МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

Укладач: Наталія Вікторівна Гуртовенко

Умань
2023

УДК 159.9:005(075.8)
П86

Рецензенти:

Миронець С. М., доктор психологічних наук, завідувач кафедри психології Київського національного торгівельно-економічного університету;

Комар Т. В., доктор психологічних наук, професор, професор кафедри психології та педагогіки Хмельницького національного університету;

Мороз Л. І., доктор психологічних наук, професор, професор кафедри психології Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини

Рекомендовано до друку вченою радою
Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини
(протокол № 6 від 31 жовтня 2023 р.)

Психологія управління : навч. посіб. / МОН України, Уманський держ.
П86 пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад. Наталія Вікторівна Гуртовенко. – Умань : Візаві, 2023. – 155 с.

У навчальному посібнику розкриті теоретичні засади психології управління, є питання для самоконтролю здобувачів освіти та має на меті полегшити вивчення здобувачами курсу «Психологія управління», активізувати самостійну роботу, допомогти більш глибшому оволодінню програмними матеріалами.

Посібник розрахований на здобувачів освіти вищих навчальних закладів, викладачів, магістрантів.

УДК 159.9:005(075.8)

© Гуртовенко Н. В., уклад., 2023

ЗМІСТ

ВСТУП……..…… 4
ТЕМА 1. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК ГАЛУЗЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ НАУКИ …… 5
ТЕМА 2. ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА……. 22
ТЕМА 3. ПСИХОЛОГІЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ……... 37
ТЕМА 4. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ……..... 58
ТЕМА 5. МОТИВАЦІЙНА СФЕРА ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА……..... 68
ТЕМА 6. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ……...85
ТЕМА 7. ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ……111
ТЕМА 8. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ……...126
ГЛОСАРІЙ……...145

ВСТУП

Вивчення дисципліни «Психологія управління» є необхідною складовою професійної підготовки майбутніх фахівців. Всебічне урахування психологічного змісту управлінської діяльності: знання психологічних особливостей людей, їх взаємодії, закономірностей функціонування соціальної організації, сучасних засобів стимулювання працівників, а також уміння грамотно здійснювати добір діагностичного інструментарію для вивчення соціально-психологічних явищ і феноменів в організації сприятиме підвищенню рівня психологічної компетентності здобувачів вищої освіти.

Мета та завдання курсу:

Мета курсу – розкрити зміст та особливості психологічних аспектів управлінської діяльності, психологічний контекст управлінських відносин та психологічні закономірності управлінського процесу; соціально-психологічні механізми та методи управлінського впливу; основні поняття психології управління як спеціальної галузі психологічної науки; особливості ділового спілкування.

Завдання курсу – вміти підвищувати ефективність маркетингової діяльності ринкового суб'єкта на різних рівнях управління, розробляти проекти у сфері маркетингу та управляти ними. Використовувати методи міжособистісної комунікації в ході вирішення колективних задач, ведення переговорів, наукових дискусій у сфері маркетингу. Формувати маркетингову систему взаємодії, будувати довгострокові взаємовигідні відносини з іншими суб'єктами ринку. Допомогти здобувачам освіти оволодіти ґрунтовними знаннями з психології управління; сприяти формуванню вмінь і навичок ефективного використання методів і засобів, розроблених в психології управління для забезпечення успішного розв'язання керівниками різноманітних управлінських проблем.

ТЕМА 1. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК ГАЛУЗЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ НАУКИ

Після вивчення даної теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

- визначити структуру сучасної психологічної науки та місце в ній психології управління;
- сформулювати предмет, об'єкт та завдання психології управління;
- проаналізувати основні періоди зародження та розвитку психології управління;
- пояснити сутність основних категорій та понять психології управління;
- розкрити зміст досягнень школи наукового управління, теорії адміністративного управління, концепції людських відносин;
- охарактеризувати перспективні проблеми психології управління на сучасному етапі.

Ключові поняття: управління, менеджмент, керівник, менеджер, організація, людський фактор, персонал, психологія управління.

ПЛАН

1. Структура сучасної психологічної науки та місце психології управління в ній.
2. Предмет, об'єкт і завдання психології управління.
3. Основні категорії та поняття психології управління.
4. Історія та сучасний стан розвитку психології управління.

1. СТРУКТУРА СУЧАСНОЇ ПСИХОЛОГІЧНОЇ НАУКИ ТА МІСЦЕ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В НІЙ

Психологія управління – це відносно молода галузь науки. Виникла вона з домінуванням у суспільстві поняття «менеджмент». Оксфордський словник англійської мови розкриває зміст цього терміна так: спосіб, манера спілкування з людьми, мистецтво керування.

Американський теоретик менеджменту П. Друкер підкреслює, що сучасний менеджмент – це специфічний вид управлінської діяльності, мета якого навчити людей здатності оптимально взаємодіяти, надати їх зусиллям ефективність, розвиваючи потенційні здібності. Німецькі фахівці В. Зігерт і Л.Ланг дійшли висновку, що «менеджмент – це таке керування людьми, яке дозволяє гуманним, економним і раціональним шляхом виконати завдання, що стоять перед організацією».

Таким чином, управління (менеджмент) – це не просто керування бізнесом, а керування ним шляхом філігранної роботи з людьми.

Успішний розвиток економіки Японії, Німеччини, Південної Кореї, США протягом тривалого періоду спонукав учених і практиків уважно дослідити механізм і причини, за рахунок яких забезпечується висока ефективність виробництва в цих країнах. Аналіз показав, що в центрі концепції управління знаходиться людина, яка розглядається як вища цінність будь-якої організації.

Виходячи з цієї концепції всі системи управління спрямовані на пробудження різноманітних можливостей і здібностей працівників для того, щоб кожен із них максимально був задіяний у процесі виробництва і прагнув процвітання своєї організації.

Сучасна зарубіжна модель управління така:

1. Персонал організації.
2. Ретельний облік знань і здібностей працівників.
3. Стиль і культура ділових і міжособистісних взаємин співробітників.
4. Довгострокові цілі розвитку.

Тобто сучасне управління, як бачимо, послідовно спрямовується в бік психологізації.

Зародження психології управління припало на початок XX ст. і засвідчило зрілість суспільних (передусім психології) та економічних наук. Воно стало результатом управлінської практики, психологічних спостережень за розвитком і наслідками керування, відповідних узагальнень.

Психологія управління — галузь психології, яка вивчає управлінську діяльність.

Заснована на ґрунті психологічних дисциплін ця галузь науки функціонує та розвивається в нерозривному зв'язку як із багатьма суспільними науками (філософією, соціологією, політологією, педагогікою та ін.), так і з тими, які сфокусовані на проблемах управління виробництвом, підприємницькою та бізнесовою діяльністю. Але особливими є її взаємозв'язки із психологічними дисциплінами (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Схема міждисциплінарних зв'язків психології управління

Багато принципів психології управління взяті із *загальної психології* –

напряму, який вивчає універсальні положення для всіх об'єктів дослідження, а також акумулює базові теорії. Особливу цінність для психології управління мають засади загальної психології, які описують характер, здібності, функціонування психічних процесів людини (волі, емоцій, уявлень тощо).

Психологія особистості як наука, що досліджує психологічну (інтелектуальну, вольову, емоційну) структуру людини, загальні й специфічні закономірності її психіки, забезпечує психологію управління знаннями, конкретними спостереженнями, узагальненнями й міркуваннями щодо таких функціональних характеристик особистості, як самосвідомість, самооцінка, образ «Я», життєвий шлях. Застосовуючи ці набутки, можна визначити особистісно-індивідуальні передумови ефективної управлінської діяльності, виробити типологію керівників і науково обґрунтовані методики діагностики їх особистісних рис.

Важливі для психології управління принципи, методологія, наукові надбання *психології творчості,* сферою інтересів якої є творчі здібності особистості й особливості їх реалізації, активізації творчого потенціалу, а також умови формування і розвитку творчих особистостей в організації. Суттєву роль для психології управління відіграє знання чинників і конкретних методик активізації творчого потенціалу особистості, групи, всього колективу організації.

Соціальна психологія, будучи сконцентрованою на різноманітних аспектах поведінки особистості як суб'єкта соціуму (людської спільноти), збагачує психологію управління знаннями про відносини особистості в соціальній групі, з іншими соціальними групами, соціальними інститутами, суспільством загалом, а також дає конкретні методики дослідження цих феноменів і процесів. Водночас у трактуванні поняття «відносини» психологію управління цікавить управлінський аспект взаємодії, який у цій науці вважається одним із важливих факторів, що сприяють злагодженій діяльності колективу, організації (підприємства). Психологія управління аналізує різні аспекти поведінки працівника, групи тільки в контексті функціонування організації (підприємства), у межах якої реалізовується управлінський процес.

Широкою є сфера взаємодії психології управління з *практичною психологією,* завдання якої передбачають вироблення конкретних методик і методичних прийомів, спрямованих на розвиток умінь ділового спілкування, взаємодії спеціалістів, керівників. Психологія управління застосовує її напрацювання на етапі створення й реалізації методик, процедур професійного відбору, добору кадрів, формування управлінських структур, особливо тих, чия робота пов'язана зі значним соціальним (відповідальність) та економічним (гроші) ризиком.

Акмеологія (грец. akme – вершина) – галузь психологічних знань, зосереджена на проблемах удосконалення професійної діяльності, ділової взаємодії, професійного спілкування, методів запобігання професійній деформації, досягнення професійних вершин спеціалістами різних сфер суспільства. Психологія управління з досвіду акмеології бере основи щодо опанування секретів майстерності, формування психологічної готовності до

ефективної та результативної управлінської діяльності. Найпомітніше виявляється їх зв'язок у вивченні рівня професіоналізму діяльності та спілкування.

Вікова психологія, яка зосереджена на дослідженні психологічних особливостей особистості на різних етапах формування, розвитку і зрілості, корисна для психології управління конкретними спостереженнями, рекомендаціями, прогнозами щодо можливостей особистості в різні періоди життя, що важливо для вибору форм і методів управлінської діяльності.

Педагогічна психологія як наука про психічні закономірності, принципи та внутрішню сутність навчання і виховання особистості особливо цінна в ході вироблення, застосування й коригування оптимальних управлінських методик, прогнозування їх наслідків.

Із позицій *психології кар'єри,* для якої важливим є розроблення психологічних основ особистісної динаміки спеціаліста, психологія управління виявляє психологічні чинники безперервного розвитку керівників, що передбачає аналіз психологічних особливостей їх прогресу, професійної управлінської деформації, регресу; аналізує психологічні детермінанти й механізми розвитку особистості керівників; створює вікову та внутрішньо посадову періодизації управлінського розвитку та ін. Застосовуючи ці дані, психологія управління може детально вивчати зміни в управлінській діяльності на різних етапах, психологічні механізми просування керівника в ієрархічній системі управління, планувати систему формування управлінських кадрів.

Пізнавальні можливості *психології праці* як галузі, яка вивчає особливості трудової діяльності та підготовки людини до праці, корисні для психології управління в оптимізації управлінських процесів і відносин в організації. Але на відміну від психології праці психологія управління досліджує не проблеми відповідності спеціаліста його професії, професійного відбору, професійної орієнтації, а відповідність працівника і його поведінки психологічному клімату організації.

За допомогою досягнень в *інженерній психології,* яка вивчає інформаційну взаємодію людини з технічними засобами, у психології управління розробляються конкретні методики виявлення стійких індивідуальних властивостей, інтенсифікації діяльності керівника в процесі прийняття управлінських рішень, оптимізації функціонального змісту управлінської діяльності.

Економічна психологія, предмет дослідження якої – психологічні установки, стереотипи економічного мислення людини, груп, верств населення, забезпечує психологію управління конкретними висновками як щодо їх ставлення до економічної дійсності загалом, так і щодо конкретної економічної ситуації, що є важливим чинником у виборі управлінських засобів впливу на їх економічну поведінку. Тісно пов'язана з економічною психологією *психологія бізнесу, підприємництва,* що зосереджує увагу на закономірностях та особливостях функціонування особистості в підприємницькій сфері, яка передбачає ініціативність, самостійність, відповідальність, зокрема майнову,

здатність на ризик тощо.

Неоціненною є взаємодія психології управління з *етнопсихологією* (грец. Ethnos – плем'я, народ) – наукою про психічні особливості, ментальність (особливість світосприйняття) народу, риси національного характеру. Адже у представників різних етносів існують свої усталені норми відносин, ділової поведінки, обміну інформацією тощо. Тому управлінська діяльність передбачає наявність у спеціалістів ґрунтовних знань і навичок поведінки під час міжнародних ділових переговорів, неформального спілкування з представниками різних національностей. Не менш важливе регулювання ділової взаємодії в межах однієї етнічної групи. У сукупності все це – важливий чинник, здатний забезпечити оптимальну адаптацію суб'єктів управління в іноетнічному середовищі, під час взаємодії з іноетнічними партнерами, ефективне вирішення етнічних конфліктів в організації тощо.

Цим далеко не вичерпується багатогранна взаємодія психології управління з іншими галузями психологічного знання, у процесі якої вона розширює, урізноманітнює свої пізнавальні й прикладні можливості, відповідно збагачуючи суміжні науки.

2. ПРЕДМЕТ, ОБ'ЄКТ І ЗАВДАННЯ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

На основи психології управління, визначення її предмета, завдань, формування та розвиток методології вплинули економіка, наукове управління, кібернетика, соціологія, психологія праці, соціальна психологія.

У процесі конституювання психології управління як самостійної науки виокремлюють кілька періодів:

1. Зародження ідей психології управління в надрах філософії та соціології (VI ст. до н. е. – середина XIX ст.).
2. Формування психологічних знань про керування в теорії управління та у сфері психології (середина XIX – початок XX ст.).
3. Становлення психології управління як самостійної науки (20–30-ті рр. XX ст.).

Особливості цих етапів пов'язані з генезою уявлень про предмет психології управління, які, започаткувавшись на елементарному рівні, поступово набули різнобічної наукової обґрунтованості.

Предмет психології управління *— психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.*

Залежно від розуміння предмета психології управління виділяють основні об'єкти її вивчення, тобто носії явищ науки. Саме цим зумовлена особливість психології управління як наукового феномену. До конкретних об'єктів цієї дисципліни належать:

- психологія особистості в управлінні;
- феномен організації в управлінні;
- управлінська діяльність;
- управлінські відносини;
- взаємодія в системах «керівник – підлеглий», «керівник – інші керівники», «керівник – організація» тощо.

Об'єкт психології управління – *організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних однаковими інтересами та цілями, симпатіями та цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам певної установи.*

Норми, правила й вимоги в організації породжують особливі психологічні відносини між людьми – управлінські, що утворюють спільну діяльність. Саме тому до сфери психології управління належить вивчення психологічних особливостей діяльності керівника, групи керівників, формування програми діяльності підлеглих, спрямованої на необхідну зміну станів керованого об'єкта. Отже, об'єктом вивчення психології управління є відносини людей, які фінансово та юридично належать до самостійних організацій, об'єднані загальним порядком, пов'язані різноманітною відповідальністю – моральною, матеріальною, соціальною, психологічною, правовою.

Знання психології управління застосовуються для вирішення проблем управління діяльністю організації та її працівниками.

На основі єдності предмета і об'єкта психології управління окреслюють такі її **інтегральні завдання:**

1. Аналіз та вивчення методологічних і теоретичних засад психології управлінської діяльності, розроблення методів і методик теоретико-прикладних досліджень.
2. Дослідження особистості керівника, його управлінської діяльності; особистості підлеглого та психологічних особливостей управління персоналом; психологічних засад управління організаціями; психологічних особливостей взаємодії в системах «керівник – підлеглий», «керівник – організація», «керівник – інші керівники», «організація – організація» в процесі управління.
3. Вивчення акмеологічних, соціокультурних, етнопсихологічних та соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності; розроблення принципів і технологій планування, стратегії, координації, комунікації, мотивації діяльності, методів стимулювання, психологічних особливостей прийняття рішень, способів формування робочих груп тощо.
4. Аналіз умов, детермінантів оптимального розвитку керівника й організації та результативності управлінської діяльності; виявлення психологічних показників ефективності управлінського розвитку керівника та організації.
5. Розроблення практичних рекомендацій для керівників і організацій з метою поліпшення управлінської діяльності, ділового спілкування, ефективного виконання управлінських завдань та ін.

Принципи психології управління:

1. **Принцип історизму.** У психології управління принцип історизму передбачає вивчення особливостей виникнення, становлення та розвитку взаємодії людей в організованих спільнотах.
2. **Принцип розвитку**. Цей принцип діалектично пов'язаний з принципом історизму, що в психології означає рух форм психічного відображення від біологічно зумовлених до соціально зумовлених форм, перетворення індивідуально-психологічних особливостей особистості на її властивості.

3. **Принцип об'єктивності**. Передбачає об'єктивність наукового дослідження, вивчення об'єктивних закономірностей розвитку явищ управління, вимагає, щоб методи дослідження і позиція дослідника не впливали на одержані результати. Це означає, що дослідник не має права нічого додавати від себе ні на етапі спостереження за явищем, ні в процесі формулювання висновків.
4. **Принцип системності.** Системний підхід передбачає виокремлення певної системо утворюючої властивості, яка об'єднує елементи системи в єдине ціле, в систему зв'язків, у структуру. При цьому враховують зв'язки і відносини із середовищем.
5. **Принцип комплексності.** Головна умова комплексу – врахування в кожному складному явищі всіх його аспектів. Реалізація цього принципу означає необхідність розвитку міждисциплінарних зв'язків психології управління, її взаємодії з іншими науками.
6. **Принцип розвитку (діалектики)**. У психології управління його застосування має особливе значення при прогнозуванні та моделюванні етапів становлення і розвитку особистості керівника, кадрів управління, шляхів оптимізації управлінської кар'єри, при вивченні стартових умов розвитку керівника та організації.

Галузеві принципи психології управління:

1. *Принцип єдності свідомості й діяльності*. У психології управління, використовуючи принцип єдності свідомості й діяльності, професійну управлінську діяльність можна трактувати як результат вияву свідомості людини, як процес досягнення індивідом поставлених цілей, пошуку способів здійснення планів.
2. *Принцип гуманізму.* Як морально-етичний аспект пізнання, він визнає і трактує людину як найвищу цінність, як особистість.
3. *Принцип активності*. В основі його – визнання того, що активний взаємозв'язок людини з навколишнім середовищем є необхідною умовою її життєдіяльності.
4. *Принцип соціальної спрямованості*. Передбачає врахування в процесі управлінської діяльності інтересів суспільства, конкретної галузі, конкретної організації.
5. *Принцип законності*. Полягає у дотриманні правових норм у здійсненні управлінської діяльності.
6. *Принцип гласності*. Передбачає забезпечення в системі управління участі всіх представників управлінських відносин у компетентному обговоренні проблеми, в прийнятті управлінських рішень на основі широкої поінформованості.
7. *Принцип співвідношення єдиноначальності та колегіальності*. Відтворює взаємодію наступних форм вияву повноважень:

   а) єдиноначальність, яка полягає у персональній відповідальності керівника за прийняті управлінські рішення;

   б) колегіальність, що є формою колективної підготовки проектів рішень. Ефективним чинником, що сприяє і колегіальній, і єдиноначальній

управлінській діяльності, є контроль за обговоренням, прийняттям і реалізацією рішень, прийнятих як колегіально, так і одноосібно.

8. *Принцип співвідношення повноважень та відповідальності*. Згідно з ним кожна підсистема і кожний працівник керованої системи повинні вирішувати тільки ті питання, які належать до їх компетенції, що дає змогу вищим інстанціям вивільнятися від поточних справ, зосереджуючись на складних проблемах. Це сприяє збереженню психологічного потенціалу людей на всіх рівнях керівництва.
9. *Принцип зворотного зв'язку*. Виявляється в тому, що процес управління ефективний за умови, що керівник постійно отримуватиме інформацію про ефект дії певної підсистеми, про досягнення чи недосягнення мети.
10. *Принцип ієрархії*. Головною вимогою його є розгляд будь-якої системи як частини більшої системи.

Психологічні методи вивчення особистості в системі управління:

1. Метод самоспостереження.
2. Метод спостереження.
3. Метод опитування.
4. Метод експерименту.
5. Метод вивчення документів.

Методи, спрямовані на розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень:

1. **Метод «гарної ідеї».** Це найдавніший метод розв'язання завдань у психології управління, який передбачає вияв інтуїції. Оскільки проблема формулюється не завжди чітко, на основі інтуїції часто приходить блискавичне її формулювання та розв'язання.
2. **Метод «мозкового штурму»**. Сутність його полягає в генерації ідей учасниками творчої групи, очолюваної фахівцем. Рішення приймають інші фахівці (5–6 осіб). Вони знайомляться з висунутими під час «мозкового штурму» ідеями і вибирають ті, що варто реалізувати (як правило, приблизно 10% висунутих ідей). Вибір ідеї пов'язаний з обговоренням її авторитетними спеціалістами.
3. **Метод синектики**. Метод розроблений У. Гордоном, буквально означає «метод з'єднання різноманітного». Він має багато спільного з методом «мозкового штурму», а відрізняється від нього організацією роботи творчої групи, підібраної для розв'язання конкретної проблеми. Процедура його застосування охоплює чотири фази: 1) обмірковування всіма учасниками творчої групи проблеми і намагання знайти шляхи її розв'язання з фіксацією міркувань на бланках; 2) спільне обрання лідера групи, який детальне викладає свою думку щодо вирішення завдання; 3) висловлення учасниками свого розуміння з приводу можливого способу розв'язання проблеми: дискутування, узгодження різних поглядів і розроблення моделі розв'язання завдання; 4) аналіз запрошеними спеціалістами-експертами висунутих творчою групою оцінок проблеми і запропонованої нею моделі її вирішення.

4. **Метод щоденників**. Якщо управлінське завдання є дуже складним і для свого розв'язання вимагає значної напруги творчих зусиль протягом тривалого часу, створюють спеціальну групу експертів, учасникам якої дозволяють працювати колективно, а також порізно. Кожен з них щоденно протягом одного-двох тижнів записує у блокнот спостереження і формулює висновки з приводу можливого розв'язання завдання. Результати роботи обговорюють на спільній дискусії. Для узагальнення спостережень, міркувань, пропозицій формулювання тематики дискусії керівник може особисто ознайомитися із нотатками у кожному щоденнику.
5. **Метод голосування «за–проти»**. Сутність його полягає в тому, що з кількох варіантів вибирають «окремі», оцінювані в балах експертною групою. Голосування відбувається поетапно:
   - Щодо кожного обговорюваного варіанта визначають по два представники концепції «за» і «проти»; усі висувають свої аргументи, котрі експерти фіксують на спеціальному табло;
   - Представники концепції «за» і «проти» міняються місцями й наводять додаткові докази «за» і «проти» стосовно розглянутих варіантів, що також фіксують на табло;
   - Експерти обговорюють усі докази і, якщо необхідно, доповнюють їх; розподіляються по 4–6 осіб для вдосконалювання запропонованих варіантів.
6. **Метод утопічних ігор**. Цей метод передбачає активну участь творчої групи в розв'язанні сформульованої проблеми. Кожен учасник висловлює нереалістичні (утопічні) твердження у вигляді ідей. При застосуванні цього методу доцільно дотримуватися таких умов:
   - Не орієнтуватися на дію конкретної організації, особливості її функціонування тощо;
   - Не брати до уваги порядку планування в організації;
   - Прийняті раніше рішення (цільові настанови, директиви тощо) не повинні впливати на роботу творчої групи;
   - Орієнтуватися на перспективу.

Подані ідеї поділяють за допомогою балів на дві великі категорії: на модель «утопій» і модель «не утопій». У першу модель потрапляють прогнози бажаного майбутнього, у другу – прогнози небажаного майбутнього. Модель «утопій» доповнюють чинниками, що перешкоджають реалізації утопічних ідей, а до моделі «не утопій» пропонують чинники, що викликають небажані тенденції. Висловлені ідеї оцінюють за допомогою матриці переваг. Цей спосіб оцінювання полягає в підсумовуванні індивідуальних оцінок.

3. ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ ТА ПОНЯТТЯ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

У процесі розвитку психології управління як науки поступово сформувалися її основні категорії, ключові поняття, які характеризують найбільш закономірні, суттєві зв'язки й відносини в організованій діяльності

людей. Система категорій цієї відносно молодої науки ще не завершена, хоча окремі з них уже набули статусу опорних і навколо них концентрується відповідна проблематика, а також − інші категорії. Сукупність категорій психології управління класифікують на кілька груп (рис. 1.2), які відповідають таким сутнісним параметрам:

- відображення природи психіки людини, її відносин в організованій діяльності;
- характеристика психології організації в управлінні;
- відтворення психологічних особливостей управлінської діяльності;
- характеристика соціально-психологічної, соціокультурної та етно-психологічної сфер управлінської діяльності;
- зв'язок зі сферою власне управління;
- відтворення психологічних особливостей становлення і розвитку керівника, його управлінської кар'єри.

Базові категорії психології управління мають історичний характер. Вони формувалися протягом усієї історії діяльності й розвитку людини в організованій спільноті. Помітно збагатили й упорядкували систему категорій психології управління теорія наукового управління, соціальна психологія управління та психологія управлінської кар'єри, концепція людських відносин, сучасні теорії менеджменту.

Поняття «менеджмент» буквально означає «керівництво людьми», а в сучасній теорії та практиці соціального управління – це процес керівництва (управління) окремим працівником, соціальною групою, соціальною спільнотою, суспільством. Оксфордський словник англійської мови подає такі його трактування: 1) спосіб, манера спілкування з людьми; 2) влада та мистецтво управління; 3) особливі вміння та адміністративні навички; 4) орган управління, адміністративна одиниця. Нерідко поняття «управління» і «менеджмент» ототожнюють, зважаючи на те, що в словнику сучасної англійської мови «менеджмент» у перекладі – «управління», «завідування», «вміння володіти», «керівництво», «дирекція», «адміністрація» тощо. Побутує думка, що поняття «менеджмент» вужче за поняття «управління» і позначає лише один із його видів, оскільки менеджмент переважно стосується різних аспектів діяльності керівника, а управління охоплює всю сукупність людських взаємин у системі «керівники – виконавці», враховуючи колективних суб'єктів управління. Інколи «менеджмент» трактують як керування колективом людей, ефективні взаємини між особистостями, які обіймають певні посади, тобто як цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення встановлених ними ринкових цілей у змінному середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів.

Отже, управління передбачає керування людьми й відносинами між ними в системі ділового спілкування та взаємодії, координацію й організацію їх діяльності, ефективне використання всіх засобів, спрямованих на виконання накреслених цілей і запланованих завдань організації раціональним, гуманним, економічним і правовим шляхом.

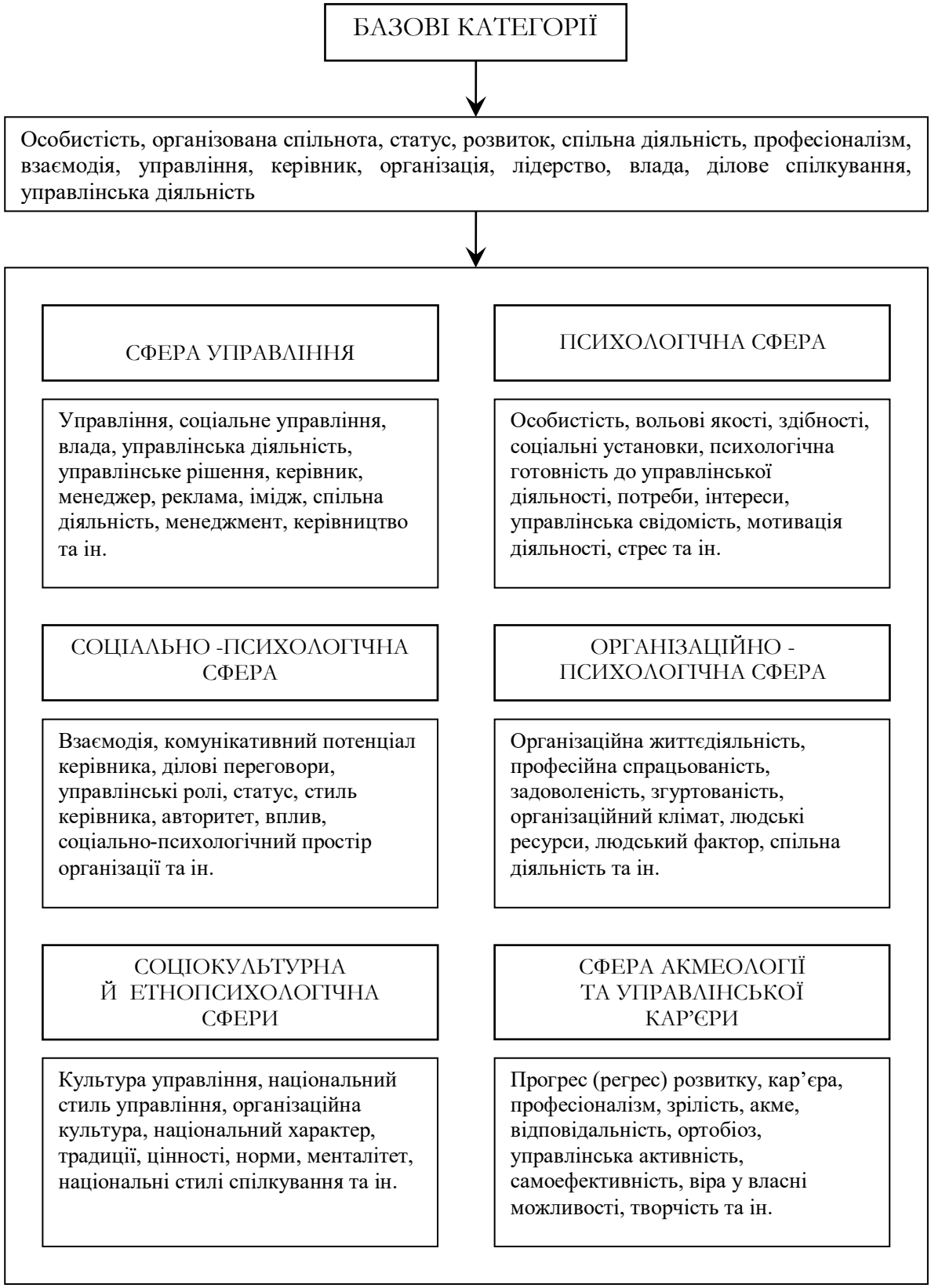


Рис. 1.2. Схема базових категорій психології управління

У психології управління активно вживаються терміни «менеджер» і «керівник».

Менеджер *(англ. management – управління) – суб'єкт, який виконує управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в*

економічних і виробничих структурах; особа, яка організовує конкретну роботу певної кількості працівників, керуючись сучасними методами.

У сучасних умовах менеджером є керівник структурного підрозділу, тобто середньої ланки управління (завідувач відділу, старший майстер тощо).

Керівник *— особа, на яку офіційно покладено функції управління установою (підприємством) та організації її діяльності.*

Керівник несе юридичну відповідальність за функціонування організації, робочої групи, персоналу взагалі перед інстанцією, яка його призначила, і має право застосовувати певні санкції (заохочення, покарання тощо) з метою впливу на відносини в групі та на активність підлеглих. Однак деякі дослідники поняття «менеджер» і «керівник» ототожнюють.

Часто вживаним у психології управління є термін «організація», що має такі значення: 1) організація як соціальна інституція (заклад, підприємство та ін.), об'єднання людей, певна структура, в межах яких і може бути досягнута спільна мета; 2) організація як процес, як функція управління; 3) організація як внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія диференційованих частин цілого. З погляду психології управління керівникові важливо чітко знати всі ці аспекти. Наприклад, знаючи, до якого типу належить конкретна організація, керівник чіткіше зможе визначити свою роль у ній, джерела своєї влади, способи впливу на підлеглих та мотивації спільної діяльності тощо. А чітке знання як керівником, так і кожним учасником управлінського процесу своїх повноважень і персональної відповідальності, процедур координації дій, діяльності є необхідною умовою запобігання непорозумінням.

У психології управління одним зі стрижневих є поняття «людський фактор» – усе те, що залежить від людини, її можливостей, бажань, здібностей тощо. Важливість позначуваного цим поняттям феномена зумовлена особливою роллю людини та її можливостей у процесі управління різними об'єктами (від малого підприємства, яке часто об'єднує невелику кількість людей, до концерну або корпорації). Чим складніша форма управління, тим вищі вимоги до інтелектуальних функцій людини та інших психічних процесів (від сприйняття та уваги – до відповідальності за людське життя). Людський фактор дуже важливий там, де з особливою увагою ставляться до застосування психологічних та психофізіологічних рис людини.

Таким чином, психологія управління – це наука, яка дає суттєву допомогу в процесі досягнення поставлених цілей на основі творчості, здібностей, інтелекту, професійних знань і вмінь людей.

4. ІСТОРІЯ ТА СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Управління у своїх первісних формах виникало ще в доісторичні часи й існує стільки ж, скільки й людина. Появі психології управління як науки передував тривалий період накопичення знань про людину, її відносини в соціумі, вироблення вміння жити в суспільстві. Археологічні знахідки підтверджують, що первісні люди жили організованими групами, спільнотами.

За допомогою скоординованих зусиль можна було створити такі чудеса світу, як єгипетські піраміди, висячі сади Вавилона тощо. Давні імперії Македонії, Риму, що займали територію від Європи до Азії, могли існувати лише в результаті управління, а не спонтанно.

Перші спостереження за організованою діяльністю людей, об'єднаних спільними цілями, завданнями й інтересами, за їх поведінкою з'явилися ще в країнах Давнього Сходу, античності в працях Конфуція, Платона, Арістотеля, Полібія, Цицерона та інших філософів того часу. Безумовно, філософські вчення не належать до психології управління, однак у них порушені проблеми цієї дисципліни: форми реорганізації суспільних відносин, соціальна природа й функції демократичних інститутів, соціально-психологічні особливості ділових відносин та ін.

Наукові досягнення XIX ст. у соціології, психології, менеджменті дали суттєве підґрунтя для розвитку психології управління як молодої науки.

Школа наукового управління. Засновником школи вважають **Фредеріка-Уінслоу Тейлора**, американського інженера, який тривалий час працював директором Бетлехемської сталеливарної компанії. У своїх працях: «Основи наукового управління підприємством», «Науковий менеджмент», «Управління фабрикою» він сформулював принципи оцінювання та раціоналізації трудових витрат, управління виробництвом. Вивчаючи трудові операції, Тейлор знайшов та обґрунтував способи їх удосконалення. За допомогою аналізу робочих рухів та їх хронометражу він розробив своєрідні каталоги операцій з описом найбільш раціональних операцій виконання завдань. При цьому вперше для визначення норм часу були застосовані можливості статистичного аналізу. Відповідно до ідеї суспільного розподілу праці Тейлор закріпив за менеджером функцію планування, а за працівником – виконання, а також ввів три принципи наукової організації виробництва:

1.Принцип функціональної диференціації, який полягає в групуванні індивідуальних робочих місць. Працівникам видавали письмові інструкції, які являли собою детальне викладення конкретних виробничих завдань та способів їх виконання.

2.Принцип спеціалізації, який обґрунтовує ідею про те, що праця кожної людини повинна бути по можливості обмежена виконанням однієї основної функції.

3.Принцип матеріальної зацікавленості.

Вважають, що Тейлор започаткував основи концепції «економічної людини», у якій принцип матеріальної зацікавленості займає вирішальну роль. Згідно з цією теорією працівник не повинен отримувати більше того, що виробив, а також рекомендовано відрядне оплачування праці як засіб мотивації.

Головне в теорії полягає в тому, що автор вперше вирішив проблему збільшення виробництва продукції в багато разів не за рахунок розширення самого виробництва, а шляхом вдосконалення стимулювання праці та зростання його ефективності. Згідно з Тейлором, висока заробітна платня та низькі виробничі витрати – основа хорошого управління. Одна з його заслуг полягає в

обґрунтуванні виокремлення планування як самостійної функції управління. Акцентуючи увагу на індивідуальних рисах людини, Тейлор досліджував питання професійного відбору та навчання відповідним професіям, обліку можливостей людини при організації робочого місця. У своїх працях він ввів поняття «людський фактор».

Недоліки концепції:

- поза увагою залишилась соціальна природа людини;
- людина вважалась частиною машини;
- організація не розглядалась як важливий чинник впливу на особистість працівника, результати праці.

Ідеї Тейлора продовжили й доповнили американські дослідники – подружжя **Френк і Ліліан Ґілбрет.** Френк вдосконалив теорію наукової організації праці. Колеги вважали його найвидатнішим інженером свого часу. Трудову діяльність він розпочав помічником каменяра. Ідеально вивчивши цю професію, він здійснив переворот у ній, що, власне, і принесло йому світове визнання. Ф. Ґілбрету вдалося скоротити кількість рухів під час цегляної кладки з 18 до 5, при цьому збільшивши погодинний виробіток каменяра від 120 до 350 цеглин. Він виявив найбільш оптимальні рухи, поліпшив організацію робочого місця, вдосконалив конструкцію риштувань, придумав більш вдалі інструменти й пристосування. Вивчення професійних засобів у промисловості та ремеслах стали завданням його життя. Критикуючи хронометраж Тейлора за неточність отримуваних результатів, Ґілбрет розробив метод аналізу мікрорухів за допомогою кінозйомки.

Ґілбрет перший у США організував систематичну підготовку інструкторів із наукової організації праці (НОП), був ініціатором вперше організованого в Америці комітету «боротьби зі втомою». Вчений розвивав концепцію правильного вибору професії. Він підкреслював, що найважливіше в житті – це людина на своєму місці. На його думку, сенс НОП полягав у тому, щоб кожен займався тією справою, яка найбільше відповідає його фізичним і психічним здібностям. Особливу увагу Ґілбрет приділяв ставленню людини до роботи. Він був активним прибічником залучення психологів до вирішення виробничих проблем.

Таким чином, на відміну від Тейлора Френк Ґілбрет більш чітко орієнтувався на «людський фактор». Безумовно, вплинуло на нього в цьому плані співробітництво з дружиною Ліліан – першою жінкою, яка отримала кваліфікацію доктора психології. Саме психологічний бік у науковій організації праці цікавив її найбільше. Ліліан продовжила справу чоловіка щодо активного залучення до інтерпретації одержаних результатів психологічної науки. Вона написала першу в історії книгу з управління – «Психологія управління підприємством». На її думку, наукове управління повинне передбачати і моральний розвиток працівників, який забезпечується культивуванням почуття відповідальності за себе та інших, почуття професіональної гідності, здатності до самоконтролю, почуття справедливості. Успішність управління вона пов’язувала із психікою людини, коли сама робота стає «великим вихователем».

Досконала система управління, вважала Л. Ґілбрет, повинна не тільки орієнтуватися на професійний, розумовий та моральний розвиток працівників, але й формувати в них прагнення до здорового способу життя.

Теорія адміністративного управління. Її засновник – **Анрі Файоль** – видатний французький інженер, вчений і підприємець. Протягом 20 років він був директором-розпорядником величезної гірничодобувної і металургійної компанії. Основні праці: «Загальне і промислове адміністрування», «Основи менеджменту». Файоля вважають автором першої і достатньо повної теорії менеджменту.

Учений розглядав управління як процес, що складається із таких взаємопов'язаних функцій, як *планування, організація, мотивація і контроль*. Він стверджував, що компанія повинна мати план дій, у який доцільно включати:

- ресурси фірми;
- облік складу та значимості незакінченого виробництва;
- майбутні тенденції, які залежать від технічних, фінансових, комерційних та інших умов.

Діяльність має бути організована так:

- щоб були забезпечені ретельна розробка й суворе виконання плану;
- щоб кадровий і матеріальний складники підприємства відповідали цілям, ресурсам і потребам фірми.

Файоль пропонував як критерій завантаженості керівника розглядати раціональний «діапазон контролю» (кількість підлеглих одного начальника). Він був перший, хто достатньо переконливо показав, що виробничий менеджмент «насичений» психологією. Головне в менеджменті, на його думку, є врахування людських відносин. Предметом особливої уваги Файоль вважав питання щодо взаємодії керівників і співробітників. Він визначив повноваження як «право віддавати накази й вимагати підпорядкування» і з'ясував відмінності між офіційними повноваженнями менеджера за посадою і особистим авторитетом, компонентами якого є інтелект, досвід, моральна гідність, здібності бути лідером, попередні заслуги і т.д. Важливою є думка про те, що ретельний професійний відбір надійно забезпечує стабільний та стійкий персонал організації. На відміну від Тейлора Файоль не вважав прийняття рішення в організації тільки як привілей вищого керівництва. Його позиція щодо цього зумовила в майбутньому поширення принципу «делегування повноважень». Файоль поставив питання необхідності виділення управлінської діяльності в спеціальний об'єкт дослідження. Він наполягав на необхідності викладання менеджменту в навчальних закладах. Одним із перших Файоль звернув увагу на значення індивідуально-психологічних особливостей менеджера з позиції їх впливу на успішність функціонування організації.

Файоль сформулював 14 принципів управління, які визнають і сучасні фахівці:

1) дисципліна, тобто слухняність та повага до досягнутих домовленостей між фірмою та її працівниками;

2) винагорода персоналу, в тому числі справедлива заробітна платня;

3) справедливість: поєднання добра й правосуддя;

4) корпоративний дух, тобто гармонія персоналу, його згуртованість;

5) підпорядкування особистих інтересів загальним;

6) розподіл праці, тобто спеціалізація;

7) повноваження та відповідальність;

8) єдиноначальність;

9) єдність напрямку роботи;

10) централізація;

11) скалярний ланцюг. Це ряд осіб, які стоять на керівних посадах, починаючи від особи, яка займає найвище положення до керівника низової ланки.

12) порядок. Для всього – місце, і все на своєму місці;

13) стабільність робочого місця для персоналу;

14) ініціатива. Означає розробку плану та забезпечення його успішної реалізації.

Школа людських відносин. Представники даної концепції не відкидаючи все те позитивне, що було засноване попередниками, зробили спробу наповнити їх методи гуманістичним змістом.

Започаткував школу людських відносин видатний німецький психолог **Ґуґо Мюнстерберг.** У 1892 р. він переїхав до США, де продовжив свою наукову та викладацьку діяльність у Гарвардському університеті. У своїй праці «Психологія та промислова ефективність» (1913) він узагальнив та систематизував психологічні проблеми праці, заснував психотехніку – галузь наукового знання, покликану визначати придатність людей до певного виду діяльності. Він був автором гасла: «На кожному місці повинна стояти людина, найбільш для цього придатна». Вчений звернув увагу, що не кожен здатен адекватно оцінити свої здібності й відповідно зробити правильний вибір професії. Мюнстерберг перший сформулював наукові основи професійного добору, професійного навчання, виробничої втоми, монотонії, травматизму, реклами в торгівлі. Персонально розробив чимало тестів, які застосовував у процесі добору на роботу вагоноводів, телефоністок, морських штурманів і т.д. Створив програму психологічного вивчення професії, яка враховувала збір інформації від керівників підприємств; спостереження за працею спеціалістів-психологів; експериментальне дослідження, в тому числі спеціальне вивчення особливостей діяльності успішних і неуспішних працівників. Наполегливо підкреслював необхідність створення спеціальних психотехнічних інститутів та лабораторій. Мюнстерберг припускав, що в недалекому майбутньому промислові підприємства виявлять ініціативу щодо залучення до роботи фахівців-психологів.

Велике значення надавав людському фактору в організації виробництва американський дослідник, професор Гарвардської школи бізнесу **Елтон Мейо.** Намагаючись привернути увагу вчених до специфіки людської поведінки в управлінській діяльності, яку ігнорували представники концепції наукового управління, він нерідко переоцінював людський фактор у промисловому

управлінні.

Результативними були його спроби ідентифікувати соціальні й психологічні чинники, які впливають на процес праці. Вивчаючи плинність кадрів на текстильних підприємствах, він дійшов висновку, що її спричиняло недостатнє спілкування між робітницями під час робочої зміни, а це істотно впливало на їх задоволеність роботою. Щоб змінити таку ситуацію Е. Мейо запропонував запровадити обов'язкові паузи для відпочинку впродовж усього робочого дня, що дало змогу робітницям знайомитися і контактувати.

Е. Мейо підкреслював важливість індивідуальних особливостей людини, не помічати які в управлінні недопустимо. Попри перебільшення ролі соціально-психологічних чинників в управлінні, концепція людських відносин цікава насамперед соціально-гуманною спрямованістю, актуалізацією людського фактора в управлінні, що мало велике значення для зародження психології управління як самостійної галузі знання.

Отже, наявність різноманітних шкіл, концепцій, напрямів, певна розбіжність поглядів між ними стимулюють наукові пошуки оптимізації управлінської діяльності.

На сучасному етапі вивчення виділяють такі перспективні проблеми психології управління:

1. Зміст і форми управління.
2. Роль керівника в управлінні.
3. Підготовка керівника.
4. Вирішення питань, пов'язаних із соціокультурними та етно-психологічними особливостями управлінської діяльності.
5. Виявлення й аналіз питань, пов'язаних із психологічною готовністю керівників до роботи в умовах нововведень, стресових ситуацій, непередбачуваних подій (технологічні катастрофи, несподівані зміни на ринку тощо).
6. Актуалізація комунікативної підготовки керівників нового типу.
7. Вивчення питань інтернаціоналізації управління, колективного осмислення нової реальності, що постає у зв'язку з поглибленням міжнародного поділу праці, а також створенням міжнародних систем інформації.

Контрольні запитання та завдання

1. Укажіть місце психології управління як серед інших наук, опишіть зв'язки між ними.
2. Яка історія становлення предмета психології управління?
3. Що є предметом і об'єктом психології управління на сучасному етапі?
4. Сформулюйте завдання психології управління як галузі психологічних знань.
5. Дайте характеристику ключових понять та базових категорій психології управління.
6. У чому полягає зміст та значення досягнень школи наукового управління?

7. Розкрийте сутність та особливості теорії адміністративного менеджменту.
8. Поясніть досягнення концепції людських відносин та їх значення.
9. Що спільне та відмінне між теоріями менеджменту кінця XIX – початку XX ст.?
10. Сформулюйте перспективні проблеми психології управління на сучасному етапі.

Список рекомендованої літератури

1. Бандурка А. М. Психологія управління. Харків : ООО «Фортуна-прес», 1998. 464 с.
2. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Київ : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2001. 512 с.
3. Мельник Л. П. Психологія управління. Київ : МАУП, 1999. 176 с.
4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ : Академвидав, 2003. 568с.

ТЕМА 2. ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА

Після вивчення даної теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

- Сформулювати основні поняття «людина», «індивід», «індивідуальність», «особистість»;
- Розкрити психологічні особливості керівників;
- Проаналізувати теорії особистості та розкрити особливості їх застосування в управлінській практиці;
- Визначити форми спрямованості особистості: інтереси, переконання, ідеали, установки.

Ключові слова: людина, індивід, індивідуальність, особистість, схильність, ідеали, світогляд.

ПЛАН

1. Особистість у психології управління. Психологія особистості в управлінні людьми.
2. Психологія особистості керівника.
3. Психологічні типи керівників.
4. Психологія особистості підлеглого

1. ОСОБИСТІСТЬ У ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ. ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ В УПРАВЛІННІ ЛЮДЬМИ

Особистість у психології управління

Найпоширенішими у психологічній науці є поняття «людина», «індивід», «індивідуальність», «особистість».

Людина – родове поняття, що вказує на причетність істоти до вищого ступеня розвитку живої природи – людського роду; специфічна, унікальна

єдність біологічного і соціального; система, в якій фізичне і психічне, природне й соціальне становлять нерозривну єдність.

Індивід – окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти.

Індивідуальність – сукупність своєрідних психологічних особливостей і властивостей людини, що характеризує людську неповторність і виявляється у рисах характеру, специфіці інтересів, якостей, здібностей, які відрізняють одну людину від іншої.

Особистість – людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського, суспільно значущого, індивідуального та неповторного.

Психологія особистості в управлінні людьми.

Управління людськими ресурсами як психологічна проблема

Ускладнення змісту організаційної діяльності (розвиток техніки, технологій, виробничих та організаційних зв'язків), структурування виробничого середовища (праця стає більш спеціалізованою та взаємозалежною), фундаментальні зміни у філософії праці (зміни у ставленні до людини, її потреб) спричинили виникнення нових цінностей в організації. Найважливішими серед них є цінності управлінської взаємодії на основі гуманізації та демократизації, спільної діяльності, посилення вимог до керівників та їх діяльності, переосмислення управлінської мотивації. Відбувається активне впровадження нових інформаційних та освітніх технологій, розширення міжнародних контактів, оптимізація форм взаємодії і ділового спілкування з іноземними партнерами. Все це актуалізує значення психологічних і соціально-психологічних чинників в управлінні персоналом.

В Україні цей процес зумовлений специфічними соціальними та соціально-психологічними чинниками (відсутність чітких соціальних, економічних і соціально-психологічних механізмів регуляції діяльності організацій та стимуляції праці робітників; відсутність стабільних умов життя, складність соціально-психологічної ситуації – негативізм, невпевненість, підвищена стресогенність тощо).

Психологія управління людськими ресурсами – галузь знань і практичної діяльності, завданням якої є врахування і ефективне використання психологічних особливостей і можливостей людей з метою підвищення результатів діяльності організації.

Управління людськими ресурсами передбачає підвищення результативності діяльності організації за рахунок їх ефективного добору, оптимального використання та систематичного заохочення. До основних завдань кадрового менеджменту найчастіше відносять пошук, відбір і соціалізацію працівників; підготовку, розвиток і оцінювання діяльності персоналу, створення системи їх об'єктивної атестації; розробку організаційних структур, іміджу персоналу та організації; управління змінами та нововведеннями, забезпечення комунікацій, системи винагород, сприятливого соціально-психологічного клімату колективу організації.

2. ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА

Теорії лідерства (керівництва)

Розгляд питання психології управління людьми об'єктивно приводить нас до аналізу ключової ланки системи управління в організації – керівника. Тому, зупинимось на розгляді питань психології управління керівника: теорії лідерства (керівництва), типології лідерства, якостей та рис керівника, професіоналізму керівника, авторитету керівника.

Аналіз дослідження питання особистості керівника в історії організаційної психології, особливо західної, засвідчує те, що методологічною основою цього дослідження є проблема лідерства. Знайомство з існуючими теоріями лідерства показує, що існує певна теоретична невизначеність, нерозділеність понять «лідерство» та «керівництво», які при всій своїй змістовній поєднаності не можна вважати синонімами. На практиці бачимо не завжди коректну підміну поняття «керівництво» поняттям «лідерство».

При аналізі теорій лідерства ми виходимо з того, що поняття «лідерство в організації» використовується в широкому розумінні цього поняття, яке вміщує сукупність явищ пов'язаних з поняттями «управління», «керівництво» та поняттям «лідерство» у вузькому його визначенні.

Але об'єктом інтенсивного дослідження психологів постать керівника стала у 70-ті роки XX ст. – період революції в управлінні, яка розширила його сферу за межі економіки і промислових підприємств; сприяла вдосконаленню, оновленню управлінських методів і технологій тощо. Все це пред'явило нові вимоги до керівників та їх управлінської діяльності.

У галузях психології (соціальній психології, організаційній психології, психології праці та ін.) ще на початку XX ст. стосовно керівництва (лідерства) було розроблено чимало концепцій (підходів, теорій). Розглянемо деякі з них.

- **Психоаналітичний підхід**. Лідерство розглядається в психоаналітичних теоріях як явище емоційного підпорядкування однієї людини іншій в результаті ідентифікації її «я-ідеалу» з об'єктом симпатій, любові, страху та ін. В основі цього процесу лежить здатність лідерів вабити до себе, викликати почуття замилування, обожнювання, поклоніння, любові. Поклоніння людей певній особистості робить таку особистість їх лідером.
- **Персонологічний підхід** (Теорія рис особистості). Основні положення теорії рис особистості зводиться до обґрунтування особливих особистісних якостей, необхідних керівнику для успішної його діяльності. Лідером людину робить певний набір характеристик, рис характеру (сила волі, розум, енергійність, почуття гумору), які необхідні для виконання функцій управління будь-якою групою в різних умовах.

Теорія «орієнтації на великих особистостей». Це перша концептуальна спроба пояснення феномена лідерства у межах теорії рис особистості. У статті «Герої та юрба», опублікованій 1882 року, Н. К. Михайловський стверджував, що лідер у групі тому і є лідером, що володіє універсальними, загальними для всіх героїв рисами. Такі риси формуються в людини завдяки дії механізмів наслідування, об'єктом якого є великі або історичні постаті.

Харизматична теорія. Згідно з теорією людина народжується із задатками керівника (лідера), керівництво (лідерство) послане окремим особистостям як благодать, «харизма».

Управління – це не лише наука, а своєрідне мистецтво, стверджують прихильники цієї теорії. Управлінець – це свого роду артист, діяльність якого основується на його природженому таланті.

Теорія інстинкту влади. Базується на спробі пояснити особистість керівника за допомогою інстинкту влади, який розвинений у деяких людей сильніше, ніж у інших. Сутність та зміст «інстинкту влади» розглядалася в концепціях «особистої харизму вождя», «духовної сили», «волі до влади».

- **Ситуаційний підхід**. Теорія рис особистості керується тим, що зовнішнє середовище є незмінним, а можливості розвитку особистості керівника в діяльності обмежені. У межах цих підходів розробляють ідеальні, еталонні моделі керівника, проте, за своєю суттю, вони статичні, негнучкі, містять абсолютизовані, а інколи й недостатньо аргументовані формулювання. Крім того, у практиці здійснення керівництва було немало випадків, коли особи, що не володіють «найважливішими рисами», успішно справлялися зі всіма функціями лідера. Навпаки, наявність цих рис не завжди перетворювала людину на ефективного лідера.

На невдачі «теорії рис особистості» звернули увагу в кінці 1940-х років. В цей час Р. Стогділл встановив низький ступінь згоди між дослідженнями з особистості керівника, всього 15%.

Спроби звести воєдино різні уявлення про особистість керівника виявилася невдалими. Психологи втратили віру в можливість дати задовільну відповідь на питання про особливості особистості менеджера. Матеріали на цю тему набули поверхневого характеру. Найчастіше вони являють собою узагальнення того, що думають про особу керівника самі керівники.

Аналіз якостей керівника, які приводяться в тих чи інших дослідженнях, показує, що більшість з них далекі від адекватного опису особистості керівника. Значна кількість якостей не є специфічно управлінською і корисною будь-якому працівникові, який навіть не має відношення до управління. Крім того усім їм властиві: емпіризм; безсистемність; не диференційованість, що не дозволяє відрізнити одну якість від іншої.

Такі висновки дали поштовх виникненню іншого, ситуаційного підходу до проблеми лідерства.

Засновником теорії ситуаційного лідерства вважається Р. Стогділл. Проаналізувавши дослідження представників «теорії рис», він знайшов, що особистість стає лідером не в силу своїх особливих рис, а в силу вимог ситуації. Експериментально він встановив, що одна й та сама особистість в одній і тій же групі стає лідером в одній ситуації і не стає – в іншій.

Теорія лідерства як функції групи. Засновник цієї теорії Дж. Хоманс визначає феномен лідерства як результат внутрішньогрупового розвитку. Всі члени групи – учасники цього процесу, де лідер виступає як член групи з

найвищим статусом, який послідовно підтримує норми й цінності групи. Він вважав, що кожна соціальна група – це група людей, яка потребує керівництва. Саме тому вони прагнуть лідера. Така група вибирає лідера, здатного задовольнити її потреби, поставити перед нею ціль, вирішити задачі.

Ситуаційні теорії не заперечують теорії рис повністю, однак стверджують, що лідерство (керівництво) є продуктом ситуації: «Лідерство в більшій мірі залежить від ситуації, ніж від особистих якостей людей». Риси розглядаються лише як одна з «ситуаційних» змінних. До інших належать: розмір і структура організації, вид виконуваної діяльності, індивідуальні особливості членів організації (зокрема, їх очікування), час ухвалення рішень, психологічний клімат організації та ін.

Ситуаційний підхід зробив значний внесок в розвиток теорії та практики проблеми лідерства. Однак, при спробах його застосування на практиці виникає ряд проблем. Це викликано, по-перше, тим, що часто зустрічаються люди, які володіють професійними знаннями та абсолютно нездатні до управлінської діяльності, а по-друге – групові цілі на практиці рідко бувають і в просторі, і в часі ізольованими одна від іншої. Відповідно ж до цієї концепції для кожної нової ситуації має з'являтися новий лідер, що в реальності не відбувається. Позиція лідера в групі достатньо стійка, і заміна одного лідера іншим – це психологічно складний і часто конфліктний процес.

Тому, ситуативні теорії, як і теорії рис особистості, не дають вичерпних пояснень феномена лідерства. Це стало причиною виникнення системних (синтетичних) теорій лідерства.

- **Системний (синтетичний) підхід.** Сутність системного підходу до психології управлінського розвитку особистості керівника полягає у вивченні досліджуваного феномена як цілісної системи, як сукупності окремих компонентів, взаємодія (синтез) яких дає змогу виявити нові якості й нові стани, а їх урахування і використання забезпечує ефективне функціонування всієї системи. Так, на характер здійснення лідерської ролі впливає взаємозв'язок трьох змінних:

1. Якості лідера.
2. Якості послідовників чи ведених.
3. Характер ситуації, в якій здійснюється лідерство.

Системний підхід до психології управлінського розвитку особистості керівника потребує аналізу розвитку пізнавальної активності особистості, шляхів реалізації її психофізіологічного, морального, соціального, професійного потенціалу, механізмів переходу зовнішніх впливів у внутрішні регулятори поведінки тощо.

Сучасна психологія управління іде по шляху пошуку інтегрального підходу до лідерства, узагальнюючи всі фактори, що впливають на процеси лідерства у групі. Однією із таких спроб є теорія взаємозалежних чинників. Так, відомий американський соціолог і психолог Д. Макгрегор вважає, що лідерство залежить від чотирьох взаємозалежних факторів:

1. Характеристик особистості лідера.

2. Відносин, потреб, інтересів, особистісних характеристик підлеглих.
3. Особливостей організації: її структури, природи задач, які вона вирішує.
4. Специфіки політичного, економічного, соціального середовища.

Якості та риси керівника

Особистісний підхід у психології менеджменту виходить з того, що при всіх обставинах ключовою ланкою системи управління організацією є особистість керівника. Саме від нього, значною мірою, залежить успішний розвиток організації.

На підбір, навчання та оплату праці керівників витрачаються величезні кошти. Багато фірм витрачають на вдосконалення свого менеджера від 25 до 40 днів в році. У Японії фірми через кожні 1,5–2 роки проводять ротацію кадрів: кожного управлінця намагаються розвинути всебічно, в нього «вкладають» гроші, навчають нової професії і забезпечують горизонтальне зростання.

Саме тому, проблема підбору керівників з «відповідним для успішної управлінської діяльності набором якостей», незважаючи на критику «теорії рис особистості», є завжди актуальною. Відповіді на запитання: хто стає керівником, менеджером; яку роль відіграють при цьому особистісні якості; кому не слід займатися управлінням; що треба знати про особистість менеджера, щоб не помилитися при призначенні його на посаду та інші, дуже важливі для ефективної діяльності організації.

Обґрунтування професійно та інтелектуально важливих, психологічно і соціально необхідних якостей особистості керівника є однією з найактуальніших проблем психології управління.

Якості особистості керівника – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність. У психологічному аспекті вони залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці. Це складні, багатогранні феномени, конкретні вияви яких залежать від структури особистості і від дії різних чинників.

Як вже було зазначено, розглядаючи проблему теорій лідерства (керівництва), особистість керівника як об’єкт пізнання, представляє значні труднощі. З цієї причини теорії особистості керівника не можна назвати цілком успішними. Відображенням теоретичних і практичних складнощів в пізнанні особистості лідера (керівника) якраз і з’явилися ситуаційні теорії.

Але, як вважають психологи, справа не в тому, що таких якостей, які прийнято називати лідерськими, не існує. Вони, безумовно, є, але їх багато і вони різноманітні. Керівник в різних групах і на різних етапах їх розвитку має реалізувати багато функцій.

Наведемо деякі відомі переліки якостей та рис ефективного менеджера.

Так, Р. Стогділл визначив десять «головних менеджерських якостей»: домінантність, впевненість в собі, емоційна стабільність, стресостійкість, креативність, прагнення до досягнень, підприємливість, відповідальність, надійність у виконанні завдань, незалежність і товариськість.

Список «основних вимог до менеджерів» розроблено в корпорації «Дженерал Моторс»:

- Компетентність;
- Гідність і вища відповідальність у всіх справах;
- Почуття нового і вміння ризикувати;
- Чутливість і рухливість: повага до думки інших, постійне прагнення до саморозвитку і готовність до змін;
- Висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все найкращим чином.

У вітчизняній науковій літературі найчастіше виокремлюють такі обов'язкові для управління якості:

- Компетентність;
- Висока відповідальність, особиста гідність;
- Відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень;
- Гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій;
- Висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все якнайдосконаліше;
- Комунікабельність;
- Увага до підлеглих.

Щоб бути ефективним керівником, індивід повинен володіти співмірністю в чотирьох сферах:

1. Індивідуально-особистій.
2. Сімейній, афективній.
3. Сфері співробітників.
4. Соціальній.

Індивідуально-особиста сфера охоплює фізичний аспект існування об'єкта. Афективна сфера складається з емотивного, сексуального середовищ – абсолютних в даній сфері цінностей суб'єкта. В сферу співробітників входять посередники в економічній, юридичній діяльності, з якими взаємодіє лідер. І, нарешті, сфера конкретної соціально-економічної діяльності – це зв'язки, дипломатія і все те, що представляє собою мистецтво бути лідером.

В ієрархії проблем суб'єкта, якщо щось йде не так, на перший план в суб'єктивному свідомому сприйнятті висувається соціальна сфера. Далі йдуть співробітники, сім'я, близькі, люди, з якими пов'язують емоційно-чутливі стосунки, і на останньому місці – інколи така позиція навіть буває відсутньою – сам суб'єкт. Згідно з реалістичним поглядом на речі, подібна ієрархія помилкова. Провал, фрустрація в економічній діяльності означають недостатність у внутрішньому світі суб'єкта, причину якої слід шукати в трьох перших сферах: в індивідуально-особистій, афективній та сфері співробітників. Будь-яка помилка в одній з перших трьох шкодить функціональній здатності «Я», яке являється найвищим інструментом розуму бізнесу. Тому причину зовнішніх проявів слід шукати в особистісному світі лідера.

Професіоналізм керівника

Проблема професіоналізму управлінської діяльності є особливо значущою.

Непрофесіоналізм в управлінні організацією спричинює величезні втрати в економічній сфері, нагнітає психологічний дискомфорт, напруженість у міжособистісних та міжгрупових відносинах, конфлікти. Від рівня індивідуальної самореалізації учасників управлінського процесу залежить зростання, масштаби й успіх управлінської діяльності.

Професіоналізм керівника характеризується певним рівнем психологічної готовності до управлінської діяльності. З одного боку, він є інтегральною якістю, властивістю особистості, що формуються у діяльності й спілкуванні, з іншого – процесом і результатом діяльності та спілкування.

Донедавна, щоб очолити трудовий колектив для будь-якого фахівця – інженера, економіста, оператора, було достатньо психологічних знань і умінь на рівні буденних уявлень. Для сучасного керівника цього вже недостатньо. Йому необхідна дійсно наукова психологічна підготовка.

В сучасних умовах важливим елементом професіоналізму керівника постає рівень його психологічної культури. Сучасне управління послідовно психологізується, а пошук шляхів активізації людського чинника в організації, врахування психологічних і соціально-психологічних особливостей персоналу є однією з важливих умов підвищення ефективності управлінської діяльності.

Важливим чинником формування професіоналізму керівника є організаторський потенціал керівника, який як особистісна властивість, становить предмет власне психологічного дослідження.

Організаторський потенціал керівника – особистісна властивість, яка забезпечує йому здатність до ефективного перетворення соціальної дійсності.

Організаторський потенціал забезпечують організаторські здібності людини.

Організаторські здібності – психічна властивість особистості, яка є психологічною умовою її успішної організації та забезпечення виконання колективних видів діяльності.

Здатність до організаторської діяльності – це не проста сума особистісних властивостей людини, а системна якість, що виникає на стику між суспільством, колективом, індивідом і об’єктом діяльності останнього.

Авторитет керівника

Проаналізувавши структурні та змістовні основи психології лідерства (керівництва), зокрема «якості та риси керівника», «компетентність», «організаторський потенціал», «професіоналізм», виходимо на рівень психологічного синтезу та актуалізації цих складових, що визначається поняттям «авторитет».

Авторитет – це інтегральна властивість особистість, яка формується на базі її професійних, моральних, інтелектуальних якостей як результат відображення у свідомості людей соціальної значущості, цінності, корисності таких характеристик.

Авторитет керівника є одним з найважливіших аспектів проблеми лідерства (керівництва).

Залежно від змістової бази психологічного наповнення розрізняють такі

форми авторитету особистості: моральний, функціональний, формальний та сукупний.

Моральний авторитет, ядром якого є світогляд людини та її моральні якості. Особистісно-організаційними підвалинами морального авторитету є властивості носія, які виражають його ставлення до людей, вихованість, розуміння потреб підлеглих, доброзичливість і стриманість.

Функціональний авторитет формується на основі професійної компетентності людини, її різноманітних ділових якостей, ставлення до своєї професійної діяльності. В сукупності з моральним авторитетом вони утворюють єдиний особистісний авторитет людини.

Формальний авторитет (авторитет статусу). Його психологічною основою є те соціальне становище, яке людина займає в суспільній структурі. Найбільш значущим різновидом формального авторитету є посадовий авторитет керівника, характерною основою якого виступають владні повноваження.

Посадовий авторитет – це санкціоноване державною владою та юридично закріплене право керівника здійснювати власні повноваження відносно членів довіреної йому організації.

Інтеграція всіх трьох форм авторитету особистості веде до утворення сукупного авторитету особистості, який є реальним авторитетом людини.

Умови розвитку особистості керівника

Практичні рекомендації по формуванню особистості бізнесмена найвищого рівня:

1. Вагомому бізнесмену не слід зловживати шахрайством та компрометувати себе безчесною поведінкою, що можуть зруйнувати його імідж. Мистецтво комерції потребує моральної гідності, бо і в грошей є своя сакральність. Видатна людина не може шахраювати в силу своєї природи і стилю свого розуму.

Всім угодам між сторонами повинна бути притаманна внутрішня порядність, пропорційність, яка виключає інфантильний та безчесний характер стосунків. Внаслідок цього, крупний бізнесмен повинен демонструвати чесність в досягненні прибутку.

2. Бізнесмену потрібен менталітет єдиної людини, яка володіє абсолютним правом на ідею, проект і т.д. (якщо тільки в нього немає справжнього компаньйона, від якого не повинно бути таємниць). Вагомі проекти зобов’язані своїм народженням мовчанню лідера. Майже завжди те, про що передчасно розповідається членам родини або співробітникам, закінчується невдачею. Оскільки вся енергія витрачається на обговорення ідеї, то на її реалізацію часто не залишається моральних і фізичних можливостей.
3. Лідер повинен більше остерігатися обмежених людей, ніж нечесних та грабіжників. Обмеженість не здатна творити, але в руйнуванні вона буває геніальна. Обмежену людину ні в якому разі не можна недооцінювати, тримаючись від неї якнайдалі як в особистому житті, так і на роботі.
4. Бізнесмен повинен культивувати власну манеру поведінку. Коли

знайомляться два лідери, вони уважно вивчають один одного: як одягнений, як розмовляє і т.д. Вони повинні впевнитися в тому, що мають справу з розумною і чесною людиною, яка виконує свої обіцянки, гарантуючи тим самим успіх угоди.

5. Основна тактика бізнесмена, який хоче заключити угоду, полягає не в тому, щоб сподобатися партнеру, а в тому, щоб вивчити його інтереси і потреби. Те, що в бізнесмена є чудовий товар, не має ніякого значення, якщо він не цікавить іншу сторону. Отже, щоб почати вигідне співробітництво, потрібно знати інтереси партнера.
6. Бізнесмен ніколи не повинен змішувати особисті і ділові стосунки – це не сприяє отриманню прибутку. Жінка може скористатися своєю жіночістю та шармом для досягнення успіху при умові, що буде демонструвати неперевершеність, красу та інтелект елегантно з розумом. Навіть чоловік, якщо він наділений мужньою красою, може користуватися своєю чарівністю, але тільки як феноменологією розуму. Бізнес – це розум економічних пропорцій.
7. Бізнесмен повинен знати, що за здійснення великої ідеї потрібно платити. Найвищу ціну має людина, а не річ. На подарунках і безкоштовних послугах не ростуть. Саме така людина являється гарантом бізнесу: з хорошими друзями та одним великим бажанням бізнесмен тільки втратить час і нічого не створить.
8. Бізнесмена відрізняють витончений смак в особистому житті (в їжі, одязі, музиці і т.д.) та певна форма найвищого трансцендентного розуму, незвичайний стиль в діловій сфері. Він точно передбачить моменти, коли потрібно самовіддано працювати, особливо на початкових етапах, тому що потім настане час пожинати плоди.
9. Справжній менеджер, щоб заробляти, перш за все, повинен вміти добре обслуговувати. Справжній господар – той, хто вміє обслуговувати. Це зовсім інший горизонт особистості, другий менталітет. Важлива не стільки якість товару, скільки вміння обслужити клієнта ввічливо та зі смаком; потрібно поважати того, хто прийшов щось купити у вас. Бізнесмен, який вміє працювати з клієнтами, співпрацює з ними все життя. Якщо клієнта добре обслужили, то не тільки він, але й його близькі стануть постійними вашими покупцями на довгі роки. Клієнт – це найголовніший універсальний ключ до ринку. Потрібно завжди поважати клієнта, який платить. Якщо він не платить, тоді інша справа: в бізнесі немає місця благодійності, бізнесмен – не центр соціальної допомоги.
10. Успіх лідера полягає в досягненні найвищого результату його діяльності, який приносить також користь всім тим, хто на нього працює і кого він веде за собою. Все на світі функціонує завдяки лідерам, вони провідники діяльності, що змушує працювати навіть людей не наділених особливими вміннями.

До важливих особистісно ділових, професійних якостей керівника належить:

- Стійкість до стресу (здатність протистояти сильним негативним емоціям).
- Морально-етичні якості (чесність, порядність, принциповість).
- Підприємницькі якості (уміння передбачати і швидко оцінювати ситуацію, активність).

3. ПСИХОЛОГІЧНІ ТИПИ КЕРІВНИКІВ

Поняття «тип» (з грец. – відбиток, форма) висвітлює характерні риси особистості, представника певної групи людей. Характерними особливостями керівника є суспільна скерованість особистості, «потаємне» «Я» і стереотипи поведінки, які в сукупності становлять цілісність поняття «тип керівника».

Тип керівника *– сукупність характерологічних особливостей, які в узагальненій формі описують певну категорію людей, пов'язаних з управлінською діяльністю.*

На формування типу керівника впливають: політична система суспільства (тоталітарна, демократична тощо); виробничі відносини, які залежать від способу господарювання; загальнолюдські цінності; цінності конкретного суспільства, які становлять мораль (релігія, традиції, «неписані закони» тощо); психофізіологічна природа людини, зумовлена способом існування індивіда як частки природної системи (проявляється переважно в потребах); національний менталітет.

Тип поведінки керівника є суттєвим чинником впливу на якість і ефективність роботи організації. Згідно з теорією **К. Юнга,** залежно від способів сприймання інформації й процесу прийняття рішень виділяють чотири типи особистості:

1. Ті, які думають свідомо. Такі особистості люблять порядок, чіткість і контроль, надають перевагу короткочасним програмам і приймають стандартні рішення.
2. Ті, які думають інтуїтивно. Вони більш схильні до довгострокового планування, проявляють нахили до інновацій, сміливо йдуть на ризик.
3. Ті, які відчувають свідомо. Привабливими вважають короткочасні програми, особливу увагу приділяють людському фактору.
4. Ті, які відчувають інтуїтивно. Здебільшого покладаються на інтуїцію, уникають правил, їх приваблюють довгострокові цілі й проблеми, що вимагають нестандартних рішень.

На основі цієї теорії в США були розроблені тести, застосування яких дає змогу виявляти охарактеризовані вище типи керівників.

У багатьох сучасних дослідженнях йдеться про новий тип керівника, який головним своїм завданням вважає створення власного іміджу і таким чином сприяє формуванню й утвердженню бюрократії.

Керівники бюрократичного типу. Зовні вони намагаються підкреслити свою перевагу, але дуже некомфортно почувають себе під час взаємодії із підлеглими. Проявляють активність у роботі різних комітетів. У своїх безпосередніх керівників створюють враження постійної зайнятості. Головна шкода від такого типу керівників полягає в зниженні рівня мотивації до

сумлінної праці серед кваліфікованих працівників.

Велику пізнавальну й практичну цінність мають дослідження поведінки керівників у конфліктній ситуації, на основі якої виділяють п'ять типів управлінців: конкуруючий, компромісний, той, який пристосовується, уникає та співпрацює.

Традиційна типізація стверджує, що в управлінській культурі наявні чотири основні типи керівників:

1. «Майстри». Дотримуються традиційної системи цінностей, яка охоплює виробничу етику і ставлення до співробітників, що залежить від того, наскільки творчо вони виконують свої обов'язки.

2. «Борці з джунглями». Пристрасно прагнуть до влади, сприймають себе та інших мешканцями «людських джунглів», де кожен прагне «з'їсти» іншого, їх інтелектуально-психічний потенціал скерований переважно на забезпечення власної вигоди й добробуту. Колег по роботі сприймають як конкурентів або ворогів, а підлеглих – як засіб боротьби за владу.

3. «Люди компанії». Ідентифікують себе з організацією, до якої належать. Усвідомивши свою психологічну слабкість, прагнуть підпорядкувати себе іншим, дбаючи більше про безпеку, ніж про успіхи.

4. «Гравці». Розглядають ділове життя та свою роботу як своєрідну гру, люблять ризикувати, але обґрунтовано, схильні до нововведень. Прагнуть не створення власної «імперії», а задоволення від перемоги.

Серед сучасних керівників корпорацій найширше представлений саме останній тип. Керівникам, які мають найвищі посади, найчастіше притаманні риси «гравців» та «людей компанії».

Ю. Красовський розглядає принципи класифікації типів керівників як результат професійного емпіричного досвіду керівника. Крім стилів організаційної поведінки, він виділяє дві групи типів керівників:

1. **«Опорні» –** співробітники, які становлять ділову основу організації. До них належать типи «творець» і «незамінний», які є ядром організації, забезпечують активність її функціонування.

2. **«Ажурні» –** «прикраса» організації, створюють фон, однак, ніколи не стануть опорою підрозділу або організації. До цієї групи належать поширені стереотипи, що проявляються зі значною мірою стійкості:

- *«моралість»*. Схильний до розмірковування на моральні теми, любить повчати, вказувати на недоліки тощо;
- *«дилетант»*. Береться за будь-яку справу, незважаючи на відсутність знань, досвіду для їх здійснення;
- «*скептик»*. Його супроводжують недовіра, сумніви у всьому;
- *«попелюшка»*. Це слухняні виконавці, яким нерідко доводиться братися за невдячну роботу, не претендуючи на відповідну оцінку своїх старань;
- *«себелюбець»*. Характеризується загостреним почуттям гонору, дуже активний, намагається демонструвати свої можливості й здібності тощо;

- *«діловий»*. Його характеризують прагматичність, відсутність відчуття перспективи;
- *«гравець»*. Здатен швидко захоплюватися здійсненням справи, але так само швидко й «охолоджуватися». Його інтереси й мотиви нестійкі та вибіркові. У випадку жорсткого контролю та відповідальності йому під силу складні завдання, він бере активну участь у життєдіяльності організації;
- *«енергійний»*. Відрізняється надзвичайною активністю;
- *«архіваріус»*. Надзвичайно педантичний і скрупульозний, неухильно виконує інструкції. Охайність і ретельність допомагають виконувати роботу, яка для інших є важкою та нецікавою.

В управлінській практиці поширені й такі **типи керівників**:

- *«штабіст»*. Йому властива висока виконавча дисципліна, самоорганізація праці, вміння діяти згідно із законом, функціональне мислення. Проте він не здатен до самостійних рішень в екстремальних ситуаціях, ризику, відповідальності тощо;
- «*борець за справедливість»*. Проявляє ініціативу, добропорядність, принциповість, професіоналізм у роботі. Попри певну зовнішню схожість суттєво відрізняється від «*скандаліста»*, у якого завищений рівень домагань при недостатності кваліфікації та здібностей;
- «*орач»*. Ретельно виконує свої службові обов'язки, кар'єра для нього – не самоціль, а моральне заохочення, яке часто важить більше, ніж матеріальне;
- «*імітатор»*. Отримавши керівну посаду випадково або завдяки зв'язкам, він імітує бурхливу діяльність, оточує себе «привілейованими», проявляє надмірну активність. Здебільшого йому не вистачає професійної, ділової компетентності.

Незалежно від домінування особливостей, на підставі яких можна зарахувати керівників до певного психологічного типу та які визначають стиль їх роботи, кожен із них повинен бути наділений рисами, без яких неможливо розробити стратегію своєї поведінки й управлінську кар'єру. До таких **рис** належать:

1. **Історія**. Допомагає суб'єктам управління спостерігати, осмислювати простір і час, які відходять у минуле, максимально застосовувати набутий досвід в управлінській діяльності, у виробленні власного стилю керівництва й типу поведінки. Однак більшість керівників ігнорує ці уроки, найімовірніше через незнання їх.

2. **Аналіз**. Дає змогу спостерігати й оцінювати справи в певний момент. Для цього керівникові необхідно немало знати, спиратися на якомога ширшу інформацію, бути високорозвиненою особистістю.

3. **Передбачення**. Забезпечує відчуттям впевненості перспектив розвитку, правильності обраного типу поведінки. Однак без усвідомлення уроків історії та аналітичних навиків досягти цього неможливо. Інакше передбачення нічим не відрізнятиметься від примітивних прогнозів, які

ніколи по-справжньому не допомагають справі.

Урахування цих чинників є запорукою опанування керівником культури управління, допомагає виробити в собі необхідну для будь-якої управлінської діяльності рису – почуття відповідальності.

4. ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ ПІДЛЕГЛОГО

У вітчизняних працях з проблем управління все частіше зустрічається вислів «людина (особистість) – найвища цінність організації», але дослідження здебільшого концентруються на ціннісних аспектах особистості менеджера. Також акцентується увага на необхідності «гуманного ставлення до підлеглих», але явище «підлеглий» в психології управління досліджується недостатньо.

В системах соціального управління велика кількість людей є підлеглими – рядовими співробітниками організації, виконавцями рішень, яких вони не приймають. Але саме цими людьми, значною мірою, визначається якість і ефективність управління. Підлеглі є найчисленнішою категорією працівників. Але про таку категорію людей прийнято на управлінському жаргоні говорити не дуже шанобливо. Це і «робоча сила», «людський фактор», «людські ресурси», «персонал», «особовий склад». Слово «співробітник» зустрічається досить рідко. Через роль підлеглого в житті проходять майже всі. Навіть оригінальні та відомі люди були свого часу підлеглими. Деякі з них непогано зіграли свою роль і винесли корисне переконання в тому, що не можна стати керівником, не навчившись підкорятися. Деякі, правда, залишаються за своєю психологією підлеглими на все життя, незалежно від тих постів, яких вони досягають.

Роль підлеглого визначається, природно, підпорядкуванням, тобто діяльністю, яка здійснюється під впливом іншої людини.

Підпорядкування – складна форма соціальної поведінки, яка полягає у прийнятті до виконання чужої волі. Підкорятися – означає бути підвладним.

Необхідність в підпорядкуванні одних людей іншим обумовлюється тими ж факторами, що і необхідність в управлінні: особливості групової діяльності, неадекватне оцінювання ситуації окремими людьми, недостатня соціалізація або ненавченість, нерівномірний розподіл ресурсів, складні функції, що ускладнюють самоконтроль. Людина, задіяна в груповій роботі, потребує координаційних впливів, що допомагають їй узгодити свої дії з діями інших людей.

Загалом, є **два види потреб** в підпорядкуванні:

- *Інструментальна*: людина не знає, що робити або як робити;
- *Мотиваційна*: людина не хоче робити те, що потрібно йому чи іншим.

Про підпорядкування говорять навіть як про інстинкт, тому що нерідко воно здійснюється автоматично і має свою власну мотивацію – бажання підкорятися. Г. Мюррей виділив потребу в підпорядкуванні, зв’язавши її з потребами в наслідуванні, злагоді з людьми, довіри до них. У той же час він говорив і про потребу в домінуванні, впливі на інших і керівництві ними, а також потребу в незалежності (в опорі різним впливам).

На думку А. Адлера, люди підпорядковуються один одному завдяки

«уродженому соціальному почуттю». Влада «буде ефективною, оскільки вона апелює до найдавнішого інстинкту людини – її почуття єдності з людством і всесвіту».

Але схильність до підпорядкування не у всіх людей однакова. Є чимало людей, які в ролі підлеглих відчувають себе цілком комфортно. Як зазначав Ф. Петрарка, деякі хочуть і «не командувати іншими, і не бути в підпорядкуванні». Багато людей не сприймають підпорядкування. «Будь-яке нормальне життя свідомо чи несвідомо повстає проти будь-якого панування». Багато хто не вміє підкорятися по-діловому, з гідністю, без почуття приниження. Необхідність підпорядкування занижує їхню самооцінку. Це свідчить про те, що підпорядкування носить невротичний характер.

Якості підлеглого

Люди, що прийняли на себе роль підлеглого, мають, як і їхні керівники, володіти найрізноманітнішими якостями. Це означає, що їх підпорядкування несе на собі відбиток їх особистості. Деякі відмінності в підпорядкуванні виявляються шляхом аналізу його мотивації: підпорядкування, як і будь-яка інша поведінка, керується відповідними мотивами.

Німецький психолог Карл фон Шойнау розрізняв, залежно від мотивів, шість видів підпорядкування: демократичне, на основі симпатії, опортуністичне, вимушене, послух на основі авторитету, рабська (сліпа) покора.

Демократичне підпорядкування переважно є природним доповненням демократичного стилю управління і припускає прийняття влади як важливого інституту соціальної організації. Це свідоме підпорядкування, тому що людина повинна вирішити, чи законна вимога керівника.

Підпорядкування на основі симпатії еквівалентно схиляннюперед харизматичною особистістю, воно містить також механізм міжособистісної ідентифікації. В даному випадку реалізуються позитивні емоційні відносини в системі управління.

Люди, які коряться опортуністично, діють на основі формального контракту; їх підпорядкування «орендовано» тими, хто платить. Природно, мають місце і відносини неформальної угоди. Такі співробітники часто «зручні» для керівництва, оскільки їх мотиви «прозорі»: підпорядкування корелює з розмірами винагороди.

Послух на основі авторитету зовні схожий на механізм симпатії, але відрізняється від нього деякою відчуженістю, внутрішнім перенесенням відповідальності на начальника, який «знає, що робить».

Вимушене підпорядкування мотивується прагненням до самозбереження. Людина кориться всупереч своїм переконанням і проти свого бажання, тому що непокора загрожує його свободі, життю, власності чи благополуччю. Вимушене підпорядкування руйнує характер, виховуючи брехливість і лицемірність, а також деформує систему управління.

Сліпе (рабське) підпорядкування передбачає механізм навіювання. Підлеглий не відчуває внутрішнього дискомфорту, оскільки інших відносин у системі управління він не уявляє.

До перелічених шести типів мотивації потрібно додати конформістське, копіювання послух: «корюся, тому що всі коряться.

Контрольні запитання та завдання

1. Дайте визначення найпоширенішим у психологічній науці поняттям «людина», «індивід», «індивідуальність», «особистість».
2. Які індивідуально-психологічні властивості особистості Ви можете назвати?
3. Як впливає тип темпераменту та його характеристики на особистість керівника та підлеглого?
4. Як впливають особливості характеру та його прояви на управління людьми?

Список рекомендованої літератури

1. Меркотан К. Особистісні виміри сьогодення. *Соціальна психологія*. 2004. №4. С. 106–112.
2. Савельєва В. С. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 320 с.
3. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.

ТЕМА 3. ПСИХОЛОГІЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ

Після вивчення даної теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

- Визначати вплив соціального оточення на формування професійно важливих якостей керівника;
- Аналізувати психологічні підходи до аналізу стилів управління;
- Визначати об’єктивні та суб’єктивні чинники, що впливають на формування якостей керівника;
- Характеризувати професійно важливі якості керівника;
- Охарактеризувати стилі керівництва та основні теорії лідерства.

Ключові слова: якості особистості, керівник, лідер, стиль керівництва, авторитет керівника, імідж.

ПЛАН

1. Лідерство та керівництво в управлінській сфері.
2. Психологічні особливості стилів керівництва
3. Теорія стилів менеджменту І. Адізеса.
4. Делегування повноважень та наставництво.

1. ЛІДЕРСТВО ТА КЕРІВНИЦТВО В УПРАВЛІНСЬКІЙ СФЕРІ

Проблема лідерства і керівництва є однією з кардинальних проблем психології управління, що мала різне розуміння і тлумачення впродовж її розвитку як самостійної наукової галузі.

Лідерство і керівництво – складні соціально-психологічні процеси групової динаміки, які призводять до виникнення і диференціації групової структури, її оптимізації і неперервного удосконалення.

Поняття «лідерства» і «керівництва» неідентичні.

Лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної самоорганізації і самоврядування відносин і діяльності членів групи за рахунок індивідуальної ініціативи учасників; груповий механізм реалізації влади в системі міжособистісних відносин, в основі якого відносини домінування й підпорядкування членів групи, побудовані на авторитеті домінуючої сторони.

Керівництво – процес управління трудовою діяльністю групи, який здійснюється керівником шляхом соціального контролю і влади на основі адміністративно-правових повноважень.

Феномен лідерства, за своєю природою, пов’язаний насамперед з регулюванням міжособистісних відносин, що носять неформальний характер. Тому, за своєю суттю, керівництво – це соціальний феномен, який виникає на основі адміністративно-правових повноважень, а лідерство – феномен психологічний.

Відмінності між керівництвом та лідерством виявляються у таких аспектах:

- Керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно;
- Керівникові закон надає певні права та обов’язки, а лідер може їх не мати;
- Керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- Керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі;
- Керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- Керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні відносини у групі;
- Лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто воно пов’язане з усією системою суспільних відносин;
- Керівництво є явищем більш стабільним, аніж лідерство (висунення лідера залежить від настрою групи).

На необхідність командної роботи менеджера акцентує увагу Джек Уелч: «Кожен лідер повинен виконувати два завдання: досягати поставлених цілей і вести за собою команду. Для лідера недостатньо встановлювати лише свої особисті рекорди. Він повинен працювати як член команди, який добивається рекордних показників від усієї команди. Менеджерам потрібно навчитися бути командними гравцями і коучами одночасно».

Коучинг – це мистецтво і практичне вміння надихати, заряджати енергією гравця, допомагати йому самонавчатися, саморозвиватися та сприяти зростанню його продуктивності.

Дані вітчизняних й зарубіжних досліджень показують, що ефект групової діяльності значно підвищується, коли ролі керівника та лідера збігаються в одній особі, а керівництво людьми здійснюється у формі лідерства. Але, на жаль, так буває не завжди.

2. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА

Розвиток менеджменту в своєму практичному аспекті завжди виходить на питання стилів менеджменту (управління, керівництва). Адже (в кінцевому результаті) саме від відповідного стилю менеджменту залежить ефективність, успішність в розвитку організації.

У кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності, які в управлінні називають стилем керівництва.

Стиль керівництва – система принципів, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності.

У наукових дослідженнях зафіксовані певні зв'язки між стилем, типом керівника, ефективністю діяльності організації та її культурою управління.

Загалом вони зводяться до таких положень:

- стиль відображає усталені способи діяльності певного типу керівника; тісно пов'язаний із психологічними особливостями його мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;
- стиль не є вродженим, а формується в процесі діяльності й змінюється, його можна коригувати та розвивати. Стилів керівництва можна також навчати;
- опис та класифікація стилів певною мірою відтворюють змістові характеристики (параметри) управлінської діяльності (специфіку поставлених завдань, взаємини з підлеглими тощо);
- стиль керівництва пов'язаний із культурними цінностями, традиціями організації;
- чинники зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні тощо) впливають на формування стилю керівництва.

Традиційна концепція стилю керівництва. Склалася вона ще в 30-ті рр. і була найпопулярнішою до середини 70-х рр. XX ст. Ця концепція ґрунтувалася на простих та очевидних елементах управління, у зв'язку з чим розкривала справді значущі стильові характеристики. Головними в структурі стилю керівництва вважали такі елементи: *спосіб прийняття рішення; спосіб розподілу функцій у ході виконання завдань; форми контролю; оцінювання виконаних завдань; розподіл відповідальності.*

За цими показниками в межах традиційної концепції управління виділяли авторитарний, демократичний, ліберальний та синтетичний стилі керівництва.

Авторитарний стиль. Передбачає ухвалення всіх рішень керівником, чітку окресленість «меж компетентності», тобто строгу визначеність рангів керівників, які мають право приймати рішення з певних питань, пов'язаних із діяльністю організації. Структура керівництва є гранично жорсткою, вертикально-ієрархічною. Це означає, що ухвалені на верхніх рівнях ієрархії рішення надходять униз як директиви (саме тому цей стиль називають ще й

директивним), які не підлягають обговоренню, їх потрібно чітко виконувати. Авторитарне керівництво має такі форми:

- *патріархальне*. Породжене уявленнями про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих не здатними приймати рішення, а тому мусить піклуватися про них;
- *автократичне*. Більш притаманне певним інституціям, ніж окремим людям. За таких обставин апарат здійснює керівництво через підлеглі інстанції, які виконують рішення автократа;
- *бюрократичне*. В його основі – надмірне ставлення до значущості й ролі чиновництва, ставлення до людини як до носія регламентованих функцій;
- *харизматичне*. Суть його у визнанні видатних, неповторних рис лідера. Такий керівник може зажадати будь-чого від підлеглих, не зважаючи на них.

Позитивні аспекти стилю – дисципліна, швидке реагування в екстремальних ситуаціях, негативні – низька ініціатива, можливе погіршення психологічного клімату в колективі.

Отже, авторитарний стиль керівництва породжує нещирість, недовіру, напруженість у стосунках. Підлеглі змушені маскуватися й пристосовуватися, поводитись так, як бажає керівник.

Демократичний стиль. Ґрунтується на колегіальному прийнятті рішень керівниками (за особливо складних умов до вирішення проблем можуть бути залучені й професіонали, але співробітники – дуже рідко), широкій поінформованості управлінського апарату про вирішувану проблему, цілі організації, а також усіх співробітників про виконання накреслених цілей і завдань. Участь управлінців усіх ланок у процесі прийняття рішень сприяє тому, що кожен із них добровільно бере відповідальність за свою роботу і усвідомлює її значущість у досягненні спільної мети. Цей стиль активізує ініціативність співробітників, є передумовою нестандартних рішень, сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату та загальної задоволеності співробітників організацією. За таких умов співробітники мають змогу вчитися один у одного по горизонталі, коли кожен є джерелом інформації, а керівник-демократ враховує індивідуально-психологічні властивості, потреби, інтереси підлеглих, обирає адекватно до ситуації засоби впливу на них.

Позитивні аспекти стилю – гарний психологічний клімат, спроможність підлеглих до прийняття самостійних рішень, негативні – може призвести до низької дисципліни, невисока мобільність у прийнятті рішень в екстремальних умовах.

Ліберальний стиль. Його характеризують невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників і підрозділи. Підрозділи й організація в разі такого керівництва неухильно втрачають свою мобільність, співробітники – мотивацію, ініціативу та зацікавленість справами організації. Активні, творчо

орієнтовані співробітники починають використовувати робочі місце та час у своїх інтересах, не пов'язаних із організацією. Цей стиль ще називають непослідовним, адже він дезорієнтує діяльність і спілкування з підлеглими. Керівник часто діє залежно від свого емоційного стану, що стає причиною застосування іншого стилю керівництва або поєднання кількох. Загалом стиль керівництва формується під впливом суб'єктивних (характерологічних рис керівника, загальної культури індивіда, рівня вимог, особливостей самооцінки та ін.) та об'єктивних (стиль керівництва адміністрації, характер відносин між керівниками, наявність упорядкованих місць для роботи тощо) чинників.

Але у деяких випадках, коли група складається з працівників, здатних до самоорганізації та самоконтролю, також у випадках ситуації неформальних відносин (корпоративна вечірка, неформальне спілкування), використання елементів цього стилю може виявитися доречним та дієвим.

Синтетичний – стиль, у якому поєднуються різні стилі керівництва.

Саме керівник, який має навички застосування кожного з трьох стилів керівництва в конкретній ситуації в певній групі може вважатися найбільш професійним як керівник чи лідер.

З одного боку ці стилі стали класичними для теорії та практики вітчизняного менеджменту, а з іншого – їх теоретична розробленість, їх аналіз в контексті різних сфер, ситуацій менеджменту є далеко недостатнім.

Сучасні (новаторські) концепції стилю керівництва.

Посилення міжнародної конкуренції, розширення ринків збуту продукції, зростання міжнародних контактів сприяли тому, що в 70-ті рр. XX ст. у світі розпочали розгляд попередніх методів управління, формування нових.

Серед нових стилів керівництва цікавий із психологічного погляду «***прихований» («анонімний»)***. Зміст його полягає в тому, що вища ланка керівництва, яка приймає найвідповідальніші рішення і визначає план дій всієї корпорації, невідома не тільки рядовим співробітникам, а й керівникам нижчої і навіть середньої ланок. Цей стиль керівництва сформувався в період незаперечного лідерства американського бізнесу і спричинив надмірну самовпевненість і уповільнення темпів зростання компаній.

«Відкритий» («видимий») стиль керівництва. Сформувався він внаслідок самодискредитації «прихованого» стилю. Йому властиве особливе визнання значущості горизонтальних зв'язків та каналів комунікації, вільне спілкування між представниками різних структурних одиниць, вплив на підлеглих, турбота про їх статус та умови праці, поінформованість про стан справ в організації та ін.

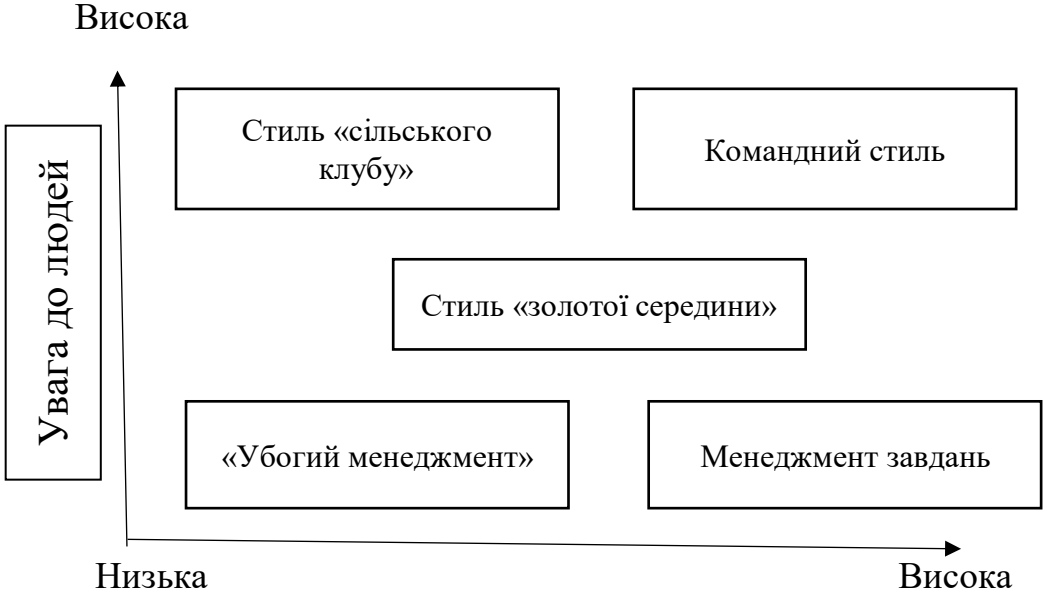
Американські дослідники на основі аналізу анкет виділили критерії, згідно з якими підлеглі оцінювали керівників: а) увага до підлеглих; б) ініціювання структури. На цій підставі вони описали відповідні стилі керівництва, головною ознакою яких є орієнтація керівника на справу та на себе.

Уважний стиль. Характеризується турботою про статус підлеглих,

умови їх праці. Поведінка уважних керівників передбачає подяки підлеглим за хорошу роботу, увагу до їх особистих проблем, готовність прийти на допомогу, винагороди за бездоганно виконане завдання, відсутність завищених сподівань у ставленні до співробітників.

Ініціювання структури. Цей стиль підкреслює вміння керівника сформулювати мету й розробити план для її досягнення. Поведінка керівників, які ініціюють структуру, передбачає розподіл між підлеглими особливих завдань, встановлення стандартів виконання роботи, інформування працівників про вимоги до неї, стимулювання до застосування уніфікованих процедур.

Американські дослідники **Р. Блейк** і **Дж. Моутон** запропонували модель управлінської мережі, побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до виробництва і людей. Застосування цієї моделі дає змогу описати такі стилі керівництва:



Управлінська сітка

Невтручання – низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник, який провадить такий стиль, не керує, а сам багато працює, не докладає зусиль для того, щоб зберегти своє місце в організації. Цей стиль характеризують як «зубожіння» керівництва.

Стиль «керування завданнями». В основі цього стилю максимальна турбота керівника про виробництво поєднана з мінімальною турботою про людей, тому стиль ще називають «*режимом підпорядкування керівникові*». Керівник дбає здебільшого про максимізацію виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих, диктуючи їм свою волю. За таких умов ефективність діяльності організації від підлеглих майже не залежить.

Стиль «золотої середини». Керівник, який дотримується його, прагне спрямувати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їх інтереси.

Командний стиль. Характеризується прагненням керівника поєднати у своїй діяльності інтерес до успіху виробництва й увагу до потреб людей. Такий стиль, на думку авторів моделі, є найефективнішим. Керівники намагаються створити згуртовані виробничі осередки, досягають високих результатів праці й високого ступеня задоволеності нею співробітниками. Цей стиль керування створює орієнтований на досягнення мети колективний підхід, особливостями якого є прагнення оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників, прояв ініціативи, колективне вирішення конфліктів усіма зацікавленими сторонами тощо. При цьому досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих спільній справі працівників, створюється система участі всіх членів організації у розробці мети діяльності організації, що забезпечує атмосферу поваги, довіри та відповідальності.

Отже, стиль керування є сталим у звичайних ситуаціях, зміни яких можуть зумовити адаптацію або зміну стилю. Для переважної більшості керівників характерний певний основний стиль, а також один або кілька допоміжних, які застосовують тоді, коли неможливим або неефективним виявляється основний.

Пізніше була запропонована проективна методика визначення стилів управлінської діяльності працівників освітньої галузі, за підсумками виконання якої пропонувалося виділення семи стилів керівництва, а саме: авторитарний, доброзичливо-деспотичний, невтручання, обмежена участь, бюрократичний, кооперативний та демократичний.

Авторитарний стиль. Всі, хто знаходиться під владою цієї людини, ніколи не беруть участі в аналізі ситуації, не говорячи вже про її вирішення. Керівник, діловий на вигляд, вказує всім згори і не сприймає жодного відступу від власних планів. Для цього стилю характерна видимість делегування повноважень, але це тільки видимість, доручення подаються у категоричній формі і завжди орієнтовані на досягнення мети, яку має на увазі керівник. Влада використовується безпосередньо для досягнення своїх цілей, втілення рішень і, як наслідок, отримання визнання.

В більшості випадків подібний керівник особисто пройшов усі етапи виробничого процесу від рядового працівника, керівника середньої, а потім і найвищої ланок. Умовою його просування кар'єрними сходами було сумлінне виконання обов'язків, тому логічно, що саме цього він вимагатиме від своїх підлеглих. Наче павук у павутині, він фіксує кожен рух, перебіг процесу у будь-якому відділі чи підрозділі, відчуваючи особисту відповідальність за успіх справи чи прибуток підприємства. Суворість авторитарного керівника – це проекція його особистої відповідальності на своїх підлеглих. Спілкування з колективом за допомогою наказів та розпоряджень, яке часто закидають авторитарному керівникові, насправді викликано тим, що будь-яке виявлення незадоволення працівником чи, навпаки, заохочення, має підкріплюватися відповідними документально оформленими фактами.

Доброзичливо-деспотичний стиль («Ми порадилися – і я вирішив»). Цей адміністратор зазвичай посміхається, кладе вам на плечі руки, коли слухає вас (або вдає, що слухає), а потім вчиняє так, як вважає за потрібне. Цей керівник

дійсно може піклуватися про людей, з якими має справу. Проте ухвалення рішення завжди належить керівникові. Характерні вирази доброзичливого деспота: «Я слухаю вас», «Я розумію, але…», «Ми, можливо, незабаром приймемо вашу пропозицію», «Дайте мені ще трохи про це подумати». Не потрібно багато часу, щоб з'ясувати, що це лише відмовки, а потім почути: «Вперед на повній швидкості в моєму напрямі».

Двері кабінету подібного керівника завжди відчинені для відвідувачів – він систематично збирає скарги співробітників один на одного, колекціонуючи компромат на своїх підлеглих, які щиро відкриваються йому завдяки його винятковій можливості створювати затишну атмосферу доброзичливості та уважності. Багато уваги приділяє він молодим та амбітним співробітникам, уважно вислуховуючи їхні ініціативи та пропозиції з метою визначення потенційних конкурентів і можливих претендентів на його крісло та посаду. Прихований авторитаризм виявляється в особливій манері маніпуляції співробітниками – так, доручення комусь частини своєї роботи виглядає як висока довіра та особиста прихильність.

Формулювання доброзичливої деспотії найкраще ілюструє такий вираз: «Нам доручили відповідальну роботу – кожен виконуватиме свою частину, а потім я збираю все докупи та звітую!».

Невтручання. Даний спосіб реагування знаходиться поза будь-яким адміністративним стилем. Адміністратор, наче страус, ховає голову в пісок у скрутній ситуації. Він відвертається від тих, хто вчиняє неправильно, дозволяє кожному членові колективу поводиться так, як йому зручно, не піклуючись про об'єктивну оцінку або наслідки. Керівник не сприяє виробленню колективних рішень і не може взяти на себе відповідальність в екстреному випадку. Одна з особливостей цього стилю: підлеглі нічого не знають про засоби контролю за дисципліною, з якою пов'язано багато проблем. Кожен співробітник сам вирішує свої проблеми, при цьому нерідко зазнає невдачі.

В більшості випадків невтручання зустрічається у ситуаціях, коли керівником підприємства чи відомства призначається людина, яка не має жодного уявлення про особливості виробничого процесу чи закономірності функціонування організації. На початку діяльності такий адміністратор намагається в жодному разі не чинити радикальних змін «хай усе працює так, як працює», щоб не виявляти свої некомпетентності та необізнаності, але з часом, знайшовши собі довірених осіб або заступників, відчуває себе відносно комфортно.

Згодом його підлеглі, зрозумівши необізнаність свого керівництва, починають систематично зловживати службовим становищем за мовчазної згоди та за підписом свого безпосереднього начальника, що вже стає прямою небезпекою для нього – саме тоді можуть розпочатися фінансові та інші зловживання, відповідати за які доведеться недалекоглядному керівникові. Невтручання – стиль небезпечний в першу чергу для того, хто реалізує подібну стратегію керівництва.

Обмежена участь («Хто не сховався – я не винний!»). Незначна частина

управлінських функцій делегується персоналу. Мається на увазі використання будь-яких пропозицій або ідей, що надходять від співробітників. Спеціальним робочим групам пропонується вирішити питання планування і дати рекомендації. Це не означає, що всі можливі пропозиції будуть використані керівництвом. Варіантом прояву цього стилю є створення дослідницьких груп з метою елементарного оновлення організаційних принципів існування. Проте кінцеве рішення ніколи не доручається комітету, що бере участь в розгляді будь-якої проблеми.

Обмежена участь зустрічається у бюджетних установах та на підприємствах, де керівник внаслідок об'єктивних причин, не може забезпечити своїм співробітникам гідну заробітну плату, через що закриває очі на те, що співробітники у робочий час вирішують свої особисті питання або використовують службове становище чи оргтехніку у власних цілях – доки зловживання не стають занадто помітними: заважають роботі, спричиняють збитки або викликають посилену увагу органів контролю. У разі помітних порушень чи збільшення скарг з боку здобувачів освіти або співробітників адміністратор раптово з'являється у відділі і карає конкретну особу, яка, можливо, вперше використовує службові повноваження чи виробничі потужності не за призначенням. Керівник подібного стилю роботи небезпечний своєю хаотичністю у проявах доброзичливості або «праведного» гніву. Його присутність поруч викликає в колег відчуття тривоги та дискомфорту.

Бюрократичний стиль. При цьому стилі управління майже немає місця співпраці або кооперації адміністрації і колективу. Зазвичай основним джерелом управління є офіційні документи, нормативні довідники, правила установи або інші письмові інструкції. Місце в ієрархічній структурі – це головне, і влада безпосередньо пов'язана із займаним становищем та повноваженнями. Тут переважають традиція і стабільність, зміни рідкісні, і, звичайно, вони ніколи не встановлюються знизу! Головна відмінність цього адміністративного стилю – це стурбованість членів колективу своїм рангом і просуванням відповідно до існуючих правил і законів.

Причина використання бюрократичного стилю, як правило, полягає у невеликій компетентності адміністратора, який не відрізняється гнучкістю та креативністю мислення – тому в подібній ситуації він керується існуючими вказівками або рекомендаціями: це спрощує життя і дає залізний аргумент стосовно заперечення будь-яких інновацій, що їх можуть спричинити незаплановані дії з негативними наслідками.

Дотримання правил забезпечує стабільне комфортне існування – тому в разі виникнення сумнівів стосовно прийняття того чи іншого рішення знаходиться проста відповідь «Цього не може бути, бо це не зазначено в жодній інструкції чи положенні».

Кооперативний стиль («Разом нас багато – нас не подолати!»). Частину повноважень з управління передано колективу. Адміністратор консультує учасників процесу управління з питань, які, на його думку, їх цікавлять. Комітет – це той орган, який найчастіше використовується при кооперативному стилі

керівництва. Співробітники одночасно є і членами органів управління.

Традиційно за радянських часів кооперативний стиль стійко асоціювався з участю в управлінні громадських та громадсько-політичних об'єднань, таких як профспілкові організації, партійні комітети та ін. Саме ці структури досить часто відігравали суттєву роль у вирішенні долі співробітника у разі виникнення загрози звільнення чи адміністративного стягнення. На сьогоднішній день громадські структури у більшості випадків є маріонетковими – голова профспілкової організації є підлеглим основного керівництва. Комітети, які можуть створюватися для розв'язання тих чи інших питань, є тимчасовими інструментами при вирішенні адміністративних завдань і ліквідуються після виконання останніх: адміністрація в таких випадках з невеликим бажанням дозволяє приймати рішення «ініціативним групам», котрі можуть захопити авторитет у колективі.

Демократичний стиль. Найвищий рівень демократичного адміністративного стилю управління відображає систему відносин, для якої характерне постійне взаєморозуміння, згуртованість адміністратора, управлінської групи та членів колективу. Співробітники та адміністративна група працюють разом над цілями, планами, методиками, проблемами. Рішення ухвалюються всіма членами колективу, відповідальність беруть на себе всі члени групи. Ілюстрацією демократичного стилю може бути робоча група з числа керівників і персоналу, яка має право рекомендувати і впроваджувати бюджетні зміни.

При всій ідеальності даної схеми слід зазначити, що керівник, котрий реалізує у своїй діяльності демократичний стиль управління, має однаковий ступінь відповідальності з керівником авторитарного стилю. Ризик демократичного керівництва полягає у делегуванні повноважень особам, які не несуть безпосередньої відповідальності за виконання або невиконання управлінських рішень – уся відповідальність за допущені помилки так чи інакше лягає на керівника, котрий через послаблення суб'єктивного контролю може перевищити ліміт довіри до своїх підлеглих, які, не відчуваючи подібного тягаря відповідальності, можуть недостатньо сумлінно ставитись до реалізації делегованих повноважень (а на пошуки винуватців не залишається ані часу, ані сенсу), компроментуючи не себе, а керівника-гуманіста, що будує адміністративні стосунки на засадах партнерства та колегіальності.

Останніми роками дослідники схиляються до думки про те, що не існує універсального стилю керівництва, будь-який із них може бути ефективним залежно від ситуації. Визнання первинності ситуації у виборі стилю управління стало передумовою формування теорії ситуативного управління. Жоден із ситуативних стилів не є універсальним, тому керівники повинні виявляти гнучкість, пристосовуючись до ситуацій.

3. ТЕОРІЯ СТИЛІВ МЕНЕДЖМЕНТУ І. АДІЗЕСА

Функції менеджменту

Намагання вчених, практиків, менеджерів дати відповідь на питання яким

має бути «ідеальний менеджер» не привели до позитивного результату. Чому? Розглянемо дослідження проблеми «ідеального менеджера» та ролі відповідних стилів менеджменту в розвитку організацій в працях І. Адізеса.

Адізес розглядає стилі менеджменту (відповідно типи менеджерів), в контексті відповідних функцій, які повинен виконувати менеджмент в будь-якій організації.

Producing (P) – виробництво результатів

Перша і найважливіша функція, яку менеджмент повинен виконувати в будь-якій організації – це виробництво результатів (Р), заради яких і існує дана компанія або структура. Чому люди звертаються до вашої компанії? Для чого ви їм потрібні? Які послуги їм потрібні? Організація повинна створювати продукт чи надавати послуги.

Тому, справа Виробника (Р) – задовольнити потреби клієнтів і тим самим забезпечити результативність організації в короткостроковому аспекті.

Administrating (A) - адміністрування

Функція потрібна, щоб забезпечити чіткість, порядок, контроль в системі виробництва та організаційних процесах загалом: компанія повинна робити правильні речі в правильній послідовності з правильною інтенсивністю.

Тому, завдання Адміністратора (А) – забезпечити ефективність діяльності системи як організації у короткостроковому аспекті.

Entrepreneuring (E) - підприємництво

Мета функції підприємництва (Е) – аналіз змін навколишнього оточення, значущих для організації, планування та визначення курсу організації з урахуванням цих змін.

Тому справа Підприємця (Е) – творчість, інноваційність, готовність ризикувати. Підприємець – це свого роду провидець, який визначає напрямок, якого повинна дотримуватися організація. Така людина за своєю вдачею здатна на попереджувальні дії в ситуації постійних змін. Якщо організація успішно справляється з виконанням цієї функції, її послуги і / або продукти будуть користуватися попитом у майбутніх клієнтів, а значить, вона буде результативною в довгостроковій перспективі.

Integrating (I) - інтеграція

Метою функції інтеграції (І) є взаємодія. Якщо ця функція виконується добре, люди працюють як одна команда і можуть впоратися з будь-яким завданням.

Тому завданням Інтегратора (І) є заохочення потреб у взаємодії та формування команди. Чутливе реагування на потреби і прагнення людей на основі поваги та довіри об’єднує індивідів в згуртовану самобутню групу, забезпечує створення такої атмосфери і системи цінностей, які змусять людей діяти спільно і не дадуть нікому стати незамінними, що робить організацію ефективною в довгостроковій перспективі.

При вирішенні проблем кожна функція націлена на конкретний тип завдань:

Р: Що? А: Як? Е: Коли? І: Хто?

Якщо ви приймете остаточне рішення, не відповівши на всі ці питання, воно буде «напівсирим».

Якщо ви досягаєте бажаних результатів і успішно здійснюєте адміністрування, Р і А забезпечать результативність та ефективність у короткостроковому аспекті, але компанія буде рентабельна лише в найближчій перспективі. Якщо ви займаєтеся тільки підприємництвом та інтеграцією, Е та І забезпечать результативність і ефективність в довгостроковій перспективі на шкоду короткостроковим результатам.

Щоб компанія була рентабельною в найближчій і довгостроковій перспективі, потрібно успішно виконувати всі чотири функції.

Кожна функція необхідна, а в сукупності вони достатні для успішного управління. «Необхідність» функцій обумовлена тим, що, якщо хоча б одна з функцій не виконується, ми маємо справу з певною моделлю неправильного менеджменту.

Ці чотири функції необхідні для успішного управління будь-якою організацією, незалежно від технології, культури та масштабів (некомерційна організація, сім'я та ін.).

Якщо мова йде про некомерційну організацію – наприклад, в урядовому закладі, уміле виконання цих чотирьох функцій забезпечить належний рівень обслуговування, політичну життєздатність або дозволить вирішити будь-яку іншу задачу.

Дані функції доводиться виконувати навіть батькам, оскільки сім'я – це організація, а значить система, яка потребує виконання всіх названих функцій. У традиційній сім'ї чоловік виконує функції Е і Р, роблячи кар'єру і матеріально забезпечуючи своїх близьких. Дружина відповідає за А і І, облаштовуючи будинок і об'єднуючи групу дітей та дорослих в сім'ю.

Як йдуть справи в сучасній сім'ї, де кар'єру роблять двоє? Якщо виробництвом результатів і підприємництвом займаються двоє, сім'ї не обійтися без прислуги, що виконує домашню роботу А, і сімейного психоаналітика, на якого покладено функцію І.

Стилі менеджменту

Будь-яка комбінація виконуваних функцій формує відповідний стиль менеджменту.

Якщо носій даного стилю нездатний виконувати одну або кілька функцій, ми маємо справу з неправильним управлінням.

Якщо всі функції виконуються принаймні на задовільному рівні, управління можна вважати успішним.

І нарешті, якщо менеджер блискуче справляється з інтеграцією (І) і ще хоча б з однією функцією, а всі інші функції виконуються задовільно, можна говорити про те, що перед нами не просто керівник, а лідер.

Розглянемо чотири функції і чотири основних стилі управління докладніше.

Виробництво. Першим питанням, яке стоїть перед будь-якою організацією, є питання Що? (Для чого організація? Кому ми потрібні? Мета?

Що робити?). Тому, як ми вже зазначали, найважливішою функцією, яку менеджмент повинен виконувати в будь-якій організації і заради яких існує дана компанія або структура – є виробництво результатів (Р). Тому організація повинна створювати продукт, надавати послуги чи працювати на спільну мету, одним словом, приносити користь іншим.

Виробник

Що являє собою стиль менеджера, який успішно виконує Р-функцію і задовільно справляється з адмініструванням, підприємництвом та інтеграцією? Такого менеджера Адізес називає Виробником або менеджером Р-типу.

Щоб виробляти результати, ви повинні задовольняти дві потреби. По-перше, ви повинні знати, що потрібно вашим клієнтам і чому вони приходять саме до вас. По-друге – і це надзвичайно важливо – ви повинні уявляти технологію отримання бажаних результатів, і тому потрібно вивчити специфіку того, чим збираєтеся управляти.

Але з іншого боку, деякі люди, відрізняючись прекрасною обізнаністю, не виробляють результати. Вони можуть скласти блискучий звіт, вони розбираються в технології, їх оцінки правильні – однак їм бракує того, що психологи називають «мотивацією досягнень» – прагнення домогтися і зробити. Не просто міркувати, а досягти успіху! Це бажання побачити завдання виконаним.

Тому менеджер Р-типу повинен бути знаючим і цілеспрямованим.

Адміністрування. Для ефективної роботи організації не достатньо відповісти на питання Що? Потрібна відповідь на питання Як? Як виробляти? Як досягти бажаного результату? Яка логіка, процес, організація, система виробництва? Що потрібно робити, щоб система виробництва (система Р) і в цілому система як організація, ефективно працювали?

Чи достатньо виробляти результати? Ні. Що відбувається, якщо менеджер – чудовий виробник, знаючий і цілеспрямований? Він такий «гарний», що ми винагороджуємо його підвищенням по службі. Тепер він не просто виробник – йому доводиться працювати з п’ятьма або шістьма іншими людьми. Він повинен координувати, делегувати повноваження, контролювати і здійснювати нагляд. Замість того, щоб виконувати роботу самому, виробникові треба змусити працювати систему, яка виконує Р-функції. Це завдання важче і для його виконання потрібна інша функція – адміністрування або А.

Хороший менеджмент не обходиться без адміністратора. Саме він приділяє увагу деталям, організовує процес виробництва (Р), піклується про те, щоб персонал дотримувався встановлених методів і процедур. Адміністрація стежить, щоб організація займалася тим, чим повинна займатися, і робила це ефективно. Вона аналізує здобутки і планує їх, щоб досягати успіху знову і знову. Якщо ви домагаєтеся результатів, ваша організація буде результативною. Якщо при цьому ви займаєтеся адмініструванням, ваша організація буде ефективною. Якщо ви забезпечуєте Р і А, ваша організація буде результативною й ефективною в короткостроковому аспекті.

Адміністратор. Адміністратор методичний і любить, щоб робоче

середовище було продумане і добре організоване. Коли у вас виникає ідея, пов'язана з бізнесом, особливо якщо це божевільна ідея або якщо ви побоюєтеся, що вона виявиться божевільною, ви відправляєтеся до такого менеджера, щоб він охолодив ваш запал. Він зуміє оцінити суть справи. Він поставить запитання, які не приходили вам в голову. Він побачить всі підводні камені, які ви не врахували. Дайте йому прочитати бізнес-план і він порве його на шматки. І ви будете йому вдячні! Передбачаючи проблеми, можна вирішити їх до того, ніж вони переросли в кризу або відмовитися від неспроможного плану і знизити витрати та збитки в довгостроковій перспективі.

Хороший адміністратор незамінний в зростаючій організації. Молода компанія розвивається дуже швидко і відразу в багатьох напрямках і тому може легко зробити помилковий крок і зазнати фіаско (тобто розоритися), якийсь час не усвідомлюючи, що вони – банкрот.

Хороший А прикриває ваші тили. Він стежить, щоб ворота замку були закриті, і ворог – хаос не потрапив всередину.

Однак він не виробляє того, заради чого існує організація.

Адміністрування схоже обслуговуванню. Адміністрація обслуговує тих, хто домагається результатів, тобто задовольняє потреби клієнтів.

Підприємництво. Чи можна обмежитися виробництвом і адмініструванням? Ні. Крім цих завдань організація повинна вміти планувати і визначати курс з урахуванням змін. Це завдання підприємця або Е-функція.

Мета підприємництва – аналізувати зміни навколишнього оточення, значущі для організації. У той час як А-функція передбачає систематизацію та реалізацію планів, які вже прийняті, справа Е-менеджера – розробляти план дій. Саме Е керує організацією, коли тій доводиться мати справу з мінливими реаліями.

Підприємництво не обмежується світом бізнесу. Люди Е-типу в сфері бізнесу намагаються скористатися фінансовими можливостями ринку, підприємці у соціальній сфері ініціюють культурні та політичні перетворення, а підприємці у сфері мистецтва та просвітництва задовольняють існуючі естетичні потреби і формують нові. Всі вони надзвичайно цінні для суспільства.

Оскільки зміни неминучі і постійні, Е-функція необхідна для гарного менеджменту. Вона робить організацію результативною в довгостроковій перспективі. Якщо Е-функція не виконується, організація рано чи пізно відстане від більш винахідливих і спритних конкурентів.

Генератор ідей. У книзі How to Solve the Mismanagement Crisis, яка написана в 1980 році і в якій була вперше подана модель PAEI, Адізес визначив того, хто виконує Е-функцію і має код Підприємця. Надалі, глибше вивчивши дані коди, він змінив свою думку.

Менеджер такого типу, не зовсім підприємець. Щоб стати підприємцем, який створює організації і забезпечує їх розвиток, потрібно одночасно мати розвинені Р-навички. Однієї Е-функції недостатньо.

Того, хто націлений головним чином на Е-завдання і задовільно, але не блискуче справляється з Р-функцією, Адізес називає Генератором ідей. У такої

людини безодня ідей – одні вдалі, інші не дуже. Він видає їх потоком, іноді без перепочинку. Він схожий на учня, який тягне руку, не дослухавши питання вчителя. Саме він більше всіх говорить на зборах. Яке рішення не запропонуй, у нього є інший варіант.

Однак не націлений на виробництво результатів і не може сказати: «Дозвольте мені очолити справу і довести її до кінця».

Генератор ідей не може створити організацію без допомоги сильного Р-керівника. Він буде безупинно кидатися від однієї ідеї до іншої, не доводячи жодну справу до кінця.

Підприємець. Щоб бути підприємцем, менеджеру потрібно володіти двома основними якостями. Перш за все, він повинен бути творчою особистістю, здатною намічати нові напрямки і винаходити стратегії, які дозволяють організації адаптуватися до мінливих зовнішніх умов. Щоб розробляти такі стратегії, він повинен відчувати сильні і слабкі сторони своєї організації та володіти уявою і сміливістю.

Обидві якості, творче начало і готовність ризикувати, необхідні для підприємця.

Підприємець знає, чого і чому він хоче. Він креативний, але завжди має на увазі мету. Його Е невіддільне від Р. У нього є ідея, задум, і він в змозі трансформувати цю ідею в досяжні результати. Його креативність націлена на те, щоб зробити результат реальністю. Він ділова людина, творча і цілеспрямована. Його дратують ідеї без результату, а результати, які не породжені великими ідеями, він вважає марною тратою часу.

Ще більш неабияким буде підприємець, що блискуче виконує І-функцію. Це лідер перетворень. Він чітко знає, що і навіщо потрібно робити, і при цьому уміє зацікавити людей. Він згуртовує команду і націлює її на перетворення.

Інтеграція. Уявіть таку ситуацію. Що відбудеться, якщо вашу організацію очолить керівник, який вважається неперевершеним Р, А і Е? Він – знаючий, цілеспрямований, спритний та діловий виробник і в той же час прекрасний адміністратор, що вміє обходити підводні камені, у якого все систематизовано і організовано, зроблено правильно та вчасно. Організація працює результативно і ефективно. Крім того, він – блискучий підприємець, який постійно удосконалює організацію і коректує її курс, забезпечуючи рух вперед і адаптацію до мінливих умов.

Що станеться з організацією, коли цей видатний, геніальний керівник помре? Вона помре разом з ним.

Чому? Тому що функції Р, А і Е необхідні, але недостатні, якщо організація має намір залишитися результативною та ефективною в довгостроковій перспективі.

Організацією потрібно керувати так, щоб вона зберігала життєздатність тисячі років. Щоб домогтися цього, вам потрібна інтеграція або І-функція.

Займатися інтеграцією – значить заохочувати потребу у взаємодії, чутливо реагувати на потреби і прагнення людей і вишукувати завдання Р., ритуали А та місії Е, які дозволять об’єднати індивідів в згуртовану самобутню групу. Якщо

ця функція виконується добре, люди працюють як одна команда і можуть впоратися з будь-яким завданням.

Інтеграція формує атмосферу, систему моральних та поведінкових норм, які сприяють спільній роботі, тим самим забезпечуючи взаємозамінність людей. Інтеграція перетворює індивідуальне підприємництво в групове. Якщо менеджер не займається інтеграцією, не заохочує групове підприємництво, тоді в його відсутність, в екстремальній ситуації, група буде не здатна проявити ініціативу, не зможе почати діяти або визначити цілі. Тому інтеграція – неодмінна складова ефективного менеджменту. Компанію, яка робить ставку на окрему особистість, розраховуючи, що вона забезпечить постійний успіх її діяльності, очікує неминуча криза, якщо така людина звільниться або помре.

Оскільки організація зазвичай живе довше, ніж окрема людина, ефективна довгострокова спадкоємність залежить від того, чи вдалося створити команду людей, в якій панують взаємна довіра, повага і розуміння. Члени такої команди доповнюють один одного. Домогтися цього дозволяє інтеграція.

Кінцева мета нашого існування – взаємодія. Все в цьому світі існує для того, щоб приносити користь чомусь (комусь) іншому шляхом функціональної взаємодії. Якщо об’єкт корисний лише сам для себе – це пухлина, яка заважає.

Кінцева мета існування будь-якої системи – це інтеграція, І-функція. Менеджери, які здатні виконувати цю функцію, володіють потенціалом, який дозволяє стати не тільки хорошими управлінцями, але і лідерами.

Інтегратор. Інтеграція буває пасивною і активною та має три напрямки – вгору, по горизонталі і вниз. Пасивний інтегратор включений у групу. Активний інтегратор згуртовує групу людей, не будучи її членом.

Оскільки менеджмент припускає активну інтеграцію, далі мова піде тільки про неї.

Які якості приносить в організацію гарний інтегратор?

Як не дивно, він має найбільш виражені творчі здібності порівняно з іншими менеджерами, оскільки йому доводиться приймати рішення на основі більш розпорошеної і менш структурованої бази даних. Інтеграція ще менш програмована, ніж підприємництво, підприємець не завжди має справу з людьми, тоді як інтегратору потрібно об’єднати індивідів з різними інтересами і достоїнствами для прийняття колективного рішення.

Інтеграція підприємців ускладнюється тим, що потрібно направити індивідуальну креативність усіх і кожного в єдине русло, сформувавши з людей, здатних ризикувати, готову до ризику групу, і забезпечивши злиття індивідуального почуття відповідальності з груповим.

Інтегратор прояснює непорозуміння, вишукуючи сполучні нитки глибинного – а не поверхневого – збігу поглядів і примирюючи суперечливі цінності, настанови і очікування.

При цьому умілий інтегратор піклується про те, щоб не стати незамінним. Його підлеглі повинні бути навчені його замінювати. В ідеалі майже кожен член згуртованої групи повинен бути готовий взяти на себе ініціативу, виконувати адміністративні функції і виробляти результати.

Інтегратор тонко відчуває інших людей, співпереживає їм і здатний до дедуктивного мислення – він розуміє, чим відрізняється вимовлене вголос від того, що людині хочеться сказати. Його власні особистісні проблеми дозволяють йому гостро відчувати сподівання, проблеми і потреби інших людей, ставлячи їх вище власних інтересів.

Інтегратор унікальний тим, що він тільки створює в організації зв'язок, забезпечує спадкоємність на майбутнє, але й забезпечує її безперебійне функціонування в сьогоденні. Його роль дуже важлива для успіху в найближчій і довгостроковій перспективі. І нарешті, без цієї функції керівникові не стати лідером.

Стилі неправильного менеджменту

Аналізуючи питання правильного та неправильного стилів менеджменту, Адізес описує п'ять крайніх проявів неправильного менеджменту.

Герой-одинак – не справляється з іншими функціями і думає лише про одне – що потрібно робити. Питання про те, як це потрібно робити, його не цікавить. На питання коли? він незмінно відповідає: «Негайно», а вирішуючи, хто буде виконувати роботу, вистачає першого, хто потрапить під руку.

Бюрократ – поглинений адмініструванням. Його цікавить головним чином питання як? Саме цей аспект стає визначальним, коли мова заходить про що і коли. Правильно впровадити запропоноване рішення для бюрократії куди важливіше, ніж прийняти правильне рішення.

Палій – неврівноважений підприємець, який задається лише одним питанням – чому б і ні? Йому хочеться спробувати все, але жодне із своїх починань він не доводить до кінця. Він висуває загальну ідею – зазвичай космічних масштабів, і хоче, щоб його «рішення» були впроваджені вчора. Запитайте його, що слід зробити, і він відповість вам, чому це повинно бути зроблено.

Палкий прихильник – одержимий прагненням до інтеграції і цікавиться перш за все тим, хто буде виконувати роботу, а не чому її потрібно зробити. Що, як і коли для нього визначаються внутрішньою політикою.

Мертвий пень – це керівник, здібності якого – якщо такі й були – повністю атрофувалися. Його код складається із суцільних прочерків. Його турбує лише одне – щоб його не звільнили.

Взаємодоповнювальна команда

Функції виробника, адміністратора, підприємця та інтегратора повинна виконувати взаємодоповнювальна команда, оскільки жодна людина не справиться з ними поодинці. Окремі функції мають виконувати різні люди. Щоб успішно управляти, потрібно зібрати разом керівників з різними підходами і способом мислення, зібрати тих, хто доповнює його самого як різні пальці доповнюють один одного, що і робить руку рукою.

Керівник повинен навчитися не сприймати незнайомий підхід як загрозу, а використовувати його собі на благо, повинен навчитися приймати правильні рішення і втілювати їх у життя, працюючи з командою людей, які дотримуються інших стилів, ніж він сам.

Проблема взаємодії полягає також в тому, що Адміністратор конфліктує з підприємцем: консервативний А любить тримати все під контролем, а Е прагне змін. Виробник і підприємець конфліктують, оскільки Р потрібна віддача в короткостроковому аспекті, а Е орієнтований на результати в довгостроковій перспективі. Підприємець та інтегратор конфліктують, так як Е тягнуть перетворення, які загрожують конфліктами, а І прагне гармонії. При цьому кожному стилю притаманна особлива манера спілкування, а одні і ті ж слова в устах носіїв різних стилів часто мають протилежне значення. Все це веде до непорозумінь і суперечок.

Але завдяки атмосфері взаємної довіри та поваги у взаємодоповнювальній команді неминучі конфлікти між її членами носять конструктивний, а не деструктивний характер. Надзвичайно важливо визнати, що конфлікти і розбіжності – неминучий і навіть бажаний аспект управління, якщо навчитися спрямовувати їх у конструктивне русло.

Лідерство

На думку І. Адізеса, уявлення про те, що люди народжуються лідерами – не більше, ніж міф. Кожна людина володіє всіма якостями, які необхідні лідеру, проте цей потенціал може залишитися нереалізованим, якщо не приділяти йому належної уваги. Кожна людина здатна виконувати будь-яку функцію, але не всі одночасно. Чи будуть наші задатки розвиватися або пропадуть даремно, залежить від умов, в яких ми будемо працювати. Якщо не придушувати цей потенціал, людина, за необхідності, зуміє прийняти виклик і освоїти будь-яку з чотирьох функцій менеджменту.

Лідер відрізняється від хорошого керівника тим, що він не тільки блискуче справляється з однією з управлінських функцій, але і є неперевершеним інтегратором. Хорошим менеджером можна стати і без І. Менеджер може успішно виконувати дві і навіть три функції, однак, щоб стати лідером, він повинен блискуче справлятися з І-функцією.

Багатьом лідерство уявляється чимось на зразок «вказівного перста»: «Зроби те, зроби це!». Адізес асоціює лідера з великим пальцем. Чому? Великий палець може працювати в парі з будь-яким пальцем або разом з усіма одразу, і це дозволяє руці робити свою справу.

Крім того лідер повинен надихати і створювати мотивацію, тобто інтегрувати.

4. ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ТА НАСТАВНИЦТВО

Питання делегування повноважень в сучасному менеджменті є одним з ключових. Під делегуванням, загалом, розуміється тимчасове передавання підлеглому завдання або діяльності з сфери дій керівника. Від успішності його вирішення, значною мірою, залежить ефективність управління в організації.

Як відзначають відомі фахівці в сфері менеджменту Боб Нельсон та Пітер Економі «Делегування: інструмент №1 для керівника»,

Це пов’язано з тим, що в ситуації ускладнення системи діяльності елементів організації та діяльності організації в цілому, керівник не має

можливості сам ефективно вирішувати всі проблеми. Якщо делегування повноважень не здійснюється, то у керівника просто не вистачає часу все зробити якісно і вчасно. Брак часу, у свою чергу, обумовлює ухвалення ним стереотипних або навіть помилкових рішень. Тому важливим є уміння делегувати повноваження підлеглим.

Єдиний спосіб, що дає змогу ефективно керувати складною організацією, полягає в тому, що керівник, залишаючи за собою координацію головних робіт, передає іншим права на здійснення менш важливих задач.

Практика показує, що керівники бояться передавати повноваження. Причинами цього, на думку Боба Нельсона та Пітера Економі є існуючі міфи:

- Ви не можете довіряти своїм працівникам;
- Якщо ви делегуєте завдання, ви втрачаєте контроль над ним та його результатами;
- Ви один, хто знає відповіді на всі питання;
- Ви самі можете виконати роботу швидше;
- Делегування понижує ваш авторитет;
- Праця ваших працівників буде оцінена високо, а ваша – ні;
- Делегування понижує вашу гнучкість;
- Ваші працівники дуже зайняті;
- Ваші працівники не можуть зрозуміти ситуацію.

Але не всі завдання управлінської діяльності можна делегувати своїм підлеглим. У будь-якому випадку делегується:

- Рутинна, дріб’язкова робота;
- Збір інформації;
- Підготовча робота (проекти і т.д.);
- Спеціалізована діяльність;
- Заміщення;
- Майбутні обов’язки.

Не підлягають делегуванню:

- Вироблення цілей і політики розвитку організації (довгострокове планування);
- Оцінювання діяльності, дисципліна та покарання;
- «Політично» забарвлені ситуації;
- Завдання довірчого характеру (особисті доручення вищих керівників);
- Конфіденційні обставини;
- Керівництво співробітниками, їх мотивація;
- Завдання високого ступеня ризику і особливої важливості;
- Незвичайні, виняткові справи;
- Термінові справи, що не залишають часу для пояснення і повторної перевірки.

Для визначення можливості передавання підлеглим частини своїх повноважень необхідно проаналізувати доцільність і умови для цього.

Потрібно уважно переглянути перелік своїх обов’язків, визначити, яку їхню частину ви змогли б передати підлеглим й очікувати від них позитивних

результатів їхнього виконання. Під час аналізу доцільності передавання частини своїх повноважень потрібно враховувати мотиви і цілі діяльності. Якщо, наприклад, ви повинні сконцентрувати свої зусилля на перспективних цільових проблемах, що мають ключове значення для майбутнього, то вирішення поточних питань, завдань найближчого майбутнього можна доручити своїм помічникам, розвиваючи їхню активність і забезпечуючи певний їхній ріст.

При передаванні частини своїх обов'язків потрібно пам'ятати, що вся повнота влади залишається за вами.

Потрібно також визначити наслідки не передавання частини своїх повноважень. Важливим є визначення ризиків при передаванні частини своїх повноважень. Що ви втратите, якщо ризикнете і зазнаєте невдачі? Які наслідки передавання частини своїх повноважень?

Так, передавання повноважень може призвести до виникнення таких управлінських ситуацій:

- Інші можуть використовувати ваші права нерозумно;
- Виграний час при ухваленні визначеного рішення, коли вас замінює один із ваших підлеглих, може бути знову втрачений, якщо він ухвалить помилкове рішення;
- Передавання частини повноважень, одержання визначеної влади працівником може призвести до зниження його активності, самозаспокоєності, замість того, щоб спонукати його до дій.

Для визначення можливості делегування повноважень підлеглим потрібно довідатися про здібності і характер ваших підлеглих. Важливим при цьому є визначення інтересів і мотивів, що спонукають людину до праці, знайти помічників, які не тільки могли б, а й дійсно вас представляли під час передавання їм частини повноважень.

Після вирішити питання доцільності, умов та змісту делегування повноважень, постає проблема алгоритму процесу делегування повноважень. Зупинимось коротко на ключових його моментах:

- Пояснити завдання.
- Пояснити важливість завдання.
- Надати повноваження.
- Надати підтримку (ресурси).
- Отримати згоду.
- Довірити подальше її вирішення під спостереженням, коректуючи при цьому підлеглого.
- Передати співробітнику роботу цілком і надалі здійснювати тільки контроль над виконанням.

Таким чином, делегування повноважень становить важливу сторону управлінської діяльності будь-якого керівника і є необхідним елементом ефективності розвитку організації.

Наставництво

Ми розглянули важливий механізм ефективного менеджменту – делегування повноважень. Але для того, щоб делегувати повноваження, потрібні

співробітники, які можуть виконати як делеговані завдання, так і завдання, які належать до їх професійних обов'язків. Співробітників (особливо молодих) спочатку потрібно навчити. Найбільш ефективним механізмом навчання та адаптації є наставництво.

Наставник повинен володіти певними якостями:

- Установлювати цілі;
- Підтримувати та підбадьорювати;
- Ставити успіх колективу вище особистих успіхів її членів;
- Швидко оцінювати таланти та здібності членів колективу;
- Надихати членів свого колективу;
- Створювати в колективі атмосферу, яка сприяє досягненню успіху кожним конкретним працівником;
- Забезпечувати зворотний зв'язок.

Щоб допомогти співробітникам вирішити виниклі проблеми, наставникам рекомендується користуватися рекомендаціями:

- Поспілкуйтеся з вашим робітником;
- Вислухайте;
- Сконцентруйтесь на доброму;
- Підкресліть те, що можна покращити;
- Слідкуйте за процесом.

Оскільки люди відрізняються один від одного, наставництво є творчим процесом. Наставник повинен виробити самостійний підхід до потреб окремих особистостей. Але, незважаючи на необхідність індивідуального підходу до людей та наявність у наставників особистого стилю керівництва, існують деякі загальні прийоми наставництва. Серед них відзначимо такі:

- Знаходьте час для членів колективу;
- Поясніть суть і покажіть;
- Передайте знання та навики;
- Будьте резонатором для ідей;
- Надайте необхідні ресурси;
- Запропонуйте руку допомоги.

Контрольні запитання та завдання

1. Охарактеризуйте основні ролі керівника в організації.
2. Проаналізуйте психологічні підходи до аналізу стилів управління.
3. Які об'єктивні та суб'єктивні чинники впливають на формування якостей керівника?
4. Які об'єктивні та суб'єктивні чинники впливають на імідж керівника?
5. Що мають на увазі під професіоналізмом і компетентністю керівника.
6. Назвіть основні функції управлінської діяльності.
7. Охарактеризуйте основні теорії лідерства.

Список рекомендованої літератури

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ : Академвидав, 2003.

568 с.
2. Савельєва В. С. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 320 с.

ТЕМА 4. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Після вивчення даної теми здобувачі освіти повинні вміти:

- сформулювати сутність та значення функції прийняття управлінського рішення;
- визначити основні форми прийняття управлінського рішення;
- проаналізувати переваги та недоліки групового прийняття управлінського рішення;
- розкрити етапи розроблення та прийняття управлінського рішення;
- пояснити вимоги до рішень, принципи групових ефективних рішень;
- охарактеризувати типи рішень.

Ключові поняття: управлінське рішення, групове (колегіальне) рішення, індивідуальне рішення, організація, мотивація, контроль,

ПЛАН

1. Сутність і особливості прийняття управлінських рішень.
2. Організація як психологічна функція.
3. Місце та значення контрольної функції в управлінні.

1. СУТНІСТЬ І ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Прийняття рішень є психологічно найскладнішою процедурою, найголовнішим оцінювальним критерієм здібностей, умінь і навичок керівника. Незалежно від схеми управлінської діяльності, ступеня її деталізації, домінування конкретних стадій управління центральною ланкою є прийняття рішень. Від їх зумовленості значною мірою залежать результати діяльності організації.

Прийняття управлінського рішення *— вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.*

Участь співробітників у плануванні та прийнятті рішення є надзвичайно важливим мотивуючим чинником. Мотивація здійснення конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим активніші безпосередні учасники їх виконання задіяні в процесі прийняття.

Прийняття управлінського рішення здійснюється в умовах двох видів відносин:

1) Керівництво – підлеглість (керівник приймає рішення одноосібне);

2) Партнерство (рішення приймають колегіальне, творчою групою спеціалістів, експертів тощо).

Це зумовлює дві форми прийняття управлінських рішень: *індивідуальну* (одноосібну) та *групову* (колегіальну), кожна з яких має свої переваги й недоліки. Вибір їх залежить від особливостей управлінської ситуації. Під час вирішення, наприклад, процедурних проблем, безпосередньо пов'язаних із процесом виробництва, цілком достатньо індивідуальних рішень. Складні управлінські проблеми, ситуації з багатьма невідомими, які характеризуються соціальними, психологічними, соціально-психологічними, моральними аспектами, а також у яких задіяний людський фактор, вимагають комплексного розгляду.

Групове прийняття управлінського рішення має такі переваги над індивідуальним:

- у групі легше долати стереотипи мислення;
- комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив;
- під час прийняття групового рішення задіяний більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність знаходження оптимального або наближеного до нього способу виконання управлінського завдання;
- групове рішення адекватніше відображає суть наявної проблеми;
- єдність думок, яка є наслідком прийняття управлінського рішення, позитивно мотивує ефективну трудову діяльність кожного працівника та групи загалом. Тобто спрацьовує соціально-психологічний феномен «групова нормалізація», що виникає внаслідок групової дискусії, коли протилежні погляди і навіть екстремальні позиції перетворюються на єдину думку;
- групове рішення психологічно легше сприймається, що впливає на його поширення та виконання.

До недоліків групового прийняття управлінського рішення належать такі:

- блокування рішення. Виникає, коли погляди не збігаються, а віддаляються. У такому разі проявляється соціально-психологічний феномен – «групова поляризація»;
- розроблення й ухвалення групового управлінського рішення на відміну від індивідуального може забирати значно більше часу;
- у процесі групового ухвалення рішень можливі примус, тиск однієї сторони на іншу з метою нав'язати власну думку;
- можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення, за яке виступали найактивніші, але не найкомпетентніші учасники групи;
- можливість передчасного ухвалення управлінського рішення, нечіткого визначення відповідальності;
- висока ймовірність незадоволеності і напруження між учасниками дискусії, кожен із яких прагне, щоб була прийнята його позиція. Це є наслідком різних мотивацій (установок, інтересів, бажань тощо).

Будь-яке управлінське рішення зводиться до вибору конкретного варіанта з можливих, що є складним психологічним процесом.

У процесі розроблення та прийняття управлінського рішення діяльність

керівника охоплює такі **етапи**:

1. З'ясування, усвідомлення, формування проблеми. З'ясувати проблему – значить наполовину її вирішити. Для цього необхідно зібрати, систематизувати, проаналізувати значну кількість інформації. Існує висока ймовірність застосування необ'єктивної, свідомо перекрученої інформації, що може бути зумовлене психологічними чинниками (особистісними рисами, мотиваційними утвореннями тощо).

2. Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення. Вибір лінії поведінки пов'язаний:

- із визначенням особистих можливостей у ході вирішення проблеми;
- вольовим актом, спрямованим на вияв активності;
- пошуковою діяльністю в задоволенні потреби прийняття рішення.

До обмежень у процесі прийняття рішень належать неадекватність засобів, нестача кадрового потенціалу, відсталість технології, відсутність сировини, закони тощо.

3. Всебічний розгляд альтернатив. Етап виявлення, порівняння та відбору альтернативних рішень є особливо складним. Передусім дуже важко визначити цінність кожної альтернативи. Різноманітність їх викликає в учасників дискусії неясність. Як свідчать дослідження, керівник, який орієнтується на ґрунтовний аналіз проблеми, розглядає далеко не всі з можливих альтернатив. Здебільшого він надає перевагу альтернативі, яка відповідає певному стандарту (системі критеріїв).

4. Остаточний вибір варіанта, адекватного цілям діяльності організації. Прийняття рішення пов'язане з вибором однієї з можливих альтернатив. Під час підготовки до нього кількість можливих рішень зменшується аж до останнього варіанта, який і стає рішенням. Управлінська теорія і практика пропонують кілька варіантів вибору:

- *впевнений вибір*, який, як правило, не ускладнюється невизначеністю, дефіцитом інформації, цілком залежить від особистості, яка приймає рішення;
- *невпевнений вибір*. У цьому разі все залежить як від рішення, так і від чинників, про які відомо лише частково;
- *визначена ситуація вибору*, свідченням якої є заздалегідь підготовлений перелік альтернативних дій і можливих результатів унаслідок кожної дії (наприклад, службові інструкції на випадок стихійних нещасних випадків;
- *невизначена ситуація вибору*. Виникає в разі відсутності переліку альтернативних дій і їх можливих наслідків, що ставить суб'єкта рішення в складне становище;
- *статистична ситуація вибору*. Під час прийняття рішення беруть до уваги, що в певних часових межах стан системи майже не змінюється;
- *динамічна ситуація вибору*. За таких умов для прийняття рішення необхідна додаткова інформація про стан системи.

У ситуаціях невпевненого, невизначеного вибору, а також у динамічній

ситуації важливу роль відіграють досвід, управлінські знання керівника, особливості самих ситуацій. У невизначеній і динамічній ситуаціях вибору неабияке значення має і схильність керівника до ризику.

5. Прийняття рішення та організація його виконання. Вагомою складовою частиною процесу прийняття управлінського рішення є зворотний зв'язок, який проявляється після того, як рішення почало діяти. Часто він є оцінкою можливих наслідків прийнятого рішення. Основним критерієм ефективності в такому разі є два параметри: якість рішення та сприйняття (реакція) рішення його виконавцями.

6. Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта рішення. Підготовка рішення може бути тривалою і не лише тому, що обсяг робіт у цей період надзвичайно великий, а й у зв'язку з пошуком компромісів, врахуванням різних інтересів, створенням системи стимулів. Проект рішення підлягає утвердженню, якому передує групове обговорення, що дає змогу усунути неточності й суперечності, остаточно з'ясувати позиції та інтереси, чіткіше сформулювати вимоги, аргументувати вибір остаточного варіанта рішення.

Приймаючи рішення, керівники повинні враховувати вимоги до нього та роль у життєдіяльності організації:

1. Наукова обґрунтованість – врахування об'єктивних економічних та інших законів, орієнтація на нормативні матеріали.
2. Директивність. Управлінське рішення передбачає обов'язковість виконання та єдиноначальність.
3. Своєчасність. Актуальність рішення різко знижується, якщо проблема у зв'язку зі зволіканням уже не піддається вирішенню.
4. Адресність. Кожне рішення повинне мати чітко визначеного одного чи кількох виконавців.
5. Конкретність. Встановлення чітких, конкретних термінів виконання.
6. Необхідна повнота. Управлінське рішення повинне вказувати на певну мету, передбачати основні шляхи й засоби її досягнення, порядок взаємодії, контроль за виконанням.

В управлінській практиці розрізняють програмовані та непрограмовані рішення. *Програмовані* базуються на заведеному порядку, послідовних кроках, ухвалюються за типових обставин. Можливість альтернатив при цьому обмежена, а саме рішення має узгоджуватися з напрямом розвитку організації. *Непрограмовані рішення* здебільшого приймають у невизначених, неструктурованих ситуаціях у випадку нестачі інформації, несформульованості цілей або завдань. Тому вибір засобів подолання проблем, на які спрямоване рішення, може бути великим і неоднозначним.

Прийняття управлінського рішення – це складний психологічний процес, під час якого не завжди спрацьовує логіка або інтуїція. У ньому переплітаються соціальні установки, особистісні характеристики, інтуїція, емоції тощо. Тому за особливістю інтелектуальних процедур, які визначають цей процес, виділяють інтуїтивні та раціональні рішення. *Інтуїтивні рішення* базуються на виборі, зробленому тільки на підставі відчуттів. Психологи стверджують, що більшість

управлінських рішень керівники приймають саме інтуїтивно. *Раціональні рішення* ґрунтуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді, коли керівник обирає рішення, що раніше зарекомендувало себе як вдале. Однак у ситуаціях, у яких задіяний людський фактор, орієнтуватися лише на судження недостатньо, оскільки можна не помітити нової альтернативи.

Прийнято виділяти чотири рівні прийняття керівних рішень: рутинний, селективний, адаптивний та інноваційний. На рутинному рівні рішення приймаються за зразком, згідно з інструкціями, які завжди виконуються у даній групі. Такі рішення є стандартними. Їх перевага у тому, що вони визначають стабільність діяльності групи. Селективний рівень – це аналіз інформації, постановка мети, створення різноманітних планів, які передбачають можливі зміни в діяльності групи. Адаптаційний рівень пов'язаний з систематизованим вирішенням проблем, аналізом можливого ризику, створення робочих груп. Цей рівень є досить ефективним оскільки спрямований на подолання труднощів та вирішення протиріч. Інноваційний рівень включає в себе творче управління – розробку нових, унікальних рішень; поєднання стандартного, нормативного та незвичайного. На цьому рівні можливі відкриття, створюються унікальні і перспективні програми.

Стиль керівництва зумовлює стиль взаємодії з посадовими особами, причетними до прийняття рішення, і може мати такі прояви:

1. Абсолютна перевага керівника над учасниками прийняття рішення, результатом якої є його одноосібний вибір, з яким погоджуються інші.
2. Сильна перевага керівника. Він вислуховує думки інших посадових осіб, оцінює їх і пристосовує до своєї позиції.
3. Оптимальна активність керівника в процесі взаємодії з неформальним лідером. Керівник на певний час дає змогу учасникам обговорення проблеми аргументувати свій погляд, що сприяє уникненню конфліктів.
4. Конфліктна взаємодія керівника з неформальним лідером. За таких обставин підлеглі намагаються втрутитися в обговорення проблеми, а виразником думки групи стає неформальний лідер, який прагне нав'язати свою позицію з приводу рішення. Така ситуація можлива, якщо керівництву характерний ліберальний стиль.

Прийняття ефективних управлінських рішень в умовах групи в психологічному аспекті передбачає дотримання певних принципів:

1. Принципу одноголосності.
2. Принципу більшості.
3. Принципу мінімізації розбіжностей.
4. Принципу погодження.

У випадку індивідуального прийняття управлінських рішень керівник, який дбає про їх ефективність, обов'язково зважатиме на такі **рекомендації:**

- перш ніж вникати в деталі проблеми, потрібно її уявити в цілому;
- перед прийняттям рішення необхідно розглянути всі можливі варіанти;
- навіть у разі мінімальних шансів на успіх слід намагатися розглянути проблему з різних позицій;

- глибшому усвідомленню суті проблеми сприяє моделювання ситуації, а також вивчення ситуації-аналога;
- не варто задовольнятися першим прийнятим рішенням;
- перед прийняттям остаточного рішення доцільно обговорити проблему з компетентними, досвідченими людьми;
- не слід нехтувати своїми почуттями, переживаннями, емоціями, інтуїцією;
- важливо мати на увазі, що кожна людина має власну позицію щодо життя та різноманітних його проблем.

Чим складніша та відповідальніша ситуація, в межах якої відбувається прийняття управлінського рішення, тим яскравіше проявляється особистість керівника. Особливо яскрава вона в екстремальних ситуаціях.

Прийняття та ефективність рішень залежить від емоційних чинників. Емоції певною мірою компенсують невизначеність ситуації, посилюють установку на вибір стійкої стратегії. Проте надлишок емоцій спричинює імпульсивність у прийнятті рішення.

2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ПСИХОЛОГІЧНА ФУНКЦІЯ

Психологія відіграє важливу роль в ефективному виконанні функцій управління. Саме тому помітна актуалізація управлінських процесів, які базуються насамперед на знанні психологічних особливостей управління. Передусім ідеться про види діяльності керівників, пов’язані з регулюванням, мотивуванням праці, продукуванням знань, розвитком здатності до пізнання своїх підопічних, партнерів, конкурентів та ситуації загалом.

Найпростіший цикл управління включає в себе чотири функції:

1. Планування.
2. Організацію діяльності.
3. Регулювання.
4. Контроль.

Планування представляє собою одну з найбільш складних функцій, оскільки у постійно змінюваних соціально-економічних умовах перспективне стратегічне планування не є ефективним. І навпаки, короткотривалі плани стають більш актуальними, оскільки їх виконання є більш реальним. План має бути раціональним, здійснювати досягнення мети з найменшими затратами сил. У той же час йому необхідно бути досить гнучким, щоб група мала змогу внести корективи у свою роботу. Мета входить в план складовою частиною. Однією з важливих особливостей складання плану є вміння керівника передбачити та осмислити ті труднощі, які можливі при реалізації діяльності.

Організація як управлінська функція передбачає:

- підбір кадрів та їх розподіл;
- виділення рівнів управління (наприклад, «заступники директора», «керівники лабораторій» та ін.);
- розподіл доручень між співробітниками;

- визначення завдань і повноважень виконавців, встановлення взаємозв'язків повноважень, які забезпечують обмін інформацією, спілкування та процес прийняття управлінських рішень;
- організацію дисципліни, відповідальності за доручену справу, впорядкування роботи керівника та його підлеглих;
- прийняття рішень щодо розвитку організації;
- створення спеціальних служб та підрозділів тощо.

Цей етап управління для керівника надзвичайно відповідальний, оскільки йому доводиться діяти в складній структурі, елементами якої є індивідуальні, психофізіологічні особливості працівників та їх груп, формальні й неформальні взаємозв'язки, психологічні механізми взаємовпливу. Керівник при цьому повинен правильно і завчасно оцінити не лише свої можливості впливу на підлеглих, а і їх психологічні особливості, вміло спілкуватися зі співробітниками, вести ділові переговори. Важливими є чіткий розподіл між працівниками керівних повноважень, обов'язків і відповідальності за їх виконання (делегування повноважень), управління людськими ресурсами.

Регулювання діяльності групи керівником – це дуже тонкий технологічний і психологічний процес, що полягає в значенні контекстного впливу керівника або лідера. Його впевненість в перспективах розвитку групи, оптимізм або зневіра дають членам групи додаткову важливу інформацію, яка по своїй значимості може бути більш важлива, ніж сама діяльність.

Способи координації та регуляції керівником діяльності підлеглих:

- пряме керівництво (керівник безпосередньо керує роботою підлеглих, що має забезпечити їх спільну, узгоджену з політикою установи діяльність);
- ієрархія (якщо відділи нездатні прийняти остаточне рішення, то викладають свої аргументи вищому керівнику, якому належить прийняти спільне рішення);
- правила й процедури (забезпечення необхідної погодженості дій учасників організації нормативними засобами);
- стандартизація навичок (однаковий рівень підготовки працівників має гарантувати виконання однакового завдання переважно на одному й тому ж рівні);
- безпосередній особистий контакт (цей механізм координації ефективний як у простих, так і в складних управлінських ситуаціях, особливо коли задіяний людський фактор).

Отже, організація діяльності як функція управління є такою формою цілеспрямованого впливу на групу людей, яка передбачає створення нових та впорядкування функціонуючих організаційних структур управління як елементів процесу реалізації планів і цілей установи.

3. МІСЦЕ ТА ЗНАЧЕННЯ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ В УПРАВЛІННІ

Контроль передбачає спостереження за процесом управління, оцінювання результатів, співвіднесення їх із визначеною ціллю. У психологічному аспекті – це

особливий вид діяльності, пов'язаний із наданням своєчасної допомоги співробітникам, вжиття в разі необхідності відповідних заходів з метою досягнення управлінської мети керівником і всіма підлеглими (схвалення, заохочення тощо).

Нерідко керівники дуже спрощено розуміють психологічні особливості контролю, зводячи свою діяльність до того, щоб переконати підлеглих у неправильності їх дій і відповідно покарати. Але негативна мотивація не сприяє продуктивній праці: підлеглі або намагаються уникнути неуспіху, покарання, що породжує в них негативні емоції, або звикають до покарання, що суттєво знижує його дію і загальний рівень роботи підлеглих.

Для того щоб контроль керівника за діями співробітників сприяв підвищенню ефективності діяльності організації, він повинен відповідати таким вимогам:

- об'єктивність оцінювання діяльності співробітників (характеризуючи діяльність персоналу, керівник повинен послуговуватись конкретними показниками, а не своїми симпатіями та антипатіями);
- гнучкість у ставленні до працівників (врахування їх індивідуальних та психологічних особливостей);
- дотримання законності (суб'єкт управління повинен діяти в межах наданих йому прав і повноважень);
- доступність і зрозумілість для об'єктів, яких контролюють (вимоги керівника мають бути зрозумілими та обґрунтованими);
- гласність (забезпечення тих, кого перевіряють, вичерпною інформацією);
- дієвість (передбачає не лише з'ясування стану об'єкта контролю, а й своєчасну допомогу підлеглим);
- орієнтація на остаточні підсумки, на досягнення поставленої мети (контроль не повинен зосереджуватись на дрібницях, які відволікають увагу співробітників від головного);
- забезпечення зворотного зв'язку (передбачає надходження інформації від виконавців);
- гуманне ставлення до співробітників (контроль повинен враховувати їх потреби, позитивні стимули);
- безперервність і регулярність контролю (працівники, знаючи, що результати їх роботи підлягають неухильному контролю, намагаються діяти злагоджено, системно);
- зосередження уваги не на минулому, а на майбутньому (доцільність контролювати не те, що сталося, а те, що може статися). Краще знати про ймовірну помилку і запобігти їй, аніж виявити її тоді, коли вона сталася;
- забезпечення самоконтролю (уміння керівника контролювати власні дії, емоції, оцінювати підлеглих за їх поведінкою абстраговано від емоційного ставлення.

Завдяки контролю керівник має змогу вчасно виявити недоліки й проблеми в роботі підлеглих, передбачити і здійснити заходи щодо їх усунення. Звичайно, сподіватися на всеохопність запобігання майбутнім помилкам, особливо якщо

йдеться про людський фактор, неможливо. Але, знаючи особистісні риси працівників, можна передбачити ступінь і особливості їх помилок. У зв'язку з цим важливими є запобіжні дії, спрямовані на недопущення помилок.

Контроль супроводжує кожну управлінську операцію, потребує високо кваліфікованих працівників. Завдання керівника полягає в умілій організації діяльності цієї групи, чіткій взаємодії з нею, що є запорукою її ефективної діяльності.

Якість контролю залежить від поінформованості керівника. Він ефективно виконує контрольну функцію, якщо володіє чіткою, значущою, необхідною і своєчасною інформацією. Без цього неможливо контролювати загальний стан справ в організації, забезпечувати стійкий взаємозв'язок керівника зі співробітниками, зв'язки фірми з постачальниками і споживачами. Вичерпна інформація про потреби споживачів є передумовою ефективної стратегії, конкурентоздатності товарів на ринку. Керівники, які вміють добре управляти інформаційними системами, багато проблем вирішують одночасно. А головне – враховують потреби і запити людей (підлеглих, постачальників, споживачів тощо). Велике значення з погляду психології управління має соціальна інформація і вміння керівників її застосувати під час оцінювання діяльності підлеглих. Вона охоплює дані про кадровий склад організації, загальнокультурну і професійну підготовку персоналу, лідерський потенціал виробничих підрозділів і служб, зони «соціального напруження», стан і причини плинності кадрів тощо. Найефективнішим способом для одержання такої інформації є безпосереднє спілкування керівника зі співробітниками. Часто застосовують при цьому спостереження, вивчення ділової документації, індивідуальні бесіди тощо. Це є фактором контролю за роботою підлеглих. Контроль забезпечує зворотний зв'язок керівника з працівниками, розширює і поглиблює його знання про їх індивідуальні, особистісні особливості та професійні можливості, живить інформацією про те, як робота підлеглого впливає на досягнення спільної мети, створює можливості для вирішення конкретних психологічних і соціально-психологічних проблем, допомагає підлеглим виправити недоліки, скоригувати дії. Певне значення має контроль і для підлеглих, оскільки дає змогу порівняти фактичні результати з бажаними, поспілкуватися з керівником, поділитися з ним своїми думками, краще пізнати свої потенційні можливості, формує чіткі орієнтири поліпшення роботи.

Головні відмінності управлінських рішень

Відповідальність за прийняття важливих рішень – важкий моральний тягар, що особливо яскраво виявляється на вищих рівнях управління. Якщо керівник вирішує звільнити підлеглого, останній може сильно постраждати. Якщо нерадивого працівника не зупинити, може постраждати організація, що негативно позначиться на її власниках і всіх співробітниках. Тому керівник, як правило, не може приймати непродуманих рішень.

Різноманіття рішень являє собою деякий комплекс, розуміння якого полегшується на основі системного підходу, що дозволяє розкрити строгу

систему рішень. У такій системі рішень повинні виявлятися як загальні ознаки, так і специфічні особливості, властиві окремим видам рішень.

Цілі. Суб'єкт управління (індивід чи група) приймає рішення, виходячи не із своїх власних потреб, а з метою вирішення проблем конкретної організації.

Наслідки. Приватний вибір індивіда позначається на його власному житті і може вплинути на деяких близьких йому людей. Менеджер, особливо високого рангу, вибирає напрямок дій не тільки для себе, але і для організації в цілому та її працівників; його рішення можуть істотно вплинути на життя багатьох людей. Якщо організація велика і впливова, рішення її керівників можуть серйозно відбитися на соціально-економічній ситуації цілих регіонів. Наприклад, рішення закрити нерентабельне підприємство компанії може істотно підвищити рівень безробіття.

Поділ праці. Якщо в приватному житті, людина, приймаючи рішення, як правило, сама його і виконує, то в організації існує певний поділ праці: одні працівники (менеджери) зайняті розв'язанням проблем, що виникають, і прийняттям рішень, а інші (виконавці) – реалізацією вже прийнятих рішень.

Професіоналізм. У приватному житті кожна людина самостійно приймає рішення в силу свого інтелекту і досвіду. В управлінні організацією прийняття рішень – набагато більш складний, відповідальний і формалізований процес, що вимагає професійної підготовки. Далеко не кожен співробітник організації, а тільки той, хто має необхідні професійні знання і навички наділяється повноваженнями самостійно приймати рішення.

Контрольні запитання та завдання

1. Розгляньте основні психологічні механізми організації діяльності.
2. Прийняття управлінського рішення – як функція управлінської діяльності.
3. Які основні форми прийняття управлінських рішень? Охарактеризуйте їх.
4. Які переваги групового прийняття управлінського рішення над індивідуальним?
5. Охарактеризуйте недоліки групового прийняття управлінського рішення.
6. Опишіть етапи діяльності керівника в процесі розроблення та прийняття управлінського рішення.
7. Сформулюйте вимоги до управлінських рішень.
8. Сформулюйте принципи прийняття ефективних управлінських рішень в умовах групи.

Список рекомендованої літератури

1. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Київ : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2001. 512 с.
2. Мельник Л. П. Психологія управління. Київ : МАУП, 1999. 176 с.
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.

ТЕМА 5. МОТИВАЦІЙНА СФЕРА ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА

Після вивчення даної теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

- Визначати чинники, які зумовлюють поведінку людини;
- Розкривати поняття «психологічні чинники»;
- Ознайомитися із моделями процесу мотивації;
- Сформулювати закони трудової поведінки.

Ключові слова: мотивація, мотив, стимул, потреба, цінності і система цінностей, теорії мотивації.

ПЛАН

1. Мотивація як функція менеджменту.
2. Теорії мотивації.
3. Чинники, які зумовлюють поведінку особистості.
4. Закони трудової поведінки

1. МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці, а в кінцевому рахунку – високої ефективності діяльності організації. «Локомотивом» їхньої активної трудової діяльності сучасна психологія управління визначає мотивацію. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Р. Дафт зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера якраз і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації».

Перед менеджерами стоїть завдання переконати інших людей працювати краще, створити у людей внутрішні спонукання до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, формувати потребу в активній діяльності, створювати ситуацію переживання задоволення від отриманих результатів, переконати людей здійснити необхідні зусилля і взяти на себе зобов’язання в участі у процесі праці, що є основою ефективної діяльності організації.

Визначення мотивації як головної функції теорії та практики менеджменту детерміноване зростанням ролі особистості в системі діяльності організації, вимогам науково-технічного прогресу, назрілою потребою пошуку відповідних сучасному етапу розвитку бізнесу та менеджменту підходів до означення мотивації та розробки і впровадження практичних моделей мотивації.

Мотивація – одна з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати співробітників працювати краще, спонукати їх до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість до роботи, ініціювати переживання задоволення від одержаних результатів. Важливо також, щоб працівники прагнули досягнення цілей організації добровільно і творчо.

Знаючи мотивацію працівників, можна достовірно спрогнозувати їх реакцію на дії керівництва. Мотивація дає також змогу з’ясувати, чому так, а не

інакше чинить людина. Це стосується і конкретного керівника: чим зумовлений його вибір тактики поведінки в ході виконання управлінського завдання, стилю управління, манери ділового спілкування тощо. Саме тому мотиваційна функція найважливіша в управлінні й викликає особливий інтерес у керівників.

Мотивація є динамічним процесом, який стимулює і підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда. Вона охоплює систему спонукальних чинників (потреб, мотивів, цілей, намірів тощо), здатних впливати на поведінку людини, сукупність причин психологічних факторів, що стимулюють, підтримують на певному рівні, а також пояснюють поведінку та активність людини, з іншого боку, вона є процесом спонукання себе та інших до активності, досягнення цілей.

Розглянемо коротко теоретичні аспекти питання мотивації.

Психічну природу діяльності людини неможливо пізнати без з'ясування її мотивів, які психологія розглядає як складні інтегральні психологічні утворення.

Мотив (лат. moveo – штовхаю, рухаю) – стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків.

За своїм мотиваційним значенням особливо важливою є потреба.

Потреба – стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини.

Потреби є джерелом активності людини, завдяки їм здійснюється регулювання її поведінки, визначається спрямованість мислення, емоцій, почуттів і волі.

Серед *основних потреб* особистості виокремлюють:

- Біологічні (потреби в їжі, повітрі тощо);
- Матеріальні (потреби в одязі, житлі тощо);
- Соціальні (потреби в предметно-суспільній діяльності, в усвідомленні свого місця в суспільстві);
- Духовні (потреба в інформації – пізнавальній, моральній та ін.).

Всебічне пізнання причин поведінки людини пов'язане з аналізом її потреб, мотивів, які впливають на її конкретні вчинки, поведінку загалом. У таких випадках ідеться про мотивацію.

У підходах до аналізу поведінки людей-працівників необхідно застосовувати методи і процедури з психології, соціології, економіки, аналізувати індивідуальні (почуття, емоції), матеріальні, соціальні, природні, інформаційні (знання, уміння) ресурси людини. На будь-яку діяльність людини впливають **чинники**, які й зумовлюють її поведінку, як:

- Особисті чинники – вік і етап життєвого циклу родини, рід занять, економічний стан, образ життя, тип особистості й уявлення про себе;
- Чинники культурного порядку – культура, субкультура, соціальний стан;
- Соціальні чинники – ролі і статуси, референтні групи;
- Психологічні чинники – мотивація, сприйняття, засвоєння, переконання і стосунки.

Як видно, мотивація належить до психологічних чинників, що впливають

на характер та діяльність людини.

Мотивація – сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність; процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації.

Ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- Усвідомлення того, що спонукає робітника до праці;
- Розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

2. ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Існують різні теорії мотивації індивідів в організації з метою спонукання і підготовки їх до дії. Такі стимулювання передбачають також підвищення ефективності управління.

Теорії потреб. Їх представники намагаються ідентифікувати різні чинники мотивації, зокрема людські потреби, які на їх думку зумовлюють поведінку людей. Теорії виникли наприкінці 20-х рр. XX ст. у західній психології. Німецько-американський психолог **Курт Левін** вважав мотивами різні сфери «життєвого простору», в яких індивід має потребу або квазіпотребу – намір. Об'єкти навколишнього середовища набувають мотиваційної сили і втрачають її, коли потреба або квазіпотреба задоволена.

Американський дослідник **Генрі Мюрей** нарівні з органічними (первинними) виділив вторинні (психогенні) потреби, які вважав результатом навчання і виховання: потреба досягнення успіху, афіліації, агресії, незалежності й протидії, поваги й захисту, домінування та привернення уваги, уникнення невдач, допомоги й взаєморозуміння, пізнання та пояснення тощо.

У соціопсихічній теорії мотивації **Е. Мейо** відведене значення нематеріальним стимулам і мотивам, особливо тим, що передбачають сприйняття індивіда групою, заохочення його дій іншими людьми.

Американський психолог **А. Маслоу** розглядав проблеми мотивації крізь призму ієрархії потреб людини, зазначаючи серед них:

- фізіологічні (потреби, задоволення яких необхідне для фізичного виживання людини);
- потреба в безпеці (передбачає пошук стабільності, надійності, захисту, звільнення від страху, хаосу тощо);
- потреби в любові й належності (людина відчуває самотність, бажає ніжних стосунків);
- потреби в повазі, визнанні та оцінюванні (реалізуються через самоповагу та повагу інших);
- потреба в самоактуалізації (потреба реалізації свого потенціалу, здібностей).

К. Алдерфер у своїй класифікації виділяє інші групи потреб:

- існування (задоволення матеріальних та фізіологічних потреб);
- взаємозв'язків (взаємини людини з іншими індивідами й групами);

- росту (спонукають до творчості, реалізації, набуття нових здібностей і навичок).

На відміну від А. Маслоу, К. Алдерфер стверджував відсутність ієрархічної структури потреб, але визнавав, що задоволення їх нижчого рівня впливає на бажання вищого рівня і навпаки. Цінність концепцій мотивації А. Маслоу та К. Алдерфера, як свідчать розглянуті теорії, полягає у висуненні припущення про можливість задоволення кількох класів потреб.

Двофакторна теорія мотивації була обґрунтована на підставі соціологічних опитувань. На думку її автора **Фредеріка Герцберга**, існують два чинники мотивації:

1) гігієнічний (загальна політика компанії, інспекція і контроль, заробітна плата, міжособистісні стосунки, умови праці);

2) мотиватор (можливість досягнення успіхів на роботі, просування по службі, визнання людини як особистості, зміст трудової діяльності, відповідальність за доручену справу).

Незадоволення роботою респонденти пояснюють несправедливим ставленням до них керівництва, а задоволення – станом психологічного піднесення і самоактуалізації. На цій підставі Ф. Герцберг зробив висновок, що «гігієнічне» зовнішнє середовище й заснована на принципах справедливості політика компанії можуть запобігати незадоволенню, але не здатні сприяти психологічному піднесенню і задоволенню, оскільки їх формують особливості виробничих завдань і можливості для росту людини.

Представники *біхевіористської теорії мотивації* пояснюють поведінку людини за допомогою схеми «стимул – реакція» і вважають подразник активним джерелом реакції організму. Динамічною умовою поведінки людини є, на їх погляд, реактивність – здатність організму відповідати на подразники. Біхевіористи заперечували свідомість як предмет наукового дослідження, а всі психічні явища зводили до реакцій організму. Засади біхевіоризму втілені в ідеях **Б.-Ф. Скіннера** про регулювання (управління) поведінки людини засобами підсилення, згідно з якою психологія повинна обмежитися описом зовнішніх закономірних зв’язків між стимулами, реакціями і підсиленням цих реакцій. Адекватна взаємодія організму із середовищем повинна характеризуватися трьома чинниками:

1) подією, з приводу якої відбувається реакція;

2) самою реакцією;

3) підсилювальними наслідками.

Ця теорія відкрила простір для практичних методів вирішення проблем, пов’язаних із прогулами, запізненнями, заохоченням співробітників. Якщо конкретні дії заохочують, людина намагається повторно здійснювати їх; відчувши неприємність від певної дії, уникатиме її. Методи регулювання поведінки спрямовані на її конкретні прояви в житті індивіда, а не на відносини й почуття. Тому важливо, на думку прихильників цього методу, дотримуватися принципів регулювання поведінки:

- винагороджувати слід лише за наявності бажаної поведінки;

- винагороджувати потрібно якомога частіше, відразу після виконання бажаних дій, щоб зв'язок між винагородою і поведінкою був очевидним;
- стимулювання ефективніше, ніж покарання, яке лише частково стримує негативну поведінку;
- стимулювання, що повторюється, може забезпечити постійну зміну поведінки на кращу;
- щоб бажана поведінка була постійною, винагорода керівництвом також має бути постійною.

Отже, політика керівника згідно з цим методом, може підкріплювати небажану поведінку, не підсилювати або підсилювати її.

У другій половині XX ст. оформилися *когнітивні теорії мотивації,* засновані на ствердженні провідної ролі свідомості та знань у детермінації поведінки людини. Сформульована американським психологом **Леоном Фестінгером** теорія когнітивного дисонансу є наслідком спостережень про те, що дії людини можуть викликати як емоції, так і знання, а система знань людини про світ і про себе прагне узгодженості. Коли виникає дисбаланс між ними, людина намагається нейтралізувати чи зменшити його, і це може стати сильним мотивом її поведінки.

Суб'єктивно він відчутний як дискомфорт, від якого потрібно позбутися. Послабити дисонанс можна за допомогою одного з трьох способів:

1) змінити один із елементів системи знань, щоб він не суперечив іншому;

2) додати нові елементи в суперечливу структуру знань, зробивши її менш суперечливою і більш узгодженою;

3) зменшити значущість для індивіда неузгоджених знань.

Найсильніше мотиваційно впливає на людину когнітивний дисонанс у випадку прийняття життєво важливих рішень, подолання конфліктів, які при цьому виникають; у разі змушеного здійснення неприємних вчинків; вибору інформації; а також погодження думки з позицією значущої для неї групи; одержання раптових результатів. Після прийняття рішення дисонанс послаблюється внаслідок надання більшої ваги прийнятому, а не відхиленому рішенню. За таких обставин діє психологічний механізм виправдання людиною зробленого вибору. За спостереженням Л. Фестінгера, стан когнітивного дисонансу виникає лише тоді, коли суб'єкт сприймає себе як найвірогіднішу причину неузгодженості.

Діяльність, спрямована на досягнення успіху, пов'язана з мотивом досягнення успіху й мотивом уникнення невдачі (*теорія мотивації досягнення успіхів у різних видах діяльності)*. Засновниками цієї теорії вважають американських учених **Д. Мак-Клелланда, Д. Аткінсона** і німецького вченого **Х. Хекхаузена**. Вона зосереджує увагу на тому, що поведінка людей, мотивованих на досягнення успіху та уникнення невдачі, відрізняється. Керівник має знати, що мотивовані на успіх особи ставлять перед собою позитивну мету, досягнення якої розцінюють як успіх. Будучи впевненими у своїх можливостях, вони настроєні на очікування успіху, мобілізацію всіх ресурсів, активну діяльність задля досягнення мети. Інакше поводять себе особи, мотивовані на уникнення

невдачі: всі їх думки і дії спрямовані на уникнення невдачі, вони невпевнені, не вірять у можливість досягти успіху, не відчувають задоволення від діяльності, бояться відповідальності, помилок і покарання. Людина, яка прагне успіху, зазнавши невдачі, активізує свою діяльність і досягає нерідко вищих результатів, ніж очікувала, а орієнтована на невдачу – за таких обставин часто займає пасивну позицію. Тому управління має бути гнучким під час вибору засобів, орієнтованих на забезпечення успіху.

Процесійні теорії мотивації

Процесійні теорії мотивації базуються на ідеї, що поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, очікуванням пов'язаний з нею, оцінюванням своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність. Процесійні теорії прагнуть показати керівникам, як потрібно поєднувати результати праці індивідуума й винагороди.

Теорія очікувань (модель Врума). Один з найбільш відомих підходів до мотивації – теорія очікувань, значний внесок в розробку якої внесли В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер. Очікування можна розглядати як очікування людиною ймовірності відповідної події.

З точки зору В. Врума, мотивація є підсумковим результатом взаємодії трьох факторів: того, наскільки сильно індивід бажає отримати винагороду (валентність), і його оцінок можливостей того, що докладені зусилля приведуть до результату у формі успішного виконання робочого завдання (очікування), а досягнення поставленої цілі буде достойно винагороджено (інструментальність), що виражається формулою:

Валентність х Очікування х Інструментальність = Мотивація

Звідси мотивація є добутком валентності, очікування та інструментальності працівника і визначається як сила спонукання індивіда до дій.

Процесійні теорії мотивації, які базуються на порівняннях

В мотиваційній моделі очікування співробітник організації розглядається як особистість, яка фактично незалежна від інших робітників. Але в реальному житті індивід працює в рамках соціальної системи, в якій кожен, в тій чи іншій мірі, залежить від інших людей. Робітники взаємодіють один з одним в процесі виконання трудової діяльності, а також як соціальні індивіди, вони спостерігають один за одним, оцінюють один одного і порівнюють себе зі своїми колегами. Саме на порівнянні побудовані теорії справедливості та атрибуції.

Теорія справедливості (модель Адамс). Більшість робітників зацікавлені не тільки у задоволенні своїх потреб, але і в справедливості системи винагород. Дана проблема має відношення до всіх типів заохочень, що суттєво ускладнює завдання менеджера по мотивації співробітників.

Теорія атрибуції. Теорія атрибуції здійснила значний внесок в дослідження мотивації. Під атрибуцією розуміється процес інтерпретації і визначення індивідом спонукальних причин своєї поведінки і дій інших людей. Значний внесок у її розвиток зробили Ф. Хайдер та Г. Келлі.

Процес атрибуції тісно пов'язаний з чотирма головними цілями організаційної поведінки. Менеджмент мотивації, з точки зору теорії атрибуції, полягає в тому, що менеджер спостерігає відповідні зразки поведінки робітників і їх наслідки та визначає їх як конструктивні або деструктивні для організації. Досягаючи розуміння та діагностування поведінки співробітника, менеджер здійснює причинну атрибуцію (дає пояснення можливих причин) дій підлеглого і на основі отриманої інформації намагається передбачити і контролювати (впливати) його поведінку в майбутньому.

Комплексна теорія (модель Портера-Лоулера)

Модель Портера-Лоулера – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. В моделі Портера-Лоулера фігурує п'ять основних ситуаційних факторів: витрачені працівником зусилля, сприйняття, отримані результати, винагородження, ступінь задоволення.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень зусиль, що витрачаються залежить від цінності винагороди і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою;
- на результати, досягнуті працівником, впливають три фактори: витрачені зусилля, здібності і характерні особливості людини, а також усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці;
- досягнення необхідного рівня результативності може привести до внутрішньої винагороди, тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;
- люди роблять власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
- задоволення є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості.

Значення моделі Портера-Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити. Основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в межах єдиної взаємозв'язаної системи.
Значний вплив на розробку проблеми мотивації здійснили теорії «X» та «Y» Д. Макгрегора та «Z» У. Оучі.

На думку Д. Макгрегора, політику і практику управління визначають дві протилежні групи уявлень менеджерів про ставлення працівників до праці.

Теорія «X». Базується на припущеннях, що працівника, який вороже ставиться до роботи, потрібно всіляко контролювати, спрямовувати, погрожувати йому покаранням.

Теорія «У». Люди за своєю природою не відмежовані від завдань організації, їм притаманні внутрішня мотивація, бажання самовдосконалюватися, здатність брати на себе відповідальність. Тому завдання керівника полягає у створенні для них умов, які б забезпечили усвідомлення і

реалізацію цих якостей.

Теорія «Z» розроблена у 1981 р. американським професором У. Оучі на основі японського досвіду управління в доповнення до теорій «X» та «Y» Д. Макгрегора. Головна відмінна особливість цієї теорії – обґрунтування колективістських принципів мотивації. Відповідно до теорії «Z», мотивація робітників повинна виходити із цінностей підприємства як однієї великої сім'ї. Ці цінності необхідно розвивати у співробітників за допомогою відповідної організації та стимулювання відносин довіри, солідарності, відданості колективу і спільним цілям.

3. ЧИННИКИ, ЯКІ ЗУМОВЛЮЮТЬ ПОВЕДІНКУ ОСОБИСТОСТІ

Розглядаючи вплив тих чи інших чинників, треба детальніше звернути на них увагу, наприклад, на чинники культурного характеру. Культура дає можливість людям усвідомити себе як особистість і можливість уяснити соціально прийнятні моделі поведінки. Культура це те, що виокремлює сучасну людину серед решти всього світу. Вона є тією основою, яка формує не лише світосприйняття, а й світогляд. Найважливішими світоглядними і поведінковими аспектами, що формуються під впливом культури, є: усвідомлення себе і світу, спілкування і мова, одяг і зовнішність, культура харчування і побутова культура, уявлення про час, взаємовідносини з людьми й організаціями, цінності і норми, віра і переконання, розумові процеси і навчання, звички на роботі.

Для визначення соціального стану, з точки зору приналежності до визначеного класу, використовують різні підходи. Так, можна поділяти на класи згідно з рівнем доходів на вищий, середній і нижчий класи, які, у свою чергу, поділяються на вищий і нижчий. Учені Д. Гільберт і Г. Каль розділяли класи на три категорії, виокремлюючи **дев'ять змінних**:

1. Економічні змінні:
- Професія;
- Дохід;
- Благоустрій.
2. Аспекти взаємодії:
- Особистий престиж;
- Коло спілкування;
- Суспільні (громадські) зв'язки.
3. Політичні змінні:
- Влада;
- Класове визнання;
- Мобільність.

Іноді соціальні чинники справляють сильніший вплив на поведінку людини, ніж особисте ставлення. Вплив соціальних чинників знайшов своє відображення у теорії розумної поведінки М. Фішбейна – А. Айзена і теорії запланованої поведінки А. Айзена.

Згідно з теорією розумної поведінки те, що безпосередньо передує поведінці, є тенденцією для здійснення даної поведінки. Далі робиться

припущення, що тенденції визначаються одним або двома можливими чинниками: стосунками і суб'єктивними нормами (соціальними чинниками).

Відповідно з цієї теорії формування поведінки людини у загальному випадку відбувається під впливом як соціальних чинників, так і ставлення (відношення) за можливого домінування одного з них.

А. Айзен розширив кількість таких чинників, увівши вольовий контроль як один з найважливіших чинників, які впливають на формування поведінки. Ця теорія отримала назву теорії запланованої поведінки.

Вольовий контроль – це ступінь залежності поведінки від волі людини. Багато видів поведінки людини перебувають під повним контролем волі. Інші ж, повністю піддаються вольовому контролю. Наприклад, людині, яка палить, дуже важко відмовитися від звички, оскільки її воля пригнічена фізіологічною залежністю від нікотину. Новітністю цієї теорії є ведення такого елементу як відчутний контроль над поведінкою, який являє собою судження людини про те, наскільки просто він зможе здійснити таку поведінку. Цей чинник впливає на формування наміру здійснити бажане.

Соціальні чинники обумовлюють наступний вплив на поведінку людини. Референтні групи – це людина чи група людей, які не беруть безпосередньої участі в процесі здійснення діяльності, але такі, що завдають суттєвого впливу на поведінку людини. Виокремлюють наступні **типи референтних груп**:

1. *Первинні і вторинні*.

Первинні, зазвичай, найвпливовіші. Це малі соціальні формуванні, в яких здійснюється особистісна взаємодія (наприклад, родина).

У вторинних групах вплив здійснюється епізодично (наприклад, громадські організації, робота).

2. *Притягувальні і відштовхувальні*.

Для притягувальних груп характерним є бажання акцептувати норми і цінності таких груп.

3. *Формальні і неформальні*.

Формальні групи мають чітку описану структуру, відомий список членів.

Неформальні групи тримаються на дружбі і спільності інтересів.

Вплив референтних груп на вибір людини має три форми: нормативний, ціннісно-орієнтований та інформаційний.

Нормативний вплив полягає у вимозі підкоритися груповим нормам чи погоджуватися з ними. Він особливо сильний, якщо дія відбувається на очах в інших людей, або має сильний нормативний тиск.

Референтні групи також виконують роль носія цінностей. Ознакою психологічної асоціації людини з групою є прийняття її норм, цінностей або правил поведінки.

Інформаційний вплив полягає в корекції поведінки людини під впливом отриманої інформації. Того, хто подає таку інформацію, називають впливовою особою. Це може бути експерт, інша поважна в оточенні людини (артист, спортсмен, тощо). Існують **три основні моделі** поширення персонального впливу:

1. «Перетікання» зверху вниз – коли представники нижчих класів часто копіюють поведінку людей вищих класів.
2. Двоетапне поширення – нові ідеї та інша інформація із ЗМІ, перш за все, потрапляє до людей, які можуть спричинити вплив. Далі, вони в усній формі передають її всім іншим, пасивнішим у плані пошуку інформації і які менше піддаються впливу ЗМІ. Першим на це звернув увагу Лазерфельд і його колеги.
3. Багатоетапна взаємодія – впливу ЗМІ в однаковій мірі підлягають як люди, які шукають інформацію, так решта впливових людей. І ті й інші, згідно з цією моделлю, однаково важливі.

Поведінка людей багато в чому залежить від таких соціальних показників як статус і роль. Статус – це параметр, що визначає соціальне призначення людини. Він може бути високим або низьким і не мати жорстко обумовленого зв'язку з рівнем доходу. Так, заробітна плата викладача не обов'язково висока, але соціальний статус високий.

Одним з чинників, які зумовлюють поведінку людини, є особистісні чинники, одним з яких є розподіл людей на технофілів і технофобів. Технофіли (тобто дослівно – ті, хто люблять техніку) – це перші користувачі технічних новинок. Їх захоплює сама технологія – це, як правило, молоді люди, що мають вищу освіту. Технофоби – повна протилежність технофілам. Нова техніка їх насторожує – це переважна більшість населення.

Психологічні чинники є провідними детермінантами, що визначають поведінку людини. До них традиційно відносять мотивацію, сприйняття, засвоєння, переконання і стосунки.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників, він є індивідуальним і може змінюватись під дією мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю людини. Спонукальну силу спричинює стан напруженості, що виникає й існує внаслідок незадоволеності потреб.

Мотивація праці потребує детальнішого врахування нинішньої соціально-економічної ситуації, а також дії чинників, пов'язаних із розвитком ринкової економіки. Бо як самі мотиви, тобто лінія поведінки працівників, впливають на розвиток ринкового господарства, так і вона, із зміцненням своїх функцій, впливає на принцип формування інтересів та стимулів, отже, і мотивів до праці. Мотиваційний процес виникає на основі потреб та інтересів людини і корелює, з одного боку, з цілим спектром особистих якостей та цільових настанов, тобто з життєвим та виробничим досвідом особи, її професійними та фізіологічними можливостями, із бажаннями, очікуваними результатами власних дій. А з другого – з техніко-технологічними умовами та можливостями виробництва, в якому вона бере участь, його організацією, адекватністю дій керівників, поведінкою працівника у виробничому процесі і навіть із реакцією з боку оточуючого соціального середовища.

У мотивації праці слід розрізняти систему і механізм.

Система мотивації праці включає ланки, в яких мотиви групуються за їхніми ознаками. Система існує без відношення до періоду та конкретної

соціально-економічної ситуації, тобто її параметри є сталими.

Механізм мотивації праці включає комплекс економічних стимулів та засобів соціального і морально-психологічного характеру, які є спонукальними мотивами до праці або підсилюють їх. Механізм мотивації праці змінний у часі та просторі, мобільний. Ним можна управляти з метою посилення мотивації праці чи навіть викликати до дії зовсім нові мотиви.

Економічна література виокремлює **дві групи факторів**, під впливом яких формується мотиваційна структура у сфері праці:

1. Внутрішніх, пов'язаних самою трудовою діяльністю і спричинених нею.

Це склад роботи, професія, усвідомлення своїх досягнень, визнання їх оточуючими, стосунки з колегами, можливість підвищити кваліфікацію, прагнення до просування по службі і почуття відповідальності, самореалізація у праці. на основі цих мотивів праця приносить найбільше задоволення і не потребує контролю та примусу.

2. Зовнішніх, що перебувають поза межі праці.

Зокрема, політика вищої організації та методи управління, стиль керівництва, компетентність керівника, стосунки з безпосереднім керівником, з адміністрацією, умови праці, організація праці, психологічний клімат, соціально-грошові винагороди, суспільний та професійний статус.

Учені-економісти виокремлюють **чотири основні групи мотивів** трудової поведінки і діяльності: матеріальні, духовні, виробничо-побутові та соціальні. Орієнтовану структуру цих мотивів надає О. І. Лупенко:

1. Матеріальні – матеріальна винагорода, поліпшення життєвих умов, придбання необхідних товарно-матеріальних цінностей.
2. Духовні – вияв власних можливостей та вміння, підвищення професійної майстерності, спонукання до змістовної та відповідальної праці.
3. Виробничо-побутові – сприятливі режим праці і відпочинку, мікроклімат у колективі та санітарно-гігієнічні умови, доступ до відомчих закладів соціальної інфраструктури.
4. Соціальні – участь у престижній діяльності та вирішенні завдань економічного і соціального розвитку.

Матеріальні мотиви відображають економічну зацікавленість працівників в участі у роботі, визначають умови та розміри частки працівника у створеному продукті, за рахунок якої можна придбати певну сукупність матеріальних благ, необхідних для задоволення загальних його потреб та забезпечення матеріального благополуччя сім'ї.

Група матеріальних мотивів повинна бути спрямована на розроблення форм, методів та засобів залучення людей до праці, забезпечуючи при цьому зацікавлене їх ставлення до предмета, процесу та результату праці. Вона повинна гарантувати достатній рівень заробітної плати та її відповідність.

Група духовних мотивів пов'язана з внутрішнім задоволенням людини власною трудовою діяльністю. Працівник певною мірою зацікавлений знайти у праці можливість найповніше розкрити свої здібності та вміння, виконати змістовнішу і відповідальнішу роботу, спонукати власний професійно-

кваліфікаційний ріст. Духовна група мотивів пов'язана з намаганням працівника підвищити свій професійний рівень.

Виробничо-побутові мотиви відображають зацікавленість людей працювати у дружньому, згуртованому колективі з високим рівнем організації праці, зручним режимом праці та відпочинку, за сприятливих санітарно-гігієнічних умов тощо. Формування цієї групи мотивів передбачає наявність кваліфікованого, авторитетного керівництва, справедливе ставлення до працівників, чіткий розподіл трудових функцій, високу вимогливість та взаємодопомогу у колективі.

Група соціальних мотивів відображає усвідомлення працівником необхідності своєї участі у суспільно корисній діяльності, намагання взяти участь у вирішенні важливих економічних та соціальних проблем. Ця група мотивів передбачає створення широких можливостей для розвитку внутрішньовиробничої демократії, доступу працівників до повної і достовірної інформації про хід виробничого процесу та перспективи діяльності підприємства.

Мотиви «включаються» під впливом стимулів. Стимули є внутрішні (відношення до справи) і зовнішні (дії людей). На основі внутрішньої мотивації люди діють спокійніше, швидше, витрачають менше сил, краще виконують поставленні завдання.

Усю різноманітність стимулів умовно можна поділити на три групи: матеріальні, творчі та моральні.

Матеріальні стимули виражають залежність між рівнем матеріального добробуту працівника і його трудовим внеском у суспільне виробництво. Вони спонукають його до трудової діяльності за відповідну матеріальну винагороду у вигляді плати за кількість і якість вкладеної праці. Матеріальні стимули займають пріоритетне місце серед сукупності умов і мотивів, що зумовлюють трудову активність людського фактора.

З розвитком продуктивних сил, піднесенням духовного й інтелектуального рівня працівників відбувається процес неухильного зростання творчих стимулів. Вони характеризують показники праці, виражають задоволення досягнутим рівнем виробництва, професійну гордість, породжують усвідомлення працівником користі від своєї діяльності.

Матеріальні, творчі й моральні стимули в своїй взаємодії створюють єдину систему характеристик активізації людського фактора.

За змістом стимули поділяють на економічні і неекономічні. Суть економічних стимулів полягає в тому, що люди за виконання вимог, які ставляться перед ними, одержують певні вигоди, а це підвищує їхній добробут. Вони можуть бути прямі (грошовий доход) або непрямі, які сприяють одержанню прямих (додатковий вільний час, що дає змогу працювати в іншому місці). Слід відмітити, що чисто економічний підхід є недостатнім. Як свідчить досвід, принцип максимізації власної винагороди не можна вводити в абсолют, оскільки проти нього «працює» бажання до благодійності; ефект насичення потреб; суб'єктивне сприйняття корисності матеріальних благ і, зокрема,

грошей; психологія колективних дій.

Неекономічні стимули поділяють на організаційні і моральні. Позитивний вплив на мотивацію справляє інформацію про успіх, планування професійного розвитку і кар'єри, систематична оцінка, просування по службі. Чіткої межі між економічними і неекономічними стимулами не існує, на практиці вони переплітаються, обумовлюють один одного.

Внутрішнє спонукання до дії є наслідком взаємодії складної сукупності потреб, які постійно змінюються, і щоб мотивувати, керівнику необхідно визначити ці потреби і найти спосіб їхнього задоволення.

З цього можна зробити висновок, що досягнути бажаної поведінки людей можна двома шляхами: підібрати людину із запрограмованим рівнем внутрішньої мотивації або використати зовнішню.

Мотивація може мати позитивну і негативну спрямованість. Позитивна спрямована до об'єкта чи поведінки. Негативна – на запобігання (ігнорування) об'єкту чи поведінці.

Спонукальні чинники – внутрішні чинники, які зумовлюють прояв і формування нужди.

Нужда – це почуття людини, виражене в нестачі будь-чого, яке супроводжуються дискомфортом. Вона має психогенне чи фізіологічне походження. Демокрит називав нужду «вчителькою всього». Саме вона, на його думку, лежить в основі людської активності. Під її впливом руки, розум і мислення привели людину до культурного життя. Нужди в більш загальному вигляді можна поділити на:

1. З точки зору виникнення:

- Природжені (їжа, сон, одяг, вода);
- Надбані (успіх, слава, навчання).

2. За впливом на людину:

- Позитивні (навчання, спорт);
- Негативні (паління, споживання алкоголю і наркотиків).

Нужди існують у трьох станах:

1. Рефракторному – коли жоден стимул не сприяє спонуканню потреби.
2. Сугестивному (викликати, навіювати) – коли нужда пасивна, але може бути збудженою.
3. Активною – коли нужда визначає поведінку організму.

У такому сенсі мотив – це нужда, яка стала досить актуальною і вже вимагає задоволення. Але, інакше кажучи, мотив – це актуалізована нужда. Причинами актуалізації можуть бути, наприклад, фізіологічні процеси в організмі людини, інформація, отримана від знайомих, оточення людини, економічне становище у країні, зміна погодних умов, тощо. Чинники, що впливають на ймовірність актуалізації:

- Час (почуття голоду зростає з часом);
- Зміна обставин, ситуації (прийом на нову роботу приводить до необхідності пошиття нового одягу);
- Надбання або придбання чогось (придбання плейєра приводить до

необхідності придбання компакт-дисків);

- Використання чи споживання чогось (у багатьох випадках необхідність пізнається лише тому, що річ, яка є у користуванні, вже використана або зносилася);
- Індивідуальні відмінності (усвідомлення потреби внаслідок зміни фактичного і бажаного стану.

Коли людина досягає наміченої мети, тобто задовольняє свою потребу, вона через деякий час стає їй нецікавою. Психологи називають це **законом гедонічного контрасту.**

Мета й потреби незалежні, але вони не можуть існувати один без одного. О. Д. Гудзинський виклав методологічні та теоретичні основи мотивації. «Мотивація – це цілеспрямована діяльність зі створення мотивів і стимулів для забезпечення певної поведінки людей. Мотив являє собою внутрішні, а стимул – зовнішні спонукальні причини дій». Система мотивації включає:

- Завдання, які необхідно розв'язувати;
- Цілі, які потрібно досягти;
- Критерії оцінки діяльності, різнобічні чинники мотивації;
- Інформаційне забезпечення суб'єктів мотивованої діяльності;
- Механізми контролю і відповідальності у системі мотивації.

Сутність мотивації через спонукальний мотив виділяє І. М. Кваша. За змістом, спонукання означає причину дій та вчинків людини. Головними з причин є матеріальні та моральні стимули до праці, на основі яких людина забезпечує життєво необхідні інтереси та потреби. Оскільки основою життя суспільства і його членів є матеріальне виробництво і праця в ньому, то трудова мотивація є головною ланкою всієї мотиваційної системи, адже прибуток, одержаних за трудовими результатами, є основним засобом існування працівника та його родини, визначає соціальний статус особи.

У динамічній природі мотивації розрізняють чотири головні аспекти:

1. Потреби і цілі постійно змінюються – під впливом чинників, які впливають на стан людини, наприклад, фізичний стан, середовище, контакти, досвід. Є певні причини, через які активність людей ніколи не зупиняється:

- Існуючі потреби ніколи повністю не задовольняються і потребують постійної підтримки стану задоволеності;
- Як тільки нужда стає задоволеною, нові, більш високі нужди актуалізуються і вимагають задоволення;
- Люди, які досягли своїх цілей, встановлюють для себе нові цілі.

При цьому можуть виникати цілі – субститути, як наслідок недосягненості вихідної цілі.

2. Розлад планів – може бути зумовлено відсутністю будь-якого, необхідного для задоволення потреби, чиннику. Внаслідок у людини спрацьовує захисний механізм, який у разі невдачі може виражатись у вигляді:

- Раціоналізація своїх потреб;
- Відмови від бажання;
- Проекція, тобто перенесенні ситуації (вини) на інші схожі об'єкти,

ситуації, особистості;
- Аутизму (уходу в мрію);
- Ототожнення себе з подібними ситуаціями чи особистостями (стереотипи поведінки у людини);
- Агресивної поведінки;
- Репресії потреби, сублімації, знаходження виходу в інших напрямах;
- Регресу, коли людина адаптується через легковажну (уперту) поведінку.

3. Множинність потреб – поведінка людей часто зумовлена більше ніж однією потребою. Відповідно, може виникнути кумулятивний ефект, у будь-який час можуть активізуватися різні потреби.
4. Потреби і цілі – неможливо однозначно визначити з поведінки мотиви. Може виникнути ситуація: три особи – одна поведінка – три причини.

Актуалізація потреб, тобто мотивів, може відбуватися під дією психологічних і когнітивних чинників, а також оточуючого середовища (друзі, реклама, ЗМІ).

Психологічні чинники можуть бути зумовлені фізіологічними причинами: емоції, темперамент, тип особистості, стан здоров'я.

Когнітивні чинники пов'язані з процесом мислення і засвоєння інформації з оточуючого середовища: мрії (аутистичне мислення), бажання ототожнювати себе з бажаним образом.

Виявленням специфіки індивідуальних спонукальних мотивів, пов'язаних з трудовою діяльністю різних категорій працівників, розгляд процесів мотивації у контексті регулятивної функції психіки досліджував український вчений Й. С. Завадський. Результати його досліджень свідчили про те, що вибір мотиву залежить від ролі, яку виконує індивід, його віку, кваліфікації, установок, ціннісних орієнтацій.

Ранжування спонукальних мотивів трудової діяльності керівників підприємств свідчить, що головним мотивом у них є усвідомлення того, що робота приносить велику користь суспільству, а лише потім можливість повністю використовувати свої знання і вміння, прагнення просуватися по службі. Тому зовсім недостатньо управляти поведінкою і діяльністю керівників самими лише економічними методами, їхньою матеріальною зацікавленістю.

Доведено, що для головних спеціалістів найбільше значення має задоволення потреб у спілкуванні з товаришами по роботі, на другому місці серед інших ранжованих потреб – спілкування з підлеглими, а далі – прагнення підвищувати професійний рівень і самостійно приймати рішення.

Створення необхідного «мотиваційного клімату» на підприємстві охоплює досить широке коло інших питань, що стосуються структури апарату управління, делегування повноважень і контролю, проблем довіри, міжособистісних відносин і зв'язків, авторитету, морального стимулювання. Зростання оплати праці також стимулює трудову активність виконавців і сприяє поліпшенню економічних показників виробничої діяльності підприємств. Спонукальним мотивом високопродуктивної праці рядових виконавців є необхідність задоволення особистих потреб. Тому, зростання рівня оплати праці правомірно

розглядати як причину, а підвищення економічних показників господарювання – як наслідок.

Моральне стимулювання потребує постійного удосконалення. Співвідношення його видів має відповідати потребам працівників. Матеріали конкретних соціологічних досліджень показують, що моральні стимули необхідно поєднувати з матеріальними і попередньо обговорювати пропозиції про моральне стимулювання у колективі.

Задоволеність роботою залежить і від вибору працівником спеціальності або виду діяльності. Абсолютна більшість керівників і спеціалістів, які працюють за покликанням, задоволені роботою. Найвищі коефіцієнти зв'язку між задоволеністю роботою, з одного боку, і можливостями розробляти свої власні ідеї, матеріальними стимулами, прагненнями набути репутації гарного керівника або спеціаліста – з іншого боку.

Ефективним засобом мотивування молодих працівників і закріплення молоді на підприємствах може бути залучення їх до управління.

Як зазначалося вище, спонукальним мотивом високопродуктивної праці є необхідність задоволення особистих потреб, тому мотивація праці потребує постійного удосконалення і повинна відповідати потребам працівників.

Складність проблеми щодо підвищення задоволення працівників своєю трудовою діяльністю посилюється тим, що під впливом процесу поділу праці відчутні її результати можуть виявляти не всі працівники, а тільки зайняті на виконанні заключних операцій процесу. Тому необхідно чітко формулювати і роз'яснювати працівникам мету їхньої трудової діяльності на кожному етапі виробничого процесу, підвищенні привабливості роботи за рахунок упровадження високої культури виробництва, розширення можливостей для творчості і професійного зростання.

Сьогодні існують різні класифікації потреб людини. Вони тісно пов'язані з людськими цінностями, і являють собою інтелектуальне втілення глибинних потреб індивіда. Система цінностей – це усталена сукупність переконань і відношень до оточуючого світу стосовно переважних стилів поведінки людини, її стану. Вихідною точкою у розумінні мотивації людей є спроба зрозуміти їх цінності, у першу чергу щодо існуючих на даний момент благ.

Цінності – це стійкі мотиви, цілі як стан, яких люди прагнуть досягти.

Учений Рокіч виокремив **два основних типи цінностей**:

- Термінальні, або кінцеві;
- Інструментальні, або опосередковані.

Термінальні цінності – це наші переконання про цілі і кінцеві стани, до яких прагне людина. Це щастя, мудрість, благополуччя, успіх, мудрість, істинна дружба, комфортне та гарне життя, рівноправ'я, воля, безпека родини, життя в мирі та красі, щастя, зріла любов, насолода, спасіння, самоповага, соціальне визнання.

Інструментальні цінності стосуються уявлень про бажані методи досягнення цінностей термінальних. Це чесність, благородство, толерантність, талант, сміливість, незалежність, допомога, відповідальність, пробачення.

Під час вивчення теорії мотивації, необхідно звертати особливу увагу на особистість і виділяти такі три основні засади:

1. Кожна особистість унікальна, має унікальну комбінацію чинників.
2. Особистість є не суперечливою, послідовною і стійкою, тому немає потреби змінювати людину, треба вивчити її риси і характеристики.
3. Особистість може змінюватися під впливом середовища.

4. ЗАКОНИ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ

Формуючи ефективну систему мотивації, необхідно враховувати вимоги **законів трудової поведінки.** В економічній літературі виокремлюють такі закони:

- Відносності, невизначеності моделей поведінки людини;
- Врівноваженості зовнішнього середовища;
- Відповідності вимогам середовища;
- Послідовності розвитку;
- Необхідної різноманітності;
- Резонансного збудження системи;
- Комплексного впливу на об’єкт;
- Забезпечення прав власності та соціальної справедливості.

Закон відносності, невизначеності моделей поведінки людини передбачає, що заздалегідь запрограмувати можливі дії суб’єктів діяльності неможливо. Реальна ситуація з урахуванням психології особливостей моделює можливу поведінку суб’єктів діяльності.

Закон врівноваженості зовнішнього середовища передбачає, що кожний суб’єкт діяльності врівноважує внутрішні сили із зовнішніми силами навколишнього середовища.

Закон відповідності вимогам середовища передбачає, що суб’єкт діяльності реалізує свій особистий потенціал настільки, наскільки цього потребує навколишнє середовище. Чим вищий рівень вимогливості середовища, тим вищий рівень реалізації потенціалу суб’єкта діяльності.

Закон послідовності розвитку передбачає поетапний перехід до вдосконалення особистості та зміцнення її потенціалу.

Закон необхідної різноманітності свідчить про те, що менеджмент має виробляти певну систему мотиваторів діяльності. Існує нижня межа, за якої менеджмент як система може ще забезпечити ефективний вплив на поведінку людей. Нижче від неї менеджмент втрачає контроль над поведінкою суб’єктів діяльності.

Закон резонансного збудження системи ґрунтується на тому, що у разі збігу зовнішніх і внутрішніх сил може різко підвищуватися ефект впливу на поведінку людей.

Закон комплексного впливу на об’єкт вимагає комплексу збалансованих мотиваторів діяльності.

Закони забезпечення прав власності та соціальної справедливості ґрунтується на захисті особистості, яка володіє і розпоряджається

інтелектуальним потенціалом як власністю. Щодо другої частини закону, то тут механізм дії зводиться до забезпечення справедливості у процесі формування вимог із боку макросистеми, дотримання статусів суб'єктів діяльності (цивільного, службового і особистого) використання санкцій за певні порушення. Враховуються також типи трудової поведінки суб'єктів діяльності: ініціативний, виконавчий, пасивний, відхиляючий, реформаторський, творчий, споглядальний, пристосовницький, руйнівний. Формуючи систему мотивації, необхідно враховувати і чинники мотивації.

У зв'язку з розвитком ринкових відносин у нашій країні зростає вивчення мотивації та аналіз проблем мотивації праці, що стане поштовхом до подальшого розвитку підприємства і бізнесу. Виявлення основних стимулів і мотивів активізує механізм трудової мотивації до економії праці, коштів, збільшення обсягів виробництва товарів і надання послуг як у цілому по Україні, так і в кожній галузі, на кожному підприємстві, в установі чи організації.

Контрольні запитання та завдання

1. Розкрийте сутність і еволюцію теорій мотивації праці.
2. Охарактеризуйте чинники, що впливають на процес мотивації?
3. Охарактеризуйте основні групи та види потреб.
4. Визначте специфіку теорії прийняття рішень.
5. Вимоги законів трудової поведінки?

Список рекомендованої літератури

1. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 664 с.
2. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
3. Філоненко М. М. Психологія спілкування. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 224 с.

ТЕМА 6. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ

Після вивчення даної теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

— сформулювати сутність управлінських ролей керівника;
— проаналізувати відомі вам підходи до класифікації управлінських ролей;
— розкрити існуючі концепції стилів керівництва;
— пояснити критерії, за якими розрізняють стилі керівництва;
— охарактеризувати основні типи керівників.

Ключові поняття: управлінські ролі керівника, стиль керівництва, типи керівників.

ПЛАН

1. Психологія організації в управлінні. Теорії організації.

2. Соціально-психологічна характеристика організації.
3. Менеджмент корпоративної культури.
4. Організація як комунікативна система. Управлінські ролі керівника.

1. ПСИХОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ. ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

В теорії та практиці менеджменту сформувався ряд підходів до означення та розробки теорії організації. Розглянемо домінуючі теорії організації в контексті аналізу психологічних засад розвитку організації.

Класичний (механічний, бюрократичний, раціоналістичний) підхід

Механістична теорія. Сформувалася на базі школи «наукового управління», засновником якої був Ф. Тейлор. Обов'язковою умовою функціонування високоефективної організації він вважав підвищення ефективності виробництва за допомогою організації праці, раціоналізації та інтенсифікації трудового процесу. Виходячи з цього, психологія розробляла питання ефективного виробництва, а не ефективної поведінки в організації.

Представники механістичного підходу розглядали організацію скоріше як машину, а проектування організацій – як конструювання механічного пристрою. Люди розглядалися як доповнення до машин.

До недоліків механістичного підходу відносять:

- Недостатнє врахування ролі і значення людського фактору в ефективній роботі організації;
- Неврахування взаємовпливу середовища і організації;
- Недооцінювання ролі неформальних структур в межах формальної організації;
- Організація розглядається як стійке утворення, а управління – як приведення організації до проектного стандарту. Динамічна складова організації не береться до уваги.

У деяких випадках механістична система приносить економічний успіх. Але вона завжди неадекватна при взаємодії з складними структурами управління і невизначеними умовами зовнішнього середовища.

Теорія бюрократії. Її автор є Макс Вебер. Саме він ініціював поширення бюрократичних теорій і структур управління організацій, прототипом яких була модель класичної бюрократії. Поява цього підходу була пов'язана з намаганням стандартизувати роботу і описати основні принципи управління. На основі цих принципів і стандартів розроблялися принципи ефективної роботи організації, процеси прийняття рішень.

Головна перевага бюрократичної організації, за М. Вебером, це висока господарсько-економічна ефективність: точність, швидкість, компетентність, постійність управлінського процесу, єдиноначальність, субординація, мінімум конфліктів і економічність в управлінні.

Якщо Ф. Тейлор розробляє свої принципи відносно індивідуальних дій, то М. Вебер запропонував зробити це ж саме, але на рівні управління діяльністю всієї організації. Але в основі підходів продуктивність діяльності.

Представники класичної школи дослідження організації зробили вагомий внесок у виникнення та розвиток науки про особливості організацій та специфіку соціального управління у них. Разом з тим, досліджуючи організації, науковці розглядали їх як закриті системи, тобто не враховували такі зовнішні детермінанти їх існування як соціально-економічні, політичні особливості оточуючої дійсності. Не приймалися до уваги і внутрішньоособистісні чинники функціонування організацій, такі як структура особистісних рис, мотивів та цілей співробітників.

Неокласичний (гуманістичний) підхід

В основу їх моделі організації покладені теорії людських відносин і поведінкових рис (Е. МЕЙО, Д. Макгрегор, Ч. Барнард та ін.), ідеї гуманістичної психології (А. Маслоу). Ця модель передбачає, що найважливіший чинник продуктивності на підприємстві – людина. Тому елементами моделі є такі складові, як увага до працівників, їхня мотивація, комунікації, лояльність, участь у прийнятті рішень.

Недоліком цієї моделі є те, що в ході пошуку резервів підвищення ефективності організації обмежуються лише одним внутрішнім чинником – людським ресурсом і йому підпорядковують усі інші фактори виробництва. Як і в механістичній моделі, керівна система тут зорієнтована на аналіз внутрішніх факторів організації і не враховує умов зовнішнього середовища.

Системний підхід.

В основу моделі організації як складної відкритої системи покладено загальну теорію систем. Головна ідея полягає у визнанні взаємозв’язків і взаємозалежностей елементів, підсистем і всієї системи вцілому з зовнішнім середовищем. Відповідно до цих теоретичних положень організацію розглядають в поєднанні її складових частин, що нерозривно пов’язані з зовнішнім світом. Ефективність організації оцінюється як системна доцільність, яка враховує її здатність до саморегулювання, самоорганізації і досягнення цілей при зміні зовнішніх умов.

Модель організації 5-го рівня управління.

Особливим та незвичним прикладом розробки теорії організації є модель організації 5-го рівня управління.

Враховуючи певну новизну питання організації 5-го рівня управління, недостатність матеріалу для його вивчення, зупинимось на ньому докладніше.

Чим гарна компанія відрізняється від великої? Як стати великою компанією? Більше п’яти років (друга половина 90-х років) команда дослідників під керівництвом Джима Коллінза аналізувала розвиток двадцяти восьми компаній, відібраних для дослідження. Результатом пошуків стало усвідомлення, чому одним компаніям вдалось зробити прорив від «гарного до великого», а іншим – ні.

За результатами досліджень Джим Коллінз розробив концепцію, виходячи з якої процес перетворень в організації можна показати у вигляді накопичення потенціалу і наступного за ним стрімкого зростання. Складовими цього процесу є: дисципліновані люди, дисциплінований мислення, дисциплінована діяльність.

Кожна з цих складових містить дві головні концепції.

Дисципліновані люди:

- «керівники 5-го рівня»;
- «спочатку «хто», потім «що».

Дисциплінованe мислення:

- «дивіться суворим фактам в обличчя, але в той же час не втрачайте віри»;
- «концепція їжака» або три кола, що пересікаються».

Дисциплінована діяльність:

- «культура дисципліни»;
- «технології як акселератори».

Ідея, яка проходить червоною ниткою через все дослідження, названа автором «маховиком», який являє гештальт всього процесу створення великої компанії.

Розглянемо докладніше складові моделі «від гарного до великого» або складові створення організації 5-го рівня управління.

Керівники 5-го рівня управління. Основною умовою формування організації 5-го рівня управління є наявність керівників 5-го рівня управління. Як зазначає Дж. Коллінз, дослідники були здивовані, навіть шоковані, коли зрозуміли, який тип керівництва потрібний для реалізації перетворень. На відміну від відомих корпоративних лідерів, які володіють, як правило, сильним характером і не сходить зі сторінок журналів і газет, керівники, яким вдалось здійснити перетворення на своїх підприємствах і перейти від «гарного до великого», здається що вони прилетіли з Марса. Спокійні, непримітні, стримані, і навіть сором'язливі, ці керівники поєднують у собі незвичну комбінацію людських якостей і професійної волі.

Керівники 5-го рівня:

- Честолюбиві, але їх честолюбство проявляється не в бажанні особистого успіху та визнання, а в досягненні успіху своїх організацій;
- Роблять все, щоб їх спадкоємці досягли ще більш видатних результатів, в той же час як керівники, якими рухає егоїзм, часто відповідальні за невдачі своїх послідовників;
- Фанатично віддані своїй справі;
- Проявляють завзяття, яке схоже на завзяття простих працівників – вони більше схожі на простих «робочих конячок», ніж на «породистих скакунів»;
- «Дивляться у вікно», приписуючи всі заслуги комусь, але не собі, коли компанії досягають успіхів. Але, коли компанії стикаються з проблемами, вони «дивляться в дзеркало» і приймають всю відповідальність на себе.

«Спочатку «хто», потім «що». Лідери, які здійснювали перетворення компаній, починали не з розробки бачення майбутнього і корпоративної стратегії. Вони спочатку підбирали людей потрібних їм в подорожі, звільнялися від людей непотрібних, досягали того, щоб потрібні люди займали потрібні місця, і тільки тоді вирішували, а куди ж, власне, вони їдуть. Старе ствердження «кадри вирішують все» виявляється неправильним. Не просто кадри вирішують

все, а потрібні кадри.

«Дивіться суровим фактам в обличчя, але в той же час не втрачайте віри». Кожна велика компанія зіткнулась з тим, що дослідники називають «парадоксом Стокдейла»: ви повинні продовжувати вірити в перемогу, незважаючи ні на які негаразди, але в той же самий час мати мужність дивитися в обличчя дійсності, якою би суворою вона не була.

«Парадокс Стокдейла» – це «гербова печатка» тих, хто досягає чогось великого в своєму власному житті або житті інших людей. Це стосується і діяльності організації.

«Концепція їжака» або три кола, що пересікаються». Щоб досягти визначених результатів, необхідно вийти за рамки «прокляття компетентності». Якщо щось є вашим ключовим бізнесом, компетенцією, і ви займались цим багато років, це зовсім не означає, що ви робите це краще в світі. А якщо ви не спеціаліст світового рівня в тому, що є для вас ключовим видом діяльності, цей вид діяльності не може бути для вас основою створення великої компанії.

Для досягнення визначних результатів потрібно реалізувати «Концепцію їжака», складовими якої є:

1. В якому виді діяльності ви можете бути найкращими у світі. Головне – зрозуміти, в якій сфері ваша організація може бути кращою в світі. «Концепція їжака» – не стратегія, не наміри, це усвідомлення;
2. На чому базується ваша економічна модель. Усвідомлення того, що є рушійною силою вашого бізнесу, пошук такого показника результатів вашої діяльності, зміна якого найбільшою мірою визначає динаміку вашої діяльності.
3. Що вас дійсно хвилює. Або, по-іншому, до чого ви відчуваєте справжню пристрасть.

«Культура дисципліни». У всіх компаній є своя культура, деякі відрізняються наявністю дисципліни, але небагато компаній мають культуру дисципліни.

Успіх підприємця базується на фантазії, творчості, нестандартних рішеннях, сміливості та передбаченні. За мірою зростання компанії відносини всередині неї стають все складнішими, вона починає «спотикатися» за своє власне зростання – дуже багато нових людей, нових клієнтів, нових заказів. Те, що на початку вважалось забавним, перетворюється в хаос. Недостатність планування, недостатність бухобліку, відсутність відповідних систем, плутанина з наймом – все це створює тертя. Виникають проблеми з клієнтами, грошовими потоками, графіком.

Для вирішення цих проблем компанія починає наймати спеціалістів зі ступенем та керівників з досвідом роботи у відомих компаніях. Процеси, процедури, бланки і так далі починають рости. В повному хаосі встановлюється влада професійних менеджерів. Із хаосу вони створюють порядок, але в той же час вони вбивають підприємницький дух. Творче завзяття закінчується в міру того як найздібніші люди звільняються, реагуючи на зростання бюрократії. Багатообіцяюча молода фірма починає перетворюватися просто в ще одну

компанію, яку ніщо не відрізняє від інших.

Завдання бюрократії – компенсувати відсутність компетентності і дисципліни. Така проблема не виникає, коли з самого початку правильно підібрані кадри. Альтернатива бюрократії та ієрархічності в організації – створення культури дисципліни. Об'єднавши ці дві взаємодоповнювальні сили – культуру дисципліни і етику підприємництва, ви отримаєте чарівну суміш для досягнення визначних результатів і довгострокового успіху.

На думку Дж. Коллінза, перетворення розпочинаються не з того, що ви намагаєтеся привити дисципліну недисциплінованим людям, а з того, що ви наймаєте людей, які володіють самодисципліною. Далі йде дисциплінованое мислення. Вам необхідна дисципліна, щоб дивитися суворим фактам в обличчя, зберігаючи віру в те, що ви можете знайти і знайдете шлях до успіху. І останнє – це дисциплінованої дії. Порядок є дуже важливим. Компанії часто намагаються перейти до дисциплінованих дій, обминувши попередні етапи. Але дисциплінованої дії без людей, які володіють самодисципліною, неможливі, а дисциплінованої дії без дисциплінованого мислення – це шлях до катастрофи.

З точки зору психології управління, важливими є слова автора про те, що коли у вас працюють дисциплінованої люди, вам не потрібна ієрархія. Коли у вас дисциплінованое мислення, вам не потрібна бюрократія. Коли у вас дисциплінованої дії, вам не потрібен надмірний контроль.

Аналіз теорії організації 5-го рівня засвідчує, що ключовим принципом створення організації 5-го рівня є – свобода і відповідальність. Внутрішня організація компаній, які досягли визначних результатів нагадує дії: свобода і відповідальність в межах детально проробленої системи. Такі компанії створили послідовні системи з чіткими обмеженнями, але також надали свободу і відповідальність в рамках цих систем.

Практично, питання створення організації 5-го рівня – це питання культури дисципліни або свободи і відповідальності.

«Технології як акселератори». Компанії, які досягають визначних результатів, відводять технологіям особливу роль. Вони ніколи не розглядають технології як головний фактор, з якого починається процес трансформації. Але, саме великі компанії є піонерами у використанні багатьох технологій. Дослідники прийшли до висновку, що технології самі по собі ні при яких обставинах не можуть ні зробити компанію великою, ні стати причиною її невдач.

Ні технології, і не важливо, настільки вони дивовижні, ні комп'ютери, ні телекомунікації, ні робототехніка, ні Інтернет не можуть самі по собі забезпечити визначний результат. Ніяка технологія не виведе на 5-й рівень. Ніяка технологія не зробить непридатних людей придатними. Ніяка технологія не прививає компанії дисципліну, необхідну, щоб дивитися правді в очі, і віру в перемогу. Ніяка технологія не зможе замінити необхідність розуміння трьох кіл, на яких базується «концепція їжака». Ніяка технологія не зможе створити культуру дисципліни.

Ефект маховика.

Компанії, які досягли визначних результатів, зрозуміли просту істину – велика сила міститься в самому процесі послідовних покращень. Покажіть реальні результати, які спочатку можуть бути незначними, і покажіть, як досягнуте вкладається у загальну концепцію бізнесу. Якщо ви зробите це так, що люди побачать і відчують, що потенціал зростає, вони зустрінуть ваші зусилля з ентузіазмом. Це називається «ефект маховика», і це стосується не тільки інвесторів, але і внутрішньої структури.

Керівники організацій, які досягли значних результатів, спиралися на підтримку та консолідували всі ресурси. За сприятливих умов проблеми віри, підтримки, цілеспрямованості і готовності працювати заради нових цілей зникають самі собою. Вони ніби, самовирішуються.

Якими би не були кінцеві цілі, перехід від гарного до великого не можна здійснити одним махом. Навпаки, процес нагадує перетворення гігантського важкого маховика: в одному напрямі, повільно набираючи розгону, він, нарешті, досягає моменту, коли накопичений потенціал починає працювати на вас, і компанія вступає в період стрімкого росту.

Ключові цінності і смисл.

Важливим методологічним аспектом створення організації 5-го рівня є поєднання психологічних та етичних принципів. Психологічні аспекти управління організацією та діяльність організації в цілому, на думку Дж. Коллінза, повинні визначатися «ключовими цінностями і смислом», які виходять за межі прагнення до прибутку.

2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

Налагодження діяльності організації потребує знання її основних соціально-психологічних характеристик.

Структурно організацію утворюють різноманітні зв’язки та взаємозв’язки її елементів – організація є комунікативною системою. До її системи входять формальні, неформальні, напівформальні, позаформальні, офіційні й неофіційні зв’язки. Неформальні реалізуються в системі міжособистісних контактів і відносин, формальні – у системі відносин, обумовлених і закріплених у службових інструкціях.

Організація як соціально-психологічний феномен стосовно кожного її індивіда виконує соціально-психологічні функції.

Функція адаптації передбачає соціальну адаптацію працівника (забезпечення впевненості в соціальній справедливості; забезпечення професійного пристосування до умов середовища та ін.).

Функція актуалізації має на меті надання організацією кожному її члену соціально-технологічних засобів, які дають змогу реалізувати творчий потенціал в індивідуальній діяльності чи у співпраці, взаємодії з іншими. Соціально-психологічний продукт цих відносин – самооцінка, мотивація досягнень, рівень вимог та ін.

Функція групової інтеграції та активізації діяльності сприяє активній

перебудові неупорядкованих групових станів, забезпечує оптимальне поєднання індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, погодженість рольової поведінки співробітників при розв'язанні спільного завдання. Організація дає змогу людині реалізувати енергію творчості.

Організація як соціально-психологічний феномен містить механізми соціальної регуляції організаційної поведінки. З огляду на специфіку їх функціонування виокремлюють такі групи цих механізмів:

- Соціального впливу – організації впливають на морально-психологічний стан індивідів, на демографічні процеси; завдяки системам влади в організації підтримується внутрішній соціальний порядок тощо;
- Соціальні залежності – специфіка зв'язків між структурними компонентами організації;
- Соціальної відповідальності – специфіка контролю над діяльністю суб'єкта з погляду виконання ним прийнятих норм, правил, завдань та ін.

Аксіологічні основи управління в організації

Інституалізація етичних та психологічних основ діяльності організації

Становлення етичних та психологічних норм в бізнесі та менеджменті має розпочинатися з конкретної організації. Все частіше організації, фірми, для яких суспільна думка про чесність і добропорядність стоїть вище бажання максимізувати прибуток будь-якими способами, розробляють Корпоративні кодекси (Етичні кодекси), які:

- Показують менеджерам і працівникам як чинити, приймаючи рішення на основі аналізу цінностей;
- Формально зобов'язують всіх працівників зважати на етичні та психологічні аспекти рішень, які вони приймають;
- Є основою для дискусій з питань поведінки працівників.

Перші корпоративні кодекси з'явилися у США на початку XX ст. Кодекси містили стислі формулювання ідей та перелік деяких норм поведінки з клієнтами та конкурентами.

З початку 50-х років процес прийняття кодексів поширюється не тільки на американські, а й на європейські, канадські, японські фірми.

В кодекси поступово вносились положення про подарунки, хабарі, відносини з клієнтами, про навколишнє середовище, про здоров'я та безпеку. До порушників положень кодексів передбачалися санкції (зауваження, звільнення). В компаніях все частіше створюють комітети з етики, до складу яких входять представники вищого керівного складу і на яких покладена відповідальність спостерігати за дотриманням робітниками принципів поведінки і виносити рішення у випадку виникнення спірних ситуацій.

В деяких компаніях призначається Комісар або уповноважений з питань етики. Широко використовуються в компаніях навчальні програми, які спрямовані на розповсюдження принципів етики та психології серед робітників.

Соціокультурні та етнопсихологічні особливості управління організацією

Управлінська теорія і практика як система знань, умінь та навичок є феноменом культури, що дає підстави стверджувати про існування культури управління, яка базується на відповідних соціокультурних та етнопсихологічних особливостях.

Кожна організація має свою специфічну культуру, що формується протягом усього її розвитку та враховує суспільно-історичний, соціокультурний, соціально-психологічний, політико-економічний, правовий, міжнародний вплив. Етнопсихологічний контекст діяльності учасників управлінського процесу потребує врахування національно-психологічних особливостей поведінки людей у сфері ділових відносин. Досліджувати ці особливості в управлінській діяльності керівника означає виявляти суттєві характеристики конкретної управлінської культури, бачити передусім її національну специфіку.

Зупинимось на аналізі базових культурних моделей управління.

Японська модель управління

Японська модель управління є найяскравішим прикладом впливу традицій національної культури на формування організаційних структур великих підприємств. У ній закорінені основні риси японського досвіду управління:

- Довічне наймання робітників і службовців, що забезпечує постійним працівникам привілейоване становище (гарантія роботи, зростання доходів, соціально-культурне забезпечення);
- Принцип «старшинства», який забезпечує підвищення заробітної плати залежно від стажу роботи, рівня кваліфікації, результативності праці;
- Підготовка кадрів, яка передбачає обов’язкове регулярне підвищення кваліфікаційного рівня працівників, забезпечує їм просування по службі;
- Планомірне переміщення кадрів із одного функціонального підрозділу в інший, що дає змогу керівникам набувати широкого й різнобічного досвіду управління, поліпшувати взаємодію між підрозділами;
- Система горизонтальної координації, яка має форму розгалуженої мережі спеціальних органів на кожному рівні управління координацією;
- Спеціальна роль штабних органів, завданням яких є підготовка та опрацювання рішень, що визначають політику фірми;
- Процедура прийняття рішень (тривала і всебічна підготовка їх усіма підрозділами компанії, швидка реалізація рішень);
- Залучення працівників до «гуртків якості», метою яких є активна самостійна участь кожного у підвищенні якості продукції, удосконаленні технології виробництва;
- Колективна відповідальність;
- Генералізація ролей і ротація робочих місць (усі співробітники мають працювати на благо фірми і бути готовими до виконання різноманітних ролей);
- Довіра до підлеглих (підлеглі самостійні у виконанні дорученого завдання; використання співробітниками свого потенціалу потрібно стимулювати);

- Захист працівників (усім співробітникам гарантовано захист під час роботи в організації);
- Необхідність планування кар'єри;
- Прагматична адаптація і раціоналізм (управління повинне бути достатньо гнучким і здатним адаптуватися до нових обставин);
- Ототожнення із способом та індивідуальною роботою колег (працівники мають чітко дотримуватися прийнятого в організації способу життя, бути лояльним до колег).

Ця система управління ґрунтується на традиціях і менталітеті японців, економічних законах виробництва, особливостях психології людини, стереотипах її поведінки в певних суспільних умовах. Однак вона дещо обмежує свободу вибору, адже не кожну людину влаштовує планомірне її переміщення, багато хто прагне свободи вибору.

Американська модель управління

Американська модель управління є повною протилежністю японській, оскільки вона основана на іншій культурній традиції. Японці, живучи протягом віків і поколінь у тісній близькості один до одного, виробили в собі здатність працювати спільно й у злагоді, поступаючись індивідуальним перед колективним. Житель Заходу не приймає відмови від своєї індивідуальності на догоду групі й не поступається інтересам окремої людини на користь інтересів групи.

В основі американської моделі управління:

- Використання наукових засад управління (системні зусилля, спрямовані на підвищення ефективності процесу виробництва);
- Дотримання класичної теорії управління (визначення функціональних ролей на основі специфічної відповідальності і повноважень, пов'язаних з виконанням роботи);
- Індивідуалізм (визнання того, що керівники є передусім індивіди, які мають певні інтереси і власну думку про особисті потреби);
- Людські відносини (розроблення виробничих норм для робочих груп і формування відносин, що сприяють досягненню цілей фірми);
- Ситуаційне управління (організації повинні мати власний образ, індивідуальність; структуру й політику організацій розробляють відповідно до зовнішнього середовища);
- Планування організаційних змін (необхідні систематичні впливи, спрямовані на зміну структури й культури організації).

3. МЕНЕДЖМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Корпоративна культура є, значною мірою, результатом, але з іншого боку, умовою високого рівня етичної та психологічної культури організації. Вона є інтегральною характеристикою ділових відносин в організації та ділових відносин в системі «організація – зовнішнє середовище».

Формування та розвиток корпоративної культури є необхідною умовою ефективної діяльності сучасної організації. Зокрема, без високої корпоративної

культури організація не зможе досягти успіху в довгостроковій перспективі.

Розвиток цивілізації, науково-технічного прогресу привів до потреби посилення впливу на технічну, економічну, бізнесову сфери діяльності людини (суспільства), культури, духовних цінностей, моралі. Це і стало причиною стрімкого розвитку в кінці XX ст. корпоративної культури.

Корпоративна культура, як феномен культури, насамперед визначається системою цінностей організації та її співробітників.

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації та приймаються більшістю співробітників.

Корпоративна культура – цілісне, але складне, багатоаспектне явище, яке подається у вигляді багаторівневої структури. Існують різні підходи до визначення структури корпоративної культури та її рівнів. Ми визначаємо два рівні корпоративної культури: 1) внутрішній, глибинний, онтологічний (сутнісний), несвідомий – корпоративний дух; 2) зовнішній – рівень актуалізації («зовнішніх проявів», формальних ознак) корпоративної культури.

Корпоративний дух – духовний стан (клімат) корпоративного середовища (корпоративних взаємовідносин) як результат актуалізації духовності (смисл життя, цінності) співробітників в процесі їх взаємодії.

Актуалізація (зовнішні прояви) корпоративної культури. До них належать: норми і моделі поведінки та комунікації (комунікація, поведінка, етикет, мова спілкування та ін.), символи, фірмовий стиль (товарний знак, емблема, фірмовий колір, фірмові особливості дизайну продукції, зовнішній вигляд будівель та інтер'єр приміщень, фірмовий одяг, елементи діловодства та ін.), прапор, гімн, ритуали та свята, історія, міфи, герої, фізична культура та ін.

Важливим є також розгляд структури та рівнів корпоративної культури з точки зору складових та чинників процесу її формування.

Визначимо такі рівні корпоративної культури: 1) загальнолюдська (національна) культура; 2) корпоративні цінності; 3) актуалізація (зовнішні форми прояву) корпоративної культури.

Важливою умовою, принципом, чинником формування корпоративної культури є онтологічні, глибинні чинники загальної людської (національної) культури, зокрема світогляду, смислу життя, духовності, моралі, цінностей, вірувань, уявлень, установок людини та ін., які за своєю суттю, є позаорганізаційними, надкорпоративними елементами корпоративної культури.

Другий рівень визначається корпоративними цінностями, які актуалізуються в місії організації та, сформульованих на її основі, і під впливом, з одного боку, загальнолюдської (національної) культури, а з іншого, цінностями організації, ділових принципах.

Третій рівень – рівень актуалізації (зовнішніх проявів, зовнішніх форм прояву, формальних ознак) корпоративної культури.

Так як предметом нашого аналізу є проблема управління в організації, розглянемо питання формування та менеджменту корпоративної культури.

Аналіз ефективних та успішних організацій показує, що процес формування та розвитку корпоративної культури потребує усвідомленої та цілеспрямованої системи дій, яка формалізується в програмі або проекті розвитку корпоративної культури організації.

Досвід розвитку корпоративної культури показує, що вона в своєму розвитку проходить відповідні життєві цикли: повільне зростання, швидке зростання, стабілізація, занепад. Чинниками повільного зростання є навчання, інтеріоризація співробітниками формулювань корпоративної місії, основних ділових принципів, зовнішніх атрибутів корпоративної культури. В основі швидкого зростання екстеріоризація, впровадження корпоративної культури. На етапі стабілізації відпрацьовуються окремі деталі корпоративної культури. Наступний, неминучий етап – старіння корпоративної культури. Життєвий цикл проекту корпоративної культури може тривати 2–5 років. Щоб запобігти зниженню ефективності корпоративної культури, потрібно вчасно почати розробку нового проекту. Тому, менеджмент корпоративної культури потребує постійної роботи над розвитком корпоративної культури.

Вчені визначають **етапи проектування** корпоративної культури:

1. Задання цілей.
2. Аналіз зовнішніх та внутрішніх умов.
3. Аналіз стану корпоративної культури.
4. Планування змін корпоративної культури.
5. Планування змін типу менеджменту.
6. Розробка методів змін корпоративної культури та виду управління.
7. Проведення експерименту.
8. Коректування проекту.
9. Навчання та психологічна підготовка співробітників.
10. Подолання опору та реалізація проекту.

В практиці реалізації корпоративних проектів вітчизняними організаціями існує тенденція підмінити процес розвитку високої корпоративної культури демонстративною. Акцент, зокрема, робиться не на розвитку у співробітників високої етичної та психологічної культури, а на презентації зовнішніх атрибутів корпоративної культури (Положення про корпоративну культуру, фірмовий знак, дизайн, стиль одягу співробітників та ін.). Такий підхід базується на тому, що партнери, клієнти за фасадом зовнішніх атрибутів корпоративної культури не відразу усвідомлять, що зовнішня сторона не відображає змісту корпоративної культури.

Значний вплив на розвиток корпоративної культури може мати гуманізація трудової діяльності (гуманізація виробництва). Дослідники виділяють такі напрями гуманізації трудової діяльності:

- Посилення управління через цінності, культуру.
- Зміна типу управління в сторону організаційних культур «творчих команд», «колегіальності», «великої сім'ї».
- Розробка системи мотивації, яка б враховувала всі різноманітні потреби особистостей працюючих.

- Посилення моральних методів мотивації.
- Інтелектуалізація праці.
- Створення комфортних умов праці.
- Забезпечення можливості самореалізації і зростання співробітників як у процесі праці, так і поза ним.
- Виховання колективізму, вміння працювати у команді поряд з наданням можливості для розкриття кожної особистості, якщо вони не суперечать стратегічним цілям організації.
- Розвиток позитивних зовнішніх проявів корпоративної культури: створення фірмового стилю, системи ритуалів і свят, вироблення характерної манери поведінки та ін.

4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК КОМУНІКАТИВНА СИСТЕМА. УПРАВЛІНСЬКІ РОЛІ КЕРІВНИКА

Управління як комунікативна проблема в діяльності організації

Структурно організацію як цілісну систему утворюють різноманітні зв'язки та взаємозв'язки її елементів – організація є комунікативною системою. До її системи входять формальні, неформальні, напівформальні, позаформальні, офіційні й неофіційні зв'язки. Неформальні реалізуються в системі міжособистісних контактів і відносин, формальні – у системі відносин, обумовлених і закріплених у службових інструкціях.

Отже, організація як комунікативна цілісність – це:

- Специфіка ієрархічних зв'язків, їх стан і рівень розвитку;
- Особливості динаміки комунікативних процесів (ділового спілкування, спільної взаємодії та ін.);
- Специфіка процесів координації, інтеграції та концентрації людських зусиль, творчості, ініціативи, професіоналізму;
- Специфіка соціально-психологічних умов (частота організаційних зв'язків, ступінь сумісності, симпатії-антипатії та ін.);
- Адекватність сприймання організації та її планів усіма учасниками організаційного середовища;
- Специфіка інформаційно-ділового обміну (завдяки йому індивідуальні досягнення стають загальними, але не втрачають свого первинного носія; обмін дає змогу регулювати як відносини кожного суб'єкта з організацією, так і відносини між організацією та підструктурами.

Для нормальної, ефективної організації праці управління спільною координованою діяльністю велике значення має комунікативна структура, комунікативний зв'язок у соціальній групі, установі, фірмі. Цю структуру можна подати як мережу каналів, по яких у групі відбувається обмін інформацією й думками. З огляду на їх статус виокремлюють формальні (встановлені адміністрацією відповідно до посадової організаційної структури і пов'язують людей по вертикалі та горизонталі всередині трудового осередка) та неформальні (виходять за межі організації й не збігаються з офіційною встановленими). Формальні потоки ніколи не задовольняють потреби учасників трудового

процесу, тому що соціальні контакти не обмежуються лише офіційними межами. Інформація неформальних потоків може випереджувати формальну, іноді вона буває недостатньо достовірною. В організаціях (групах), що функціонують нормально, завжди існує баланс формальних і неформальних інформаційних потоків із переважанням то одного, то іншого.

Структура управління зумовлена структурою зв'язків та відносин між елементами, яка, у свою чергу, зорієнтована на структуру процесу прийняття та реалізації рішень, тобто на технологію управління.

Роль керівника в організації є багатоплановою. Він має право вирішувати, впливати на підлеглих, що передбачає певний тип стосунків з іншими людьми. Особистісний авторитет керівника й офіційні повноваження є підґрунтям, на якому базується його реальний вплив на діяльність організації, зокрема й управлінську систему загалом. Керівник повинен знати не тільки всі аспекти взаємин у групі, а й чинники, що сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату. Залежно від ситуації він виступає організатором, комунікатором, експертом, критиком і безпосереднім виконавцем.

Управлінські ролі визначають обсяг і зміст роботи керівника незалежно від специфіки конкретної організації, вони взаємопов'язані і діють для виконання накреслених завдань. Існує декілька підходів щодо класифікації управлінських ролей керівників. **Г. Мінцберг** їх розподіляє так:

Управлінські ролі

Роль	**Опис**	**Характер діяльності за матеріалами дослідження роботи керівників**
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Символічний голова, до обов'язків якого входить виконання звичайних правових або соціальних завдань	Церемоніали, дії, зумовлені положенням, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію та активацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, яка саморозвивається, та джерел інформації, які надають її та послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями
Інформаційні ролі		
Приймаль-ник інформації	Розшукує та отримує різноманітну спеціалізовану (здебільшого поточну) інформацію, яку успішно	Оброблення всієї пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з

	застосовує в інтересах своєї організації, координує зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить в організацію	отриманням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки)
Поширювач інформації	Передає в організацію отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих інформацію, частина якої має суто конфіденціальний характер, а решта вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації	Розсилання пошти в організації з метою отримання інформації, вербальні контакти для передачі інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Оратор	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації щодо планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт із питань цієї галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, враховуючи передачу інформації в зовнішні організації та окремим особам
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприє-мець	Відшукує можливості в самій організації та поза її межами, розробляє й запускає проекти з удосконалення, які викликають зміни, контролює розроблення певних проектів	Участь у засіданнях із обговоренням стратегії, огляди ситуації, мета яких ініціювання або розроблення проектів удосконалення діяльності
Той, хто усуває порушення	Відповідає за коригування дій, коли перед організацією постане необхідність змін	Обговорення стратегічних і поточних питань, враховуючи проблеми та кризи
Розподіль-ник ресурсів	Відповідальний за розподіл ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття або схвалення всіх важливих рішень в організації	Складання графіків, запити повноважень, будь-які дії, пов'язані зі складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Реалізатор переговорів	Відповідальний за участь організації на всіх важливих переговорах	Ведення переговорів

С. Манічев розглядає організацію на макрорівні як поле сфер діяльності, загальних для людського світу в цілому, і виділяє такі управлінські ролі:

- *управління організацією чи підрозділом*. Статус і посадова позиція, рівень повноважень менеджера виражаються обсягом управлінських функцій, які він виконує:

- прийняття рішень;

- планування;
- контроль.

- *ролі спеціаліста*. Фахівець у предметній галузі бере участь у визначенні предметної діяльності і виконує такі функції, як:

- допомога співробітникам у ході вирішення проблем;
- навчання та консультування співробітників;
- кваліфіковане оцінювання способів та результатів дій співробітників.

- *керівництво персоналом*. Керівник виконує завдання підрозділу не особисто, а за допомогою інших людей, своїх підлеглих. Відповідно його основні функції такі:

- інформаційна взаємодія (емоційні, інформаційні, професійні лідери, але керівник завжди один);
- кооперація;
- мотивація.

Зовсім по-іншому до цієї проблеми підходить український психолог **Л. Е. Орбан-Лембрик**.

Керівник як лідер організації. В організації існує чіткий розподіл управлінських відносин, за яким одні керують, інші виконують і підпорядковуються керівництву. Найчастіше суб'єктом управління є керівник або колективний суб'єкт управління (рада засновників, наглядова рада, рада директорів тощо). Керівник водночас може бути й лідером в організації. Іноді функції управління бере на себе неформальний лідер групи. Керівництво і лідерство – персоніфіковані форми соціального контролю способами соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимального ефекту в діяльності фірми чи установи.

Між керівництвом і лідерством є подібність і відмінності. Із психологічної позиції керівництво – процес соціально-психологічного впливу, коли індивід свідомо діє на інших із метою структурувати дії та відносини в групі, організації. А керівник у психології є передусім індивідом, який реально виконує особливі функції керівництва, управління та організації діяльності. До основних його функцій належать визначення цілей спільної діяльності відповідно до напряму розвитку організації, структурування діяльності й відносин, вплив на персонал під час виконання завдань, передбачених метою. Лідерство (англ. – провідник, ведучий, керівник) проявляється у вмінні пробудити у співробітників мрію, до якої вони прагнутимуть наблизитися, дати їм необхідну для цього енергію. Воно теж має ознаки організації та управління групою, впливу на неї. У психологічному аспекті лідер належить до групи і наділений правом приймати рішення у важливих ситуаціях. Він як центральна фігура в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі впливає на окремих осіб або на групу в цілому, спрямовує їх зусилля на досягнення поставлених цілей.

Відмінності між керівником і лідером проявляються у таких аспектах:

- керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно;

- керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, застосовуючи які може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі;
- керівник на відміну від лідера несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- керівник регулює офіційні відносини групи як певної соціальної організації, а лідер – міжособистісні стосунки в ній;
- лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто пов'язане з усією системою суспільних відносин;
- керівництво − явище більш стабільне, аніж лідерство (висунення лідера залежить від настрою групи);
- процес прийняття рішення керівником значно складніший, опосередкований багатьма обставинами, які не обов'язково мають початок у цій групі чи організації, тоді як лідер здебільшого приймає безпосередні рішення, які стосуються групової діяльності.

До спільних рис керівника й лідера належать:

- здійснення ролі координаторів, організаторів соціальної групи;
- реальний соціальний вплив у групі, що здійснюється, однак, різними засобами;
- використання субординаційних відносин, які чітко регламентовані для керівника і не передбачені для лідера.

Загалом міра впливу керівника-лідера на групу (організацію) не постійна величина : за одних умов лідерські можливості можуть зростати, а за інших – знижуватися. Отже, феномен керівника-лідера – це динамічний процес групи, який може бути доволі суперечливим: міра домагань лідера й міра готовності інших, належних до групи осіб, прийняти керівника як лідера, тобто його провідну роль, можуть не збігатися.

Керівник як новатор. Ця управлінська роль керівника дуже важлива, особливо в час змін і нововведень. Зміни в організації спрямовані на перетворення певних компонентів структури або функціонування організації. Керівник, як правило, є ініціатором їх впровадження. Натомість серед підлеглих завжди є люди, які блокують зміни та нововведення, знаходячи для цього певні причини: ймовірність скорочення кадрів, необхідність перекваліфіковуватися, непередбачуваність ситуації, страх перед невідомим тощо. Керівник у такій ситуації має виявити свої організаторські (залучити до участі в реалізації нововведень підлеглих), професійні, комунікативні (широко інформувати про переваги змін), лідерські (допомогти перебороти особисті інтереси) риси.

Керівник як вихователь. Такий керівник уміє передати власний досвід іншим, надає психолого-педагогічну допомогу тим, хто її потребує (підлеглим, молодим керівникам). На ранніх стадіях управлінського розвитку такий вплив

керівника-наставника є особливо значущим. У процесі взаємодії з ним у молодого керівника формуються особистісні риси (наполегливість, ініціативність, вимогливість та ін.), необхідні для майбутньої управлінської діяльності. Цілеспрямований вплив наставника на молодого керівника може здійснюватися по-різному:

− передача моделей діяльності, активне застосування методу «роби, як я», що сприяє засвоєнню елементів діяльності, стилю керівництва та взаємодії. Застосування цього методу може призвести до некритичного копіювання управлінської діяльності, що знижує особистісний розвиток, звужує можливості корекції управлінської діяльності;

− аналіз, оцінювання і корекція діяльності молодого керівника. Як правило, це відбувається шляхом аналізу інформаційного поля спілкування, конкретних управлінських рішень;

− тренування у виділенні пріоритетів;

− створення умов для найповнішого розвитку управлінських здібностей тощо.

Роль керівника-вихователя має місце й на рівні функціональної діяльності організації. Зокрема, він дбає про належний моральний та соціально-психологічний клімат групи, гарні відносини (партнерські, ділові) в організації, що сприяє ефективному виконанню її завдань, стратегічних планів і кінцевих цілей.

Соціальна група як основа діяльності організації

Дослідження проблем особистості це в основному прерогатива психології особистості. Але особистість може розвиватися, реалізуватися лише у соціальному середовищі. Зокрема, людина живе, розвивається і діє у соціальній групі. Під її впливом відбувається становлення особистості – складається її спрямованість, формуються суспільна активність, воля, створюються умови для саморегуляції та розвитку здібностей.

Проблеми соціальних аспектів актуалізації особистості, функціонування соціальних груп досліджуються соціальною психологією.

Соціальна психологія – галузь психології, що вивчає психічні прояви людини, які зумовлені її входженням в певну соціальну групу, та психологічні характеристики самих соціальних груп.

У соціології та соціальній психології поняття «організація» тісно пов’язане з поняттям «група». Будь-яка соціальна організація є одночасно й соціальною групою, яку можна вивчати, спираючись на існуючі в соціальній психології характеристики різноманітних груп, із притаманними їм психологічними особливостями.

Соціальна група – це певна спільність людей, яка виділяється з цілісної соціальної системи на основі визначеної ознаки.

Залежно від ознаки, яка покладена в основу розрізнення груп, групи в соціальній психології класифікують:

- за величиною – малі, середні, великі;
- за тривалістю існування – короткочасні, довгострокові;

- за принципом формування – умовні, реальні;
- залежно від умов формування – природні, лабораторні;
- залежно від форми організації – формальні, неформальні;
- за рівнем розвитку – дифузні, асоціація, кооперація, корпорація, колектив;
- за ступенем відкритості групи до впливу оточуючого середовища, суспільства – відкриті, закриті;
- за значущістю групи для особистості – референтні (еталонні).

Комунікативно-психологічні засади ефективності розвитку соціальної групи (організації)

Основою формування та розвитку соціальної групи (організації) є комунікативний процес, ефективність якого значною мірою залежить від таких комунікативно-психологічних явищ як міжособистісна сумісність, взаєморозуміння, групова згуртованість та соціально-психологічний клімат. З іншого боку, ці явища є критеріями рівня розвитку соціальної групи.

Міжособистісна сумісність

Головні її ознаки – взаємне прийняття партнерів у спілкуванні та спільній діяльності, висока безпосередня задоволеність учасників взаємодії її процесом і результатом, коли кожний із них виявився на висоті вимог іншого. Базується вона на оптимальній схожості або доповнюваності ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, інших індивідуально-психологічних та соціально-психологічних характеристик особистості. Критерієм міжособистісної сумісності є суб'єктивна задоволеність партнерів результатами взаємодії, взаємними симпатіями, взаєморозумінням, взаємоповагою.

Існують різні класифікації сумісності. Акцент на ролі саме міжособистісної сумісності роблять у своїй класифікації сумісності Р. Кричевський та І. Антонова. На їх думку міжособистісна сумісність грунтується на:

- спрацьованості партнерів і зумовлена тривалою взаємодією;
- операційно-рольовій (в основі лежить розуміння партнерами задумів та дій один одного);
- сумісності особистісних якостей;
- сумісності у спілкуванні в процесі трудової діяльності.

Знання і врахування чинників психологічної сумісності важливі на всіх етапах створення і функціонування колективу, є одним із стрижневих елементів управлінської діяльності, оскільки психологічна несумісність породжує конфлікти, антипатію, які спричинюють зниження ефективності функціонування колективу, а інколи і його розвал. Часто до згубних наслідків призводять, наприклад, несумісність керівника і його заступника, формального і неформального лідерів.

Взаєморозуміння у спілкуванні

Однією з причин невиконання підлеглими поставлених завдань, виникнення в організації конфліктів (між керівником і підлеглими, між

підлеглими) та погіршення в ній соціально-психологічного клімату є відсутність взаєморозуміння, в першу чергу між керівником і підлеглими. Тобто є проблема в досягненні єдності позицій менеджера та підлеглого. Для того, щоб підлеглі сприймали позицію менеджера, потрібно показати їм, що дії, які він повинен здійснити, не тільки не суперечитимуть принциповим поглядам підлеглих, а навіть сприятимуть задоволенню певних їхніх потреб. Крім того, люди легше сприймають і краще виконують завдання тієї людини, до якої вони відчувають емоційно позитивне ставлення і, навпаки, погано сприймають завдання від людини, до якої у них негативне ставлення.

Саме від взаєморозуміння між співробітниками організації залежить, яким буде морально-психологічний клімат в організації, а від взаєморозуміння між діловими партнерами – які будуть між ними відносини.

Взаєморозуміння – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій один одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів.

Прагнення до взаєморозуміння не тільки психологічна, а й етична проблема. Використання механізмів взаєморозуміння, їх пошук, добір і зміна – це прояв моралі в реальності, свідчення моральності людини.

Механізми взаєморозуміння:

- рефлексія – у соціальній психології це механізм усвідомлення індивідом чи групою того, як їх насправді сприймають і оцінюють інші індивіди чи групи;
- ідентифікація – уподібнення себе іншому;
- емпатія – уміння проникнути в переживання іншої людини, уміння співпереживати, співчувати.

Групова згуртованість – процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до організації (групи) належної до неї осіб; дружний, організований, одностайний колектив.

Вона передбачає утворення і розвиток у групі (організації, установі тощо) зв’язків, які забезпечують перетворення зовнішньо заданої структури на психологічну спільність людей, складний психологічний організм, якому властиві безконфліктність відносин і узгодженість внутрішньогрупових дій. Конкретними показниками згуртованості є: рівень взаємної симпатії в міжособистісних відносинах; ступінь привабливості групи для її учасників.

До факторів, які впливають на рівень згуртованості дослідники відносять:

- частота взаємодій;
- стиль керівництва групою;
- статусні та поведінкові характеристики членів групи;
- вияви подібності між людьми (за віком, професією, цінностями, установками тощо);
- успіх у виконанні групового завдання.

Значний вплив на ефективність діяльності організації має соціально-психологічний клімат організації.

Соціально-психологічний клімат організації – це соціально-психологічний стан організації як єдиного цілого, що інтегрує її окремі групові стани і дає уявлення про характер ціннісних орієнтацій, міжособистісних

відносин, взаємних очікувань у ньому.

Інституційною основою соціально-психологічного клімату організації є «соціально-психологічні клімати груп», які входять в організацію.

Соціально-психологічний клімат групи – якісний аспект міжособистісних відносин, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі.

Соціально-психологічний клімат характеризують як позитивні, так і негативні ознаки. До позитивних ознак соціально-психологічного клімату належать:

- наявність позитивної перспективи для групи і кожного її індивіда;
- взаємодовіра і висока взаємовимогливість у групі;
- ділова критика;
- вільне висловлювання власної думки;
- відсутність тиску керівників на підлеглих;
- достатня поінформованість працівників про цілі та завдання організації;
- задоволеність працею й належністю до групи;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі тощо.

Негативними ознаками соціально-психологічного клімату є дезінтеграція групи, нечітко визначені права та обов'язки осіб організації, відсутність чітко налагодженої системи комунікацій, наявність проблем адаптації до умов організації та ін.

Індивідуалізм та колективізм в організації

Основою розгляду питання колективу у вітчизняних наукових дослідженнях є твердження про те, що тільки у колективі індивід отримує можливість розвитку своїх задатків.

В дослідженнях більшості західних науковців, а в останні десятиліття і в значній кількості вітчизняних, домінує точка зору, що колективи є породженням авторитарних держав. Ці держави використовують колективи для підкорення індивідів певній ідеології. В колективі майже цілком зникають окремі особистості. Результатом вступу до колективу є витіснення із свідомості думки про цінність особистості думкою про значимість колективу. Критикуючи колективізм як явище, даний підхід ключовим елементом, цінністю визначає індивіда, особистість, наполягає на необхідності відмови від колективістської свідомості та формуванні індивідуалістської.

Бачимо абсолютизацію колективізму у першому випадку та абсолютизацію індивідуалізму у другому. У сучасних дослідженнях з соціальної психології, психології управління розвивається підхід, який намагається дати об'єктивно виважену оцінку колективістськими та індивідуалістичним підходам, зокрема в менеджменті.

Насправді поєднання людей у деяку спільноту неминуче, воно має і переваги, і недоліки.

Соціальні групи (колективи), у яких людина проводить своє життя, роблять свій внесок у психологію і поведінку людини, сприяють формуванню

її особистості. Внесок може бути позитивним або негативним.

Позитивний вплив групи характеризується такими положеннями:

- відносини між людьми, їх трудова діяльність несе у собі позитивні ціннісні орієнтації та соціальні норми, які засвоюються індивідом;
- у групі індивід зустрічається з людьми, які для нього є джерелом культури, прикладом поведінки;
- у групі людина відпрацьовує свої комунікативні та професійні вміння і навички;
- від учасників групи індивід отримує інформацію, яка дозволяє йому правильно сприймати і оцінювати себе, що сприяє розвитку позитивних властивостей і зменшенню або усуненню недоліків;
- група забезпечує людину системою позитивних емоцій.

Вплив групи на особистість може бути і негативним. Це, в першу чергу, безвідповідальність, конформізм, стійкість.

У творчості група може поступатися обдарованим особистостям. Колективне творче рішення, якщо воно приймається більшістю методом голосування, нерідко виявляється менш якісним, ніж рішення особливо обдарованих особистостей, які входять до цієї групи. Їх оригінальні результати відкидаються більшістю через нерозуміння.

Досить важливим питанням є питання про відповідальність. В. Франкл писав, що «Як тільки хто-небудь починає поводитися так, ніби він всього лише частка «вищого» цілого, і тільки це ціле відіграє певну роль, він починає отримувати справжню насолоду від того, що вдалося скинути із себе хоча б частину відповідальності. Ця тенденція до уникнення тягаря відповідальності є мотивом для будь-яких форм колективізму». Тому, сприяючи створенню колективу, необхідно всіляко стверджувати концепцію особистої відповідальності за справи організації.

Ще одним важливим питанням ролі колективізму та індивідуалізму в психології управління є питання про групове прийняття рішень. Вплив групи на якість прийняття рішень має свої як позитивні так і негативні аспекти.

Позитивний вплив групи на якість рішень, які приймаються, можна охарактеризувати так:

- Група, в цілому має більший обсяг знань, ніж один її член, до того ж ця інформація буває більш різнобічною, збільшується і кількість підходів, методів вирішення задач. Тому кількість генерованих ідей зростає.
- При груповому вирішенні зростає прийнятність прийняття рішень для всіх членів групи. Це використовується для полегшення впровадження ідей. Участь у прийнятті рішень робить його своїм і активізує дії співробітників під час реалізації цих рішень.
- Групове рішення є більш точним при оцінюванні чужих ідей. Це використовується у експертних методах оцінювання.
- Групове рішення в більшості випадків є більш точним, коли воно пов’язане із відстоюванням загальнолюдських цінностей, наприклад, в офіційному чи неофіційному суді.

Однак у багатьох випадках проявляються недоліки колективних рішень. Так, американський психолог Т. Мітчелл відзначає: деякі індивіди схильні говорити більше, ніж інші; індивіди з високим статусом більшою мірою впливають на рішення; групи витрачають багато часу на усунення міжособистісних суперечностей; члени групи зазнають великого тиску, який спонукає їх до конформізму.

Необґрунтовані і навіть аморальні рішення можуть прийматися як наслідок деіндивідуалізації особистості у групі. Таке явище називається «дифузією відповідальності». У таких групах прагнення до консенсусу є настільки великим, що вони нехтують навіть найбільш виваженою критикою, відбувається «огруплення мислення». У групі часто придушується незалежне, критичне мислення, індивідуальна творчість.

Аналіз питання колективізму та індивідуалізму засвідчує, що у групі спрацьовує принцип терезів, коли на одну чашу яких покладено єдність групи, а на іншу – свобода особистості. Якщо перша властивість переважує, ліва чаша спускається, це приводить до посилення взаємодопомоги, стійкості усталеного, певною мірою – до безконфліктності. Однак це сприяє неминучому обмеженню особистості. Якщо переважає свобода особистості, це відкриває дорогу творчості, розвитку нового, сприяє самореалізації, підвищує відповідальність кожного.

В контексті питання організаційного управління, можна зазначити, що керівництво організації не повинно впадати у крайнощі колективізму та індивідуалізму. Людина працює у групі і бажано, щоб ця група була розвинутою, але при цьому необхідно будь-що послаблювати можливості прояву недоліків роботи у колективі, сприяти самореалізації кожної людини. Стилі керівництва та менеджмент організації в цілому повинен базуватися не на протиставленні, а на поєднанні, балансі колективізму й індивідуалізму.

Формування команди

В сучасному глобалізованому світі питання, пов’язані із створенням команди, надзвичайно актуальні. Одна, навіть геніальна людина, просто група людей не спроможні швидко відреагувати на зміни в бізнесі, політиці, економіці. Саме тому, в наш час створення команди є найбільш прогресивною стратегією організації. Сильна, єдина команда – основа ефективної діяльності підструктур організації та організації в цілому.

Команда – це колектив фахівців, які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати. Стабільність роботи організації, її ефективність діяльності – це не сума діяльності кожного із співробітників окремо, це робота команди.

Ідея командних методів роботи взята зі світу спорту і стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 60–70 роки XX ст. В наш час командне будівництво являє собою одну із перспективних моделей менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток організації.

Командоутворення – побудова ефективної команди, створення групи

людей націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали.

Суть командоутворення в організації полягає у створенні необхідних умов для формування навичок ефективної роботи в команді, формування команди та вироблення командного духу, вміння працювати в команді, виявлення лідерів згуртування колективу і створення атмосфери неформального спілкування.

Формування команди базується на принципах: цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність.

Виділяють **етапи** формування команди.

1. Визначення цілей формування команди.
2. Прийняття рішення про лідерство в команді.
3. Підбір членів команди.
4. Налагодження комунікативних зв'язків між членами команди.
5. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди.
6. Розвиток командної взаємодії.

На етапі підбору членів команди важливим є усвідомлення необхідних для членів команди якостей особистості. До найважливіших характерних **рис** членів команди відносять:

- Професіоналізм;
- Мотивація;
- Комунікабельність;
- Професіоналізм + мотивація + комунікабельність.

Перетворення групи людей у команду – завдання лідера.

Група – це будь-яка кількість людей, які взаємодіють один з одним і психологічно усвідомлюють присутність інших членів групи, а команда – це група, члени якої впливають один на одного заради досягнення спільної мети, головне, що відрізняє команду від групи, – це ефект синергії.

Синергія (від грецьк. – співучасть, сприяння, допомога, спільництво) – комбінований вплив факторів, що характеризується тим, що їх об'єднана дія істотно перевищує ефект кожного окремо взятого компонента та їх простої суми.

Ефект синергії виходить в результаті ефективної взаємодії між гравцями на основі загальних прагнень і цінностей, а також взаємодоповнювальних умінь і приводить до того, що сумарне зусилля команди набагато перевищує суму зусиль її окремих гравців.

Лідерство необхідне для того, щоб перетворити групу людей в команду, в силу, що представляє стійку конкретну перевагу. Група людей перетворюється в команду, коли у людей є спільне бачення майбутнього, спільні завдання і бажання досягти поставлених сміливих цілей.

Важливим завданням менеджера є вміння підібрати людей. Але все це не означає, що, набравши необхідних людей за знаннями, уміннями, навичками,

особистісними якостями і виконуваними ролями, команда вже готова. Якраз наступним етапом і є створення з групи людей команди. При цьому найбільш важливою функцією менеджера є вміння створити командний дух.

Після підбору персоналу з групи людей, які прийшли виконувати певну роботу за певну винагороду, необхідно створити команду прихильників компанії, для яких матеріальне заохочення не єдиний вид мотивації, і які здатні в роботі створити ефект «синергії». Перш за все, необхідно звернути увагу на існуючі в організації (бізнесові, організаційні та ін.) процеси, а саме на їх безконфліктність.

Другий ключовий момент – це підпорядкування тільки одному керівнику. Якщо ж структура «матрична», то дуже чітко повинні бути прописані всі бізнес-процеси і посадові обов'язки.

На наступному етапі потрібно зробити так, щоб люди все однаково розуміли і правильно виконували. В «імітаційних» умовах відпрацьовується загальний понятійний простір (люди повинні розуміти речі однаково), особливо взаємодії, розуміння мотивації, її створення і т.д. Результатом є злагодженість у роботі, згуртованість, різке підвищення мотивації до роботи і сама якість цієї роботи.

Питання формування взаємодоповнювальної управлінської команди розглядає в своїй теорії стилів менеджменту І. Адізес (теорія стилів менеджменту). Функції менеджменту (виробництво, адміністрування, підприємництво, інтеграція) повинна виконувати взаємодоповнювальна команда, оскільки жодна людина не справиться з ними поодинці. Окремі функції мають виконувати різні люди. Щоб успішно управляти, потрібно зібрати разом керівників з різними підходами і способом мислення, зібрати тих, хто доповнює один одного як різні пальці доповнюють один одного, що і робить руку рукою.

Ефективну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, однак є специфічні риси, властиві тільки команді. Перш за все, це націленість всієї команди на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до вирішення завдань. Висока продуктивність та орієнтованість на кращий варіант рішення, активне і зацікавлене обговорення виникаючих проблем доповнюють її характеристику.

Ефективною можна назвати таку команду, в якій:

- Члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі, завдання та перспективи розвитку;
- Єдина система цінностей та єдність правил всередині команди;
- Кожен член команди має особисту зацікавленість в досягненні командних цілей;
- Єдиний лідер, визнаний командою;
- Неформальна і відкрита атмосфера;
- Члени групи прислухаються один до одного;
- В обговоренні принципових питань беруть участь всі члени групи;

в ході обговорення заохочується як висловлювання ідей, так і вираження почуттів;
- Рішення грунтується на одностайності, а не на голосуванні більшості;
- Конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не особистостей.

Управління комунікацією «організація – зовнішнє середовище»

Будь-яка організація, підприємство є відкритою системою, що перебуває в постійній взаємодії з тими чи іншими елементами зовнішнього середовища. Дослідженню зовнішнього середовища потрібно приділяти достатню увагу, оскільки воно зумовлює рівень визначеності, в умовах якого приймаються управлінські рішення.

Зовнішнє середовище – це сукупність зовнішніх умов (суспільних, політичних, економічних, природних та ін.) розвитку організації.

Зовнішнє середовище організації є складовим, мінливим, взаємопов'язаним і досить невизначеним. Організації, прагнучи зменшити рівень невизначеності зовнішнього середовища можуть застосовувати дві стратегії – пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його більш сприятливим для свого функціонування.

Комунікація з клієнтами та партнерами по бізнесу

З точки зору ціннісних та психологічних засад управління комунікацією організації з зовнішнім світом значне місце займає комунікація з клієнтами та партнерами по бізнесу.

Просування товару на ринок є одним з найважливіших обов'язків менеджера. Для того, щоб успішно здійснювати його продаж, менеджер повинен розробляти стратегію спілкування та взаємодії з клієнтами. Для цього йому необхідно відповісти на такі запитання: «Що я знаю про клієнта? Яка інформація допоможе краще задовольнити потреби клієнта? Як клієнт оцінює організацію та її товар, її сильні та слабкі сторони? Як можна закріпити відданість клієнта своїй організації і завдяки цьому збільшити прибуток?». Відповіді на ці запитання багато в чому залежать від знань про психологічну природу клієнтів та вміння взаємодіяти з ними.

Актуальність цієї проблеми зумовила появу нової концепції управління маркетингом – маркетингу відносин, який передбачає спрямованість маркетингової діяльності організації на встановлення довгострокових, конструктивних відносин з потенційними клієнтами. Таким чином, крім дослідження ринку, планування, стимулювання збуту у менеджера з'являється ще одна важлива функція – взаємодія з покупцем.

Відомо, що в багатьох сферах бізнесу 80–90% доходу формують постійні клієнти, і тому завдання кожної організації утримати, насамперед, постійних клієнтів і, звичайно, залучити до співробітництва нових.

За оцінками американських спеціалістів лише 40% поразок у бізнесі припадають на неправильне оцінювання ринку та конкуренцію, а причиною 60% є неправильна взаємодія з клієнтами, неврахування того, що їм потрібно саме зараз, і яку ціну вони готові заплатити.

Втрата клієнтів є небезпекою для будь-якої організації, тому що створює їй антирекламу. За результатами американських досліджень 70% опитаних респондентів змінили магазин, в якому обслуговувалися, через те, що з ними погано поводилися продавці та менеджери.

Контрольні запитання та завдання

1. Охарактеризуйте ролі, які можуть бути властиві керівникам.
2. У чому полягають спільні риси керівництва та лідерства? Які їх відмінності?
3. Розкрийте роль керівника як новатора, вихователя.
4. Дайте характеристику традиційній концепції стилю керівництва.
5. Опишіть новаторські концепції стилю керівництва.
6. Розкрийте стилі керівництва згідно з моделлю Р. Блейка і Дж. Моутона.
7. Охарактеризуйте типи керівників за теорією К. Юнга.
8. Розкрийте традиційну психологічну типізацію керівників.
9. Наведіть класифікацію типів керівників за теорією Ю. Красовського.

Список рекомендованої літератури

1. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Київ : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2001. 512 с.
2. Мельник Л. П. Психологія управління. Київ : МАУП, 1999. 176 с.
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.

ТЕМА 7. ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Після вивчення даної теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

- Розкрити поняття комунікації як ключової функції керівництва.
- Аналізувати комунікативну природу управління людьми та визначати його особливості.
- Запобігати неправильної форми управлінської комунікації, що породжує негативні реакції учасників взаємодії.
- Виокремлювати складові та характеристики комунікативного потенціалу керівника.
- Характеризувати форми комунікації (спілкування) менеджера-керівника з підлеглими.
- Обирати стратегії і тактики поведінки та комунікації (спілкування) керівника та підлеглого.

Ключові слова: комунікація, спілкування, взаємодія, партнерство, компроміс, субординація, протистояння, дистанція.

ПЛАН

1. Комунікація як ключова функція керівництва.

2. Особистісно-психологічні засади основи комунікативної компетентності керівника.
3. Психологія ділового спілкування в управлінні.
4. Організація робочого простору в кабінеті керівника.

1. КОМУНІКАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВА ФУНКЦІЯ КЕРІВНИЦТВА

Суть комунікативної функції керівництва полягає в тому, що поза комунікацією неможливе розв'язання управлінських завдань, прийняття управлінських рішень, професійне зростання керівника та його співробітників.

При аналізі питання комунікації та спілкування виникає проблема визначення, співвідношення цих понять. В науковій літературі існують різноманітні (навіть взаємовиключні) підходи до визначення сутності, змісту та співвідношення цих понять. Не заглиблюючись в теоретичні дискусії, дамо визначення цих понять, яких ми будемо дотримуватися.

Комунікація (від лат. – робити спільним: ділитися, наділяти, обмінюватися, радитися, повідомляти, спілкуватися, приєднувати, зв'язувати, з'єднувати, брати участь) – це стан (процес) співбуття та взаємодії людини (соціальної групи) із світом.

Спілкування – міжлюдська комунікація на основі знакових систем.

Але у сфері людської діяльності, людського буття в цілому, комунікація не зводиться тільки до співбуття (взаємодії) між людьми та взаємодії на основі знакових систем. Тому комунікація, на нашу думку, є поняттям ширшим, ніж спілкування, а спілкування є формою і засобом комунікації у сфері міжлюдської взаємодії.

В міжлюдській взаємодії спілкування як форма і засіб комунікації є домінуючим. Це визначається, по-перше, тією роллю, яку спілкування відіграє в житті людини, а по-друге, комунікативним значенням, функцією мови. Тому в сфері міжлюдської комунікації ми будемо використовувати терміни «комунікація» і «спілкування» як синоніми.

Доцільним в контексті цих понять є також визначення поняття «взаємодія».

Взаємодія – процесуальний, діяльнісний компонент поняття комунікації. Без комунікації (співбуття) керівника із співробітниками, без спілкування як взаємного обміну ідеями, думками та інформацією не може бути справжньої взаємодії, а отже й управління.

Управлінська діяльність керівника здійснюється в умовах спільної активності, взаємодії та діалогу і полягає у розв'язанні управлінських завдань засобами комунікації (спілкування), у передаванні знань і досвіду учасникам взаємодії, способі організування системи відносин на рівнях «керівник – підлеглий», «керівник – група», «керівник – інші керівники» тощо, а також у створенні умов для розвитку особистості.

Керівник здійснює комунікацію і коли розмовляє по телефону, і коли проводить оперативну нараду, співбесіду чи бере участь у ділових переговорах, і коли розв'язує конфліктну проблему тощо. В кожній ситуації успіх

визначається якістю комунікації, умінням керівника слухати й передавати інформацію, здатністю зрозуміти співрозмовника. Йдеться про широкий діапазон комунікативних знань, умінь і навичок, необхідних керівнику для управлінської діяльності.

Змістом управлінської комунікації є обмін інформацією, організація керівником взаємодії та взаєморозуміння.

Аналіз комунікативної природи управління людьми дає можливість визначити такі його **особливості:**

- В управлінському процесі все перебуває у взаємодії та єдності – комунікації;
- Комунікація як функція управління наділена інтегрувальною здатністю, що забезпечує реалізацію інших функцію;
- Спілкування є принципово соціальним і діалогічним феноменом;
- Керівник і підлеглий у процесі обміну інформацією, взаємодії та взаємного сприйняття є активними учасниками спільної діяльності;
- Управлінська діяльність здійснюється в конкретному соціально-психологічному просторі, охоплюючи відносини всередині організації та її зовнішні зв'язки;
- У процесі управління реалізується комунікативний потенціал учасників спільної діяльності та спілкування;
- Ефективність комунікації зумовлює характер управлінської діяльності, індивідуальні психологічні особливості учасників взаємодії, вибірковість відносин, рівень групової сумісності та ін.;
- Керівник і підлеглий за комунікативного підходу до управління постійно перебувають у процесі комунікації;
- Процес управління є не тільки контактом з людиною або групою людей, а й комплексом прихованих проблем, конфліктів, бар'єрів комунікативного процесу, який утворює смислову тканину згоди – незгоди, довіри – недовіри, поваги – неповаги та ін.

Неправильна форма управлінської комунікації породжує негативні реакції учасників взаємодії, серед яких:

- Незадоволеність від належності до установи, в якій відбувається процес діяльності;
- Незадоволеність від процесу роботи;
- Виникнення інтриг та конфліктів;
- Накопичення невисловлених образ;
- Невизначеність відносин тощо.

2. ОСОБИСТІСНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА

Однією з найважливіших умов успішності керівника є його комунікативна компетентність, яка визначається тим, як він вміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасно і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої

мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру.

Особистісно-психологічною основою комунікативної компетентності керівника є наявність у нього відповідного комунікативного потенціалу.

Комунікативний потенціал керівника – притаманні керівникові комунікативні можливості, які є внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

В психології управління виокремлюють складові та характеристики комунікативного потенціалу керівника:

- Потенційні комунікативні можливості, комунікативні сили керівника, які можуть бути задіяні та використані в управлінні;
- Психологічні властивості й можливості особистості керівника, набуті в управлінському спілкуванні й взаємодії з іншими людьми;
- Комунікативні можливості професійного розвитку, саморозвитку особистості керівника;
- Динамічність комунікативного потенціалу, яка сприяє розвитку комунікативних властивостей та здібностей керівника.

Професійне становлення і розвиток керівника пов'язані із зростанням його комунікативних можливостей, розкриттям комунікативного потенціалу, формуванням стійких комунікативних зв'язків і відносин, які забезпечують його ефективну управлінську діяльність. Максимальна реалізація комунікативного потенціалу керівника залежить від його комунікативної компетентності (усвідомлення значення комунікативної діяльності, комунікативних знань і вмінь в управлінні), знання власних комунікативних можливостей і комунікативних особливостей партнерів по спілкуванню, систематичного поповнення знань з теорії та практики спілкування (йдеться про комунікативну підготовку керівників, технологічний і методичний інструментарій спілкування).

Етико-психологічні засади ділових відносин (комунікації) керівника з підлеглими

Ефективність, успіх роботи організації, які багато в чому залежать від її керівників, визначаються їхніми психологічними і моральними якостями. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, аніж потім витрачати сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні відносини з працівниками та клієнтами.

Американськими ученими К. Томасом і Р. Кілменном розроблена методика, яка дає змогу менеджеру обирати стратегію поведінки і комунікації в організації.

Протистояння (суперництво) – керівник намагається залишити за собою командну роль як щодо підлеглих, так і щодо партнерів, виходячи із своєї мотивації досягнення успіху і бажання впливати на інших. Це сприяє отриманню високих результатів при виконанні поставленого завдання, але людські відносини при цьому не будуть теплими.

Партнерство – керівник прагне отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси, а й інтереси інших. Така стратегія є

ефективною, тому що вона вибудовується на основі поваги до людей.

Компроміс – керівник прагне досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством. Однак для виконання поставлених завдань така стратегія не завжди є результативною.

Уникнення – керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань. Це буває при його недостатній професійній компетентності. Прилаштування – керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості, ні волі, щоб організувати роботу інших людей найкращим чином й отримати позитивні результати.

На практиці комунікація (спілкування) менеджера-керівника з підлеглими відбувається у відповідних формах:

- Субординаційний. Найчастіше такої форми комунікації дотримується керівник, призначений зверху. Він або не дуже вирізняється інтелектуальними характеристиками, або, навпаки, тисне на всіх своїми інтелектуальними перевагами. Для цієї форми характерним є дотримання дистанції між керівником та підлеглими;
- Службово-товариській. Така комунікація відповідає встановленим службовим ролям і розмежуванню професійних повноважень. Така комунікація керівника характеризується повагою до підлеглих, сприяє зміцненню корпоративної культури в організації. Завдяки цьому керівник забезпечує собі відповідний імідж і повагу підлеглих;
- Дружній. У разі такої форми комунікації відбувається «розмивання» відносин між керівником і підлеглими, втрачається контроль за виконанням професійних обов'язків та станом виробництво.

Вибір стратегії і тактики поведінки та комунікації (спілкування) керівника повинен визначатися завдання менеджменту.

Важливим елементом ефективної комунікації є «уміння критикувати» підлеглих. У менеджера часто бувають ситуації, коли доводиться критикувати підлеглих, робити їм зауваження. Менеджеру потрібно навчитися критикувати людей таким чином, щоб не викликати у них образу і гнів. Дослідження показують, що найкраще сприймають люди конструктивну критику, в якій є підтекст про повагу до людини та віра в її здібності, знання та досвід.

3. ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В УПРАВЛІННІ

Управлінські відносини передбачають здійснення керівником, крім планування, організації, мотивації і контролю, комунікації на всіх рівнях управління, однією з форм якої є управлінське спілкування.

Управлінське спілкування – двосторонній або багатосторонній комунікативний процес в системі управління на основі знакової взаємодії між людьми, зумовлений управлінською діяльністю в організації.

Завданням управлінського спілкування є ефективна діяльність в системі «суб'єкт управління – об'єкт управління». Щоб спілкування було ефективним, воно повинно базуватися на моральних цінностях, моральній культурі, на таких правилах і нормах поведінки, які сприяють розвитку співпраці.

Способи ділового спілкування в управлінні

В практиці управлінської діяльності керівник повинен уміти «впізнавати», аналізувати та використовувати способи ділового спілкування.

В науковій літературі відсутнє чітке означення змісту поняття «способи спілкування».

Спосіб – це система дій, які використовуються в діяльності або взаємодії для досягнення мети.

Виокремлюють такі **способи спілкування**:

- Що слугують обміну інформацією;
- Що використовуються з метою впливу одного суб'єкта (це може бути і група) на інший.

Для передавання певної інформації від однієї людини до іншої використовується такий спосіб спілкування як повідомлення. Це відбувається під час безпосереднього спілкування (мова, жести, міміка) або через різні засоби масової комунікації.

Управлінське спілкування керівників своїм змістом охоплює певні аспекти взаємовпливу індивідів, покликаного змінити поведінку партнера щодо взаємодії. До групи психологічних способів впливу одного суб'єкта на інший належать переконання, навіювання (самонавіювання), психічне зараження, наслідування.

Можемо відзначити наявність в науковій літературі ще однієї системи способів впливу на людей, яка базується на розробленій американським психологом Е. Берном теорії «трансакційного аналізу».

Досліджуючи поведінку людей, вчений прийшов до висновку, що в кожної людини існують набори, «схеми поведінки», які вона використовує в тих чи інших ситуаціях і які пов'язані із станами свідомості, «Я-станами». Кожен із цих станів має свій набір слів, почуттів, поз, жестів. Це стани: «Батько», «Дорослий», «Дитина».

«Батько» – стан, подібний до образу батьків, який містить такі якості: навчання, виховання, повчання, турбота, впевненість у своїй правоті, «роби як я», «це добре», «це погано» та ін. Завдяки цій «схемі поведінки»: 1) людина може ефективно грати роль батька (матері); 2) виходячи із принципу «так прийнято робити», багато наших реакцій стали автоматичними, що допомагає зберігати час і енергію.

«Дорослий» – стан, який характеризується отриманням, переробкою, аналізом інформації і, на основі цього, прийняттям рішень з метою ефективної взаємодії з оточуючим світом.

«Дитина» – стан, подібний до образу дитини, для якої є притаманними: інтуїція, творчість, спонтанність, відкритість, безпосередність, щирість, емоційність, довіра, любов. Але з іншого боку, це: 1) стан «бунту», неслухняності, вередливості, капризності; 2) стан «пристосування», здатності до маніпулювання.

Кожен з цих станів по-своєму є дуже важливим для спілкування людини, робить її життя повноцінним і плідним. Щоправда, це відбувається за умови: 1)

відсутності абсолютизації того чи іншого стану (схеми поведінки); 2) використання їх у відповідних тому чи іншому стану умовах.

На основі «станів свідомості», «Я-станів», «схем поведінки» відбувається процес спілкування між людьми. тому трансакційний аналіз визначається як аналіз спілкування. Одиниця спілкування, дія спрямована на іншу людину, називається трансакцією.

Трансакційний аналіз як спосіб комунікації (спілкування) активно використовується при аналізі процесу ділового (управлінського) спілкування.

Кожен з учасників ділового спілкування займає одну із трьох позицій в спілкуванні. Їх результатом може бути оптимальна взаємодія або конфлікт. Що стосується управлінського спілкування, то взаємодія між людьми тільки тоді може бути гармонійною і ефективною, коли між ними будуть встановлені паралельні трансакції, якщо між керівником і підлеглим не встановлені такі трансакції, йому важко буде досягти взаєморозуміння.

Під час ділового спілкування легше встановлюється контакт між людьми, якщо вони говорять «однією мовою» й прагнуть до продуктивного співробітництва. При цьому засадами культури їхнього спілкування є етичні норми та ритуальні правила ділових відносин, знання й уміння, пов'язані з обміном інформацією, використанням способів і засобів взаємовпливу, взаєморозуміння. Велике значення має моральний аспект ділового спілкування. У професійній діяльності люди намагаються досягти не лише загальних, а й особисто значущих цілей.

Структура спілкування містить інтерактивну, перцептивну й комунікативну складові:

1. **Інтерактивна** взаємодія передбачає обмін не лише інформацією, а й різними діями, за допомогою яких здійснюється взаємне стимулювання, контроль та взаємодопомога у розв'язанні спільного завдання.

2. **Перцептивна** складова спілкування передбачає сприймання людьми один одного. У процесі спілкування в індивіда формується уявлення про партнера, його здібності, характер, світогляд, знання. Одним з основних способів пізнання й розуміння іншої людини є ідентифікація – уподібнення себе до інших. Існує тісний зв'язок між ідентифікацією і близьким до неї за психологічним змістом механізмом – емпатією (співпереживанням).

Під час ділового спілкування для досягнення співробітництва і розуміння між учасниками взаємодії неабияке значення має симпатія – стійке, схвальне емоційне ставлення до іншої людини.

Причиною непорозуміння між діловими партнерами, між керівником і підлеглим може бути егоцентризм – зосередженість індивіда тільки на власних інтересах й переживаннях і, як наслідок, нездатність зрозуміти співрозмовника.

3. **Комунікативна** складова охоплює обмін інформацією. За характером впливу інформацію поділяють на спонукальну (висловлена у наказі, інструкції, пораді, проханні) та констатуючу (подана у формі повідомлення, передбачає зміну поведінки не безпосередньо, а опосередковано і поступово).

Професійне спілкування формується в умовах конкретної діяльності, а

тому певною мірою вбирає в себе її особливості, є важливою її частиною, засобом цієї діяльності. У професійній культурі спілкування можна виокремити загальні норми спілкування, що зумовлюються характером суспільного ладу й ґрунтуються на здобутках минулого і сучасного. Водночас ця культура має індивідуальний характер і проявляється у способах спілкування, що їх обирає суб'єкт у певних ділових та мовленнєвих ситуаціях щодо конкретних людей.

Культура ділового спілкування

Аналіз трактувань понять «культура поведінки», «культура мовлення» й «культура спілкування» в житті найчастіше постають у єдності. Проте людина, ввічливо та доброзичливо звертаючись до інших, може вживати слова, порушуючи граматичні правила. Іноді її дії начебто відповідають нормам поведінки, прийнятим у суспільстві, однак успішно спілкуватися вона не може, тому що не розбирається у психології, психічному стані людей, особливостях їхнього темпераменту, характеру тощо. Тому вона й не може знайти такі способи і засоби спілкування, які б найбільшою мірою відповідали ситуації. Культуру спілкування найчастіше плутають з культурою мовлення. Культура мовлення – це здатність використовувати оптимальні для конкретної ситуації мовні засоби. Система ритуалів і відповідних словесних формул, які вживаються з метою встановлення контакту та підтримання доброзичливої тональності спілкування, становить мовний етикет.

Водночас **етикет** – це сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішній вияв людських взаємин, їхню поведінку в громадських місцях, манери та стиль одягу. У словниках етикет ототожнюється з культурою поведінки. Слово «етикет» (як порядок і форма ввічливості при дворах монархів) увійшло до лексикону за часів правління французького короля Людовіка XIV.

Культура спілкування є складовою культури людини загалом. Безумовно, лише знання не забезпечать культури спілкування, якщо ними не скористатися. Для того щоб спілкування було успішним, потрібні вміння, а їх набувають з досвідом, психологічними засобами, за допомогою певних вправ. Отже, культура спілкування у вузькому розумінні слова – це сума набутих людиною знань, умінь та навичок спілкування, які створені й прийняті в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку (відповідно до конкретних мовленнєвих ситуацій і ролей).

Культура слухання – це активна діяльність, своєрідна робота. Слухати – це значить уважно вслуховуватися, зосередитися на співрозмовникові і на тому, що він говорить.

У деяких людей існує «хвороба неуважності», яка характеризується:

1. Вибірковим слуханням.
2. Постійним перебиванням співрозмовника.
3. Мріями.
4. Реагуванням на зовнішні відвернення уваги.
5. Прагненням уникати важкого або спеціального матеріалу.

При наявності у людини таких особливостей їй доцільно попрацювати над своїм умінням слухати.

Культура мовлення передбачає особливе використання лексики, володіння граматикою, використання асоціацій при повідомленні інформації, вміння «поставити» голос (йдеться про його тембр) та обрати теми мовлення, певне ставлення до співрозмовника тощо.

Підбиваючи підсумки, виокремимо **компоненти**, що створюють високий рівень культури спілкування:

- Комунікативні установки, які «включають» механізми спілкування;
- Знання етичних норм спілкування, прийнятих у конкретному суспільстві, психології спілкування (категорій, закономірностей, механізмів і психології сприймання й розуміння мовленнєвих актів одне одного);
- Вміння застосовувати ці знання з урахуванням мовленнєвої ситуації відповідно до норм моралі конкретного суспільства та загальнолюдських цінностей.

Пристосування до оточення, в якому доводиться працювати, не завжди легко. Тоді людина відчуває себе не досить комфортно, продуктивність її праці набагато знижується. Якщо це розуміють керівники підприємства, де вона працює, то вони допоможуть їй швидше пристосуватися до нового оточення. Деякі західні компанії, добре розуміючи необхідність адаптації нової людини, створюють спеціальні програми профорієнтації та інформації, де йдеться про те, як службовці мають спілкуватися між собою та з клієнтами, щоб підтримувати високий імідж корпорації. У деяких зарубіжних фірмах навіть створено спеціальну службу людських стосунків.

Крім того, на культуру поведінки й спілкування людини впливає те, з чим вона начебто безпосередньо не стискається, але водночас залежить від неї. Її, безумовно, хвилює те, що діється у світі, які закони ухвалює парламент, як змінюються ціни на товари й продукти харчування і т.д. Від цього залежить поведінка людини під час спілкування з іншими.

Засоби ділового спілкування

Передавання будь-якої інформації можливе лише через знакові системи. Залежно від знакових систем можна виділити вербальну комунікацію (знаковою системою є мова) і невербальну комунікацію (використовуються немовні знакові системи).

Вербальна комунікація – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

Ефективність вербальної комунікації ділової людини залежить від рівня її культури мовлення.

В літературі з етики ділового спілкування проблемі культури мовлення приділяється значна увага.

Мова будь-якої людини повинна бути правильною. Мова ділової людини – особливо, тому що помилки у вимові і вживанні слів відволікають співрозмовника від суті ділової розмови, а іноді і призводять до непорозумінь. Усне мовлення, на відміну від письмового, повинно бути максимально простим і ясним. Однак часто канцеляризми і штампи ускладнюють мову ділових людей, роблять її незрозумілою і нудною.

Невербальна комунікація – комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

Психологами встановлено, що у процесі взаємодії менеджера до 80% комунікації здійснюється за рахунок невербальних засобів. Австралійський спеціаліст «з мови рухів тіла» А. Піз стверджує, що за допомогою слів передається лише 7% інформації, тоді як за допомогою звукових засобів (тон голосу, інтонація тощо) – 38%, а за допомогою міміки, жестів, пози – 55%.

До невербальних засобів вчені відносять рухи тіла, жести (рухи рук, ніг), просторове поле між співрозмовниками, вираз очей та неправильність погляду, вираз обличчя, акустичні засоби (пов'язані з мовою і непов'язані з нею), тактильні засоби (потиск рук, поцілунки), посмішка, косметика, реакції шкіри (почервоніння, збліднення), запахи (парфуми, алкоголь), одяг та його колір, манери та ін.

Так ці засоби класифікують за спорідненими ознаками:

- **Акустична:**
  А) праксодика – невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізації (інтонація, гучність, тембр, тональність тощо);
  Б) екстралінгвістика – вкраплення у голос (сміх, плач, покашлювання, дикція, паузи тощо).
- **Оптична:**
  А) кінесика – жести, міміка і пантоміміка, рухи тіла, контакт очима;
  Б) проксеміка – система організації простору і часу спілкування (відстань між мовцями, дистанція, вплив території, просторове розміщення співбесідників тощо); виявилося, що кожна людина прагне мати, як свою територію, певний повітряний простір навколо свого тіла. Розміри цієї зони залежать від ряду факторів, передусім від соціокультурних відмінностей людей. Якщо територія, на якій живе та чи інша нація, густо населена, то й люди під час спілкування перебувають близько один від одного. Якщо вони проживають на відносно малозаселеній території, то, навпаки, розміщуються на певній відстані.

Розрізняють чотири територіальні зони при спілкуванні. Перша зона – інтимна (15–46 см). Це саме та зона, яку людина найбільше оберігає. У ній можуть розміщуватись, окрім суб'єкта, лише найближчі йому люди, тобто ті, з ким у нього тісний емоційний контакт. Друга зона – особиста (46–120 см). Це відстань, на якій люди звичайно розміщуються на прийомах, вечорах, під час дружніх зустрічей. Третя зона – соціальна (120–360 см). Таку відстань людина намагається зберегти в міжособистісному спілкуванні з малознайомими людьми, зокрема на роботі. Нарешті, четверта зона – громадська (понад 360 см). Це відстань, на якій бажано триматися керівникові, промовцю. У переповненому громадському транспорті люди почуваються незручно і намагаються стати так, щоб інші не порушували їхню інтимну зону. Здебільшого люди в таких умовах майже не спілкуються, не розглядають одне одного, намагаються не виявляти своїх емоцій.

В) графеміка – почерк, символіка, скорочення тощо;

Г) зовнішній вигляд – фізіономіка, тип і розміри тіла, одяг, прикраси, зачіска, косметика тощо.

- **Тактильно-кінетична (таксика)** – рукостискання, дотики, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка тощо.
- **Ольфакторна (запахи)** – запах тіла, запах косметики.
- **Темпоральна (хронеміка)** – час очікування початку спілкування, час проведений у спілкуванні, час, протягом якого триває повідомлення мовця, тощо.

Контакт очей. Якщо людина, яка опанувала культуру спілкування, хоче досягти взаєморозуміння з іншими, вона дивиться їм в очі, тобто пам'ятає про значення візуального контакту. Здавна відомо, що поглядом можна позитивно або негативно вплинути на іншу людину. Можна почути таке: «очі бігають», «очі випромінюють блискавки», «затьмарені очі», «недобрі очі» і т.ін.

Етнографи навіть ділять нації на «контактні» та «неконтактні». До перших відносять, наприклад, італійців, іспанців, латиноамериканців, арабів. У їхньому спілкуванні погляд має велике значення. Представниками «неконтактних» культур вважаються народи Скандинавії, Японії, Індії, Пакистану, де не прийнято прямо розглядати людину. Японці, наприклад, дивляться на шию співрозмовника, очі якого перебувають у полі периферійного зору. Знаючи про це, при зустрічах з людьми різних національностей важливо не лише користуватися загальнолюдською культурою спілкування, а й мати уявлення про їхню етнопсихологію, про особливості їхнього невербального спілкування.

Контакт очей є основою довірливого, культурного спілкування. З нього, як правило, починається ділова чи інтимна розмова.

Відомо, що зіниці в людини розширюються, коли її щось зацікавило. Зміст такого сигналу знають давно. Цим, наприклад, користувалися ще купці Київської Русі.

Іноді під час спілкування з одними людьми ми почуваємося приємно, а з іншими – відчуваємо роздратування, навіть тривогу. Дуже часто це пов'язано з «поведінкою» очей, з тим, як на нас дивляться: прямо, зверху вниз чи знизу вгору, короткочасним чи тривалим поглядом. Через погляд ми відчуваємо недоброзичливість, оцінювання, заздрість або ж, навпаки, інтерес, увагу, зацікавленість. Під поглядом однієї людини нам робиться тепло і приємно, а під поглядом іншої – незручно, боляче, бо її очі нас начебто відштовхують.

Якщо людина нещаслива або хоче щось приховати, її очі зустрічаються з вашими рідко, десь близько третини часу спілкування. Довго (до двох третин всього часу) люди дивляться один на одного, якщо їм приємно бути разом. Таке буває й тоді, коли в них ворожі стосунки. Вважається, що для того щоб взаємини були добрими, доцільно дивитися в очі одне одному 60–70% часу спілкування. Робити це, як відомо, можна по-різному. Повністю відкриті очі свідчать про чутливість, зацікавленість. Прикриті очі є ознакою байдужості, втоми, інертності, зверхності тощо. Прямим поглядом найчастіше показують інтерес, довіру, бажання вступити в контакт. Погляд збоку – це, скоріше, недовіра, скептицизм. Якщо людина дивиться знизу вгору, це часто означає, що вона

агресивно збуджена або ж готова підкоритися, прислужитися. Якщо погляд спрямований згори вниз, це свідчить про бажання підкреслити свою зверхність, презирство. Іноді людина ухиляється від погляду не тому, що хоче щось приховати, боїться чогось, а тому, що сором'язлива, невпевнена в собі.

Розрізняють діловий, соціальний та інтимний погляди. Під час ділового спілкування бажано дивитися на умовний трикутник, що розміщується на лобі співрозмовника, тоді погляди будуть приблизно на одному рівні. Якщо дивитися на символічний трикутник, який проходить через лінію очей, але зміщується вже нижче підборіддя, спускаючись на тіло, – це соціальний або інтимний погляд.

Якщо співрозмовники спокійно дивляться одне одному в очі й розмовляють, нерідко вони починають відчувати довіру і взаємну симпатію. Отже, можливо, неприязнь певною мірою пов'язана з тим, що люди не бачать одне одного і рідко спілкуються за принципом «очі в очі». Ораторам також відомо про те, що їхній доброзичливий погляд в очі тим, хто прийшов на зустріч, допомагає слухачам заспокоїтись і уважно слухати.

Отже, контакт очей сприяє комунікативній взаємодії людей – діловому, соціальному та інтимному спілкуванню, задоволенню їхніх емоційних сподівань і потреби у збереженні своєї гідності, самоцінності, дотриманню етичних норм і правил.

Індивідуальні ділові бесіди

Будь-яка колективна праця, співробітництво починається (здійснюється, завершується) за допомогою спілкування, розмов.

Ділова бесіда (розмова) – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

Основними задачами ділової бесіди є:

- Переконати партнера прийняти ваші пропозиції;
- Отримати службову інформацію;
- Спільний пошук, розробка ідей;
- Контроль, координація, стимулювання трудової діяльності.

Учасники ділової бесіди мають керуватися спільними для таких відносин правилами. В ділових відносинах вирішальну роль відіграють увага до співрозмовника, тактовність, вміння говорити і уважно слухати.

Можна виділити такі **принципи** ведення ділової бесіди:

- Принцип привернення уваги співрозмовника;
- Принцип зацікавлення інформацією співрозмовника;
- Принцип ґрунтовної аргументації;
- Принцип нейтралізації сумнівів і зауважень співрозмовника;
- Принцип прийняття кінцевого рішення.

Ділова бесіда буде мати позитивний результат лише за умови уважного сприйняття співрозмовниками позицій і доказів один одного і тактовної реакції на отриману інформацію.

Форми колективного обговорення проблем

Важливу роль в процесі управлінської діяльності відіграє колективне

обговорення проблем. До форм колективного обговорення проблем належать: нарада, дискусія, мозковий штурм.

Ділова нарада – найефективніша форма колективного обговорення питань і прийняття рішень.

Залежно від задач, які мають бути вирішені на нараді, можна виділити такі типи: інформаційна нарада (обмінятися інформацією, скоординувати дії); нарада-інструктаж; проблемна нарада або «мозковий штурм» (колективний пошук ідей, вирішення проблем); нарада-конференція (навчання, підвищення кваліфікації співробітників).

Потрібно чітко сформулювати тему і мету наради, розробити порядок денний (коло проблем, питань). Має значення послідовність питань порядку денного. Психологи рекомендують найбільш складні питання, такі, що потребують ґрунтовного обговорення, опрацьовування, розглядати у другій третині наради, коли фізична і розумова працездатність колективу найвища. Термінові, поточні питання – на початку, найбільш «прості» або цікаві – в кінці наради.

Дискусія – це публічний діалог, в процесі якого виявляються і протиставляються різні точки зору, позиції.

Метою дискусії є вияв істинної думки, пошук правильного рішення. Дискусія є часто необхідним елементом ділової наради, тому менеджер, що їх проводить, повинен володіти технікою організації і проведення цієї форми спілкування.

Підготовчий етап дискусії складається з формування проблеми, збору інформації про предмет дискусії, формулювання запитань, оцінювання аудиторії.

Ведучий на початку дискусії оголошує тему, обґрунтовує її, виділяє предмет спору. Учасники дискусії мають чітко уявляти, що є пунктом розбіжностей. Сторони висувають аргументи і контраргументи щодо заявленої тези, ставлять запитання. Ведучий стимулює аудиторію висловлюватися, корегує, направляє дискусійний діалог, підкреслює спільність у висловлюваннях учасників.

На завершення дискусії ведучий характеризує стан питання, відзначає найбільш конструктивні, переконливі виступи, тактовну поведінку мовців, формує варіант погоджувальної позиції.

Мозковий штурм – це метод колективного розв’язання проблеми, який забезпечується особливими прийомами. Мозковий штурм покликаний знайти якомога більше ідей, за допомогою яких можна вирішити дану проблему.

Засадничим правилом мозкового штурму є відмова від будь-якої критики і оцінки ідей. Зниження рівня критичності, самокритичності у людини відповідно підвищує її впевненість у собі і готовність до творчого пошуку. Група просто висуває ідеї одну за одною, без зупинки для аналізу їхньої цінності, реальності чи нереальності. Під час мозкового штурму люди не повинні боятися виглядати по-дурному, адже мають «сприйматися на ура» найбільш дикі ідеї.

4. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО ПРОСТОРУ В КАБІНЕТІ КЕРІВНИКА

З погляду проксеміки можна виокремити зони особистої роботи, колегіальної діяльності, дружнього спілкування.

У зоні особистої роботи необхідно подбати про оптимальні параметри робочого столу, зручну конструкцію крісла, правильне освітлення площі робочого столу, раціональне розташування телефонів, сучасне організаційно-технічне устаткування.

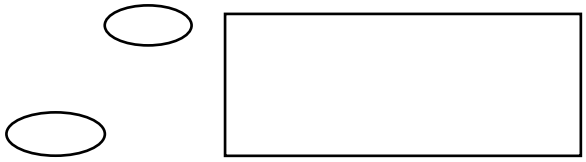
Зону колегіальної діяльності обладнують з урахуванням вимог організації роботи керівника з людьми. В ній можна мати «колегіальний» стіл і зручні стільці для проведення нарад, олівці, ручки, аркуші чистого паперу, графин з водою, склянки.

Зона дружнього спілкування своїм оформленням має налаштовувати на дружню неофіційну атмосферу. Тому в ній бажано мати зручні крісла, журнальний стіл, прохолодні напої. Розташовувати її можна на відстані від двох інших робочих зон.

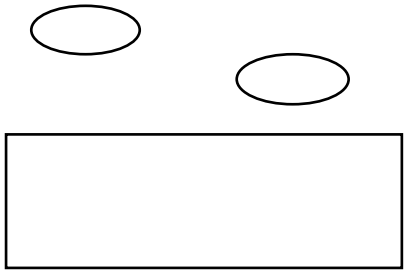
Вагомим є спостереження Алана Піза щодо розташування учасників ділової взаємодії в робочому кабінеті за стандартним прямокутним столом. Особа В може займати чотири основних положень стосовно особи А.

1. Кутове розташування.
2. Позиція ділової взаємодії.
3. Конкуруючо-оборонна позиція.
4. Незалежна позиція.

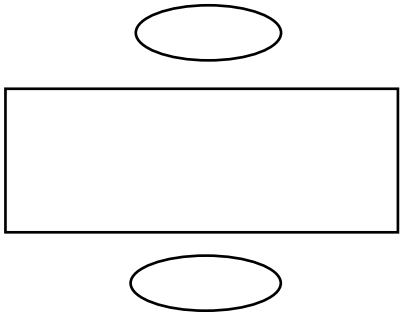
Кутове розташування. Як правило воно засвідчує дружню невимушену бесіду. Така позиція сприяє постійному контакту очей і дає простір для жестикуляції й можливості для спостереження за жестами співбесідника. При цьому кут столу є частковим бар’єром на випадок небезпеки чи загрози від співрозмовника. Таке розташування не передбачає територіального розподілу столу.



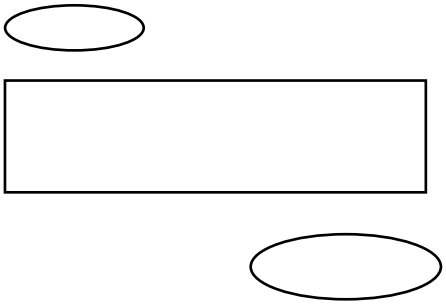
Позиція ділової взаємодії. Характерна для людей, які працюють у співавторстві над проблемою чи проектом. Таку позицію вважають однією з найвдаліших для подання, обговорення і вироблення загальних рішень.



Конкуруючо-оборонна позиція. Передбачає розміщення за столом один навпроти одного, що може викликати оборонне ставлення і атмосферу суперництва. Якщо зустріч відбувається в кабінеті, таке розташування свідчить також про відносини субординації. Сидячи один навпроти одного, учасники взаємодії підсвідомо ділять стіл на дві рівні території. При цьому кожен претендує на свою територію і готовий захищати її у разі зазіхань.



Незалежна позиція. Її займають люди, які не хочуть спілкуватися за столом один з одним. Така позиція свідчить про відсутність зацікавленості. Її також можна розцінювати як вороже ставлення людини, чиї територіальні межі були порушені.



На думку А. Піза, офіційний (квадратний) стіл налаштовує на відносини суперництва рівних за статусом людей. Такі столи підходять для проведення короткої ділової бесіди або для підкреслення відносин субординації.

Атмосферу неофіційності й невимушеності створює неофіційний (круглий) стіл. Він є найкращим засобом для бесіди людей однакового соціального статусу, оскільки кожному за столом належить однаковий простір.

Контрольні запитання та завдання

1. Яка комунікативна природа управління?
2. Як дослідити комунікативний потенціал особистості керівника?
3. Дайте характеристику невербальним засобам спілкування?
4. Що таке проксеміка?
5. Організація робочого простору в кабінеті керівника?
6. Ділове спілкування як засіб управлінського впливу?
7. Соціально-психологічні особливості ділового спілкування?

Список використаних джерел

1. Максименко С. Д. Загальна психологія : навчальний посібник. Київ : Центр

навчальної літератури. 2004. 272 с.
2. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
3. Сагайдак О. П. Дипломатичний протокол та етикет : навчальний посібник. Київ : Знання, 2005. 259 с.
4. Філоненко М. М. Психологія спілкування : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 224 с.

ТЕМА 8. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Після вивчення даної теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:
- Визначати причини виникнення конфліктних ситуацій.
- Розглядати різні підходи щодо визначення конфліктології як науки.
- Показувати зв'язок конфліктології з різними науками.
- Використовувати багатогранність методів конфліктології.
- Розкривати сутність та методику застосування конкретних методів конфліктології.
- Аналізувати причини виникнення конфліктів та їх класифікацію.
- Розглянути типи конфліктних ситуацій, етапи та фази проходження конфлікту.

Ключові слова: конфлікт, конструктивні конфлікти, деструктивні конфлікти, інцидент, сторони конфлікту, суперництво, компроміс, пристосування, уникання.

ПЛАН
1. Проблема визначення конфліктології, об'єкт та предмет науки.
2. Методи конфліктології.
3. Характеристика конфлікту як соціального явища.
4. Теорії механізмів виникнення конфліктів.

1. ПРОБЛЕМА ВИЗНАЧЕННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЇ, ОБ'ЄКТ ТА ПРЕДМЕТ НАУКИ

Та чи інша система знань може претендувати на статус науки, якщо вона має специфічний об'єкт пізнання, предмет, закони, категорії, методи, якщо така система знань адекватно відображає реальну дійсність у теоретичній формі.

Знайомство з будь-якою наукою розпочинається із з'ясування значення терміна, який використовується для назви даної науки. В нашому випадку це термін «конфліктологія».

Конфліктологія (від латинського Conflictus – зіткнення, та грецького Logos – вчення, теорія) – наука про конфлікти. Отже, дослівно конфлікт – це зіткнення. Майже в такому вигляді воно входить і в інші мови.

На побутовому рівні слово «конфлікт» застосовується до широкого кола явищ: від збройних сутичок і протистояння різних соціальних груп до службових чи сімейних суперечок, до проблем кожної особистості, які супроводжують її

протягом усього життя. Поняття конфлікту сьогодні не належить якійсь одній певній галузі знань (науки) чи практики. Це соціальний феномен, який проникає в усі сфери людського соціуму, тому його й почали вивчати фахівці різних галузей науки. Сама ж наука конфліктологія має інтегративний характер, вона збагачується життєвим досвідом і досягненнями всіх галузей науки.

Конфлікти, їх вивчення, прогнозування суспільного розвитку, гармонізація суспільних відносин створили передумови для виокремлення самостійної галузі знань – конфліктології. Більш точне розуміння конфліктології як науки можна отримати з такого визначення:

Конфліктологія – це система знань про закономірності та механізми виникнення та розвитку конфліктів, а також про принципи та технології управління ними.

На думку українських дослідників конфліктології проблема вивчення об'єкта і предмета конфліктології не є самоочевидною, а тому доволі складною.

Під об'єктом конфліктології слід розуміти всі прояви конфліктної соціальної взаємодії у сучасному світі, людське суспільство і людину з її вчинками, цінностями, оцінками й відносинами в суспільстві та його інститутах. Предметом же конфліктології як науки є закономірності та механізми виникнення й розвитку конфліктів, а також принципи та технології управління ними.

Конфліктологія є однією з наймолодших галузей наукового знання, що розвивалися на межі багатьох наук, і, насамперед – соціології та психології.

Конфліктологія виділилась як відносно самостійний напрямок у соціології наприкінці 50-х років XX століття і спочатку одержала назву «соціологія конфлікту». Ця подія пов'язується з роботами Ральфа Дарендорфа (Німеччина) «Соціальні класи і класові конфлікти в індустріальному суспільстві» (1957), а також Льюіса Козера (США) – «Функції соціальних конфліктів» (1956).

Термін «конфліктологія» майже відсутній у проблематиці суспільних дисциплін, що розробляються на Заході. Загалом в західних країнах фахівці уникають використання даного терміна, а також похідних від нього. Наприклад, людину, яка є фахівцем в сфері управління та вирішення конфліктів і в нашій країні носить назву конфліктолог, на Заході називають медіатором, або посередником. Однак це не є свідченням того, що проблемі конфлікту там приділяється недостатньо уваги. Навпаки, природа конфлікту вивчається в рамках багатьох суспільних (і не тільки) дисциплін – соціології, політології, психології та соціальної психології, філософії, культурології, теорії міжнародних відносин, математики та ін.

Зв'язок конфліктології з різними науками

В історії розвитку людства конфлікти як форма прояву життєвої боротьби були явищем досить частим та звичним, майже повсякденним. З плином часу змінювалися умови життя – що вело до змін конфліктів, відрізнялися його наслідки. Ідеї боротьби і досягнення згоди та пошук шляхів безконфліктного спілкування залишалися розкиданими по різних галузях: філософії, історії, біології, медицині, юридичних та військових науках, психології. Дослідники

встановили, що проблемою конфліктів займаються близько 11 окремих фундаментальних наук. Коротко розглянемо досягнення деяких наук в проблемі конфлікту.

Військові науки. У військових науках поняття «збройний конфлікт» використовують для аналізу збройних сутичок між державами чи значними соціальними силами всередині країни, від війни, як широкомасштабного міждержавного конфлікту високого ступеня інтенсивності до незначних прикордонних сутичок. Головним досягненням військової науки є визнання збройних конфліктів суспільно-політичним явищем, що викликане політичними чи економічними інтересами і пов’язане із загибеллю та стражданнями багатьох людей. Встановлено зв'язок між політичним курсом держави, конфліктною боротьбою певних соціальних сил та переговорним процесом. Останнім часом військові приділяють увагу миротворчості як способу легітимного, міжнародно-правового способу врегулювання конфліктів.

Історичні науки. В історичних науках конфлікти досліджувалися на міждержавному рівні як сутичка протилежних або таких, що не збігаються з інтересами держав у різні періоди історії. З плином історії постійно збільшується чисельність міждержавних конфліктів, що веде до значного зростання кількості жертв, їх у минулому столітті налічується біля 300 мільйонів осіб. Значення історії в дослідженні конфлікту полягає в тому, що було вивчено історичне становлення інституту переговорів.

Педагогічні науки. Педагогічні науки спрямовані на аналіз та вирішення конфліктів у площині «вчитель-учень», «педагог-педагог», «учень-учень», «педагог-адміністрація навчального закладу». Ці науки прийшли до висновку про необхідність формування високої педагогічної культури керівників, педагогічний такт, уміння безконфліктного спілкування людей різного віку та соціального досвіду.

Політичні науки. Політичні науки розглядають конфлікти у площині боротьби за владу між специфічними верствами населення, політичними елітами, владно-державними структурами, між тими, хто править, та тими, ким правлять. Конфлікти у політичній сфері тлумачаться через призму моралі. Конфлікти розглядаються як прояв боротьби за домінування у владних структурах. У зовнішньополітичній сфері держав накопичено великий досвід ведення переговорів, встановлено протокольні та етичні моменти їх ведення.

Мистецтвознавчі науки. Конфлікт у мистецтвознавстві віддзеркалює споконвічне протиборство добра і зла, внутрішніх і зовнішніх факторів поведінки людини. Творами мистецтва конфлікт відображається повно, різнобарвно, з урахуванням діалектики. Тому приклади з творів мистецтва поповнюють арсенал керівника з вирішення конфліктних ситуацій.

Математичні науки. Термін «математика конфлікту» було введено американськими математиками Дж. Непманом та О. Моргенштерном у 1944 році. Математичні моделі допомагають виявити приховані закономірності функціонування конфліктних взаємин, а математична обробка великого обсягу статистичного матеріалу є необхідною умовою внесення науковості в

конфліктологію. Однак сподівання, що за допомогою математичної теорії вдасться вирішити конфлікти складних соціальних систем не виправдалися. Життя виявилося складнішим, ніж математичні матриці, проте з їхньою допомогою конфліктологія має більше шансів.

Правознавчі науки. Проблемою конфліктів зацікавилися і спеціалісти права. Головними аспектами стали судово-правові засоби їх вирішення, кримінологічне вивчення конфліктних ситуацій, правові принципи, правила і норми. Активно досліджуються міжнародно-правові аспекти регулювання міждержавних конфліктів. Значна кількість учених-правників виступають за створення нової галузі – юридичної конфліктології. Важливим висновком правових досліджень проблем конфліктів є встановлення твердих, закріплених у правових нормах способів вирішення конфліктів (суди, арбітраж, міжнародні суди). Правові науки вчать дотримуватися в найбільш запеклій конфліктній боротьбі норм чинного права.

Психологія. Психологія займає провідне місце серед інших наук у дослідженні проблем конфлікту. Суттєвим досягненням психологів стала розробка понятійного апарату конфліктів: сутність, структура, генезис, передконфліктний стан, методи діагностики, встановлення того факту, що конфлікти завжди пов’язані зі значним напруженням емоційно-психологічного стану протибортних сторін.

Біологічні науки. У роботах біологічного напрямку (переважно закордонних авторів – Д. Кемпбел, О. Меннінг) введено поняття «зооконфлікт» та «конфлікт у тваринному світі», що свідчить про глибоку вкоріненість конфліктного стилю поведінки у весь живий світ. У біологічних роботах конфлікт розглядається як боротьба за існування, як прояв біологічно і генетично визначеної агресивності. Такий підхід часто переноситься і на поведінку людини, як представника тваринного світу. Коли суспільство було зорієнтовано на «санітарне очищення» від слабких за біологічним принципом «нехай виживе сильніший», яскраво демонструється практичний аспект зооконфліктного підходу до вирішення соціальних проблем. Як приклад: расистське прагнення винищити «неповноцінні раси» або сучасний геноцид. У біологічних роботах можна зустріти відомості щодо конфлікту між рослинами за «місце під сонцем», які виступають підґрунтям положення щодо тотальності конфліктної поведінки всього живого. Таким чином у підсвідомому та несвідомому рівнях поведінки людей у разі конфлікту ми можемо знайти прояв закономірностей конфліктної боротьби, притаманної усім біологічним видам. Цінність підходу до конфліктів з позицій зооконфліктології полягає у тому, що конфлікти тлумачаться як такі, що пов’язані із внутрішньовидовою боротьбою за життєві ресурси, за територію, за вище місце в ієрархічній структурі.

Соціологія. Конфлікт і пов’язана з ним проблематика є об’єктом багатьох гуманітарних дисциплін, серед яких наприкінці XX ст. поступово сформувалася окрема соціологічна теорія – соціологія конфлікту.

Соціологія конфлікту – галузь соціології, яка вивчає сутність, зумовленість, наслідки та управління конфліктом як соціальним явищем.

Науково-практичний інтерес соціології конфлікту зосереджений на таких **проблемах**:

- Сутність конфлікту, з'ясування джерел природи та ступеня конфліктності суспільства;
- Специфіка власне соціологічного підходу до аналізу конфліктів;
- Мотивація конфлікту;
- Взаємозв'язок конфліктів на макро- та мікрорівнях;
- Управління конфліктами.

Соціологія конфлікту найчастіше послуговується такими категоріями, як «конфлікт», «соціальний конфлікт», «гострота конфлікту», «тривалість конфлікту», «конфліктанти», «межі конфлікту». Найуживанішою є категорія «конфлікт». Він є складною взаємодією, спрямованою на розвиток і вирішення протиріч, суперечностей, які неможливо вирішити без змін чинників цієї взаємодії. Найчастіше конфлікт виявляє себе в соціальному середовищі, постаючи як соціальний конфлікт.

Соціальний конфлікт – зіткнення інтересів двох чи більшої кількості індивідів, соціальних груп.

За своєю природою конфлікт є соціальним явищем, породженим особливостями суспільного життя, соціальних систем, зіткненням, протиборством суб'єктів соціуму. Стан конфлікту – далеко не рідкісне явище.

Тією чи іншою мірою, в той чи інший час він властивий кожному соціальному суб'єкту на певних фазах його розвитку. З огляду на це, конфлікт часто розглядають як привід для розв'язання суперечностей. Це стимулювало увагу науковців до проблем прогнозування та управління конфліктом, наслідки яких здебільшого відчутно залежать від гостроти зіткнення учасників конфліктної взаємодії.

Гострота конфлікту – ступінь зіткнення інтересів, глибина суперечностей учасників конфліктної взаємодії. Як правило, цю гостроту засвідчує рівень інтенсивності конфліктних дій, що ставить у пряму залежність можливість вирішення конфлікту. Гострота конфлікту дає підстави спрогнозувати час, який потрібно буде затратити на подолання конфліктної ситуації, тобто спрогнозувати тривалість конфлікту.

Тривалість конфлікту – часові виміри існування конфлікту. Відповідно конфлікт може бути коротко-, середньо- та довготривалим, що залежить від цілей протиборних сторін, гостроти проблеми, соціальної культури, ресурсів управління конфліктом.

Особливості конфліктної ситуації, можливості розв'язання її багато в чому залежить від інтересів та соціальних характеристик її учасників (конфліктантів). Ними можуть бути окремі індивіду, групи, спільноти і навіть держави.

Сукупність чинників, які зумовлюють конфлікт, розгортання його в просторі та часі визначають його межі. Межі конфлікту – зовнішні структурно-динамічні кордони конфлікту: суб'єктні (кількість учасників), просторові (територія, на якій відбувається конфлікт), часові (тривалість конфлікту).

Розкриваючи зв'язок конфліктології з іншими науками важливо показати

не тільки їх роль і місце у становленні її як самостійної теорії, але й те, яким чином кожна із наук виконує свою методологічну функцію щодо конфліктології. Насамперед, конфліктологія знаходить такий зв'язок з філософією, соціологією, психологією, політологією, історією, економікою.

Так, в словнику-довіднику «Соціологія: терміни, поняття, персоналії» дається така дефініція науки: «Конфліктологія – інтегративна наука, яка має зв'язок з політологією, менеджментом та ін. дисциплінами і вивчає проблеми, пов'язані з теорією та практикою проблемних ситуацій в людському суспільстві, з'ясовує природу, динаміку та діагностику конфліктів, причини виникнення, форми прояву, розв'язання, прогнозування та запобігання».

В. Харчева в підручнику «Основи соціології» пропонує таке трактування конфліктології: «Конфліктологія – це наука, що вивчає соціальні конфлікти, один із напрямків, що відпочкувався від соціології».

Зв'язок конфліктології з іншими науками розкривається в таких двох **аспектах**:

Перший аспект полягає в тому, що конфліктологія спирається на принципи пізнання, які розроблені в рамках інших наук і дозволяють глибше зрозуміти предмет конфліктологічних досліджень. Такими принципами є: принцип загального зв'язку, детермінізму, розвитку, системного підходу, особистісного підходу та інші.

Другий аспект проблеми полягає у творчому використанні конфліктологією методів інших наук.

2. МЕТОДИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ

Багатогранність методів конфліктології можна представити за допомогою таблиці.

№	Група методів	Конкретні методи
1	Методи вивчення та оцінювання особистості	Спостереження, опитування, тестування
2	Методи вивчення та оцінювання соціально-психологічних явищ в групах	Спостереження, опитування, соціометричний метод
3	Методи діагностики та аналізу конфлікту	Спостереження, опитування, аналіз результатів діяльності, метод експертного інтерв'ю
4	Методи управління конфліктами	Структурні методи, метод картографії

Розглянемо конкретні **методи конфліктології** детальніше:

Спостереження – метод збору первинної соціологічної інформації, заснований на візуальному і слуховому сприйнятті інформації, що вивчається, та подальшої її фіксації. Зокрема, спостереження може бути представлене в таких його різновидах:

- Включене (формалізоване) спостереження, коли спостерігач стає

повноправним учасником групи, яку він спостерігає.

- Невключене (неформалізоване) спостереження – це спостереження ззовні, коли дослідник не стає рівноправним учасником спостережної групи.

Розрізняють також відкрите спостереження, яке характеризується тим, що членам досліджуваної групи факт спостереження за нами відомий, від групи він не приховується, і спостереження інкогніто, коли члени спостережної групи не підозрюють, що за ними ведеться спостереження.

Опитування – метод збору первинної соціологічної інформації шляхом усного (безпосереднього) або опосередкованого через анкету (письмового) спілкування з однією особою чи групою осіб. Опитування, які проводяться в усній формі, називаються інтерв'юванням, де той, хто проводить інтерв'ю, виступає як інтерв'юер, а той, кого питають, у кого беруть інтерв'ю – респондент. Опитування, які проводяться письмово, з використанням спеціального бланка-анкети, називаються анкетуванням, а той, хто проводить опитування, називається анкетером. Кожен із видів опитування, в свою чергу, має велику кількість різновидів.

Тестування – дослідження певних психологічних якостей і властивостей особи шляхом використання психологічних тестів. Психологічне тестування використовується при відборі на роботу, в психотерапії і психологічному консультуванні тощо.

Соціометричний метод – метод експериментальної прикладної соціології, за допомогою якого вивчають психологічну взаємодію людей в малих групах, колективах і організаціях. Автором даної теорії є австрійсько-американський психолог та соціолог Якоб Морено. Методи соціометрії стали робочими інструментами, які дають інформацію для профілактики і пом'якшення конфліктів, визначення неформальних лідерів, оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

Аналіз результатів діяльності – комплексне органічно пов'язане дослідження діяльності організації, установи або їх підрозділів з використанням статистичних, економіко-математичних, облікових та інших способів обробки інформації. Особливостями методу аналізу результатів діяльності є: використання системи показників, які характеризують діяльність організації, установи або їх підрозділів; вивчення факторів та причин їх зміни; виявлення і вимірювання взаємозв'язку між ними.

Метод експертного інтерв'ю – особливий різновид опитування, яке передбачає опитування експертів як спеціалістів, які мають глибокі спеціальні знання в галузі предмета дослідження.

Структурні методи. До таких методів відносять: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних механізмів, розробку чи уточнення загально організаційних цілей, створення обґрунтованих систем винагороди. Структурні методи впливають, переважно, на учасників організаційних конфліктів, що виникають через неправильний розподіл функцій, прав і відповідальності, погану організацію праці, несправедливість системи мотивації і стимулювання працівників та ін.

Метод картографії – метод аналізу конфлікту, суть якого полягає у послідовному заповненні «карти» конфлікту, розділеної на декілька секторів. У центр її заноситься основна проблема, а в розділи – інформація про учасників конфлікту та їхню мету в ньому.

Процес картографування полягає у відповіді на три запитання:

1. В чому проблема?
2. Хто є головними учасниками конфлікту?
3. В чому полягають інтереси та побоювання кожного учасника?

Карту можна заповнювати індивідуально чи колективно. Такі карти особливо корисні під час підготовки до ділових переговорів; переговорів, що зайшли в тупик; у розподілі майна; при проблемах у колективі, пов'язаних із міжособистісними та виробничими відносинами; майбутніх нововведеннях; сімейних ускладненнях.

Згідно з методикою можна графічно відобразити складові конфлікту, послідовно проаналізувати поведінку його учасників, сформулювати основні проблеми, інтереси й побоювання учасників, способи усунення причин, що призвели до конфлікту. Така робота складається з декількох етапів.

На першому етапі описується проблема взагалі, визначається предмет конфлікту. На даному етапі важливо визначити саму природу конфлікту і поки що не важливо, що це не цілком відбиває суть проблеми. Не слід визначати проблему як питання вибору між протилежностями, доцільно залишити можливість приймання нових і оригінальних рішень. На другому етапі виявляються головні учасники (суб'єкти) конфлікту. До їх переліку можна включити окремих осіб чи цілі команди, відділи, групи, організації. У тій мірі, у якій залучені в конфлікт люди мають загальні потреби стосовно даного конфлікту, їх можна об'єднати разом. Допускається також об'єднання групових і особистих категорій.

Третій етап передбачає перерахування основних інтересів і побоювань, пов'язаних із цими інтересами, а також усіх основних учасників конфліктної взаємодії. Необхідно з'ясувати мотиви поведінки, що стоять за позиціями учасників у даному питанні. Вчинки людей визначаються їхніми бажаннями, потребами, мотивами, які необхідно визначити.

3. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНФЛІКТУ ЯК СОЦІАЛЬНОГО ЯВИЩА

Конфлікт як складне соціальне явище характеризується багатьма параметрами. Найважливішими з них є його сутність, структура, причини і динаміка. Саме ці характеристики конфлікту і знаходять своє висвітлення в даному посібнику.

Конфлікт – це такі відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризується їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок).

Для з'ясування суті конфлікту важливо виділити його основні ознаки і

сформулювати необхідні і достатні умови його виникнення. Виявляється достатнім виділити дві таких ознаки:

1. Конфлікт завжди виникає на основі протилежно спрямованих мотивів чи суджень. Такі мотиви і судження є необхідною умовою виникнення конфлікту.
2. Конфлікт – це завжди протиборство суб'єктів соціальної взаємодії, яке характеризується нанесенням взаємного збитку (морального, матеріального, фізичного, психологічного).

Виходячи з вищесказаного, можна сформулювати необхідні і достатні умови виникнення (початку) конфлікту.

Необхідними і достатніми умовами виникнення конфлікту є наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно спрямованих мотивів чи суджень, а також стан протиборства між ними.

Визначення **основних структурних елементів** конфлікту.

1. Сторони конфлікту – це суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж такі, що явно чи неявно підтримують конфліктуючих.
2. Предмет конфлікту – це те, через шо виникає конфлікт.
3. Образ конфліктної ситуації – це відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії.
4. Мотиви конфлікту – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань).
5. Позиції конфліктуючих сторін – це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту чи в переговорному процесі.

Конфлікти, що являють собою складне соціально-психологічне явище, дуже різноманітні і їх можна класифікувати за різними ознаками. З практичної точки зору класифікація конфліктів важлива, тому що вона дозволяє орієнтуватися в їхніх специфічних проявах і, отже, допомагає оцінити можливі шляхи їх вирішення.

Далі надається класифікація конкретних видів конфліктів за типами.

№	Основа класифікації	Види конфліктів	Загальна характеристика
1.	Сфери прояву конфлікту	Економічні	В основі лежать економічні протиріччя
		Ідеологічні	В основі лежать протиріччя в поглядах
		Соціально-побутові	В основі лежать протиріччя соціальної сфери
		Сімейно-побутові	В основі лежать протиріччя сімейних стосунків
2.	Ступінь тривалості та напруження	Бурхливі швидкоплинні конфлікти	Виникають на основі індивідуальних психологічних особливостей індивіда,

	конфлікту		відрізняються агресивністю та крайньою ворожнечістю конфліктуючих
		Гострі тривалі конфлікти	Виникають при наявності глибоких протиріч
		Слабовиражений і млявоплинний конфлікт	Пов’язані з не дуже гострими протиріччями, або ж з пасивністю однієї із сторін
		Слабовиражені та швидкоплинні	Пов’язані з поверхневими причинами, носять епізодичний характер
3.	Суб’єкти конфліктної взаємодії	Внутрішньоособові конфлікти	Повязані із зіткненням протилежно направлених мотивів особистості
		Міжособові конфлікти	Суб’єктами є дві особи
		Конфлікти «особистість – група»	Суб’єкти конфлікту: з однієї сторони є особистість, а з іншої – група (мікрогрупа)
		Міжгрупові конфлікти	Суб’єктами конфлікту є малі соціальні групи або мікрогрупи
4.	Соціальні наслідки	Конструктивні конфлікти	В основі таких конфліктів лежать об’єктивні протиріччя. Спонукають до розвитку організації або іншої соціальної системи
		Деструктивні конфлікти	В основі таких конфліктів, як правило, лежать суб’єктивні причини. Вони створюють соціальну напруженість та ведуть до руйнації соціальної системи
5.	Предмет конфлікту	Реалістичні (предметні) конфлікти	Мають чіткий предмет
		Нереалістичні конфлікти (безпредметні) конфлікти	Не мають чіткого предмета або мають предмет, який не є життєвоважливим для одного або обох суб’єктів конфлікту

Причини конфліктів розкривають джерела їхнього виникнення і визначають динаміку проходження.

Причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту і, за певних умов діяльності суб’єктів соціальної взаємодії, викликають його.

Серед величезної кількості причин конфліктів насамперед виділимо загальні причини, що проявляються так чи інакше практично в усіх виникаючих конфліктах. До них можна віднести такі.

Соціально-політичні й економічні причини, пов'язані із соціально-політичною й економічною ситуацією в країні.

Соціально-демографічні причини відбивають розходження в позиціях і мотивах людей, обумовлені їх статтю, віком, належністю до етнічних груп та ін. Соціально-психологічні причини відбивають соціально-психологічні явища в соціальних групах: взаємини, лідерство, групові мотиви, колективні думки, настрої.

Індивідуально-психологічні причини відбивають індивідуальні психологічні особливості особистості (здібності, темперамент, характер, мотиви).

Другу групу причин у даній класифікації назвемо конкретні. Ці причини безпосередньо пов'язані з конкретним видом конфлікту. Тут ми виділимо лише деякі з них:

- Незадоволеність умовами діяльності.
- Порушення службової етики.
- Порушення трудового законодавства.
- Обмеженість ресурсів.
- Розходження з метою, у цінностях, засобах досягнення цілей.
- Незадовільні комунікації.

Причини конфліктів виявляють себе в конкретних конфліктних ситуаціях, усунення яких є необхідною умовою вирішення конфліктів.

Конфліктна ситуація – це накопичені протиріччя, які пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії і формують ґрунт для реального протиборства між ними.

При цьому важливо відзначити, що особливе місце серед факторів, що забезпечують дане співвідношення, займає інцидент чи привід.

Інцидент – це збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

Для рішення практичних задач, пов'язаних з аналізом конфліктів і їхнім вирішенням, важливе значення має класифікація конфліктних ситуацій.

Характер конфліктної ситуації	Прояв конфліктної ситуації
Несумлінне виконання обов'язків	Порушення трудової дисципліни. Брак у роботі
Незадовільний стиль керування	Помилки в підборі і розміщенні кадрів. Помилки в організації контролю. Прорахунки в плануванні. Порушення етики спілкування.
Неадекватна уява про конкретні ситуації	Неправильні оцінки, судження про дії інших суб'єктів соціальної взаємодії. Помилки у висновках щодо конкретних ситуацій.
Індивідуально-психологічні	Порушення прийнятих у соціальній

особливості індивіда	групі правил взаємовідносин. Порушення етики спілкування.
Низька професійна підготовка	Брак у роботі. Нездатність прийняти адекватне рішення

Важливою характеристикою конфлікту є його динаміка. Динаміка конфлікту як складного соціального явища знаходить своє відображення в двох поняттях: етапи конфлікту і фази конфлікту.

Етапи конфлікту відбивають істотні моменти, що характеризують розвиток конфлікту від його виникнення і до вирішення. Тому знання основного змісту кожного з етапів конфлікту важливо для його прогнозування, оцінки і вибору технологій управління цим конфліктом.

Основні **етапи** конфлікту:

1. Виникнення і розвиток конфліктної ситуації. Конфліктна ситуація створюється одним чи декількома суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.
2. Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії й емоційне переживання ним цього факту. Наслідками і зовнішніми проявами подібного усвідомлення і пов'язаних з ним емоційних переживань можуть бути: зміна настрою, критичні і недоброзичливі висловлювання на адресу свого потенційного супротивника, обмеження контактів з ним і т.д.
3. Початок відкритої конфліктної взаємодії. Цей етап полягає в тому, що один з учасників соціальної взаємодії, що усвідомив конфліктну ситуацію, переходить до активних дій (у формі демаршу, заяви, попередження), спрямованих на нанесення збитку «супротивнику». Інший учасник при цьому усвідомлює, що дані дії спрямовані проти нього, і, у свою чергу, починає активні відповідні дії проти ініціатора конфлікту.
4. Розвиток відкритого конфлікту. На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувають вимоги. Разом з тим вони можуть не усвідомлювати власних інтересів і не розуміти суті і предмета конфлікту.
5. Вирішення конфлікту. У залежності від змісту, вирішення конфлікту може бути досягнуто двома методами (засобами): педагогічними (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення) і адміністративними (переведення на іншу роботу, звільнення, рішення комісій, наказ керівника)

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відбивають динаміку конфлікту, насамперед, з погляду реальних можливостей його вирішення.

Основними **фазами** конфлікту є:

1. Початкова.
2. Підйому.
3. Пік конфлікту.
4. Спаду.

Важливо пам’ятати, що фази конфлікту можуть повторюватися циклічно. Взаємозв’язок фаз і етапів конфлікту, а також можливості менеджера щодо його вирішення наведено в таблиці.

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту (%)
Початкова фаза	Виникнення і розвиток конфліктної ситуації; усвідомлення конфліктної ситуації	92%
Фаза підйому	Початок відкритої конфліктної взаємодії	46%
Пік конфлікту	Розвиток відкритого конфлікту	Менше 5%
Фаза спаду	-	Близько 20%

4. ТЕОРІЇ МЕХАНІЗМІВ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ

З’ясування суті того, як саме виникають конфлікти, має істотне значення для визначення способів їх вирішення. Ми розглянемо деякі з найпростіших механізмів, що були описані в роботах вітчизняних і закордонних авторів.

Практичне значення формул конфліктів полягає в тому, що вони дозволяють досить швидко проводити аналіз багатьох конфліктів і знаходити шляхи їх вирішення. При цьому варто пам’ятати, що формули які нижче наводяться, не можуть бути універсальним методом оцінювання і вирішення будь-яких конфліктів. У багатьох випадках вони можуть слугувати лише орієнтиром у складному і суперечливому процесі управління конфліктами.

Конфлікт типу А

Перша формула відбиває залежність конфлікту (КФ) від конфліктогенів (КФГ).

Конфліктогени – це слова, дії (або відсутність дій), що можуть привести до конфлікту.

Механізм розвитку конфлікту ґрунтується на негативному сприйняття і негативній реакції особистості, проти якої застосований конфліктоген. При відсутності вольового регулювання такої реакції вона має тенденцію до розвитку за законом ескалації, тобто наростання.

Більш конкретно першу формулу конфлікту схематично можна подати в такій формі:

КФГ1→КФГ2→КФГ3…→КФ,

де КФГ1 – перший конфліктоген,

КФГ2 – другий конфліктоген як відповідь на перший;

КФГ3 – третій конфліктоген як відповідь на лругий і т.д.

При цьому необхідно зауважити, що КФГ2>КФГ1, КФГ3>КФГ2 і т.д., тобто кожен наступний конфліктоген є більш сильним, ніж той, на який він відповідає (закон ескалації конфліктогенів).

Конфлікти, що виникають за першою формулою, умовно будемо називати

конфліктами типу А.

Важливо відзначити, що, за спостереженнями фахівців, 80% конфліктів виникає мимоволі їх учасників і за вищезгаданою формулою.

У зв'язку з цим варто запам'ятати два правила безконфліктної взаємодії.

Правило 1. Не вживайте конфліктогени.

Правило 2. Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

Для успішного застосування сформульованих правил важливо знати конкретні прояви конфліктогенів. У таблиці надамо характеристику деяких конфліктогенів, що найчастіше зустрічаються на практиці у стосунках між людьми.

Характер конфліктогена	Форма прояву
1. Пряме негативне ставлення	Наказ, погроза; зауваження, критика; обвинувачення, глузування; сарказм
2. Поблажливе ставлення	Принизлива розрада (утіха); принизлива похвала; докір; кепкування
3. Хвастощі	Захоплена розповідь про свої реальні і мнимі успіхи
4. Менторські відносини	Категоричні оцінки, судження, висловлення; нав'язування своїх порад, своєї точки зору; нагадування про неприємне; мораль і повчання
5. Нечесність і нещирість	Утаювання інформації; обман або спроба обману; маніпуляції свідомістю людини
6. Порушення етики	Заподіяні випадково незручності без вибачення; ігнорування партнера зі спілкування (не привітався, не запросив сісти, не виявив уваги, продовжує займатися сторонніми справами і т.д.); перебивання співрозмовника; перекладання відповідальності на іншу людину
7. Регресивна поведінка	Наївні питання; посилання на інших при одержанні справедливого зауваження; сперечання

Конфлікт типу Б

Друга формула відбиває залежність конфлікту (КФ) від конфліктної ситуації (КС) і інциденту (І) і виражається в такий спосіб:

КС+І→КФ

Конфлікти, які проходять за даною схемою, умовно будемо називати конфліктами типу Б.

Дана формула вказує на способи вирішення таких конфліктів.

Правило 1. Усунути конфліктну ситуацію.

Правило 2. Вичерпати, або не допускати виникнення інциденту.

Конфлікт типу В

Третя формула відбиває залежність конфлікту (КФ) від декількох конфліктних ситуацій (КС). Її можна виразити в такий спосіб:

$КС1+КС2+…+КС_n \rightarrow КФ$

Сума двох або більше конфліктних ситуацій приводить до конфлікту.

Конфлікти, що виникають за третьою формулою, умовно будемо називати **конфліктами типу В.**

Правило 1. Вирішення таких конфліктів зводиться до усунення всіх конфліктних ситуацій.

Технологія управління конфліктом

Управління конфліктами можна розглядати в двох **аспектах**:

- Внутрішньому;
- Зовнішньому.

Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою у конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер і знаходить своє відображення в галузі психології конфлікту.

Зовнішній аспект управління конфліктами відбиває організаційно-технологічні сторони цього процесу, у якому суб'єктом управління може виступати керівник (менеджер), лідер або посередник (медіатор). Саме в цьому аспекті ми розглядаємо дану проблему.

Поняття «управління» має дуже широку сферу застосування: «управління системами, що самоорганізуються», «управління технічними системами», «управління суспільством» і т.д.

Управління конфліктом – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, якої стосується даний конфлікт.

Справа в тому, що конфлікти відрізняються між собою. Одні з них носять конструктивний характер і сприяють розвитку пов'язаної з ними соціальної системи. Інші ж носять деструктивний характер і сприяють руйнуванню соціальної системи. Відзначимо, що питання використання деструктивних конфліктів у соціальній практиці можуть бути предметом вивчення окремої галузі конфліктології – деструктивної конфліктології.

Для нас важливий конструктивний аспект управління конфліктами.

Основна мета управління конфліктами буде полягати в тому, щоб запобігти деструктивним конфліктам і сприяти адекватному вирішенню конструктивних.

Зміст управління конфліктами

Управління конфліктами включає такі види діяльності:

- Прогнозування конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості.
- Попередження або стимулювання конфлікту.
- Регулювання конфлікту.
- Вирішення конфлікту.

Прогнозування конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, що спрямований на виявлення причин даного конфлікту.

Основними **джерелами** прогнозування конфліктів є:

- Вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми.
- Вивчення їх індивідуально-психологічних особливостей.

Наприклад, у колективі такими умовами і факторами можуть бути стиль керування, рівень соціальної напруженості, соціально-психологічний клімат, лідерство і мікрогрупи, інші соціально-психологічні явища.

Попередження конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту.

Попередження конфліктів ґрунтується на їх прогнозуванні. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини небажаного конфлікту починається активна діяльність з нейтралізації дії всього комплексу його факторів. Це так звана змушена форма попередження конфлікту.

Проте конфлікти можна попереджати, здійснюючи, в цілому, ефективне управління соціальною системою.

Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути:

- Постійна турбота про задоволення потреб і інтересів співробітників.
- Підбір і розміщення співробітників з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей.
- Дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що стосуються інтересів колективу й особистості.
- Виховання співробітників, формування в них високої психолого-педагогічної культури спілкування та інше.

Таку форму попередження конфліктів називають превентивною.

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту.

Стимулювання виправдане стосовно конструктивних конфліктів.

Засоби стимулювання конфліктів можуть бути різними:

- Винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нараді, семінарі і т.д.
- Критика ситуації, що склалася на нараді.
- Виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації і т.д.

Але при стимулюванні того чи іншого конфлікту керівник повинен бути підготовлений до конструктивного управління ним. Це необхідна умова в управлінні конфліктами, порушення її, як правило, приводить до сумних наслідків.

Регулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в сторону вирішення.

Етапи регулювання конфлікту:

І етап. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами.

ІІ етап. Легітимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між конфліктуючими сторонами про визнання та дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

ІІІ етап. Інституалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії.

Крім того, у процесі регулювання конфліктів важливо враховувати деякі

технології.

Технології регулювання конфліктом

№	Назва	Основний зміст
1.	Інформаційні	Ліквідація дефіциту інформації в конфлікті; вилучення з інформаційного поля, помилкової, перекрученої інформації; усунення чуток і т.д.
2.	Комунікативні	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії та їх прихильниками; забезпечення ефективного спілкування
3.	Соціально-психологічні	Робота з неформальними лідерами та мікрогрупами; зниження соціальної напруженості та зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі
4.	Організаційні	Рішення кадрових питань; використання методів заохочення та покарання; зміна умов взаємодії співробітників і т.д.

Вирішення конфлікту – це вид діяльності суб'єкта керування, пов'язаний із завершенням конфлікту. Вирішення – це завершальний етап керування конфліктом.

Вирішення конфлікту може бути повним і неповним. Повне вирішення конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. Неповне вирішення конфлікту відбувається тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації. У такому випадку неповне вирішення конфлікту може бути етапом на шляху до його повного вирішення.

Форми вирішення конфлікту:

- Знищення або повне підпорядкування однієї зі сторін (поступка).
- Узгодження інтересів і позицій конфліктуючих сторін на новій основі (компроміс, консенсус).
- Взаємне примирення конфліктуючих сторін (відхід).
- Перехід боротьби в русло співробітництва щодо спільного подолання протиріч (співробітництво).

Способи вирішення:

- Адміністративний (звільнення, переведення на іншу роботу, рішення суду і т.д.).
- Педагогічний (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення і т.д.).

Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами

Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами залежить від багатьох факторів – змісту самого конфлікту, умов його виникнення і розвитку та багатьох інших.

Тому універсального алгоритму діяльності керівника з управління конфліктами запропонувати неможливо. Але якісь основні, доцільні кроки в такому алгоритмі можна виділити.

Алгоритм управління конфліктом

Крок	Зміст діяльності	Способи (методи) реалізації
1	Вивчення причин виникнення конфлікту	Спостереження; аналіз результатів діяльності; бесіда; вивчення документів; біографічний метод, тобто вивчення біографічних даних учасників конфлікту
2	Обмеження числа учасників	Робота з лідерами в мікрогрупах; перерозподіл функціональних обов'язків; заохочення або покарання
3	Додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів	Опитування експертів; залучення медіатора, психолога; переговорний процес (медіація)
4	Ухвалення рішення	Адміністративні методи; педагогічні методи

Функції конфліктів:

Позитивні функції конфліктів:

- Регулятивно-розвивальна.
- Інформаційно-об'єднувальна.
- Згуртування і структурування.
- Стимулювання активності.
- Стимулювання особистісного росту.
- Психотерапевтична і полегшувальна.
- Діагностична.

Негативні функції конфліктів:

- Становлення стереотипів і розвивальних форм самореалізації особистості шляхом маніпулятивного самоствердження і досягнення бажаного обхідними методами.
- Погіршення психологічного клімату в колективах і руйнування міжособистісних стосунків.
- Зниження привабливості праці, і як результат, зниження її якості.
- Неадекватність.
- Виникнення неадекватних психологічних захистів.
- Зниження співробітництва і зменшення можливості партнерства.
- Ріст конфронтації.
- Збільшення матеріальних і емоційних затрат на вирішення конфлікту.

Що слід робити і що не слід робити в конфліктній ситуації. Слід робити:

- Зберігати самоконтроль і стриманість.
- Дати можливість партнеру «випустити пару».
- Не «підливати масла у вогонь»: не вступати у конфліктний діалог, не поринати у критичні зауваження, не переходити «на особисті».
- Попросити партнера сформулювати суть його претензій та кінцевий результат, до якого він прагне.
- Чітко та об'єктивно висловити свою позицію по відношенню до очікувань

партнера.
- Намагатися триматися на рівних.
- Вибачитися та визнати свою помилку, але без самопринижения, спокійно та з гідністю.
- Оформити прийняту домовленість та обговорити взаємостосунки на майбутнє. Чітко визначити межі: що конкретно слід далі робити, щоб не визвати повторення конфлікту.
- Намагатися підтримувати баланс ділових стосунків у тих межах, які є конструктивними та сприяють досягненню спільного успіху.

Не слід робити:
- Не дивитися на партнера вороже або надто критично.
- Не приписувати йому негативні риси характеру та корисливі наміри.
- Не демонструвати свою неперевершеність.
- Не звинувачувати.
- Не ігнорувати інтереси учасників у колективній діяльності ділових партнерів.
- Не дозволяти собі бачити ситуацію тільки зі свого боку.
- Не зменшувати наявні заслуги партнерів та не перебільшувати свої власні заслуги.
- Не шукати «больові» точки колег у команді, їх слабкі місця.
- Не обтяжувати своїх співробітників надмірною кількістю претензій.
- Не ставити ультиматуми такого типу: «Якщо ви не зробите це, стосунки з вами у мене будуть розірвані».

Контрольні запитання і завдання

1. Які причини виникнення конфліктних ситуацій?
2. Типологія та класифікація конфліктних ситуацій?
3. Які стратегії поведінки в конфліктах?
4. Назвіть функції конфлікту?
5. Значення медіаторства у конфліктології?
6. Внутрішньоособистісний та міжособистісний конфлікт?
7. Що не потрібно робити в конфліктній ситуації?

Список рекомендованої літератури

1. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
2. Сагайдак О. П. Дипломатичний протокол та етикет : навчальний посібник. Київ : Знання, 2005. 259 с.
3. Максименко С. Д. Загальна психологія : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 272 с.

ГЛОСАРІЙ

Абстрактне мислення – один із різновидів людського мислення. Сутність А. м. полягає у виробленні понять, суджень, умовиводів і здатності оперувати ними.

Авторитет – загальновизнаний вплив окремої людини або колективу, організації у різних сферах суспільного життя, що ґрунтується на знаннях, високих моральних якостях, досвіді; вплив індивіда, заснований на займаній ним посаді; визнання за індивідом права на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності.

Агресивність (від. фр. agressif – визивний, войовничий) – емоційний стан і риса характеру людини, що супроводжується імпульсивною активністю поведінки, афективними переживаннями – гнівом, злістю, ненавистю, ворожістю, прагненням заподіяти іншому травму (фізично або морально). В агресивному стані особа може повністю втрачати самоконтроль. Агресивність може бути спрямована і на себе.

Активність – типовий для особистості узагальнений ціннісний спосіб відображення, вияву і реалізації її життєвих потреб; властивість особистості, що інтегрує і регулює в динаміці всю її особистісну структуру (потреби, здібності, волю, свідомість).

Активність особистості – прагнення розширювати сферу своєї діяльності, здатність нести в собі потенціал енергії, сили, творчості.

Аналіз – мисленнєва операція, сутність якої полягає в уявному здійсненні поділу цілого на частини, елементи, у виділенні окремих його ознак.

Анкета (фр. enquete) – опитувальний аркуш із переліком питань для виконання економічних, соціологічних та інших обстежень; листок з обліку кадрів, який заповнюють при прийнятті на роботу.

Афект – короткочасне, бурхливе переживання людини (гнів, лють, жах, відчай, раптова радість), що виникає, як правило, у відповідь на сильний подразник. У стані А. знижується здатність людини осмислювати значення своїх дій і керувати ними.

Безумовний рефлекс – відносно постійні успадковано закріплені реакції організму на певні впливи зовнішнього середовища, що відбуваються за допомогою нервової системи.

Взаємодія – процеси впливу об’єктів один на одного, їх взаємна зумовленість, породження одним одного і зв’язок.

Відповідальність – усвідомлення індивідом, соціальною групою, народом свого обов’язку перед суспільством, людством, розгляд крізь призму цього обов’язку суті і значення своїх вчинків, діяльності, узгодження їх із обов’язками і завданнями, що виникають у зв’язку з потребами суспільного розвитку.

Відчуття – психічний процес, що полягає у відображенні мозком окремих властивостей та якостей предметів і явищ об’єктивного світу, а також станів організму при безпосередньому впливі подразників на відповідні органи чуттів.

Віра – особливий стан психіки людини, що полягає в повному і беззастережному прийнятті будь-яких повідомлень, текстів, явищ, подій чи

власних уявлень і висновків, які надалі можуть виступати основою людського «Я», визначати вчинки, судження, норми поведінки і відносини.

Влада – здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою різних засобів — волі, права, авторитету, насилля.

Владні відносини – можливість однієї частини панувати над іншою, впливати на неї, здійснювати свою волю у взаємодії.

Вміння – засвоєний суб'єктом спосіб виконання дій, який забезпечується сукупністю набутих знань і навичок.

Воля – внутрішня активність особистості, пов'язана з вибором мотивів, цілепокладанням, прагненням до досягнення мети, зусиллям до подолання перешкод, мобілізацією внутрішньої напруженості, здатністю регулювати спонукання, можливістю приймати рішення та гальмувати поведінкові реакції.

Гострота конфлікту – ступінь зіткнення інтересів, глибина суперечностей учасників конфліктної взаємодії.

Група – конкретна спільнота людей, залучених до типових для них різновидів і форм діяльності та об'єднаних системою відносин.

Групова згуртованість – процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб.

Групова норма – сукупність правил і вимог, вироблених реально функціонуючою спільністю і є важливим засобом регуляції поведінки осіб групи, характеру їх взаємин, взаємодії, взаємовпливу і спілкування.

Депресія – відчуття пригніченості, песимізму, занепаду духовних сил. Виникає внаслідок деяких психічних і загальних захворювань або як реакція на важкі життєві ситуації (смерть рідних, втрата життєвої перспективи, розчарування в чомусь або в комусь). Депресивний розлад, що буває за певних обставин у кожної людини, потрібно відрізняти від клінічної депресії як психічної хвороби.

Детермінанта (лат. determinans – який визначає, обмежує) – причина, що визначає виникнення явища.

Джерела управлінського розвитку – ті основи й орієнтири, які сприяють просуванню керівника в системі управління.

Ділове (управлінське) спілкування – двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку.

Експеримент – метод психологічного дослідження, специфіка якого полягає в тому, що в ньому продумано створюється штучна ситуація, у якій досліджувана властивість виявляється найкраще і її можна точніше і легше оцінити. Існують такі види експериментів: природний, лабораторний.

Емоції (лат. Emoveo – хвилюю, збуджую) – психічне відображення у формі безпосереднього переживання життєвого змісту явищ і ситуацій.

Емоційна задоволеність – показник ефективності діяльності, пов'язаний із системою міжособистісних відносин.

Емоційні процеси – специфічна форма психічного відображення

суб'єктивного ставлення людини до предметів або явищ у формі безпосереднього переживання, приємного чи неприємного.

Емпатія **–** емоційний аспект розуміння іншої людини, здатність відгукнутися на її проблеми, уміння проникнути в переживання іншої людини, переживати разом з нею, співчувати їй.

Етика (лат. ethica, від грец. ethos – вдача, звичка) – філософська дисципліна про походження і сутність моралі; норми поведінки, сукупність моральних правил соціальної спільноти.

Етнічні стереотипи – відносно стійкі уявлення про моральні, розумові, фізичні якості та способи поведінки, спілкування, притаманні представникам конкретної етнічної спільноти.

Етноцентризм (грец. ethnos – плем'я, народ і centrum – осердя) – психологічна схильність сприймати життєві події з позицій своєї етнічної групи, організації, маючи їх за еталон.

Задоволеність **–** показник ефективності діяльності, пов'язаний із виконанням спільного завдання та системою міжособистісних відносин.

Здібності **–** індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.

Знання **–** перевірені суспільно-історичною практикою результати процесу пізнання, відображені у свідомості людини у вигляді уявлень, фактів, суджень, теорії.

Зрілість **–** сукупний стан високого розвитку фізіологічних, інтелектуальних, професійних, ділових, вольових, моральних, соціальних параметрів людини.

Імідж (англ. image – образ) **особистості чи організацій** – враження, яке організація та її співробітники справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

Індивід **–** біологічний організм, носій загальних спадкових якостей біологічного виду «людина»; представник людського роду – homo sapiens.

Індивідуальний стиль діяльності **–** стійка індивідуально-специфічна система психологічних засобів, прийомів, навичок, методів, способів здійснення певної діяльності.

Індивідуальність – неповторне співвідношення особистих рис та особливостей людини (характер, темперамент, здібності, особливості протікання психічних процесів, сукупність почуттів тощо), що утворюють її своєрідність, відмінність від інших людей. І. – особлива і не схожа на інших людина в повноті її фізичних та духовних якостей.

Інцидент – це збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

Керівник **–** особа, на яку офіційно покладено функції управління установою (підприємством) та організації її діяльності.

Когнітивний (лат. cognitio – знання, пізнання) **дисонанс** (лат. disono – різноголосий) – негативний спонукальний стан, що засвідчує наділеність суб'єкта одночасно двома психологічно суперечливими «знаннями» про один об'єкт.

Колектив – соціальна група вищого рівня розвитку з певною організаційною структурою, що поєднана цілями спільної суспільно-корисної діяльності і має складну динаміку формальних та неформальних стосунків. Діяльність членів колективу визначається особистісно значимими і соціально визнаними цінностями.

Колективізм – особливість суспільств, у яких індивіди з моменту народження інтегровані у згуртовані групи.

Колективний суб'єкт управління – управлінський колектив, який характеризується системою інтегральних властивостей, притаманних соціальній групі, але опосередкованих специфікою управлінської діяльності.

Компетентність керівника – наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

Комунікабельність керівника (лат. Communico – з'єдную, повідомляю) – риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товариськості.

Комунікативний потенціал керівника – притаманні керівникові комунікативні можливості, які виступають внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

Комунікація – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої (інших). Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління організацією. Метою її є розуміння, осмислення передаваної інформації.

Комунікаційна мережа – це сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, яку створює суб'єкт управління для того, щоб приймати обґрунтовані рішення і ефективно керувати.

Консенсус – 1) загальна згода зі спірних питань; 2) узгодженість поглядів і орієнтацій суб'єктів, метод прийняття рішень за допомогою співробітництва, досягнення принципової єдності думок.

Консультування (лат. consultatio – звертання за порадою) – спеціально організований процес спілкування психолога-консультанта з керівником, групою службовців, спрямований на розгортання та просування можливих для них змін у певний період.

Конфлікт (лат. conflictus – зіткнення) – зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп.

Конфлікт – це такі відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок і т.д.).

Конфліктна ситуація – це накопичені протиріччя, які пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії і формують ґрунт для реального протиборства між ними.

Конфліктогени – це слова, дії (або відсутність дій), що можуть привести до конфлікту.

Конфліктологія – це система знань про закономірності та механізми

виникнення й розвитку конфліктів, а також про принципи та технології управління ними.

Корпорація – в психології соціальна група, об'єднана на основі внутрішніх, корпоративних, егоїстичних інтересів і намагається їх реалізувати «за будь-яку ціну», в тому числі і за рахунок інших груп. Діяльність корпорації може носити асоціальний, а інколи антисоціальний зміст (група бізнесменів, банкірів, мафія).

Культура **(**лат. cultura – догляд, освіта, розвиток) – властиві людині, набуті вихованням і суспільно санкціоновані способи діяльності та поведінки.

Культура управління – сукупність теоретичних та практичних положень, принципів, норм і цінностей, що мають загальний характер і стосуються певною мірою різних аспектів управлінської діяльності.

Лідер (від англ. leader – провідний, керівник) – особистість, що користується визнанням та авторитетом групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини у групі.

Лідерство (англ. leader – вести, керувати) – взаємини домінування і підкорення, влади і дотримання в системі міжособистісних відносин у групі.

Логічне мислення – вид мислення, що здійснюється з опорою на поняття, судження, закони логіки, не використовуючи емпіричні дані.

Локус (лат. locus – місце, місцеположення) **контролю** (фр. controle – перевірка) – якість, яка характеризує схильність людини приписувати відповідальність за результати своєї діяльності зовнішнім силам чи власним здібностям і зусиллям.

Людина – біосоціальна істота, наділена свідомістю, вищими психічними функціями (абстрактно-логічне мислення, логічна пам'ять і т. д.), здатністю пізнавати навколишній світ і активно змінювати та перетворювати його.

Маніпуляція – це провадження переконання до крайності, де одна сторона має вигоду за кошт другої.

Межі конфлікту – зовнішні стурктурно-динамічні кордони конфлікту: суб'єктні (кількість учасників), просторові (територія, на якій відбувається конфлікт), часові (тривалість конфлікту).

Менеджер (англ. management – управління) – суб'єкт, що виконує управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах; особа, котра організовує конкретну роботу певної кількості працівників, керуючись сучасними методами.

Менеджмент (англ. management – управління) – цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення встановлених ними ринкових цілей у змінному середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів.

Метод дослідження – спосіб, шлях одержання необхідної інформації про психологічні явища у сфері праці й управління, психологічні особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу.

Метод опитування – отримання інформації про об'єктивні чи суб'єктивні

факти із слів респондентів (опитуваних).

Метод спостереження – навмисне, систематичне й цілеспрямоване сприймання і фіксація психічних явищ з метою вивчення їх специфічних змін за певних умов, їх аналізу і використання у практичній діяльності.

Мислення **–** процес опосередкованого та узагальненого відображення свідомістю людини предметів і явищ об'єктивної дійсності в їхніх істотних властивостях, зв'язках і відносинах; вища форма відображення дійсності у психіці.

Місія **(**лат. missio – посилка, доручення) **організації –** лаконічно сформульована причина існування організації, особлива роль для ринку, споживача.

Мова – суспільно зумовлена система словесних знаків, яка слугує засобом спілкування в певному суспільстві.

Мовлення – процес спілкування засобами мови, мова в дії.

Моральна задоволеність – показник правильності морального вибору.

Моральна задоволеність керівника **–** показник ефективності управлінської діяльності, пов'язаний із системою морального вибору.

Моральні потреби **–** поняття, яке відтворює позитивне громадське оцінення індивідуальних запитів особистості; суспільно (зокрема морально) санкціонована міра потреб, що стосується як їх складу, рівня, так і способів задоволення.

Моральні якості – моральна характеристика найтиповіших рис поведінки індивіда.

Моральність – вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснення моральних дій та вчинків.

Мотив (лат. moveo – штовхаю, рухаю) – стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків.

Мотивація **–** сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність.

Мотив у конфлікті – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань).

Навички – опанування до автоматизму способами використання певних засобів діяльності.

Навчання – цілеспрямований педагогічний процес організації активної навчально-пізнавальної діяльності з оволодіння знаннями, вміннями і навичками, у ході якого здійснюється освіта людини, формується система відповідних компетентностей.

Неформальна група – створюється та існує поза рамками офіційно визнаних організацій. Цілі, структура та діяльність Н. г. визначаються на основі особистих інтересів її учасників.

Образ конфліктної ситуації – це відображення предмета конфлікту у

свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії.

Об'єкт конфліктології – всі прояви конфліктної соціальної взаємодії у сучасному світі, людське суспільство і людина з її вчинками, цінностями, оцінками й відносинами в суспільстві та його інститутах.

Об'єкт конфлікту – конкретна матеріальна (ресурс), соціальна (влада) або духовна (ідея, принцип, норма) цінність, до володіння або користування якою прагнуть обидва учасники конфлікту. Предметом конфліктології як науки є закономірності та механізми виникнення й розвитку конфліктів, а також принципи та технології управління ними.

Об'єкт психології управління **–** організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації.

Об'єкт управління – це окремі люди чи групи, на які скеровані організаційні, систематичні, планомірні впливи суб'єкта управління.

Онтогенез (грец. ontos – єство і genesis – походження) – індивідуальний розвиток організму, сукупність перетворень, яких зазнає організм від зародження до кінця життя.

Організаційна структура управління **–** розгалужена система різноманітних ланок (підрозділів, рівнів тощо), між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують злагодженість, погодженість і високу продуктивність спільної праці.

Організація **–** внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія диференційованих частин цілого; сукупність процесів чи дій, що мають своїм наслідком утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; об'єднання людей, які спільно реалізують програму або мету і діють на підставі певних правил і процедур.

Особистість – соціально-психологічна сутність людини, яка формується в результаті засвоєння індивідом суспільних форм свідомості і поведінки, суспільно-історичного досвіду людства. Особистістю ми стаємо під впливом суспільства, виховання, навчання, взаємодії, спілкування тощо. О. – ступінь привласнення людиною соціальної сутності. О. – соціальний індивід.

Оцінювання діяльності персоналу **–** систематичне вивчення процесу праці й досягнень керівників та їх підлеглих.

Переговори **–** спільна діяльність двох або більше суб'єктів, налаштована на ефективне розв'язання спірних питань з оптимальним урахуванням потреб кожної із сторін.

Переконання **–** усвідомлювані мотиви, які спонукають людину діяти відповідно до своїх поглядів і принципів; у педагогіці – метод виховання, який передбачає цілеспрямований вплив на свідомість вихованця з метою формування в нього позитивних морально-психологічних рис, спонукання до суспільно-корисної діяльності або *подолання негативної поведінки.*

Позиції конфліктуючих сторін – це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту чи в переговорному процесі.

Позиція (лат. positio – становище) – погляди, уявлення, установки

особистості відносно умов її життєдіяльності.

Потреба – стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини.

Почуття **–** це специфічно людські, узагальнені, стійкі переживання ставлення до потреб, задоволення або незадоволення яких зумовлює позитивні чи негативні емоції.

Почуття **–** психічні стани і процеси, які відображають емоційний аспект духовного світу людини, її суб'єктивне переживання подій, емоційне ставлення до навколишньої дійсності.

Предмет конфлікту – це те, через що виникає конфлікт.

Предмет психології управління **–** психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.

Прийняття управлінського рішення **–** вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

Причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту і, за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, викликають його.

Професіограма **–** опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії.

Професіоналізм управлінської діяльності **–** сукупність загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного її здійснення й корекції.

Профпридатність **–** сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення нею за наявності спеціальних знань і вмінь прийнятної ефективності праці.

Психограма **–** характеристика вимог, висунутих професією до людини, її психічних та інтелектуальних якостей; перелік та опис загальних і спеціальних умінь та навичок, необхідних для конкретної професійної діяльності.

Психологічна культура **–** комплекс елементів психологічної компетентності, що обслуговують управлінську практику й забезпечують застосування найефективніших способів, форм, методів роботи.

Психологічний бар'єр **–** наслідок невідповідності зовнішніх впливів (подразників) внутрішньому «Я» (інтересам, потребам, спрямованості особистості тощо), через що формується негативне ставлення до «подразників», прагнення захиститися від нього.

Психологічний контракт (лат. contractus – угода) – комплекс усвідомлених зобов'язань, які мають індивіди один перед одним та організацією.

Психологічні перешкоди нововведенням **–** мотиваційні чинники, які ускладнюють пов'язану із нововведеннями діяльність.

Психологічні професійно важливі якості **–** якості індивіда, які безпосередньо стосуються трудового процесу і впливають на його ефективність.

Психологія управління – це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності – роль людського і психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціально-психологічні якості керівника тощо.

Психологія управління людськими ресурсами – галузь знань і практичної діяльності, завданням якої є врахування і ефективне використання психологічних особливостей і можливостей людей з метою підвищення задоволеності працівників роботою і результатів діяльності організації.

Реальні групи – реально існуюче в певному просторі і часі об'єднання людей, яке характеризується тим, що його члени поєднані між собою реальними відносинами та зв'язками.

Регрес (лат. regressus – зворотний рух) – перехід від вищих форм до нижчих, зміна до гіршого, занепад.

Референтна (еталонна) група – реально існуюча або умовна група, погляди, норми та цінності якої є взірцем для особистості. Під її впливом вона формує свої життєві ідеали, виробляє власні дії та вчинки.

Розум – вища форма теоретичного осягання дійсності, свідоме оперування поняттями, синтез знань на найвищому рівні теорій та ідей.

Роль (франц. role – перелік) – певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу і позиції у групі, суспільстві, в системі міжособистісних, суспільних відносин. Самоактуалізація – відчуття своєї внутрішньої природи, чесність і прийняття відповідальності за власні дії, можливість кращого життєвого вибору, постійний процес розвитку свого потенціалу до максимально можливого.

Рухова пам'ять – запам'ятовування, зберігання і відтворення людиною своїх рухів.

Самовиховання – свідома, цілеспрямована та самостійна діяльність особистості, що виникає в результаті її взаємодії з середовищем і впливає на її розвиток та вдосконалення.

Самооцінка особистості – оцінка людиною своїх якостей, себе, рівня успішності власної діяльності, сприйняття своєї особи іншими людьми, виходячи з системи цінностей людини.

Соціальна група – певна спільність людей, які поєднані на основі відповідних загальних ознак, що стосуються спільної діяльності, на підставі якої виникають певні психологічні утворення (соціальне почуття, інтереси та ін.).

Соціальний конфлікт – зіткнення інтересів двох чи більшої кількості індивідів, соціальних груп.

Спілкування – взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та у встановленні взаєморозуміння.

Статус (лат. status – стан, становище) – становище індивіда в системі міжособистісних відносин у групі, суспільстві, його права, обов'язки і привілеї.

Стиль керівництва – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

Стиль управління (керівництва) – стійка сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

Сторони конфлікту – це суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж такі, що явно чи неявно підтримують конфліктуючих.

Стратегія (грец. strategia від stratos – військо і ago – веду) – довгостроковий курс розвитку організації, який грунтується на усвідомленні сутності її виробничо-господарської та соціальної діяльності, способів досягнення її цілей.

Стрес (дослівний переклад «напруга») – система реакцій (емоційний стан) організму у відповідь на будь-яку висунуту до нього вимогу. У стресовому стані людина припускається помилок у розподілі і переключенні уваги, у неї порушується перебіг пізнавальних процесів (сприймання, пам'ять, мислення), спостерігається розлад координації рухів, неадекватність емоційних реакцій, дезорганізація і гальмування всієї діяльності. Стрес може як позитивно, мобілізувально, так і негативно впливати на діяльність (дистрес), аж до повної її дезорганізації.

Суб'єкт управління – це структурно-визначені об'єднання людей і керівники на персональному рівні, що наділені управлінськими повноваженнями та здійснюють управлінську діяльність.

Тактика (грец. taktika – мистецтво командування військом) – система послідовних дій, яка сприяє реалізації загального плану переговорів, досягненню накресленої цілі.

Темперамент – індивідуально-типологічна характеристика людини, що виявляється в силі, напруженості, швидкості та врівноваженості перебігу її психічних процесів.

Тести (від англ. test – проба, випробування, дослідження) – в психології та педагогіці система питань чи завдань, що дозволяє здійснити тестове дослідження.

Тип керівника – особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості.

Трансакція – це одиниця взаємодії партнерів по спілкуванню, що супроводжується презентацією їх позиції.

Тривалість конфлікту – часові виміри існування конфлікту.

Уміння – здатність людини усвідомлено застосовувати набуті знання.

Управління – функція, спеціальний вид діяльності в організації; певний прошарок людей, соціальна категорія тих, хто виконує роботу з управління; спеціальна галузь знань, яка допомагає здійснювати цю діяльність.

Управління конфліктом – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, якої стосується даний конфлікт.

Управлінська діяльність **–** сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

Управлінська ситуація **–** форма сприйняття навколишньої дійсності, спосіб її розподілу на смислові утворення, які визначають поведінку суб'єкта й характеризуються відносинами складових елементів.

Управлінське консультування **–** системна допомога організаціям, управлінським кадрам у вдосконаленні практики управління, підвищенні як індивідуальної продуктивності, так і ефективності діяльності організації загалом.

Управлінські відносини – відносини між об'єктом і суб'єктом управління, між керівником та підлеглими.

Уява – процес створення людиною на основі досвіду образів об'єктів, яких вона ніколи не сприймала, своєрідна форма відображення людиною дійсності, в якій виявляється активний випереджальний характер пізнання нею світу.

Формальна група **–** поєднання людей на підставі загальної діяльності, в рамках офіційно визнаних організацій. Цілі, структура та діяльність Ф. г. мають нормативно визначений характер.

Форми організації навчання **–** спеціально організована діяльність учителя (викладача) й учнів (студентів), яка відбувається за встановленим порядком у певному режимі (уроки, лекції, практикуми, семінари, екскурсії, факультативи, додаткові, індивідуальні заняття; домашня навчальна робота учнів (студентів).

Фрустрація – психологічний стан наростаючого емоційно-вольового напруження, що виникає в конфліктних ситуаціях, які заважають досягненню мети або задоволенню потреб і бажань, загрожують *людині або її престижу, людській гідності.*

Функції управління **–** сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямованого впливу на зв'язки і відносини людей у процесі життєдіяльності організації.

Характер **–** комплекс сталих психічних властивостей людини, що виявляються в її поведінці та діяльності, у ставленні до суспільства, до праці, до інших, до самої себе.

Цілі освіти **–** набуття наукових знань, умінь і навичок, оволодіння якими забезпечує всебічний розвиток розумових здібностей учасників навчального процесу, формування світогляду, духовності, поведінки, системи відповідних компетентностей.

«Я» – визначається як свідомість, розумна, раціональна частина психіки. «Я» формується під впливом суспільства, яке висуває свої вимоги до людини.

Я-концепція – цілісний, хоч і не позбавлений внутрішніх суперечностей, образ власного «Я», який є установкою людини стосовно себе.

Якості особистості керівника – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.