

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів

(Лист № 14/18.2—222 від 05.03.2001 р.)

Посібник є однією з перших системних спроб у сучасній практиці вищої школи узагальнити й систематизувати знання з психології управління: феномен, загальні засади, структуру, функції, методологію, історію розвитку і найхарактерніші сучасні тенденції. У ньому всебічно розкрито соціально-психологічні особливості управління, психологію управлінської діяльності, психологічні особливості особистості й організації в управлінні, а також різноманітні прикладні проблеми.

Для студентів вищих навчальних закладів. Прислужиться спеціалістам-практикам, зайнятим в управлінській сфері.

Рецензенти:

доктор психологічних наук, професор *С. Д. Максименко*;
доктор психологічних наук, професор *В. П. Казміренко*

ISBN 966-8226-06-2

©Л. Е. Орбан-Лембрик, 2003 ©
«Академвидав», оригінал-макет, 2003

Зміст

Загальні засади психології управління

Психологія управління як галузь психологічної науки	9
Предмет, об'єкт і завдання психології управління	14
Структура, функції та основні категорії психології управління	22
Методологія і методи психології управління	
Методологічні засади психології управління	32
Методи психології управління	37

Історія і сучасний стан розвитку психології управління

Основні джерела та передумови виникнення психології управління як самостійної галузі знання	
Зародження і розвиток ідей психології управління в лоні філософії та соціології	55
Формування психологічних знань про управління в теорії управління та у сфері психології	75
Становлення і розвиток зарубіжної психології управління	91

Становлення і розвиток вітчизняної психології управління

Зародження і розвиток психології праці і психології управління в 20—30-ті роки ХХ ст. 94
Стагнація психології праці і психології управління (друга половина 30-х — 50-ті роки ХХ ст.) 95
Відродження психології праці і психології управління та їх розвиток на основі соціалістичної орієнтації (друга половина 50-х — кінець 90-х років ХХ ст.) 96
Розвиток сучасної вітчизняної психології управління на основі нової соціально-економічної парадигми, суверенності, незалежності України 101

Перспективи розвитку психології управління 103

Психологія особистості та організації в управлінні

Особистість у психології управління

Індивід, індивідуальність, особистість в управлінні 109
Теорії особистості та їх використання в управлінській практиці 113
Індивідуально-психологічні, психофізіологічні властивості особистості та їх урахування в системі управління 122
Особливості поведінки особистості у групі 151
Активність особистості як форма вияву її індивідуальності, творчості та професіоналізму 156
Психологія особистості керівника
Феномен керівника в історії розвитку суспільства 164
Керівник (лідер) як об'єкт психологічного дослідження 167
Управлінські ролі керівника 175
Мотиваційна сфера особистості керівника 182

Психологічні особливості стилів керівництва 187
Психологічні типи керівників 195
Труднощі, вимоги та обмеження у роботі керівників 201
Якості і риси керівника 208
Детермінанти та механізми розвитку особистості керівника 220
Проблема статі в управлінні 225 Ортобіоз особистості керівника 229
Регресивний розвиток керівника та управлінська деформація 234
Психологія організації в управлінні 237
Сутність, роль і місце організації в управлінні 238
Соціально-психологічна характеристика організації 245
Психологічна характеристика групи як структурного елементу організації 247
Співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні організаціями 252
Психологічні особливості спільної діяльності в організації 259
Психологія відповідальності в організації 265
Психологія впливу керівника на підлеглих як вияв його влади і авторитету в організації 270
Психологія управління нововведеннями в організації 280

Психологія управлінської діяльності

Психологічна структура управлінської діяльності 288
Морально-психологічні засади управлінської діяльності 298
Психологія професіоналізму управлінської діяльності 306
Соціокультурний і етнопсихологічний контексти управлінської діяльності 318

Соціально-психологічні особливості управління

Класифікації функцій управління 338
Психологічний зміст функцій управління
Психологічні особливості планування і прийняття управлінських рішень 345
Організація діяльності 366
Мотивація 367
Соціально-психологічна функція 380
Функція контролю 382

Соціально-психологічні параметри управління

Комунікативна природа управління 387
Комунікативний потенціал особистості керівника 393
Соціально-психологічне середовище організації 396

Психологія ділового спілкування в управлінні

Соціально-психологічна специфіка ділового спілкування в управлінській діяльності 400
Сутність і особливості ділового (управлінського) спілкування 416
Ділове спілкування як засіб управлінського впливу 421
Етнокультурні та етнопсихологічні особливості ділового спілкування 428

Психологія ділових переговорів

Призначення, функції і види переговорів 434
Стадії ведення переговорів 437
Методи, психологічні механізми і тактичні прийоми підготовки й ведення переговорів 444
Етнопсихологічні особливості учасників переговорного процесу 454

Психологія управління людськими ресурсами

Психологія конфліктів в управлінні та шляхи їх розв'язання
Сутність і види конфліктів в організації 464
Основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінні 470
Форми й типи поведінки людини в конфліктній ситуації 475
Принципи і методи подолання конфліктів в управлінні 483
Формування прийняттого соціально-психологічного клімату в організації 487

Управління людськими ресурсами як психологічна проблема
Актуальність психологічних аспектів управління кадрами 493
Цілі і завдання психології управління людськими ресурсами 495
Психологія планування людських ресурсів 497
Психологічні особливості добору кадрів 499
Оцінювання діяльності персоналу 503
Психологічні особливості освіти, навчання та формування управлінських кадрів 507
Проектування освіти і навчання 508
Психологічні чинники ефективності навчання 510
Комунікативна підготовка персоналу 511
Психологічне забезпечення системи формування кадрів управління 515
Психологічне консультування персоналу організації
Підвищення психологічної культури персоналу організації засобами консультування 522

	Психолого-акмеологічне консультування	
	527	
	Психологічна служба в організації	529
Психологія управління рекламною діяльністю організації та її співробітників	Рекламна діяльність організації як психологічна проблема	
	Сутність реклами в психології	533
	Мотиви звернення до реклами та моделювання процесів	
	рекламної діяльності	535
	Психологія рекламної діяльності організації	538
	Психологічні складові іміджу організації та персоналу	
	Сутність і елементи іміджу	543
	Ефективне управління іміджем	547
	Література	551
	Короткий термінологічний словник	561

1.

Загальні засади психології управління

Психологія управління як галузь психологічної науки

Психологія управління є відносно молодою галуззю наукових знань. Її зародження припало на початок XX ст. і засвідчило зрілість суспільних (передусім психології) та економічних наук. Воно стало результатом управлінської практики, психологічних спостережень та узагальнень за розвитком і наслідками управління.

***Психологія управління** — галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.*

Зародившись на перехресті психологічних дисциплін, психологія управління функціонує і розвивається у нерозривному зв'язку як із багатьма суспільними науками (філософія, соціологія, політологія, педагогіка та ін.), так і з тими, що сфокусовані на проблемах управління виробництвом, підприємницькою та бізнесовою діяльністю. Особливими є її взаємозв'язки з психологічними дисциплінами: вона послуговується знаннями й багатьма методологічними прийомами загальної психології, психології особистості, психології творчості, соціальної психології, практичної психології, акмео-логії, вікової і педагогічної психології, психології кар'єри, психології праці, інженерної психології, економічної психології і психології бізнесу, етнопсихоло-

гії (рис. 1), збагачуючи водночас їх своїми спостереженнями й узагальненнями.



Рис. 1. Міждисциплінарні зв'язки психології управління

Багато засадних принципів цієї галузі знань перейнято від загальної психології — психологічного напрямку, що вивчає загальні, універсальні принципи для всіх об'єктів дослідження, а також акумулює в собі базові теорії. Особливу цінність для психології управління мають положення загальної психології, що стосуються характеру, здібностей, функціонування психічних процесів людини (волі, емоцій, уявлень тощо).

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

Важливі для психології управління принципи, методологія, наукові надбання *психології творчості*, сферою інтересів якої є творчі здібності особистості й особ-

ливості 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 своїми знаннями про відносини особистості в соціальній групі, з іншими соціальними групами, соціальними інститутами, суспільством загалом, а також конкретними методиками дослідження цих феноменів і процесів. Водночас у трактуванні поняття «відносини» психологію управління цікавить управлінський аспект взаємодії, який вона вважає одним із важливих чинників, 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*, яка своїм завданням убагажує вироблення конкретних методик і методичних прийомів, спрямованих на розвиток умінь і навичок ділового спілкування, взаємодії спеціалістів, керівників. Психологія управління послуговується її напрацюваннями 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. Не менш важливою є взаємодія цих дисциплін під час формування й організації роботи соціально-психологічних і соціально-акмеологічних служб, створення тренінг-програм для персоналу та керівників організацій, складання їх психологічних характеристик, психологічної експертизи інноваційних методик управління.

Акмеологія (грец. акме — вершина чогось) — галузь психологічних знань, зосереджена на проблемах удосконалення професійної діяльності, ділової взаємодії, професійного спілкування, методів запобігання професійній деформації, досягнення професійних вершин

спеціалістами різних сфер життєдіяльності суспільства. Психологія управління з досвіду акмеології бере багато повчального 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. Професійне спілкування, залежно від виду міжособистісного спілкування, значно впливає на продуктивність міжособистісних взаємин та управлінської діяльності. Тобто безпосередній чи опосередкований вплив конкретного виду спілкування (мовне — немовне, ділове — неформальне, необхідне — бажане — нейтральне — небажане — тощо) виявляється в низьких чи високих результатах діяльності керівника, позитивних чи негативних їх наслідках тощо. Важливим є з'ясування взаємозалежностей комунікативної активності керівника організації з індивідуально-психологічними та особистісними особливостями її персоналу. Це відкриває суб'єкту управлінської діяльності широкі можливості у прогнозуванні характеру ділових міжособистісних контактів, взаємовпливів учасників взаємодії, в успішному розподілі обов'язків і доручень.

Вікова психологія, будучи зосередженою на дослідженні психологічних особливостей особистості на різних етапах формування, розвитку і зрілості, живить психологію управління конкретними спостереженнями, рекомендаціями, прогнозами щодо можливостей особистості у різні періоди свого віку, що є важливим при виборі форм і методів управлінської діяльності.

Педагогічна психологія як наука про психічні закономірності, принципи і внутрішню сутність навчання і виховання особистості є особливо цінною для психології управління у виробленні, використанні й коригуванні оптимальних управлінських методик, прогнозуванні їх наслідків.

З 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 і механізми розвитку особистості керівників; створює вікову та внутрі-посадову періодизації управлінського розвитку та ін.

Використовуючи ці дані, психологія управління може детально вивчати зміни управлінської діяльності на різних часових зрізах, психологічні механізми просування керівника в ієрархічній системі управління, планувати систему формування управлінських кадрів.

Пізнавальні можливості *психології праці* як галузі, для якої важливі особливості трудової діяльності і підготовки людини до праці, значною мірою сприяють психології управління в оптимізації управлінських процесів і відносин в організації. Але, на відміну від психології праці, психологія управління переймається не проблемами відповідності спеціаліста його професії, професійного відбору, професійної орієнтації, а відповідності працівника і його поведінки психологічному клімату, що панує в організації.

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

Економічна психологія, маючи предметом своїх досліджень психологічні установки, стереотипи економічного мислення людини, груп, верств населення, забезпечує психологію управління конкретними висновками як щодо їх ставлення до економічної дійсності загалом, так і стосовно 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 у підприємницькій сфері, яка передбачає ініціативність, самостійність, відповідальність, зокрема майнову, здатність на ризик тощо.

Неоціненою є взаємодія психології управління з *етнопсихологією* (грец. ethnos — плем'я, народ) — наукою про психічні особливості, ментальність (особливість світосприйняття) народу, властивості 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 важливим є регулювання ділової взаємодії у межах однієї етнічної групи. Сукупно все це — важливий чинник, здатний забезпечити оптимальну адаптацію суб'єктів управління в іноетнічному середовищі, у взаємодії з іноетнічним партнером, ефективне розв'язання 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.

Предмет, об'єкт і завдання психології управління

Основи психології управління формувалися під впливом економіки, наукового управління, кібернетики, соціології, психології праці, соціальної психології, кожна з яких зробила свій внесок у формулювання її завдань, предмета, формування й розвиток методології.

У процесі конституювання психології управління як самостійної галузі психологічних знань 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 управління в теорії управління та у сфері психології (середина XIX ст. — початок XX ст.).
3. Зародження психології управління як самостійної науки (20—30-ті роки XX ст.).

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

Предмет психології управління. Розгляд процесу формулювання предмета психології управління не тільки в хронологічному, а й у хронологічно-концептуальному аспекті дає змогу дослідити його і в часі, і в межах

різних наукових підходів. На різних етапах до її предмета належали такі аспекти:

- соціально-психологічні питання виробничих груп і колективів, психологічні особливості діяльності керівника, психологічні проблеми добору керівних кадрів, психолого-педагогічні особливості їх підготовки і перепідготовки;

- функціонально-структурний аналіз управлінської діяльності, соціально-психологічний аналіз виробничих і управлінських колективів, психологічні проблеми взаємин у колективі;

- сукупність психічних явищ і відносин в організації (психологічні чинники ефективної діяльності керівників, психологічні особливості прийняття індивідуальних і групових рішень, психологічні проблеми лідерства тощо) та ін.

Таке розуміння предмета психології управління зумовлене різними підходами до його тлумачення, а також тим, що він є явищем змінним, яке постійно перебуває під впливом конкретних наукових, історичних, соціально-економічних, соціально-психологічних процесів, пов'язаних із інтелектуалізацією праці, підвищенням професійного і освітнього рівня працівників, зростанням матеріальних і духовних потреб тощо.

На початку 30-х років ХХ ст. психологія управління розглядала як свій предмет такі проблеми:

- добір співробітників відповідно до їх психологічних особливостей;

- вплив на психіку працівників з метою досягнення оптимальної продуктивності їх праці;

- активність людини в процесі виконання робочих завдань в організації;

- створення комфортного робочого середовища тощо. З другої половини 30-х до 50-х років ХХ ст. дослідження в галузі психології управління в нашій країні не розвивалися. Це було спричинено насамперед загальною ідеологічною ситуацією. Відродившись наприкінці 50-х — на початку 60-х років ХХ ст., вони були зосереджені передусім на проблемах, пов'язаних з інженерною психологією. У 70-ті роки на Заході революція в управлінні зумовила розширення сфери управління як науки за межі економіки і промислових підприємств, стимулювала бурхливий розвиток психології управління. Це сприяло, хоч із певним запізненням, розвитку психо-

логії управління і на теренах колишнього СРСР. В Україні науково обґрунтований погляд на сутність і предмет цієї дисципліни викристалізувався у другій половині 80-х років ХХ ст. Управління стали розглядати як цілеспрямований вплив на систему з метою переходу її з одного стану в необхідний інший. Було сформульовано конкретні умови, що сприяють ефективному функціонуванню будь-якої системи управління:

- здатність переходити в різні стани, змінювати свої властивості;
- реальна можливість змінювати стан об'єкта управління;
- цілеспрямованість, тобто необхідність заздалегідь передбачати бажаний стан керованої системи;
- можливість вибору одного варіанта рішення із кількох;
- наявність реальних (матеріальних, трудових, інтелектуальних та ін.) ресурсів;
- забезпеченість інформацією про поточний стан виробничих справ в організації (зворотні зв'язки);
- систематичне оцінювання якості управління.

Управління, під час якого відбувається регулювання різних відносин між спільнотами людей, почали розглядати в технічному (управління технічними системами — машинами, виробництвом), економічному, соціальному аспектах.

Кожен із них передбачає участь людини в процесі управління. Особистісний чинник — важливий психологічний компонент, що наділяє індивідуальними особливостями будь-яку діяльність. Якісно нові процеси в управлінні зумовили зміни нормативних вимог до керівників, їх технічної компетентності, здатності орієнтуватися в інформаційних потоках, уміння використовувати засоби ділового спілкування, створювати працездатні колективи з людей, які дотримуються різних принципів і цінностей. Керівник як особистість повинен впливати на ефективність використання природних і суспільних ресурсів, здійснювати перспективне і поточне планування, підвищувати культуру праці, регулювати взаємини в колективі тощо.

Підвищення уваги до психології управління, попиту на її наукову та прикладну продукцію зумовили динамічний розвиток цієї галузі знання, різноманітні спроби розглядати її як феномен під різними кутами зору і в

різних площинах, що спричинилося до формування наукових підходів, шкіл.

Інженерно-психологічний підхід. Його представники розглядали психологію управління у межах предмета інженерної психології, розширеного за рахунок соціо-технічних систем, стверджували відсутність принципових відмінностей між діяльністю оператора і керівника, а отже ігнорували якісну своєрідність особистості та групи людей як об'єктів управління. До предмета психології управління вони зараховували психологічні особливості процесів перероблення й генерування інформації, структури та елементів управлінської діяльності, організації управлінської праці.

Соціально-психологічний підхід. Предметом психології управління вважають соціально-психологічні особливості діяльності керівника, який взаємодіє із соціальним оточенням, пошук стійких рис керівників, що виявляються у способах взаємодії з підлеглими і визначають ефективність керівництва. Зосереджуючись на * проблемах психологічної своєрідності особистості та групи в системі управління, вчені звертають мало уваги на загальні закономірності управлінської діяльності.

Суб'єкт-об'єктний підхід. На думку його прихильників, розвиток психології управління пов'язаний з тлумаченням її предмета як індивідуальної та спільної управлінської діяльності керівників. У межах цього підходу стверджують, що психологія управління має зосереджуватися:

а) на вивченні психіки людини, психологічних характеристик управлінської діяльності керівника, аналізі якостей, необхідних для його успішної діяльності;

б) на дослідженні психологічних закономірностей становлення, функціонування та розвитку системи «людина (група) — людина (група)», у яких основними є управлінські зв'язки та управлінські відносини.

Управлінські відносини — відносини між суб'єктом і об'єктом управління, між керівником та підлеглими.

Отже, психологія управління, згідно з суб'єкт-об'єктним підходом, покликана досліджувати психологічні особливості суб'єкта управління — керівника (прийоми та методи здійснення управлінської діяльності, характеристики його особистості тощо) та об'єкта управління (персоналу організацій), які мають бути враховані в процесі реалізації управлінських відносин.

Організаційно-психологічний підхід. Його прибічники вважають, що сфера наукової компетенції психології управління розширюється завдяки дослідженню не лише психологічних основ управління персоналом, а й психологічних основ управління організацією у науковому та практичному напрямках.

Різноманітні спроби наукових підходів дослідити феномен психології управління дають змогу сформулювати предмет цієї галузі знання.

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

Розуміння предмета психології управління ґрунтується на визнанні становлення і розвитку в процесі соціального управління нової психологічної реальності — управлінської діяльності, яка поєднує в собі соціальне і психічне, їхню взаємодію та взаємозв'язок.

Об'єкт психології управління. Залежно від розуміння предмета психології управління виокремлюють основні об'єкти її вивчення, тобто носії явищ психології управління. 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 спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації.*

Норми, правила і вимоги в організації породжують особливі психологічні відносини між людьми — управлінські відносини, 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, що фінансове та юридичне належать до самостійних організацій, де всі об'єднані загальним порядком, пов'язані різноманітною відповідальністю — моральною, матеріальною, соціальною, психологічною, правовою.

Завдання психології управління. Як наука, психологія управління продукує психологічні знання, що застосовуються при розв'язанні проблеми управління діяльністю організації та її працівниками. Вона охоплює такі проблеми та завдання:

- психологічні особливості управлінської діяльності (функціональний зміст управлінської діяльності, психологічні та соціально-психологічні чинники, що впливають на її ефективність, мотивація управлінської праці);

- психологічні основи управління персоналом; психологічні аспекти управління у сфері виробництва, бізнесу, освіти, науки, культури, спорту тощо;

- психологічні особливості діяльності керівника (стилі управління, психологічні якості керівника, мотиваційна сфера особистості керівника, психологічні показники ефективності управлінського розвитку керівника, запобігання професійній управлінській деформації й регресивному особистісному розвитку керівника);

- психологічні особливості управління організаціями (соціально-психологічні закономірності поведінки людей в організаціях, психологічні характеристики організацій та ін.);

- співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні;

- психологія кадрової політики в управлінні (психологічні основи добору та навчання управлінських кадрів);

- психологія розв'язання управлінських завдань (психологія прийняття управлінських рішень);

- соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності; психологічні особливості створення іміджу організації та керівника.

Актуальною потребою є всебічне осмислення психологією управління даних про умови і чинники, рушійні сили і детермінанти розвитку особистості як суб'єкта управління, а також специфіки мотиваційної сфери керівників, розвиток якої є одним із стрижнів становлення особистості. Не менш значущими є завдання, пов'язані з аналізом стартових умов розвитку особистості керівника, адаптивних процесів у мікросоціумі, типів керівників, стилів керівництва. В цьому контексті виокремлюють завдання, спрямовані на вивчення особистості як об'єкта управління, зосереджуючись на

психологічній культурі управління персоналом, пріоритеті особистості в управлінні. Таку значущість мають і дослідження соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності: психологія ділового спілкування, психологічні механізми переконуючого впливу під час ділової взаємодії; міжособистісні конфлікти та шляхи їх подолання, психологічні бар'єри спілкування, етнопсихологічні особливості суб'єктів взаємодії. У зв'язку з інтенсифікацією міжнародних контактів, ди-намізацією ділових відносин як усередині однієї етнічної групи, так і на міжнаціональному рівні дослідження етнопсихологічних особливостей суб'єктів взаємодії стають все перспективнішими. Не менш важливе вміння керівників орієнтуватися у психології людей, що, будучи одним із найважливіших показників їх професіоналізму, забезпечує створення в організаціях здорового морально-психологічного клімату, атмосфери творчого пошуку, корпоративної єдності, а також психологізацію функціонального змісту управлінської діяльності, ефективне розв'язання управлінських завдань.

Управлінська система представлена спільною діяльністю багатьох ієрархічно взаємопов'язаних керівників. Психологія управління вивчає способи їхніх взаємозв'язків, завдяки яким результати індивідуальної діяльності трансформуються в цілісну спільну управлінську діяльність. На ефективність спільної взаємодії впливають правові повноваження керівників, особливості стимулювання праці, статеві вікові відмінності, особистісні відносини, особливості функціонування організації та ін. Недосконалість механізмів взаємозв'язку проявляється в конфліктах, психологічних бар'єрах тощо. Саме тому вивчення психологічних умов забезпечення цілісного функціонування апарату управління є одним з найважливіших завдань психології управління.

Традиційно психологія управління зосереджується на доборі, комплектуванні управлінських команд, забезпеченні їх психологічної сумісності, на підготовці спеціалістів, здатних до лідерства та оптимізації службових і міжособистісних відносин, використанні наукових рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управлінської діяльності. Це передбачає необхідність оптимізації методів підготовки і перепідготовки управлінського персоналу, формування в керівників умінь планувати і прогнозувати діяльність організа-

ції, здатність об'єктивно оцінювати власну діяльність і дії підлеглих, робити висновки, підвищувати свою кваліфікацію і майстерність персоналу. Все це є запорукою актуалізації психологічного потенціалу організації, тобто активізації людських ресурсів.

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

1. Аналіз та вивчення методологічних і теоретичних засад психології управління, розроблення методів і методик теоретико-прикладних досліджень, застосування (з попередньою адаптацією) для потреб психології управління методів і методик інших наук.

2. Виявлення та дослідження її структурних елементів: 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, етно-психологічних 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, чинників, рушійних сил, детермінантів оптимального розвитку керівника й організації та результативності управлінської діяльності; виявлення психологічних показників ефективності управлінського розвитку керівника та організації (управлінська культура керівника, культура організації, форми взаємозв'язку між ними та з зовнішнім середовищем тощо).

5. Розроблення практичних рекомендацій для керівників і організацій з метою поліпшення управлінської діяльності, ділового спілкування, ефективного розв'язання управлінських завдань та ін.

6. Теоретико-методичне забезпечення навчальної дисципліни «Психологія управління» та пов'язаних з нею спеціальних курсів, наукових семінарів тощо.

Окреслені завдання психології управління можна розв'язати завдяки цілеспрямованому дослідженню її

теоретико-методологічних проблем, науково-дослідній роботі психологів, використанню надбань інших галузей психологічних знань, з якими психологія управління має тісні міждисциплінарні зв'язки.

Структура, функції та основні категорії психології управління

З розвитком психології управління як науки поступово сформувалися її структура, основні категорії, виокремилися головні функції, ключові поняття.

Структура психології управління. Особливості структури психології управління зумовлені завданнями і функціями, які вона здійснює в системі суспільних відносин. Елементами цієї структури є загальна теорія управління та загальні теоретичні засади психології, спеціальні психологічні, управлінські теорії, методи психологічних досліджень. *Загальна теорія управління* пояснює систему управління, розкриває роль і місце управлінської діяльності в соціально-економічному розвитку держави, в підвищенні ефективності та результативності праці, формулює основні методологічні підходи до психологічного аналізу управлінської діяльності керівника або колективних суб'єктів управління. *Загальні теоретичні засади психології* дають уявлення про природу особистості в системі управління, психологічні особливості її внутрішнього світу, рушійні сили розвитку і становлення, закони поведінки в певній управлінській ситуації, причини і мотиви дій, сенс існування й призначення особистості в суспільстві, особливості вияву людини на перетині біологічного і соціального, фізичного і психічного, індивідуального і групового, суб'єктивного та об'єктивного, внутрішнього й зовнішнього, матеріального і морального.

Конкретизацію й уточнення загальних положень теорії управління і теоретичних засад психології стосовно окремих особливостей і механізмів організованої діяльності здійснюють *спеціальні психологічні, управлінські теорії*, що вивчають закони розвитку і становлення керівника в системі управління, досліджують закони розвитку трудових спільнот і груп, розкривають законо-

мірності й механізми життєдіяльності організованих груп в окремих соціокультурних, етнопсихологічних та соціально-психологічних сферах.

Для з'ясування *методів психологічних досліджень* слід мати на увазі, що психологія управління як наука існує тільки в єдності її теоретичних і практичних аспектів. Вона синтезує в собі загальнопсихологічний, соціологічний, соціально-політичний, соціально-економічний, соціокультурний, соціально-психологічний, історичний, етнопсихологічний та юридичний підходи. Теоретичні знання з психології управління розкривають психологічну сутність життєдіяльності організованих спільнот, психологічні тенденції розвитку особистості керівника та його управлінської діяльності. Практичні (емпіричні) психологічні та соціально-психологічні дослідження дають конкретну інформацію щодо явищ та процесів у системі управління. При цьому теоретичні дослідження проводять за допомогою загальнонаукових методів, а емпіричні — спираючись на конкретні методи психології, соціальної психології та теорії управління. Знання з психології управління поділяють на фундаментальні й прикладні. *Фундаментальні знання* ставлять за мету розвиток науки, удосконалення наукових уявлень про предмет психології управління, а *прикладні* забезпечують розв'язання конкретної управлінської проблеми.

Головне завдання психології управління полягає у висвітленні основних психологічних характеристик управління, поясненні їх причин, рушійних сил і механізмів, побудові прогнозів розвитку управління та обґрунтуванні сутності прийомів надання психологічної допомоги у розв'язанні управлінських проблем. Тому структуру психології управління становлять компоненти, пов'язані з методологічними аспектами управління, феноменологією управлінської діяльності, закономірностями та механізмами управління людськими ресурсами, теоретичним обґрунтуванням методик з погляду їх ефективності та практичного застосування.

Важливим при цьому є те, що психологія управління — результат взаємодії двох тісно пов'язаних між собою протилежних процесів: диференціації (поділ психології управління на складові) та інтеграції її з іншими (не лише психологічними) галузями знання. Сучасна психологія управління диференціювалася на такі розділи:

- психологія особистості та організації в управлінні;
- психологія управлінської діяльності;
- соціально-психологічні особливості управління;
- психологія управління людськими ресурсами;
- психологія управління рекламною діяльністю організації та її структурних підрозділів (рис. 2).

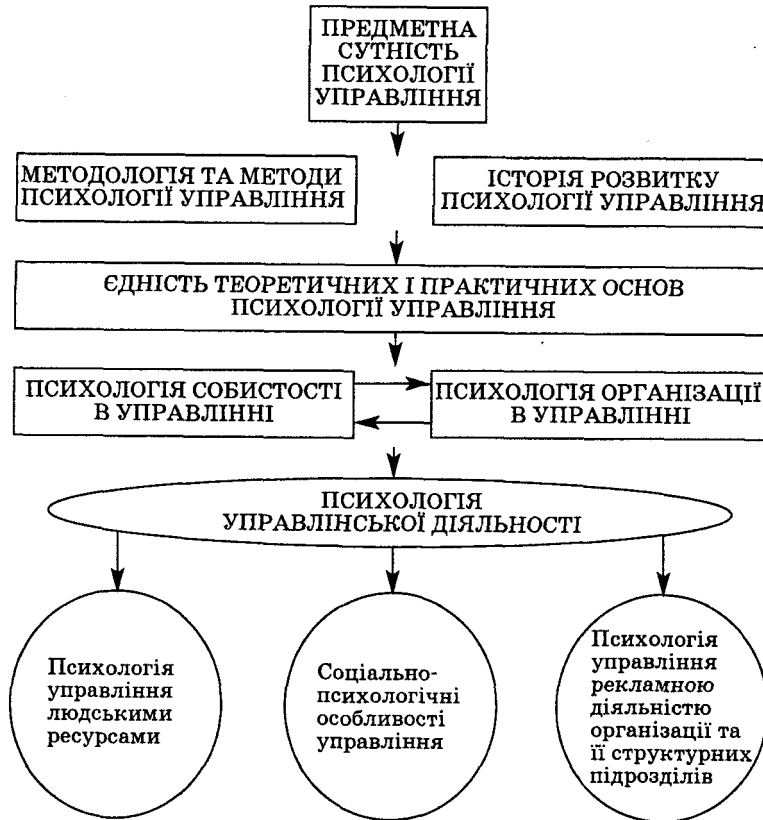


Рис. 2. Структура психології управління

Структура психології управління як навчальний курс містить такі розділи:

1. Вступ до психології управління. Передбачає загальну характеристику психології управління, визначення її предмета, завдань, методологічних і методичних параметрів, функцій, категоріального апарату.

2. Історія та сучасний стан розвитку психології управління. Досліджує зародження ідей психології управління в надрах філософії та соціології, у структурі теорії наукового управління, в психології праці та організаційній психології, вивчає розвиток психології управління як самостійної галузі знання.

3. Психологія особистості та організації в управлінні. Аналізує психологічні підходи до вивчення особистості керівника та організації, психологічні показники ефективності управлінського розвитку керівника, його психологічні якості й риси, стилі керівництва, типологічні особливості керівника і персоналу, мотиваційну сферу особистості керівника, проблеми лідерства і керівництва;

висвітлює проблеми співвідношення «індивідуального» і «групового» в психології управління, психологічні аспекти спільної діяльності в організації; показує взаємозалежність психологічних знань з проблем особистості і психологічних особливостей організаційної поведінки людини в системі управління; досліджує застосування влади й авторитету в управлінні, психологію відповідальності учасників управлінського процесу, рушійні сили, механізми розвитку керівника та організації.

4. Психологія управлінської діяльності. Вивчає управлінську діяльність як форму професіоналізму, аналізує її функції, виокремлює мотиви управлінської праці, її соціокультурні, етнопсихологічні та акмеологічні особливості; аналізує об'єктивний і суб'єктивний аспекти розв'язання управлінських завдань, типи управлінських завдань та критерії їх класифікації, мотиваційні чинники прийняття управлінських рішень, методи розв'язання управлінських завдань.

5. Соціально-психологічні особливості управління. Розглядає проблеми ділового спілкування в системі управління, особливості ділових переговорів, етнопсихологічну специфіку суб'єктів ділової взаємодії, причини ділових та емоційних конфліктів в управлінській діяльності, шляхи та методи їх розв'язання.

6. Психологія управління людськими ресурсами. Відображає психологічні проблеми управління людськими ресурсами; розкриває принципи добору кадрів, планування роботи з персоналом, оцінювання діяльності співробітників, психологічного консультування та навчання кадрів в організації, висвітлює роль психологічної служби в процесі вдосконалення системи управління.

7. Психологія управління рекламною діяльністю організації та її структурних підрозділів. Подає психологічні особливості організації рекламної кампанії, створення іміджу організації та керівника.

Як навчальна дисципліна, психологія управління дає майбутнім спеціалістам уявлення про систему управління та її психологічні особливості. Оволодіння цим курсом передбачає засвоєння теоретичних понять і положень психології управління, системи знань про сучасні тенденції в управлінні, роль і місце людини в управлінській діяльності, особливості використання методів психології управління в практичній діяльності керівників. Усе це має сприяти формуванню в майбутніх спеціалістів уміння застосовувати принципи сучасного управлінського мислення до аналізу конкретних ситуацій в управлінні, наявних суперечностей і проблем; виокремлювати психологічні особливості управлінської діяльності; орієнтуватися в науковій літературі з проблем психології управління; розробляти рекомендації щодо становлення і розвитку керівника; проводити психологічні та соціально-психологічні дослідження проблем розвитку особистості керівника та організації.

Функції психології управління. Як самостійна галузь знання, психологія управління виконує теоретико-пізнавальну, інформаційну, соціокультурну, етнопсихологічну, соціально-психологічну, гуманістичну, прогностичну, прикладну та інші функції. *Теоретико-пізнавальна функція* передбачає оцінювання явищ з позицій інтересів людини. Вона полягає в тому, що психологія управління накопичує знання з проблем управління, систематизує й аналізує їх, прагне об'єктивно оцінити відносини в організованій спільноті, забезпечує інформацією про різноманітні процеси в системі управління. *Мета інформаційної функції* — за допомогою систематизованої інформації відтворити діяльність учасників управлінського процесу, їхні ділові контакти тощо. *Соціокультурна та етнопсихологічна функції* психології управління вивчають соціальні й психологічні особливості управлінської культури. *Соціально-психологічна функція* систематизує знання з проблем ділового спілкування і взаємодії учасників управлінського процесу. Оскільки об'єкт психології управління — це організована (індивідуальна і спільна) діяльність людей, об'єднаних загальними інтересами і цілями, нормами, правилами і вимо-

гами, то важливою є її *гуманістична функція*, що полягає в дотриманні норм етики і моралі стосовно індивіда в процесі управління і здійснення управлінської діяльності. Не менш значуща *прогностична функція* психології управління, яка передбачає формування психологічних прогнозів щодо розвитку організації, робочих груп, персоналу, керівника та його управлінської діяльності. *Прикладна функція* психології управління полягає в тому, щоб на основі теоретичного і емпіричного аналізу управлінських процесів розробити практичні рекомендації з різних аспектів управлінської діяльності, спрямовані на поліпшення роботи керівників, усієї системи управління. При цьому важливе практичне значення мають психологічні та соціально-психологічні прогнози стосовно найближчого і віддаленого майбутнього управління та його ролі в житті суспільства й окремої людини.

Оскільки базовою для психології управління є не лише психологічна наука, то її стосуються і функції загальної системи управління: економічна, соціальна і міжнародна. *Економічна функція управління* полягає в підвищенні ефективності виробництва, продуктивності праці, забезпеченні продуктивної взаємодії персоналу на всіх рівнях, уникненні фінансових криз, створенні умов для продуктивної праці. *Соціальна функція управління* передбачає зниження рівня соціальної напруги в організації, конфліктності на підприємстві, що сприяє розвитку цих процесів і в суспільстві. *Міжнародна функція управління* пов'язана із зміцненням позицій підприємства, організації в зовнішньо-економічних відносинах.

Отже, функції психології управління спрямовані на розв'язання проблем у системі управління, на забезпечення взаємодії учасників управлінського процесу з метою підвищення ефективності виробництва.

Основні категорії психології управління. Як і кожна наука, психологія управління оперує певними категоріями — фундаментальними поняттями, котрі характеризують найбільш закономірні, суттєві зв'язки і відносини в організованій діяльності людей. Формування системи категорій цієї відносно молоді науки ще не завершено, хоча окремі з них уже набули статусу опорних і навколо них концентрується відповідна проблематика, а також інші категорії. Сукупність категорій психології управ-

ління класифікують на кілька груп, які відповідають таким сутнісним параметрам:

- відображення природи психіки людини, її відносини в організованій діяльності;
- характеристика психології організації в управлінні;
- відтворення психологічних особливостей управлінської діяльності;
- характеристика соціально-психологічної, соціо-культурної та етнопсихологічної 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 психологія управління, теорія наукового управління, соціальна психологія управління та психологія управлінської кар'єри, концепція людських відносин, сучасні теорії менеджменту. Узагальнену систему категорій психології управління подано на рис. 3.

Поняття «соціальне управління» характеризують як вплив на суспільство з метою його вдосконалення, збереження якісної специфіки і розвитку. Управління в організації, установі, на підприємстві — це сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення накреслених цілей організації. Процес управління наявний там, де здійснюється організована діяльність людей з метою досягнення певних результатів. Психологія управління зосереджується саме на психологічних аспектах управлінської діяльності, яка в часи становлення системи управління як науки мала кілька термінологічних варіантів. Американський інженер Ф.-В. Тейлор, зачинатель цієї галузі знання, дав їй назву «науковий менеджмент», тобто «наукове управління». Французькою мовою її переклали як «наукова організація праці», в Німеччині трактували як «раціоналізацію». У нашій країні всі ці термінологічні варіанти використовували як синоніми, а розвиток наукового управління тривалий час означували як «наукову організацію праці». Розмежування наукового управлін-



Рис. 3. Основні категорії психології управління

ня і власне наукової організації праці відбулося значно пізніше.

Поняття «менеджмент» буквально означає «керівництво людьми», а в сучасній теорії і 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 й адміністративні навички; 4) орган управління, адміністративна одиниця. Нерідко поняття «управління» і «менеджмент» ототожують, зважаючи на те, що в словнику сучасної англійської мови «менеджмент» перекладено як «управління», «завідування», «вміння володіти», «керівництво», «дирекція», «адміністрація» тощо. Побутує думка, що поняття «менеджмент» вужче за поняття «управління» і позначає лише один із видів управління, оскільки менеджмент переважно стосується різних аспектів діяльності керівника, а управління охоплює всю сукупність людських взаємин у системі «керівники — виконавці», включаючи колективних суб'єктів управління. Інколи «менеджмент» трактують як керівництво 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 керівництво людьми і 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.

Психологія управління активно послуговується термінами «менеджер» і «керівник».

***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.*

У сучасних умовах менеджером є керівник структурного підрозділу, тобто середньої ланки управління (завідувач відділом, 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, за роботу персоналу перед інстанцією, що його призначила, і має право використовувати певні санкції (заохочення, покарання тощо) з метою впливу на стосунки в групі та на активність підлеглих. Однак деякі дослідники поняття «менеджер» і «керівник» ототожнюють.

Частовживаним у психології управління є термін «організація», що має значення: 1) організація як соціальна інституція (заклад, підприємство та ін.), об'єднання людей, певна структура, в межах яких і може бути досягнута спільна для всіх мета; 2) організація як процес, як функція управління; 3) організація як внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія диференційованих частин цілого. З погляду психології управління керівникові важливо чітко знати й усвідомлювати всі ці аспекти. Наприклад, знаючи, до якого типу належить конкретна організація, керівник чіткіше зможе визначити свою роль у ній, джерела своєї влади, спосіб впливу на підлеглих, способи 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 із стрижневих є поняття «людський чинник» — усе те, що залежить від людини, її можливостей, бажань, здібностей тощо. Важливість позначуваного цим поняттям феномену 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 сприймання та уваги — до відповідальності за людське життя). Людський чинник є дуже важливим там, де з особливою увагою ставляться до використання психологічних та психофізіологічних властивостей людини.

Методологія і методи психології управління

Отримання наукових знань про психологію та закономірності управління значною мірою залежить від підходу, яким послуговується дослідник, вивчаючи об'єкт пізнання. Такий підхід визначається системою методологічних засад або принципів.

Методологічні засади психології управління

Сучасне наукове знання терміном «методологія» позначає три різних рівні наукового підходу: 1) загальна методологія — загальний філософський підхід, спосіб пізнання, який приймає дослідник. Загальна методологія формулює загальні принципи, які застосовують у дослідженнях; 2) спеціальна методологія — сукупність методологічних принципів, що використовують у певній галузі знання; 3) методологія як сукупність конкретних методичних прийомів дослідження.

Принципи психології управління охоплюють правила, основні положення і норми, якими керуються органи управління в процесі здійснення управлінської діяльності. Серед них виокремлюють загальні та галузеві.

Загальні принципи психології управління. Всебічне пізнання будь-якого об'єкта, процесу, явища передбачає дослідження їх у розвитку, різноманітних взаємозв'язках із зовнішнім середовищем та іншими системами. Все це вимагає дотримання таких принципів: історизму, об'єктивності, системності, комплексності.

Принцип історизму. Забезпечує вивчення явища з погляду його виникнення, етапів розвитку, сучасного і майбутнього стану. Діалектичний розвиток будь-якого об'єкта, процесу, явища характеризується спрямованістю, послідовністю, збереженням досягнутих результатів тощо. У психології управління принцип історизму передбачає вивчення особливостей виникнення, становлення та розвитку взаємодії людей в організованих спільнотах. Згідно з ним психологія управління застосовує набутий теоретичний і практичний досвід; обг-

рунтового сучасні тенденції управлінського розвитку керівника та його управлінської діяльності, закономірності взаємодії людей в організованих групах; оцінює діяльність колективних суб'єктів управління; досліджує внутрішню динаміку управлінських процесів, пояснює їх психологічні особливості, визначає напрям розвитку.

Принцип розвитку. Цей принцип діалектичне пов'язаний з принципом історизму, що в психології означає рух форм психічного відображення від біологічно зумовлених до соціальне зумовлених форм, перетворення індивідуально-психологічних особливостей особистості на її властивості.

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. Умовами об'єктивності наукових висновків та інформації є точність, обґрунтованість, надійність, достовірність, наукова аргументованість. Точність залежить від чутливості використовуваних методик до вимірювання досліджуваного явища; обґрунтованість (валідність) визначається придатністю методу досліджувати саме ті якості об'єкта, які вивчаються. Доказом надійності (вірогідності) інформації є стабільність результатів під час повторних спостережень не лише цим дослідником, а й іншими при використанні різних методів.

Під час дослідження психічних особливостей учасників управління принцип об'єктивності передбачає вивчення людини в процесі діяльності. Достовірність і правильність вивчення психіки людини в системі управління підтверджується також практикою життя. Це ще раз підкреслює єдність теорії і практики в управлінні, що не заперечує ймовірності випередження теорією практики і навпаки. Теорія збагачує форми і методи ефективної управлінської діяльності, є усвідомленим результатом її. Згідно з принципом об'єктивності суб'єкти управління повинні використовувати знання об'єктивних законів з метою досягнення практичних результатів. Принцип об'єктивності в психології управління спрямований проти суб'єктивізму, авторитариз-

му, лібералізму, необдуманих дій, поспішних рішень і передбачає наявність у керівника або колективних суб'єктів управління знань про загальні закономірності соціального розвитку, результати теоретико-прикладних досліджень, закономірності та психологічні особливості управлінської діяльності.

Принцип системності. Сучасне наукове знання є складним, багаторівневим, багатовимірним, глибоким. Цим ознакам відповідають основні напрями системного підходу, завдяки якому психологія управління розвивається і розв'язує свої завдання. «Система» — основне поняття цього підходу, в якому певний матеріальний або ідеальний об'єкт розглядають як складне цілісне утворення. Системний підхід передбачає виокремлення певної системоутворюючої властивості, яка об'єднує елементи системи в єдине ціле, в систему зв'язків, у структуру. При цьому враховують зв'язки і відносини із середовищем. Суттєвою особливістю системного підходу є те, що кожен систему розглядають як підсистему іншої. Застосування принципу системності в психології управління передбачає розгляд психічних виявів особистості та організованої групи як окремих елементів предмета пізнання, як взаємодіючих, взаємозумовлених, взаємопов'язаних елементів єдиного цілого. Системний підхід дає змогу розглядати психологію управління як елемент інших систем (психології, системи управління), пов'язувати нові знання з набутими раніше, що забезпечує безперервність її розвитку.

Психологія управління зосереджена на проблемах співвідношення, співіснування, узгодження людини й управління як елементів єдиної системи. Лише завдяки системному підходу можна глибоко проаналізувати взаємодію цих елементів і структур, виявити їх основні психологічні особливості й закономірності. Тільки цілісне уявлення про систему, якою цього разу є психологія управління, дає змогу осмислити призначення та функції окремих її частин.

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.

Галузеві принципи психології управління. До цієї групи належать принципи, обов'язкові власне для пси-

хології управління як науки. Найактуальнішими серед них є принцип розвитку, принцип єдності свідомості й діяльності, принцип гуманізму, принцип активності.

Принцип розвитку (діалектики). У багатьох працях з теорії та методології психології його трактують як психологічний. 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.

Принцип єдності свідомості й діяльності. Він ґрунтується на тому, що свідомість і діяльність перебувають у тісному зв'язку, зумовлюють одна одну: діяльність впливає на формування свідомості, психічних зв'язків, процесів, властивостей, а вони регулюють людську діяльність, є умовою її адекватності. 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.

Принцип гуманізму. Як морально-етичний аспект пізнання, він визнає і трактує людину як найвищу цінність, як особистість.

Принцип активності. В основі його — визнання того, що активний взаємозв'язок людини з навколишнім середовищем є необхідною умовою її життєдіяльності.

АКТИВНІСТЬ — типовий для особистості узагальнений ціннісний спосіб відображення, вияву і реалізації її життєвих потреб; властивість особистості, що інтегрує і регулює в динаміці всю її особис-тісну структуру (потреби, здібності, волю, свідомість).

Ця категорія розкриває саме індивідуально-особис-тісний рівень і спосіб здійснення діяльності та спілкування. Важливим елементом структури цього феномену є задоволеність, врахування якої відкриває широкі можливості у вивченні причин та особливостей підвищення або зниження активності у людини. Активність учасників управлінського процесу — складний феномен, який утворюють цільові установки, ціннісні відносини, ціннісні орієнтації, що визначають мотиваційну сферу особистості, спрямованість її інтересів, можливостей, здібностей, вибір способів діяльності та спілкування в системі управлінських відносин. Роль людини в

управлінні, згідно з принципом активності, полягає в тому, щоб здійснювати активні функції, а не бути додатком системи управління.

Серед інших галузевих принципів психології управління виокремлюють принцип соціальної спрямованості, принцип законності, принцип гласності, принцип співвідношення єдиноначальності та колегіальності, принцип співвідношення повноважень та відповідальності, принцип зворотного зв'язку, принцип ієрархії.

Принцип соціальної спрямованості. Передбачає врахування в процесі управлінської діяльності інтересів суспільства, конкретної галузі, конкретної організації.

Принцип законності. Полягає в дотриманні правових норм у здійсненні управлінської діяльності.

Принцип гласності. Передбачає забезпечення в системі управління участі всіх представників управлінських відносин у компетентному обговоренні проблеми, в прийнятті управлінських рішень на основі широкої поінформованості.

Принцип співвідношення єдиноначальності та колегіальності. Відтворює взаємодію двох 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 колегіальне, так і од-ноосібно. Колегіальність та єдиноначальність в організації управлінської діяльності не виключають прямого підпорядкування, згідно з яким у структурі управління кожний виконавець повинен мати тільки одного безпосереднього керівника. Подвійне підпорядкування (коли вищий за рангом керівник передає свої рішення працівникам, минаючи їх безпосереднього керівника) підриває авторитет останнього, спричинює необов'язковість, поширює намагання уникнути відповідальності, знижує рівень активності, ініціативності і самостійності.

Принцип співвідношення повноважень та відповідальності. Передбачає такий розподіл повноважень і відповідальності, який забезпечив би найефективнішу дію системи, коли рішення приймають один раз, а не переадресовують від однієї інстанції до іншої. Згідно з ним кожна підсистема і кожний працівник керуваної

системи повинні вирішувати тільки ті питання, які належать до їх компетенції, що дає змогу вищим інстанціям вивільнитися від поточних справ, зосереджуючись на складних проблемах. Це сприяє збереженню психологічного потенціалу людей на всіх рівнях керівництва.

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.

Принцип ієрархії. Головною вимогою його є розгляд будь-якої системи як частини більшої системи. У психології, зокрема психології управління, всі психічні феномени слід розглядати як шаблі ієрархії, де нижчі структури підпорядковані вищим, а вищі, включаючи в себе нижчі й спираючись на них, не зводяться до їх суми. Принцип ієрархії сприяє з'ясуванню якісної своєрідності конкретного явища в системі управління, акцентує на його багаторівневій структурі.

Отже, методологічні засади психології управління базуються на філософському підході до аналізу явищ дійсності. Цей підхід постає як загальна методологія, загальний принцип пізнання, філософсько-методологічний рівень дослідження, який забезпечує світоглядне узагальнення одержаних результатів. Спеціальну методологію психології управління представляє сукупність застосовуваних у ній методологічних принципів. Вона відкриває можливості конкретного використання загальнофілософських принципів щодо об'єктів психології управління, яка, будучи міждисциплінарною наукою, базується на методологічних принципах загальної, соціальної, інженерної психології, психології праці, економіки, кібернетики, історії.

Методи психології управління

Дослідження у галузі психології управління передбачають науково обгрунтоване використання сукупності конкретних методів, методик і процедур.

Метод дослідження — спосіб, шлях одержання необхідної інформації про психологічні явища у сфері праці й управління, психологічні особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу.

Сукупність наукових методів збирання, оброблення й аналізу фактів у сфері управління забезпечує реалізацію цілей та завдань психологічного дослідження. До психологічних методів психології управління належать:

- психологічні методи вивчення особистості в системі управління;
- соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління;
- методи, спрямовані на розв'язання управлінських завдань та прийняття управлінських рішень.

Існують різні класифікації методів психології управління. Розрізняють, наприклад, методи емпіричного дослідження, методи моделювання. За іншою класифікацією — методи збору інформації та методи її оброблення. Такий поділ, як правило, умовний, оскільки будь-який дослідницький метод збору даних передбачає і певну програму їх оброблення.

Психологічні методи вивчення особистості в системі управління

Ця група методів спрямована передусім на збір інформації щодо підбору і розподілу персоналу в організації, вивчення психологічних особливостей взаємин між людьми.

Метод самоспостереження. У психології тривалий час вважали єдиним методом пізнання психічних явищ *суб'єктивний метод* (інтроспекція, лат. *introspecto* — заглядаю всередину), який виявляється у самоспостереженні.

Самоспостереження — *безпосереднє спостереження людиною за власними психічними процесами.*

Самоспостереження, самоаналіз передбачають вияв здатності особистості усвідомлювати себе, свої якості, дії, вчинки, ставлення до суспільства, до інших людей, до себе. Однак сучасний розвиток психологічної науки показав неспроможність цього методу дослідження психіки, неможливість за його допомогою відкрити закономірності психічних явищ. Тому самоспостереження не може бути основним методом вивчення психіки. Але це не означає, що при вивченні психічних процесів зовсім не потрібно брати до уваги висловлювання людини про

те, що і як вона переживає. На цій підставі метод самоспостереження при вивченні особистості керівника в управлінському процесі розглядають як допоміжний. Його результати у комплексі з іншими методами дають цінний матеріал про досліджуваний об'єкт. На основі самоспостережень формується самооцінка керівника, яка може бути завищеною, заниженою або адекватною.

Метод спостереження. Це найпоширеніший із системи об'єктивних методик метод вивчення феноменів управлінської діяльності, особистості керівника.

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.

Спостереження дає змогу одержати цікаві відомості про людину, манеру її поведінки, характер взаємин з іншими людьми, особливості її спілкування, впливу на інших тощо.

Значення й цінність цього методу полягають у безпосередньому спостереженні за психічною діяльністю людей (у їхніх рухах, діях, вчинках, висловлюваннях). Цей метод характеризують як один з емпіричних методів психологічного дослідження, що виявляється в чуттєвому пізнанні досліджуваного явища, предмета. Крім спостереження як наукового методу (воно завжди цілеспрямоване, сплановане та систематизоване і є методом психологічного вивчення людей тоді, коли від опису переходить до пояснення психологічної природи явищ), існує і *життєве спостереження*.

В управлінні за допомогою методу спостереження з'ясовують професійно значущі особливості різних психічних процесів шляхом вивчення і порівняння зовнішніх виявів діяльності людини, її міміки, жестів, комунікативних властивостей, результатів праці. Наукове спостереження підпорядковане таким правилам і вимогам:

- визначення досліджуваних фактів і їх спостереження;
- вибір способу спостереження;
- складання плану і програми дослідження;
- спрямованість спостереження на істотні явища, відокремлення істотного від неістотного, головного від другорядного;
- об'єктивна і точна реєстрація фактів, формулювання з них певних висновків;

- ведення журналу спостережень і реєстрації подій, стенографічних записів, протоколів тощо, в яких фіксують не тільки факти, що характеризують дії, вчинки, поведінку, а й умови, в яких вони відбуваються;

- проведення спостережень у природних умовах без втручання у хід подій;

- виконання повторних аналогічних спостережень (на тому самому об'єкті і в тих самих умовах) для перевірки обгрунтованості й надійності одержаних результатів;

- повторення спостережень у різний час, у різних умовах і ситуаціях.

Під час використання методу спостереження можуть виникати такі труднощі:

- ризик одержання необ'єктивної, викривленої інформації про досліджуваний об'єкт;

- неможливість відокремлення випадкових фактів від закономірних;

- суб'єктивність одержаних даних (на результати спостереження впливають особисті якості дослідника, його життєвий досвід, установки, емоційні стани тощо);

- відсутність можливостей для дослідника змінити хід, зніціювати повторення психічного явища, змушеність чекати певних процесів;

- необхідність значних витрат часу;

- неможливість аналізу зібраного матеріалу кількісно.

Перевага цього методу полягає в тому, що психіка виявляється в природних умовах, тобто спостереження дає інформацію про дії індивідів незалежно від їх установок на бажану, схвалювану поведінку. Найпоширенішими його феноменами є *включене спостереження* (передбачає, що дослідник сам на певний час належить до групи — об'єкта дослідження) та *невключене спостереження* (спостереження «збоку», тобто дослідник не є учасником групи — об'єкта спостереження).

Залежно від позицій спостерігача щодо об'єктів дослідження виокремлюють *відкрите* (досліджувані особи, групи знають, що вони є об'єктом спостереження) і *приховане спостереження* (досліджувані особи, групи не поінформовані й не здогадуються про спостереження за їх поведінкою і діяльністю).

За регулярністю спостереження поділяють на *систематичне* (дослідник постійно відвідує досліджуваний об'єкт протягом певного часу) та *епізодичне* (дослідник

відвідує певний об'єкт не систематично, а час від часу). Спостереження може також бути *суцільним*, коли фіксуються всі вияви психологічної діяльності протягом певного часу, і *вибірковим*, коли реєструються тільки ті явища, які безпосередньо стосуються питання, що вивчається (наприклад, стиль відносин працівників і керівника; індивідуальний підхід керівника до підлеглих тощо). Метод спостереження має такі різновиди:

— *метод узагальнення незалежних характеристик*. Необхідний при узагальненні даних спостережень управлінського складу (вищої й середньої ланок, колег, підлеглих), проведених незалежно один від одного в різний час, у різних умовах і видах діяльності;

— *психологічний аналіз продуктів діяльності*. Допомогає вивчати не саму діяльність, а її продукт;

— *метод опису значущих ситуацій*. Передбачає спостереження за найважливішими для організації подіями.

У керівника, який постійно вдається до методу наукового спостереження, поступово формується психологічна спостережливість, а вміння спостерігати за людьми і використовувати дані цих спостережень в управлінській роботі є складовою професійної майстерності керівника.

Методи опитування. Їх застосовують, щоб з'ясувати, чи розуміють досліджувані певні завдання, життєві ситуації, а також з метою одержати інформацію про інтереси, погляди, почуття, мотиви діяльності та поведінку особистості.

Метод опитування — отримання інформації про об'єктивні чи суб'єктивні фанти із слів респондентів (опитуваних).

Ці методи передбачають збирання інформації, джерелом якої є словесне повідомлення, судження опитуваного, і ґрунтуються на безпосередній (бесіда, інтерв'ю) чи опосередкованій (анкетування) соціально-психологічній взаємодії дослідника і опитуваного (респондента). Сукупність цих методів становлять:

— *соціологічне опитування*. Спрямоване на одержання інформації про зовнішній аспект діяльності респондентів, а його результати переносяться на функціонування суспільних груп і суспільства загалом;

— *соціально-психологічне опитування*. Передбачає виявлення глибинних характеристик, внутрішніх механізмів формування вчинків;

— *бесіда*. Є способом одержання інформації на основі вербальної (словесної) комунікації. Керівник, використовуючи цей метод, ставить собі за мету з'ясувати певні уявлення працівника, його думки, поняття, цілі професійної діяльності, трудові інтереси, труднощі, зміст переживань, ставлення до праці тощо. Одержана інформація дає змогу точно прогнозувати поведінку особистості в певних ситуаціях, узагальнити практичний досвід і виявити питання, які необхідно піддати спеціальній експериментальній перевірці;

— *анкетний метод*. На відміну від бесіди не передбачає особистого контакту. Анкета (опитувальний лист) містить сукупність упорядкованих за змістом і формою запитань. Під час анкетування слід дотримуватися таких вимог: 1) незмінність запитань; 2) інструктаж про порядок заповнення анкети; 3) анонімність; 4) чіткість, лаконічність, поступова ускладненість запитань з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей респондента (рівня освіти, віку, статі, нахилів і переваг тощо).

Кожна анкета переважно містить комунікативні компоненти: епіграф, звернення до респондента (це роблять з метою створення позитивного емоційного настрою опитуваного, сприяння активізації його розумової діяльності в потрібному напрямі тощо); повідомлення про мету дослідження, умови анонімності опитування, напрям використання одержаних результатів та їх значення, правила заповнення анкети; основна частина анкети, яка містить питання про факти, поведінку, продукт діяльності, мотиви, оцінки і думки респондентів;

запитання про соціально-демографічні характеристики респондентів (своєрідна візитна картка респондента, його схематичний автопортрет, який можна розмістити як на початку, так і наприкінці анкети).

Перевагою методу анкетування є можливість зібрати великий обсяг матеріалу, вивчити значну кількість управлінців, представників різних категорій управлінського складу. Недоліком його є те, що на об'єктивність одержаної інформації істотно впливає наявність чи відсутність в опитуваного установки на щирість у відповідях і його здатність об'єктивно оцінювати вчинки людей, ситуації, свої якості та якості інших людей;

— *метод тестування* (англ. test — екзамен, випробування). За його допомогою визначають певні психологічні якості людини, наявність чи відсутність певних

здібностей (дидактичних, комунікативних, організаційних), навичок, умінь. Як різновид екзаменаційного, вимірювального експерименту, його застосовують з метою діагностики. Тест містить спеціально розроблені завдання і проблемні ситуації, використання яких у результаті кількісної та якісної оцінки може стати показником розвитку певних психологічних якостей і властивостей особистості.

Сучасна психодіагностика розрізняє і використовує такі основні види тестів: *тести інтелекту* (задачі на логічні відношення, узагальнення, кмітливість); *тести досягнень* (для виявлення ступеня конкретних знань); *особистісні тести* (з метою вивчення характеристик особистості, її психологічних якостей); *проективні тести* (до них вдаються під час дослідження властивостей і характеристик, в існуванні яких людина не впевнена, не усвідомлює або не хоче визнавати їх у себе, наприклад негативні риси, мотиви); *тести креативності* (за їх допомогою досліджують розвиток творчих здібностей).

За формою тестові методи поділяють на *вербальні (словесні)*, *невербальні* та *змішані*.

Цінність тесту значною мірою залежить від правильності його використання та дотримання умов психологічного тестування. Правильно застосований тест дає змогу зібрати за короткий час багато інформації, цінний матеріал для якісного психологічного аналізу, що підвищує продуктивність дослідницької роботи.

Метод експерименту. Він є основним методом досліджень у психології, найнадійнішим засобом одержання вірогідної інформації. Перевага його полягає в тому, що дослідник не чекає на явища, які його цікавлять, а викликає їх, організовуючи взаємодію між досліджуваними та експериментальною ситуацією з метою встановлення закономірностей цієї взаємодії та змінних, від яких вона залежить. Метод експерименту більше, ніж інші методи, пов'язаний із теорією і неможливий без знань дослідника про природу досліджуваного процесу, про чинники, що детермінують експеримент.

Психологічний експеримент має такі різновиди:

— *природний*, який базується на управлінні поведінкою досліджуваних у природних умовах (створюються спеціальні експериментальні умови, що не порушують звичайного перебігу подій);

— *лабораторний*, котрий передбачає проведення дослідження у штучних умовах, з використанням вимірювальної апаратури, приладів та іншого експериментального матеріалу. Завдяки використанню спеціальних приміщень, вимірювальної апаратури, тренажерів, можливості змоделювати умови, які рідко трапляються у повсякденному житті, високій точності реєстрації дій досліджуваних порівняно із спостереженням тощо, лабораторний експеримент забезпечує достовірні результати. Недоліками його є те, що штучні умови, в яких опиняються досліджувані, істотно впливають на вияв їх психіки і що не всі психічні явища можна вивчити.

Експеримент вимагає дотримання поставленої мети, планування, висунення гіпотези, вибору досліджуваних.

Метод вивчення документів. У психології управління документами вважають спеціально створені предмети, призначені для передавання та збереження інформації, а також будь-яку інформацію, що містить дані про зміни у змісті праці особистості, обсяг виконаних нею робіт, відносини в організації тощо. Джерелом інформації є протоколи зборів, плани роботи, кадрова документація та ін.

Документи умовно поділяють на типи:

— за статусом: *офіційні* (урядові матеріали, постанови, статистичні звітні архіви, накази); *неофіційні* (анкети, скарги, мемуари, листи, фотографії);

— за формою: *письмові тексти* (друковані, машинописні, рукописні); *фонетичні* (магнітні записи, платівки, лазерні диски); *іконографічні* (кіно-, відео-, фотодокументи, твори живопису);

— за джерелом інформації: *первинні* (створені на основі прямого спостереження чи безпосереднього опитування); *вторинні* (оброблена й узагальнена первинна інформація);

— за ступенем персоніфікації: *особові* (автобіографія, особові картки, характеристики, заяви, анкети, скарги); *безособові* (звіти, протоколи, архівні документи).

Робота з документами потребує від дослідника спеціальної підготовки: вміння визначати достовірність поданої в документах інформації (з'ясувати мету, з якою складено документ, його автора та ініціатора; аналізувати наміри осіб, що склали документ; виокремити опис подій та їх оцінку; з'ясувати, чи був автор документа

свідком зафіксованої події, переказав її зі слів інших чи склав документ на підставі даних, одержаних від інших, та ін.). Наприклад, анкетні дані особи, яку приймають на роботу, містять цінну інформацію про її характер, біографію тощо. У подібних ситуаціях передусім звертають увагу на такі параметри:

- зовнішній вигляд заповнення документа (особистого листка по обліку кадрів чи автобіографії);
- розбірливість почерку та чіткість викладу матеріалу;
- пропущені або залишені без відповіді питання;
- перерви в роботі;
- суперечності вказаних у документі даних;
- періодичність зміни роботи (як часто претендент міняв місце роботи);
- причини зміни роботи.

Правильне вивчення анкетних даних дає змогу не тільки отримати загальне враження про працівника, а й підготуватись для бесіди з ним.

Методи вивчення документів поділяють на *якісні* (неформалізовані) і *кількісні* (формалізовані). В основі будь-якого з них лежать процеси розуміння тексту та інтерпретації дослідником інформації, яка в ньому міститься. На практиці використовують різні методи вивчення документів або їх сукупність. Найпоширенішими є контент-аналіз і біографічний метод.

Контент-аналіз (англ. content — зміст). Сутність його полягає у виокремленні в тексті документа певних одиниць змісту для їх статистичного оброблення (розрахунок частоти вживання цих одиниць: термінів, оцінок тощо). Контент-аналіз — спосіб переведення інтерпретованої текстової інформації у кількісні показники з математико-статистичним обробленням.

Біографічний метод. Він є ефективним під час вивчення особистих документів (листів, щоденників, автобіографій тощо). Аналізуючи, наприклад, анкетні дані претендента на керівну посаду, враховують певну залежність між стилем керівництва і стажем роботи керівника. Маючи стаж роботи до трьох років, керівник намагається встановити повне взаєморозуміння з колективом; від 3 до 7 років — схильний до експерименту, намагається знайти нові методи керівництва; більше 7 років — вільно володіє всім арсеналом методів управління. Однак керівники із стажем керівної роботи біль-

ше 20 років у зв'язку з віковими особливостями приймають рішення обережно, їм властивий консерватизм.

Професійний досвід може бути широким (у керівників, які послідовно працюють на різних посадах) і таким, що повторюється (його мають керівники, які тривалий час займають одну керівну посаду). Досвід, що повторюється, може негативно позначитися на роботі керівника, адже з часом втрачається інтерес до роботи на одному місці, особливо якщо немає матеріальних і моральних стимулів.

Критичними періодами адаптації на керівних посадах є: «входження в посаду» — перший рік роботи; перехід до стадії оптимальної продуктивності — 2,5—3 роки; поява деяких ознак зниження ефективності діяльності після 6—7 років роботи. Отже, бажано, щоб терміни роботи на одній керівній посаді не перевищували 7 років. При цьому суттєвим є і рівень управління (наприклад, майстри виробничих дільниць найбільшої ефективності роботи досягають у період від 1,5 до 4 років стажу, а начальники цехів і відділів — від 2 до 5 років). У керівників рангу директорів підприємства і вище період найефективнішої діяльності може дещо перевищувати вказані орієнтири. Найбільшого успіху досягають ті керівники, які попередні посадові ступені пройшли за коротший час. Наприклад, для директорів заводів кількість попередніх управлінських рівнів дорівнює в середньому 8—10, а час досягнення посади директора — 18—22 роки. Підраховано, що середній час перебування на попередніх посадах становить приблизно 2,2 року, тобто керівники на попередніх посадах не виходили за період максимальної ефективності й досягали вищого рівня управління у розквіті фізичних сил і творчих здібностей (Ф. Удалов, Г. Щокін).

Певна залежність існує також і між плануванням професійної кар'єри та періодами розвитку особистості. Психологи стверджують, що періоди творчого піднесення, активної реалізації потенційних можливостей особистості припадають на 23—28, 33—39, 43—50 років. Саме в цей час доцільно планувати найвідповідальніші кадрові переміщення. Різде переоцінювання цінностей, коли досягнуті результати здаються недостатніми і виникає відчуття, що життя минає даремно, характерне для періоду 29—32, 40—42 роки.

За допомогою біографічного методу відбувається синтетичний опис людини як особистості й суб'єкта ді-

яльності. Він є одночасно історичним і генетичним, адже дає змогу простежити динаміку життєвого шляху людини, враховуючи економічні, соціальні, моральні, етнопсихологічні і психофізіологічні аспекти. Його предметом є життєвий шлях людини, а джерелами біографічної інформації — сама людина і події середовища, яке її оточує. Аналіз характерологічних особливостей людини на основі біографічного методу здебільшого здійснюють за такими показниками:

- дані життєвого шляху;
- стадії соціалізації (сім'я, школа, ВНЗ тощо);
- середовище розвитку (місце проживання, навчальні заклади, гуртки за інтересами тощо);
- інтереси та улюблені заняття в різні періоди життя;
- стан здоров'я (зокрема захворювання, перенесені людиною).

Як правило, біографічний метод передбачає відповіді на такі запитання анкети: В якій сім'ї Ви народилися? Як пройшло Ваше дитинство? Як жила Ваша сім'я? Як у сім'ї ставилися один до одного? Які Ваші найперші спогади? Що Вам подобалось у школі і що не подобалось? Як у цей час склалися Ваші стосунки з батьками? Хто були Ваші друзі? Чим Ви цікавилися і що думали про майбутнє життя? Як Ви жили, коли стали дорослою людиною? Як обирали професію? Як проводили дозвілля? Що для Вас є найцікавішим і найважливішим? Які Ваші життєві плани?

На підставі отриманих результатів складають спеціальну таблицю особистісного розвитку, до якої в хронологічному порядку записують дати, пов'язані з ними події, переживання з їх приводу. Далі відповіді обробляють методом контент-аналізу. Інтерпретація результатів передбачає аналіз:

- соціальної ситуації розвитку особистості;
- основного фону емоційних переживань у різні періоди розвитку;
- ціннісних орієнтацій, спрямованості, інтересів, тенденцій, середовища спілкування, соціальної активності особистості;
- основних конфліктів і рушійних сил розвитку особистості.

Отже, володіння методами вивчення психологічних особливостей людини та вміння використовувати їх на практиці є найважливішими умовами творчої роботи керівника й персоналу.

Соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління

Соціально-психологічні методи базуються на використанні соціально-психологічних механізмів, які діють в організації (йдеться про організацію як групу людей, колектив): взаємин у формальних і неформальних групах, статусно-рольової реалізації особистості, соціальних потреб тощо. Ця група методів, до якої належать методи впливу, метод соціометрії, метод групового оцінювання особистості, вирізняється своєю мотиваційною характеристикою, яка визначає особливості впливу.

Методи впливу. Оскільки управлінська діяльність не існує поза спілкуванням і взаємодією, то головною детермінантою взаємовпливу людей є її змістова характеристика. Методи впливу спрямовані саме на те, щоб виявити зміну поведінки і діяльності партнера по спілкуванню. З іншого боку, навіювання, наслідування, переконання тощо — специфічні механізми впливу, за допомогою яких здійснюється регуляція поведінки індивідів. Серед методів впливу вирізняють:

— *переконання* (вплив на свідомість особистості через звернення до її критичного судження);

— *навіювання* (процес впливу на психічну сферу людини, пов'язаний із зниженням свідомості та критичності сприймання інформації);

— *наслідування* (вплив на психічну сферу людини з метою свідомого чи неусвідомленого повторення нею чийось вчинків, жестів, манер, стилю життя тощо);

— *зараження* (вплив на емоційну сферу людини; процес передавання емоційного стану від одного індивіда до іншого на психофізіологічному рівні контакту, крім власне смислового впливу).

Основними джерелами інформації про соціально-психологічні явища в організації є: характеристики реальної поведінки, діяльності особистості й групи (вербальна і невербальна поведінка, вчинки і дії та ін.);

особливості індивідуальної та групової свідомості (соціальні установки, ціннісні орієнтації, соціальні уявлення, очікування, переконання тощо); ситуації соціальної взаємодії; характеристики продуктів матеріальної і духовної діяльності особистості, групи та ін.

Метод соціометрії. Розроблений Дж. Морено метод застосовують під час дослідження емоційно-психологічних взаємин у групі (організації). Соціометрична методика має на меті вивчення групової диференціації. Кожному пропонують дати відповіді, приміром, на такі запитання: Кого б Ви хотіли обрати керівником? З ким би Ви хотіли розв'язувати групове завдання? тощо. Підставою для оцінювання та вибору є почуття симпатії або антипатії до інших. Як правило, називають три кандидатури. При цьому зазначають, кого б обрали першим, другим, третім. «Вибори» можуть бути взаємопозитивними, взаємонегативними або позитивними чи негативними для того, хто вибирає, негативними чи позитивними для того, кого обирають. Кількість позитивних і негативних «виборів» фіксують на матриці, після чого підраховують відсотки в кожному з них. Метод дає змогу виявити реальне місце особистості у групі за її діловими якостями, популярністю, міжособистісними стосунками.

Метод групового оцінювання особистості. Цей метод базується на феномені групових уявлень про кожного як результат взаємопізнання в процесі спільної діяльності, спілкування і дає змогу отримати характеристики особистості через взаємооцінювання. За його допомогою оцінюють якості людини (за поданим переліком) з використанням прийомів: прямого оцінювання; ранжирування якостей; попарного порівняння та ін. Зміст якостей, що оцінюються, визначається цілями дослідження, а їхня кількість є різною — від 20 до 150.

Застосування соціально-психологічних методів у психології управління переслідує мету забезпечення зростаючих соціальних потреб учасників управлінського процесу, їх розвитку, підвищення управлінської активності особистості та ефективної діяльності організації.

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

Розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень — це завжди вибір альтернативи, що вимагає від учасників управлінського процесу ком-

петентності, творчості, активності, рішучості і передбачає застосування відповідних методів.

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 приходиться блискавичне її формулювання та розв'язання.

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.

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, підбраної 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 (у робочих зошитах); 2) спільне обрання лідера групи, який детально викладає свою думку щодо вирішення завдання; 3) висловлення учасниками свого розуміння з приводу можливого способу розв'язання проблеми; дискусії, узгодження різних поглядів і розроблення моделі розв'язання завдання (якщо дискусія не приводить до оформлення загального підходу у розв'язанні управлінського завдання, використовують різноманітні методи узгодження); 4) аналіз запрошеними спеціалістами-експертами висунутих творчою групою оцінок проблеми і запропонованої нею моделі її вирішення.

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 із 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.

Метод Дельфи. Застосовують його, коли вирішення завдання передбачає висунення та обґрунтування альтернатив. Він має кілька основних етапів:

- оцінювання кожним учасником висунутої альтернативи за ступенем суб'єктивної переваги за 10-бальною системою (вищим балом вважають одиницю, а не десять). З цією метою альтернативам приписують бали в ієрархічній послідовності; аналізують бали всіх осіб групи за всіма альтернативами і для кожної підраховують середню величину;

- порівняння учасниками своїх оцінок із середніми величинами (за 10-бальною системою вказують, якою мірою оцінки збігаються), підрахунок другої середньої величини;

- перемноження двох середніх величин з кожної альтернативи і визначення найкращої (альтернативи з найменшою величиною). Для підрахунків використовують матрицю значень.

Метод «635». Це один із варіантів методу «мозкового штурму», який передбачає поступове вироблення нових рішень і зосередження тільки на основних ідеях. Метод «635» реалізується в такий спосіб: основні ідеї надходять по черзі до осіб групи; вони додають свої думки з приводу можливого розв'язання проблеми. Кожному з шести учасників творчої групи пропонують спеціальні бланки, в яких відображено 18 ідей (6 осіб x 3 ідеї). Після заповнення (це займає приблизно півгодини) бланки містять уже 108 ідей.

Метод «635» вимагає дотримання таких умов: забезпечення неоднорідності складу групи; формулювання проблем до початку роботи групи; повідомлення проблем за 2—3 дні до початку роботи; заборона усного обміну інформацією між учасниками групи.

Метод голосування «за — проти». Сутність його полягає в тому, що з кількох варіантів вибирають окремі, оцінювані в балах експертною групою (журі). Голосування відбувається поетапно:

— щодо кожного обговорюваного варіанта визначають по два представники концепції «за» (захисників варіанта рішення) і «проти» (що відкидають цей варіант); усі висувають свої аргументи, котрі експерти фіксують на спеціальному табло (цей етап триває 10—15 хв.);

— представники концепції «за» і «проти» міняються місцями і 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.

Голосування використовують для обговорення за участю експертів концепцій чи елементів розв'язання управлінського завдання, отриманих за допомогою методу щоденників чи методу «635».

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.

Метод Дельбека. Він застосовується для вирішення завдань, що вимагають знань у різних галузях, і передбачає активний творчий підхід до розв'язання проблем групи кожною особою. Метод охоплює кілька етапів:

- визначення проблеми;
- виявлення чинників, що сприяють і перешкоджають виконанню мети, і встановлення зв'язку між ними;
- пошук варіантів розв'язання проблеми і вибір найоптимальнішого варіанта.

Метод Дельбека передбачає такий порядок роботи:

1. Короткий опис (протягом 15 хв.) кожним членом групи незалежно один від одного конкретної управлінської ситуації.
2. Зачитування і фіксування найхарактерніших пропозицій.
3. виправлення помилок і неточностей у формулюваннях осіб групи за допомогою питань і відповідей.
4. Фіксування кількості однакових пропозицій.
5. Зведення кількості пропозицій, що відрізняються, до мінімуму чи до нуля.
6. Синтез пропозицій, що виражають думку групи і виокремлення фактичної ситуації, що склалася.
7. Стилий опис бажаного кожною особою групи.
8. Дискусія щодо пропозиції, яка оцінює наявну ситуацію, проводиться протягом 20 хв.
9. Винесення після дискусії кожним із групи трьох пропозицій за ступенем важливості.
10. Формулювання мети у вигляді пропозиції, з якою погоджується більшість учасників.
11. Складання переліку чинників, що перешкоджають досягненню мети.
12. Визначення чинників, що сприяють досягненню мети.
13. Складання плану реалізації організаційної зміни. Значно рідше застосовують такі методи розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень, як метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод рольової гри тощо.

При застосуванні кожного методу виникає проблема якості інформації. Одержана у ході проведення дослідження інформація повинна відповідати вимогам точності (залежить від чутливості використаних методик до вимірювання досліджуваних якостей), обґрунтованості (визначається придатністю методу досліджувати саме ті якості об'єкта, які вивчаються) та надійності (означає стабільність результатів при повторних експериментах різних дослідників). Інтерпретація одержаних

даних — це творчий і копіткий процес, який потребує врахування і використання багатьох інших результатів теоретичних та емпіричних досліджень.

Запитання. Завдання

1. Охарактеризуйте місце психології управління в системі наукового знання.
2. Проаналізуйте основні підходи до визначення предмета психології управління.
3. Визначте основні функції та завдання психології управління.
4. Проаналізуйте структуру психології управління.
5. Охарактеризуйте основні категорії психології управління.
6. Яким є співвідношення між методологією, методологічними принципами та методами дослідження в психології управління?
7. У чому полягає специфіка методів психології управління?
8. Охарактеризуйте психологічні методи вивчення особистості в управлінні.
9. Які особливості характеризують соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління?
10. Проаналізуйте методи, спрямовані на розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень.

2.

Історія і сучасний стан розвитку психології управління

Основні джерела та передумови виникнення психології управління як самостійної галузі знання

Увага й інтерес до процесів управління, до скоординованих дій, спрямованих на підвищення ефективності праці, до життя і взаємодії в організованих групах, спільнотах зародилися на ранніх етапах суспільного розвитку. Адже управління у своїх первісних формах виникло ще в доісторичні часи й існує відтоді, відколи існує людина. Появі психології управління як науки передували тривалий період накопичення знань про людину, її відносини у соціумі, вироблення вміння жити в суспільстві. Археологічні знахідки підтверджують, що первісні люди жили організованими групами, тобто спільнотами. Тільки скоординованими зусиллями вони могли 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 завдяки управлінню, а не спонтанно.

Зародження і розвиток ідей психології управління в лоні філософії та соціології

Перші спостереження за організованою діяльністю людей, об'єднаних загальними цілями, завданнями й інтересами, за їхньою поведінкою з'явилися ще в краї-

нах давнього сходу, античності у працях Конфуція, Мен-Цзи, Платона, Арістотеля, Полібія, Цицерона та інших філософів того часу.

Розроблення ідей психології управління в надрах філософії

Великий китайський філософ *Конфуцій* (551— 479 до н. е.) розв'язання проблем управління вбачав в етико-психологічній спрямованості діяльності правителя, який має служити своєму народові й правити за допомогою особистого морального прикладу. А піддані, підлегли — виявляти покірність і повагу до свого правителя. Тиранії в управлінні філософ не схвалював. Саме тому він постійно повторював, що правитель повинен застосовувати етичні норми, а не силу, адже, на його думку, людина від природи є доброю, а псують її зовнішні обставини. Тому потрібно внутрішньо самовдосконалюватися, долаючи вплив спільнот, у яких живе людина. Загалом конфуціанський ідеал управління засобами морального прикладу виявився реформаторським, він був офіційною філософією китайської адміністрації протягом багатьох століть. Серед китайських імператорів існувала практика організації екзаменів на тему «державна служба» при доборі, чиновників у державні установи. Протягом багатьох віків цивільну адміністрацію Китаю становили люди, чий світогляд був сформований на підставі конфуціанської етико-психо-логічної філософії управління.

Співвітчизник Конфуція, філософ *Мен-Цзи* (371— 289 до н. е.) у своєму вченні про управління підкреслював, що найважливішим чинником будь-якої держави є народ, а не правитель. В уявленні Мен-Цзи управління повинно ґрунтуватися на природі людини, яка за його переконаннями, переважно позитивна, добра. Тому управління має базуватися на принципах справедливості, свободи, турботи уряду про людей похилого віку та малозабезпечених. Він стверджував, що правитель, який не дбає про добробут народу, втрачає благословення небес і владу.

Осмислити систему управління намагалися великі античні мислителі *Платон* (428—347 до н. е.) і *Арістотель* (384—322 до н. е.). У працях Платона «Держава»,

«Закони» представлені його концепції ідеального суспільства та ідеального управління. Аристократичний стиль управління він вважав найкращим. Управління повинні здійснювати наймудріші й найдостойніші люди в державі. Можливість продемонструвати свої здібності, щоб стати членом уряду, мають чоловіки й жінки. Майбутнім управлінцям слід бути підготовленими, вихованими й освіченими. За Платоном, громадяни належать до розрядів, що зумовлено особливою класифікацією частин душі: розумній частині душі відповідає розряд правителів-філософів, афективній (пристрасній) — розряд воїнів, жаданій частині душі — розряд ремісників. У своєму проєкті ідеальної держави й ідеального управління Платон пропагував відсутність приватної власності для правителів і воїнів. Аристократичному типу управління філософ протиставляв тимократію, олігархію, демократію, тиранію. Зокрема демократію він розцінював як таку, що не має належного управління.

Арістотель був учнем Платона, під чий вплив розвинув у собі любов до філософії. У поглядах на систему управління він був принциповим противником диктаторського стилю, водночас підтримував ідею рабства і підкреслював другорядну роль жінки у суспільстві. Арістотель був переконаний у тому, що управління має бути в руках освічених людей і що бідність є джерелом злочинності й бунтів. Державу він розумів як спілкування вільних і рівних людей. А способи управління державою поділяв на гарні (монархія, аристократія і політея — влада середнього класу) і погані (тиранія, олігархія, крайня демократія). За Арістотелем, політея є найправильнішою формою управління і держави, адже вона забезпечує поєднання інтересів заможних і незаможних людей. Людину він трактував як істоту політичну, що розумовою діяльністю здобуває собі благо. Поділ людей на рабів і рабовласників, на його думку, є природним і незаперечним чинником; усе суспільне життя людей відбувається в межах держави і являє собою спілкування (в сім'ї, з приводу суспільних справ, для обміну благами).

Грецький історик і політичний діяч *Полібій* (прибл. 200 — *прибл. 120 до н. е.*) вважав, що спосіб управління державою відіграє певну роль у людських взаєминах. За Полібієм, державні форми змінюються внаслідок падіння звичаїв і зміни представників влади. Позитивні фор-

ми влади (царство, аристократія, демократія) спрямовані на розвиток суспільства, негативні (олігархія, тиранія, охлократія) — навпаки, сприяють пануванню сили неорганізованого натовпу, спричинюють руйнацію встановлених відносин, поширення беззаконня, зловживання владою, що призводить до зміни державних форм.

Відомий римський державний діяч, оратор і мислитель *Цицерон* (106—43 до н. е.) був переконаний, що держава є здобутком народу. Надзвичайно цінна для психології управління його думка про народ як об'єднання пов'язаних між собою згодою щодо питань права і спільності інтересів осіб, тому держава — не лише вияв загальних інтересів людей, а одночасно їх правова спільність. Цицерон вважав, що люди мають вроджену потребу жити разом. Форми державного правління залежать від характеру і волі тих, хто управляє державою. Отже, він надавав великого значення ролі особи (групи осіб), що перебуває при владі.

Світоглядні аспекти представників епохи Відродження хоча й не мали завершеної системи знань про психологію людини, її поведінку в різних спільнотах, але пробуджували намагання зрозуміти закономірності розвитку особистості в організованій групі й готували підґрунтя для зародження перших психологічних концепцій управління. В епоху Відродження людина з її потребами, інтересами і запитамі була проголошена вищою цінністю на Землі. Її долю визначали не походження, а активність особистості, благородство, громадянський обов'язок. Усе це покликало до життя гуманізм як систему поглядів, що поширювався й на проблему управління, і відновлення забутих в епоху середньовіччя античних поглядів на людину, світ, державу. Значну увагу приділяли розвитку здібностей і можливостей людини, вмінню реалізувати їх в організованій спільній діяльності, у практичному житті.

Гуманізм XV—XVI ст. сприяв формуванню нового погляду на людину, що зумовило активізацію дослідження реалій її соціально-психологічного буття, особливо питань місця людини у молодому капіталістичному суспільстві. Особистість стали розглядати як частку суспільства, як індивіда, що впливає на процеси державотворення й управління.

Італійській суспільний діяч, мислитель *Школо Ма-кіавеллі* (1469—1527) став одним із перших теоретиків

буржуазних капіталістичних суспільних відносин. Його вчення ґрунтується на твердженні про складну та суперечливу природу людини, основою якої є природний егоїзм. Інтерес, насамперед матеріальний, — найзагальніша причина людських дій в організованій спільноті. Саме вони становлять людські відносини. Щоб ефективно управляти людьми, потрібно знати причини їх вчинків, інтереси й прагнення, захоплення і психологію. Устрій держави та її функціонування, за Макіавеллі, слід будувати на знанні й вивченні людської природи, на заснованих на почутті страху або любові відносинах між можновладцем і підданими. Володар повинен уособлювати людину з якостями лева і лисиці, провадити політику «батога і пряника», знати природу, психологію людини. Головна ідея макіавеллізму у взаєминах правителя з підлеглими полягає в тому, що він може без докорів сумління використовувати підступність, зраду, брехню тощо. Авторитарного типу керівництва, основу якого становить концепція макіавеллізму, у багатьох державах дотримуються й нині. Заслугою Макіавеллі є те, що він одним із перших став розглядати державу і процеси в ній як суспільне явище, що ґрунтується на матеріальному інтересі людини, на знанні людської природи.

Розпад феодальних відносин і становлення буржуазного суспільства, проведення масштабних суспільних реформ і поширення освіти сприяли розвитку ідей побудови держави та управління нею, широкому використанню потенційних можливостей індивіда, людського розуму для реалізації проблем соціального прогресу. Відомий британський філософ *Френсіс Бекон* (1561—1626) був переконаний, що управління, управлінські відносини між королем і підлеглими повинні регулюватися законом. Центром влади в країні має бути парламент, у якому гарантовано можливості й права вільно висловлювати власну думку. Справедливість такого способу управління він вбачав у тому, що ні нові, ні віджилі закони без дозволу парламенту не можуть бути ні прийнятими, ні скасованими. Ф. Бекон обстоював сильне централізоване управління, здатне забезпечити розвиток промисловості в країні, захистити інтереси представників торговельно-промислового комплексу.

Найвідоміший матеріаліст XVII ст., англійський філософ *Томас Гоббс* (1588—1679) своє вчення про управ-

ління державою сформулював на основі вивчення природи, пристрастей людини. На підставі своїх спостережень, висновків він стверджував, що людина від природи є егоїстичною, тому її взаємини в групі можна охарактеризувати формулою «людина людині — ворог». І оскільки всі люди від природи рівні, вони однаковою мірою можуть претендувати на певні блага для себе. Так відбувається війна з усіма, існує небезпека наглої смерті, страху і жаху. Така психологічна властивість людини змушує прислухатися до голосу розуму. Отже, для того щоб соціальне буття людини у групі й з групою було ефективним і мирним, потрібно укласти «суспільний договір» задля власної вигоди, тобто сформулювати державну владу. Суть відносин на рівні держави, на думку Гоббса, полягає у свідомому, розумному переданні людиною своєї влади конкретній особі або уряду. Після укладання договору окремі громадяни вже не мають влади, вона сконцентровується у руках державного правителя, стає централізованою. Саме тому монархія — найприйнятніша форма управління. Взаємини на рівні «державний правитель — підлегли» є суб'єкт-об'єктними, тобто один повелює, інші виконують, адже після того як уклали договір, народ уже не може його скасувати, а повинен підкорятися єдиному носію державної волі. Керуючись цим, Гоббс виправдовував насильство правителя над підлеглими.

Видатний голландський філософ *Бенедикт Спіноза (1632—1677)* свої етико-соціологічні погляди на відносини людей, на їх організоване життя в спільнотах пояснює роллю розуму. На його думку, люди, віддаючись волі розуму й шукаючи власної користі, неодмінно прийдуть до необхідності суспільного життя, до взаємного узгодження всіх приватних інтересів. Вони відчуватимуть потяг тільки до людської солідарності, спільності інтересів, діятимуть злагоджено в пошуку корисного для всіх. А якщо люди керуються афектами, то, за Спінозою, вони можуть стати огидні одне одному і не досягнуть мети. Можливість розв'язання суперечностей у спільній організованій діяльності він вбачав у сфері психології, у приборканні афектів, підпорядкуванні їх розуму, оскільки вважав, що досягти гармонії в соціумі можливо лише за умови, що сильніший афект знищуватиме слабший. Таким сильним афектом може бути страх перед державною владою, перед її системою

управління. Спіноза погоджувався з Т. Гоббсом, що держава — це необмежена диктатура, однак, як прихильник республіканського устрою, виявляв демократичніші погляди. Головним завданням держави вважав забезпечення гармонії у відносинах та інтересах, створення умов для спільного життя і спільної діяльності людей.

Проблеми соціально-політичного і соціально-психологічного життя людей посідають вагомe місце у працях англійського філософа епохи раннього Просвітництва *Джона Локка (1632—1704)*. Свої найважливіші роздуми про людину, її світосприйняття, про процеси управління він виклав у працях «Дослід про людський розум» і «Два трактати з управління». Дж. Локк стверджував, що уряд отримує владу тільки із згоди підлеглих, тобто об'єктів управління, а кожна людина має певні природні права: право на життя, на особисту свободу, на власність. Філософ також був переконаний у справедливості принципу правління більшості, разом з тим доводив, що уряд не має бути наділений необмеженими правами, а більшість не повинна ігнорувати природних прав людей. Вважається, що Дж. Локк першим сформулював державно-правовий ідеал буржуазного суспільства. Його погляди на суспільні відносини спираються на індивідуалістичне розуміння людської природи, згідно з яким люди керуються у своїй діяльності лише власними інтересами, котрі прагнуть задовольнити. Держава, за Лок-ком, утворюється в результаті суспільного договору, завдяки якому відбувається перехід від природного до громадянського стану. Від природи люди вільні, мають рівні права на ініціативу, на вияв творчої активності тощо. Однак така рівність не означає, що всі люди однакові, оскільки вони наділені різними здібностями, талантами, вміннями, а отже й різною власністю. Розпад природного стану спричинює саме диференціація власності. Вона зумовлює потребу в державній владі, яка мусить гарантувати непорушність основних прав людини. Життя, власність, свобода — це конституційна формула правової держави. Свобода, на його думку, заперечує будь-які відносини особистої залежності (раба і рабовласника, слуги і господаря тощо), і саме тому народ не втрачає своєї можливості скасувати угоду з правителем, який не виконує своїх функцій і зобов'язань.

Організована поведінка людей у групах, способи управління в них були об'єктом уваги в працях французьких просвітників Ш.-Л. Монтеск'є, Вольтера, Ж.-Ж. Руссо, К.-А. Гельвеція. Так, наукові погляди *Шарля-Луї Монтеск'є (1689—1775)* на суспільне життя відображені в його «Перських листах» та в праці «Про дух законів». Він вважав, що управлінські процеси в державі регулюють природні й громадські закони: перші діють за умов «природного стану», а другі встановлюють люди. За Монтеск'є, природний стан характеризується як стан миру і взаємодопомоги, спільних зусиль людей, а громадські закони мають враховувати культурні, кліматичні та географічні умови їх життя. Саме це сприятиме гармонії у спільній діяльності людей та їх відносинах. На його думку, стиль управління в державі залежить від географічного положення та величини території, яку займає держава: у південних країнах людей потрібно змушувати до праці, тому географічне розташування робить доцільним тут інститут рабства; для північних країн, де людина сама виявляє активність, рабство неприродне. У великих державах, вважав Монтеск'є, закономірним є деспотизм, у середніх — монархія, у малих — республіка. Хоча абсолютизацію принципу географічного детермінізму у формуванні суспільних відносин згодом було засуджено, позначена Монтеск'є проблема щодо врегулювання відносин між державною формою управління і народом за допомогою законів була актуальною.

Основу філософських поглядів *Вольтера (1694—1778)* на соціально-управлінські процеси в державі становить концепція «просвіченого правління» (йдеться про просвіту монархів, а не простого люду), тобто союзу філософів і управителів, за якого перші повинні дбати про справедливі закони, а другі — впроваджувати їх у практику співжиття. За такого співжиття помітною є роль природних чинників людської поведінки, а людські пристрасті стають основою відносин у спільноті, адже індивіди, намагаючись задовольнити свої потреби, об'єднуються в організовані групи для спільного життя.

На відміну від Вольтера *Жан-Жак Руссо (1712—1778)*, будучи представником низів, захищав свободу і рівність, проголошував ідеальною формою управління демократичну державу. Водночас він допускав, що фор-

мою управління може бути аристократія або монархія, але його змістом має стати справжнє народовладдя.

Соціально-політичні погляди основоположника німецької класичної філософії *Іммануїла Канта (1724—1804)* тяжіли до принципів республіканського типу управління. У республіці, на його думку, повинні управляти загальнообов'язкові закони, а реформи покликані сприяти перетворенню деспотизму на правове громадянське управління. Правові управлінські відносини він вважав важливим результатом діяльності людського розуму, здорового глузду.

У поглядах *Георга-Вільгельма-Фрідріха Гегеля (1770—1831)* на державу та управлінські процеси в ній важливою є думка про наявність зворотного зв'язку в управлінні, тобто про те, що управління має здійснюватися не лише зверху і з центру. Знизу також повинні надходити пропозиції, які уряд мусить враховувати й поважати.

Погляди *Карла Маркса (1818—1883)* — основоположника так званого наукового комунізму, автора теорії і тактики класової боротьби та диктатури пролетаріату — базувалися на вирішальній ролі народних мас як творця історичного прогресу. Він вважав, що особа у суспільстві відіграє прогресивну роль за умови реалізації життєвих потреб народу. Незважаючи на класові суперечності, пріоритетними, за Марксом, є не вузькокласові, а загальнолюдські інтереси. Панівний в економіці клас, на його думку, формує у суспільстві свою ідеологію і цінності.

Позиції Маркса знайшли продовження в теоретичній і практичній діяльності *Володимира Леніна (1870—1924)*, зокрема в його поглядах на оновлення суспільства через соціалістичну революцію, метою якої було завоювання і зміцнення влади. В. Ленін наголошував на ролі суб'єктивного чинника в оновленні суспільства, який повинен компенсувати недостатність для цього матеріальних умов. У реалізації державного будівництва, у зміцненні суспільства, за його переконанням, потрібно спиратися на думку і творчість мас.

Концепція марксизму стосовно державотворення недооцінювала історичних процесів у суспільстві, а також людської природи, прагнення народу до особистої свободи, духовного самовираження. Вона також не враховувала ролі національного чинника, потягу народу до релігії, що призвело до кризи марксистської доктрини.

Представник російської філософської думки, державний діяч, організатор гірничої справи *Василь Татищев (1686—1750)* був прихильником теорії природного права та суспільного договору у сфері державотворення. Форми правління, на його думку, залежать від ряду об'єктивних умов: місця розташування, території, становища населення. Демократія можлива лише в невеликій за своєю територією державі. Великі держави «не можуть інакше управлятися як само власне». Одним із перших ідеологів російської буржуазії був *Іван Посошков (1682—1726)*. Усі надії він покладав на царя, на тотальну державну регламентацію виробництва, праці, багатьох аспектів життя. *Михайло Ломоносов (1711—1765)* — вчений, мислитель, поет, громадський діяч XVIII ст. — прославляв у своїй творчості державний устрій Петра Першого, застерігав державних мужів від порушення законів, вказував на порядні стосунки з підданими, чиї вади потрібно виправляти навчанням, терплячістю й працею. М. Ломоносову імпонувала «велика праця Петра», його намагання піднести країну, відкрити її іншим державам, науці, культурі. Саме тому вчений ставив його як видатного керівника за приклад іншим.

Як і М. Ломоносов, *Олександр Сумароков (1717—1777)* також вбачав у літературі засіб формування громадської думки щодо держави та взаємин між людьми. Він захищав дворянство, надавав йому перевагу в суспільстві, закликав постійно виправдовувати свій високий стан благородними справами, вважав, що чим вищий статус займає людина в соціальній ієрархії, тим вищі моральні та інтелектуальні якості вона повинна мати. Благополуччя людей у державі залежить, на думку мислителя, від усвідомлення монархами покладеної на них відповідальності. За О. Сумароковим, тільки у служінні обов'язку особистість може самоутвердитися, тільки в підкоренні індивіда інтересам держави можливе гармонійне співвідношення суспільного і особистісного.

Російський державний і громадський діяч епохи Катерини II, поет *Денис Фонвізін (1744—1792)* був переконаний у тому, що тільки освічене правління дасть реальну можливість здійснити необхідні реформи. Свої просвітницькі ідеали конкретизував у творах, у політичній програмі, в якій необмежену владу вважав причиною занепаду націй. Тільки обов'язковий як для підданих, так і для монарха закон, на думку Д. Фонвізіна,

може бути надійним захистом від деспотії. У пошуках практичних способів зміни самодержавного устрою він прийшов до обмеженої законом монархії як прогресивної форми управління державою, що базується на освіті й вихованні. Ці пошуки передували республіканським ідеям *Олександра Радищева (1749—1802)*, чия громадська і літературна творчість пов'язана з традиціями Просвітництва. Ідеали епохи Просвітництва близькі йому своїм гуманізмом. У центрі уваги автора «Подорожі із Петербурга до Москви» — людина з її суспільними відносинами, творчими можливостями, моральною гідністю. Однак особу правителя і найбільш справедливую форму управління в державі О. Радищев розглядає з позицій вдумливого аналізу досвіду історії. Визнаючи заслуги Петра Першого, він не ідеалізує його як монарха і ставить питання про особисту свободу людини, яке в той час набуло гострого політичного змісту. Саме тому законним є інтерес письменника до взаємин окремого індивіда з іншими представниками суспільства. Психологічний аналіз, вивчення і філософське осмислення суспільних зв'язків людини, стосунків деспотичного правителя зі своїми підданими дало Радищеву підстави стверджувати, що їх слід будувати на вічних незаперечних цінностях — істині, свободі, волі.

Традиції російського дворянського Просвітництва продовжили декабристи. Державно-політичні погляди вони поєднали з романтичними устремліннями свого часу. Одне з центральних місць у політичній програмі декабристів займає проблема осмислення історії свого народу і своєї країни, поведінки людей у певних умовах, зокрема в умовах соціального конфлікту.

Погляди російських філософів, політичних і громадських діячів кінця XIX — початку XX ст. також були спрямовані на пошук нового шляху для Росії, нової форми правління — від оновлення на релігійній основі до революції, від анархічного неприйняття дійсності до соціал-демократичних виступів.

Проблеми державотворення, управління державою, ролі людини в її розбудові завжди привертала увагу українських мислителів. Вже в Київській Русі (X—XII ст.) відбувалося становлення і формування системи управління не тільки всередині країни, але й на міжнародному рівні, під час її економічних і культурних контактів з Візантією та іншими європейськими державами. Пер-

ші пам'ятки («Слово про закон і благодать» київського митрополита Іларіона, «Слово в новий тиждень після Пасхи», «Притча про людську душу і про тіло» оратора і мислителя Кирила Турівського, «Повість минулих літ» літописця Нестора, «Повчання» Володимира Мономаха та ін.) містять цікаві відомості про соціальні відносини, економічне і політичне життя, організацію спільної діяльності, психологічні особливості взаємодії й спілкування людей, про їх творчі здібності, вольові якості. Більшість творів пронизує ідея добра і зла, справедливості й свободи, єдності й незалежності Київської держави. Зокрема, в «Повчаннях» Володимира Мономаха йдеться про роль і місце керівника (князя) в суспільстві, про його владні, особистісні якості й здібності, взаємодію з підданими. Князь не тільки сам не повинен чинити беззаконня, а й «служивим» заборонити це робити; не заздрити тим, хто творить беззаконня, бути гуманним, справедливим у стосунках з іншими, дбати про державу, її славу і могутність; він повинен мати душу чисту і непорочну, говорити лагідно, мудрих слухати, старшим коритися, не шаленіти словом, не засуджувати мовою. Так Володимир Мономах уявляв собі ідеал князя — політика, державного діяча, управлінця, умілого правителя державою і підданими.

У формуванні й розвитку традицій управління державою вагомою є роль *Данила Галицького (1200—1264)*. Сформована його стараннями у Галицько-Волинському князівстві модель державного управління за своїми параметрами не поступалася кращим європейським взірцям.

Суспільно-політичні погляди вчених-філософів Києво-Могилянської академії С. Яворського, Ф. Прокоповича, Г. Кониського та ін. також зробили значний внесок в осмислення проблем взаємодії людей у різних спільнотах.

Феофану Прокоповичу (1681—1736) належить спроба створення в умовах російської держави теорії освіченого абсолютизму, яка не допускала ніякого опору різних верств населення державній владі, обстоювала підпорядкування церкви державі, ставила верховного носія державної влади над усіма громадянськими законами, виправдовувала будь-які його дії, якщо їх метою є загальнонародна користь. Але для цього, вважав філософ, необхідно, щоб верховний носій державної влади (абсолютний монарх) був освіченим володарем.

Система поглядів філософа, гуманіста-просвітника *Степана Климівського* на стосунки монарха з підданими заперечувала абсолютну монархію, вимагала обмеження влади монарха, оскільки базувалася на ідеї рівності усіх людей від природи. Він керувався тим, що право є в державі основним регулятором суспільних, політичних, державно-управлінських відносин. С. Климовський, виступаючи за обмеження влади монарха, намагався обґрунтувати місце і роль правди та істини в системі управління державою. Правда, вважав він, є найчистішою добродієністю, основним критерієм оцінювання всіх дій людини. Правитель, який відходить від правди, не має права управляти державою.

Серед філософів-просвітників, котрі переймалися проблемами державотворення та управління, особлива роль належить *Григорію Сковороді (1722—1794)*. На його думку, шлях до ідеального суспільства пролягає через серце людини, її самовиховання, мораль, творчу працю. Запорука людського щастя — у самопізнанні, виявленні своїх здібностей, природних нахилів. На цій основі формується відповідний спосіб життя. Надзвичайно важливими для пізнання сутності людини, її психології, місця у суспільному житті, зокрема і для системи управління, є соціальні висновки Г. Сковороди, які він зробив, беручи за основу ідею «сродної праці». Згідно з цією ідеєю природа визначила людині її «срод-ність» — природний нахил до певного виду діяльності. Щасливою людина буде лише тоді, коли обрана сфера діяльності відповідатиме її задаткам. Суспільні негаразди і нещастя породжені тим, що люди беруться не за свою справу, за працю, до якої «не лежить серце», немає здібностей і нахилів. При цьому Г. Сковорода палко відстоював рівність між людьми незалежно від соціального становища. Ідеальною вважав державу, позбавлену зла, користолюбства, наживи, зажерливості.

Українські філософи епохи Просвітництва *Василь Каразін (1773—1842)*, *Петро Подій (1764—1829)*, *Яків Козельський (1729 — після 1793)*, *Іван Римський (1761—1811)* в управлінні державою також сповідували принципи гуманізму та демократизму, суспільного договору. Вирішальним чинником державно-управлінських відносин вони вважали закони, метою яких є загальне благо, а суспільний ідеал вбачали у здійсненні ідеї свободи, рівності й права на власність. Так, П. Ло-

дій підкреслював, що громадянська свобода — це визначення самого себе у діяльності, незалежність від влади законодавців, дія, яка сприяє досягненню власної мети і не суперечить меті держави. Оптимальною формою правління П. Лодій і Я. Козельський вважали республіку, адже в ній спільна користь є основою всіх добрих людських намірів і законодавства. Я. Козельський виступав за соціальну рівність, за справедливе законодавство. Суспільство і державу він розглядав через призму їх відповідності природній сутності людини. Серед моральних якостей людини на перше місце ставив добродішність, засуджував принцип «людина людині — вовк», сповідував гуманні стосунки між людьми. В. Карзін державним ідеалом вважав монархію, в якій діють закони, що гарантують людям право на життя. Однак рівності між людьми, на його думку, бути не може, бо її немає в природі. І. Рижський одним із перших в українській філософській думці розробив філософсько-лінгвістичні проблеми, зокрема виникнення і розвитку мови, взаємовідношення мови і мислення, ролі мови в пізнавальній діяльності. Він стверджував, що мова перебуває в нерозривній єдності з мисленням, виникає в процесі становлення людини, своїм джерелом має відображення речей; рівень розвитку мови і мислення залежить від глибини пізнання явищ, від рівня суспільного життя. Спілкування в освіченому суспільстві має бути осмисленим, тобто йому повинне передувати пізнання речей, пізнання суті того, про що потрібно говорити. Ці думки є надзвичайно актуальними для ділового спілкування і нині.

У XIX ст. в Україні активно поширювалася західно-європейська філософія, яка відчутно вплинула на формування вітчизняної соціальної думки. Зокрема, під впливом філософії *Фрідріха-Вільгельма-Йозефа Шел-лінга (1775—1854)* формувалися погляди етнографа й історика *Михайла Максимовича (1804—1873)*, який віддав багато праці обґрунтуванню особистої волі, яка, на його думку, є свободою совісті, слова, підприємницької діяльності, приватної ініціативи. Він розрізняв свободу політичну і свободу особисту. Громадяни античних держав знали лише політичну свободу і тому підкорялися державному регулюванню приватного життя. Сучасні ж народи віддають багато сил промисловості, торгівлі і тому не мають змоги належно займатися питаннями

управління. Вони надзвичайно хворобливо реагують на втручання держави в особисті справи і свободу. Отже, особиста свобода індивідів має бути незалежною від державної влади.

Український філософ *Йосип Міхневич (1800—1885)*, послідовник і прихильник Гегеля, Канта, значну увагу приділяв проблемам розвитку держави, прав людини, її ролі й місця в соціальному суспільному житті. В управлінні державою він вважав важливим принцип «узгодженого і гармонійного діяння». Держава, на його думку, існує тільки задля погодження різноманітних суспільних інтересів, яке здійснюється через закони, владу та мудрість правителів.

Проблеми державного управління турбували і представників Кирило-Мефодіївського товариства М. Костомарова, П. Куліша, Т. Шевченка та ін., які чітко відстоювали ідеали свободи, рівності, відкидали усі форми поневолення, заперечували гноблення. Так, *Микола Костомаров (1817—1885)* стверджував, що людське життя та існування будь-якого суспільства підкоряється Божим законам. Народи, які утверджували віру в Бога і жили в умовах рівності й свободи, досягали успіху. А за-непадали народи, що мали вельмож і панів, які забули про Бога. Об'єднує націю в державу, за його концепцією, народний характер — незмінний психологічний комплекс, завдяки якому народну масу можна розглядати як одну особу. Такою «єдиною особою» М. Костомаров вважав український народ. *Пантелеймон Куліш (1819—1897)* сприймав людину, суспільство, світ через призму «внутрішнього» і «зовнішнього», де «внутрішнє» — це «серце», а «зовнішнє» — «голова». На протиставленні цих двох складових ґрунтуються такі антитези, як жінка — чоловік, хутір — місто, сучасне — минуле тощо. В його інтерпретації хутір — це своєрідний символ української національної свідомості, духовно-етнічний комплекс, антипод цивілізації, яка негативно впливає на народні звичаї, традиції, культуру. Основу його так званої хутірної філософії становить пріоритет національної культури, відбудови національної держави, що є важливою умовою історичного прогресу народу. *Тарас Шевченко (1814—1861)* розумів державу та її устрій не як абстрактне поняття, а як такий суспільний лад, за якого добро перемаже зло, люди стануть вільними, і між ними запанують гуманні відносини.

Серед українських філософів другої половини ХІХ — початку ХХ ст., які становили важливий осередок національно-культурного життя України, вивчали суспільні процеси, що відбуваються в ній, були М. Драгоманов, І. Франко, В. Вернадський, В. Винниченко, М. Хвильовий, С. Подолинський, М. Грушевський, В. Липинський, Д. Донцов, О. Потебня та ін.

Михайло Драгоманов (1841—1895) розглядав проблеми суспільства з діалектичних позицій. Його погляди на управління державою пройняті ідеями свободи і децентралізації, громадянського суспільства, тобто добровільної організації гармонійно розвинених особистостей, громад, товариств, країв на засадах автономії й федералізму. В державній централізації він убачав причину зла, насильства над людиною та інших негараздів. Принцип федералізму вважав засобом переходу від імперського способу правління до європейських демократичних форм державності, де кожен вільний у союзі вільних громад, де відкритий шлях до соціальних свобод, до активного спілкування націй між собою.

Ідеал *Сергія Подолинського (1850—1891)* — суспільство, де народ сам управляє всіма сферами свого буття: організовує діяльність, планує роботу, контролює її виконання тощо. Він перебував на позиціях автономно-федеративного централізованого управління суспільно-політичним життям. Вважав, що в такій державі державно-адміністративний апарат не возвишуватиметься над народом, не діятиме всупереч йому. Оскільки народ обиратиме керівників різних рангів, йому належатиме вирішальне слово в усіх справах.

Погляди філософа і письменника *Івана Франка (1856—1916)* на управління державою формувалися на підставі його аналізу способів життя людей у спільнотах, в організованих групах, у спілках, які «держалися купи». Він особливо захищав і відстоював свободу та автономію громад, які можуть управляти своїм господарством, як самі схочуть. Був переконаний у тому, що відносини між особою і громадою мають базуватися на громадсько-федеративному принципі. Дещо пізніше стверджував, що федерація може бути плідною лише за умови самостійності держав. На його думку, державну владу визначають потреби розвитку народу, людства, і вона повинна діяти відповідно до цих потреб, забезпечуючи поступ і суспільний прогрес.

Філолог-славіст *Олександр Потебня (1835—1891)* дав філософське обґрунтування виникненню, розвитку мови та її ролі в суспільних відносинах. Мова, стверджував він, — не тільки засіб висловлення думки, спілкування, а й засіб творення свідомості, удосконалення думки. З нею пов'язані прогрес у пізнанні, активність свідомості, культурне успадкування, культурне життя, обмін думками і можливість спілкуватися.

Відомий учений, історик, політичний діяч *Михайло Грушевський (1866—1934)* вважав, що суспільно-політичний прогрес однаково зумовлюють біологічні, економічні та психологічні чинники. Його погляди на державу та форми правління в ній органічно поєднані з проблемою народу і героя в історії. М. Грушевський обґрунтував ідею демократичної держави як форми правління, що забезпечує свободу особи як складової частини маси. При цьому на перший план ставив народ, а не особу. Спершу у своїй політичній практиці він підтримував ідею української автономії на чесній справедливій федерації з Росією, згодом під впливом подій був одним з ініціаторів проголошення національної незалежності та суверенітету України. *В'ячеслав Липинський (1882—1931)* ідеологію української держави будував на давніх народних традиціях, зокрема на державному досвіді гетьмансько-козацьких часів і високій етнічній культурі хліборобської спільноти. На його думку, для створення держави потрібна сильна влада в руках одноосібного правителя. Ідеальною формою правління в Україні вважав спадкову монархію на чолі з гетьманом, владу якого повинен обмежувати закон. У такій державі, за В. Липинським, обов'язково має бути активна меншість — аристократія з найдостойніших за своїми здібностями, духом, активною діяльністю представників народу. Хоча концепція В. Липинського виявилася безперспективною, багато з його ідей щодо незалежності України дотепер зберегли своє значення.

Наукові напрацювання філософів, політичних і громадських діячів збагачують і управлінську науку. І хоча філософські вчення не належать до психології управління, однак у них порушено проблеми цієї дисципліни: форми реорганізації суспільних відносин, соціальна природа і функції демократичних інститутів, соціально-психологічні особливості ділових відносин та ін.

Розроблення проблем психології управління в межах соціології

Виокремлення соціології в окрему самостійну науку в середині XIX ст. сприяло появі в ній психологічних шкіл. Тобто одночасно з розвитком соціології відбувається поширення соціальних і психологічних досліджень різних сфер суспільного життя, у тому числі і сфери управління.

Один із основоположників концепції «психологія натовпу», французький соціолог, психолог *Гюстав Ле-бон (1841—1931)* стверджував вплив расових чинників на розвиток цивілізації, яку розглядав як продукт інтелектуально творчої еліти. Він виступав проти всіх форм соціальної рівності та демократії, доводячи, що всі досягнення цивілізації є результатом діяльності еліти, тому протестував проти відтіснення її від участі в історичному процесі, оскільки, на його думку, це могло призвести до загибелі цивілізації. Розвиток промисловості, урбанізації, посилення впливу засобів масової інформації сприяють зростанню ролі мас в історичному процесі. У концепції масового суспільства Лебон ототожнює масу з натовпом, характеризуючи його як сліпу, руйнівну силу, де індивіди втрачають почуття відповідальності, потрапляють під владу догматизму, нетерпимості, тому що ними управляє закон «духовної єдності народу».

Розвиток концепції масового суспільства продовжив представник психологічного напрямку в соціології, один із засновників соціальної психології, французький соціолог *Габріель Тард (1843—1904)*. Досліджуючи у своїй основній праці «Закони наслідування» індивіда та його роль у суспільстві, він підкреслив, що суспільство є продуктом взаємодії індивідів, основу якої становить асиміляція індивідом установок, вірувань, почуттів інших людей. Тард стверджував, що сформульована ним теорія наслідування (повторення різних форм соціального буття) повинна сприяти подоланню суперечностей між індивідом і реальністю.

Науковий інтерес американського соціолога *Чарльза-Хортена Кулі (1864—1929)* був прикутий до соціально-психологічних механізмів, що формуються в результаті взаємодії між людьми, особою і суспільством. Суспільство він вважав психологічним організмом, що існує як цілісність завдяки тісній взаємодії між індивідами, соціальними спільнотами, верствами і суспільством. На його думку, взаємодія зумовлена психічною

природою людини, а суспільство не може існувати без психічних реакцій, почуттів, взаємного оцінювання людини людиною. Ч.-Х. Кулі є творцем важливого для психології управління вчення про первинну групу, причиною формування якої є стосунки між індивідами. Суть цього вчення полягає у визнанні первинних груп основою суспільства, адже саме тут відбувається соціалізація індивіда, формування його світосприйняття, соціального досвіду, пізнання соціальної дійсності, ідеалів, цінностей. Він першим запровадив у науковий обіг поняття «комунікація», вважаючи позначуване ним явище важливим механізмом існування та розвитку людських відносин.

Російський соціолог *Микола Кареев (1850—1931)* у своїх дослідженнях поєднував теоретичну соціологію з філософією та психологією, зокрема соціальною психологією. Психології він надавав важливого значення у поясненні суспільних явищ, котрі, на його думку, мають психологічну основу, оскільки вони є продуктом діяльності людей. У суспільному житті одну з провідних ролей відводив інтелектуальному, емоційному та вольовому аспектам духовного світу людини, а суспільство тлумачив як систему психічних і практичних взаємодій між людьми. З цих позицій він осмислював відносини особистості та суспільства, розподіл праці, обмін послугами тощо.

Значний внесок у пошук способів ефективного управління організаціями зробив видатний німецький соціолог *Макс Вебер (1864—1920)*. Досліджуючи проблеми організацій, він зауважив, що бюрократичні процеси вносять рутину в офісні операції. Бюрократію (чиновництво) він розглядав як систему управління на основі точного виконання індивідами певних правил і процедур. Для здійснення контролю над виробничими системами в структурі управління важливу роль відводив методам наукового менеджменту, вважаючи ідеальним засобом встановлення дисципліни на підприємстві, яка разом з мінімальною свободою дій працівників гарантує передбачуване виконання завдань. Функціонування бюрократичних структур зумовлене необхідністю підтримання безперервності існування організацій. Тому бюрократичні розпорядження і процедури є обов'язковими для всіх співробітників.

А щоб організація не залежала від конкретних людей, встановлені процедури і технології забезпечують ефективне налагодження справи і контроль за їх розгор-

танням. Особливо важливі вони щодо непередбачуваних співробітників. Великого значення М. Вебер надавав ієрархічному просуванню співробітника, вважаючи його впливовим чинником професійного росту працівника, формуванню почуття лояльності до організації. Саме тому приділяв значну увагу чинникам, котрі впливають на мотивацію робітників. Концепція бюрократичного управління М. Вебера охоплює такі принципи:

— неухильне дотримання правил і розпоряджень, що забезпечує координацію керівниками вищої ланки зусиль керівників середнього рівня, зміцнює дисципліну, гарантує виконання процедур незалежно від бажань співробітника або керівника, створює формальну мережу відносин між спеціальними ланками та організаціями;

— неупередженість правил та розпоряджень, що захищає робітників від суб'єктивних дій керівників;

— розподіл праці, що дає змогу виконувати розпорядження на основі власної спеціалізації та досвіду.

Усі ці чинники, на думку М. Вебера, сприяють розвитку виробництва, дотриманню чіткої ієрархічної структури і структури повноважень (права прийняття рішення різного ступеня важливості), використанню найефективніших засобів, спрямованих на реалізацію завдань організації. Позитивним аспектом концепції бюрократичного управління є формулювання правил добору кадрів і кар'єрного росту, усунення суб'єктивних рішень, об'єктивність оцінювання результатів роботи і професійного росту. Недоліки її проявляються у зайвій регламентації процесу праці, ігноруванні між-особистісних стосунків і значення персоналу, обмеженій гнучкості в прийнятті управлінських рішень.

Отже, сформульовані в лоні філософських, політичних, соціологічних, економічних знань ранні концепції управління, попри суттєві відмінності, мали й спільні ознаки, оскільки стосувалися переважно керівництва державою, хоч певною мірою переносились і на виробничу сферу, підприємницьку діяльність. Не будучи ще сформованими в систему, вони акумулювали різноманітні знання, роздуми про психологічні особливості організованої спільної діяльності людей, які згодом стали підґрунтям перших психологічних концепцій управління.

Формування психологічних знань про управління в теорії управління та у сфері психології

Виникнення психології управління як самостійної галузі знання тісно пов'язане з формуванням, розвитком управління загалом, яке, як відомо, існує багато тисяч років, оскільки співжиття і спільна діяльність вимагали відповідної їх організації.

Накопичення знань з психології управління в теорії управління

Наукове управління передбачає свідоме використання влади, матеріальних і людських ресурсів, наукових знань для отримання відповідних результатів. Хронологічно історія такого управління починається з руху, на чолі якого стояла група провідних західних інженерів (кінець XIX — початок XX ст.), які переймалися проблемами підвищення продуктивності праці.

Загальний розвиток управління відбувався у кілька етапів, особливості яких зумовлені станом розвитку економічної, політичної сфер суспільства, способом впливу на їх функціонування. До них належать:

1. Традиційний етап. Він тривав з давніх часів до XVI—XVII ст., коли після промислової революції почали створювати великі підприємства. Для нього характерні слабкорозвинуті форми політичного, економічного устрою і способи впливу на них.

2. Перехідний (систематичний) етап. Охоплює період формування ринкових відносин, розвитку промисловості (поява неперервних виробництв), будівництва торгових і транспортних підприємств. Його характеризують впорядкування виробничих організацій, розвиток і використання процедур досягнення цілей, обґрунтування виробничих процесів і операцій, зосередження уваги на виробничих операціях, управлінні запасами, підвищенні ефективності і контроль над витратами. Найсуттєвіші недоліки цього етапу розвитку управління проявилися в ігноруванні відносин організації з навколишнім середовищем, відмінностей у поглядах менеджерів і виробників, у жорстокості управління, складних умовах праці та високому рівні експлуатації робітників, пануванні авторитарного типу керівництва.

Основоположником ранньої системи управління вважають англійського соціаліста-утопіста *Роберта Оу-ена (1771—1856)*. Він був видатним фабрикантом-виробником текстилю, вмілим управлінцем, наділеним неабиякими здібностями розпізнавати людей, їхні індивідуальні можливості й професійні якості. Його практика управління фабрикою поєднувала елементи діяльності, планування, контролю за роботою, налагодження міжгалузевих зв'язків. Р. Оуен дбав про освіту і навчання, організував при фабриці роботу дитячих садків для дітей робітників, переймався проблемами реформування освіти й економіки. Як діловий лідер, він добре орієнтувався не лише в соціальному середовищі, а й у психології, про що свідчать його намагання поліпшити якість робочої сили шляхом добору нових робітників.

3. *Науковий етап.* Початком його вважають 1886 р., коли відбулися збори Американського товариства інженерів-механіків, на яких виступив президент однієї з компаній Генрі Таун з доповіддю «Інженер у ролі економіста». У ній проблеми управління трудовими процесами було проголошено таким самим мистецтвом, як і технічне конструювання. Особливою новизною відзначалось його міркування про те, що інженерів має цікавити підрахунок витрат, доходів, прибутків, тобто щось вагомніше, аніж технічна ефективність.

З цього часу почався активний розвиток теорії і практики управління, формування різноманітних наукових шкіл у цій галузі знання.

Основні школи наукового управління. Залежно від того, як учені й практики пояснювали чинники, що впливають на ефективність виробництва, економіки, відносин під час спільної діяльності, сформувалися і виокремилися в першій половині ХХ ст. відносно самостійні напрями (моделі, концепції, школи) управлінської діяльності.

Класична школа наукового управління. Основоположником управління як самостійної галузі наукового знання вважають американського інженера-механіка *Фредеріка-Вінслоу Тейлора (1856—1915)*. На його думку, об'єктом управління повинна бути максимальна гарантія розквіту добробуту роботодавця, поєднана з максимальним достатком кожного найманого робітника. Цього можна досягти завдяки контролю за процесом праці, який базується на таких принципах:

- використання наукових методів, відмова від застарілих «правил для новачків»;
- жорсткий добір працівників, наділених необхідними для певної роботи фізичними якостями і розумовими здібностями;
- підготовка, навчання і розвиток здібностей робітника, необхідних для точного виконання встановлених процедур;
- використання фінансових стимулів з метою гарантувати виконання роботи відповідно до розпорядження;
- покладання відповідальності за планування й організацію роботи на керівника, а не на робітника.

Ця концепція орієнтувалася не на маси, а на конкретного працівника як об'єкт управління. Економічні стимули (гроші) Ф.-В. Тейлор вважав для робітника найважливішими, тобто надавав перевагу зовнішньому аспекту мотивації. Внутрішній аспект, пов'язаний з інтересами, ідеалами, ціннісними орієнтаціями працівника, залишався поза його увагою. Сторонився він і психофізіологічних проблем праці. Будучи переконаним у важливості професійного добору, але не маючи певних знань у галузі психології й фізіології, Тейлор був байдужим до психотехнічних способів добору. Його система не давала відповіді на питання, чи може зовсім ненавчена людина стати, наприклад, токарем, оскільки вона мала справу з підготовленим робітником.

Психологічною основою концепції наукового управління Тейлора були сучасні йому теорія і практика управління, здійснювані за відчутної політичної та етнопсихологічної роз'єднаності робітничого класу, масштабних міграційних процесів, значного рівня експлуатації робочої сили, жорсткої конкуренції тощо.

Значний внесок у розвиток наукового управління зробили *Френк (1868—1924)* і *Ліліан Гілбрети (1878—1972)*. Зокрема, Л. Гілбрет приділяла значну увагу психологічним аспектам управління, відстоювала принципи добробуту окремого робітника, була прихильником впровадження у практику ідей наукового управління. У своїй праці «Психологія управління» (1914р.), яку вважають першою в цій галузі знань, вона стверджувала, що добре налагоджена діяльність, створення умов для неї, застосування обладнання тощо сприяють якісному виконанню роботи, що розвиває у працівників почуття гордості за себе і свою роботу, самоповагу, забезпечує максимальне використання їх потенціалу. На її думку,

робітник постійно цікавиться всіма аспектами своєї праці. Однак доки він не знає мети й завдань, його ментальні можливості не сприяють виконанню роботи. Тому потрібно задовольнити допитливість робітника, що має максимально задіяти його зусилля, спрямовані на реалізацію запланованого. Саме допитливість Л. Гіл-брет вважала головним чинником роздумів робітника над особливістю своєї праці, що давало змогу бути активною, творчою особистістю, уберегтися від уподібнення до неживих механізмів, машин.

Представники школи наукового управління і теоретично, і на практиці довели, що управління може бути ефективним за використання наукових методів аналізу роботи, метою якого є вибір оптимальних способів виготовлення продукції, навчання, відбору і тренування, взаємодії робітників. Таке управління дає змогу досягти максимального випуску продукції з мінімальними витратами.

Аналізуючи внесок школи наукового управління в систему управління, сучасні дослідники виокремлюють такі її ключові позиції:

- підвищення ефективності та продуктивності праці на підприємствах;
- запровадження наукового аналізу на робочому місці;
- створення системи норм, яка об'єднала б робочі вимоги і виконання;
- поступове започаткування кооперації між менеджментом і робітниками;
- перетворення функціонального майстра на «спеціаліста-управління».

Представники школи наукового управління першими поставили питання про відокремлення функцій управління (планування, контроль тощо) від суто виконавських функцій, що сприяло визнанню управління як самостійної діяльності. Теорія наукового управління мала і свої недоліки, які виявлялися у спрощеному розумінні мотивації, поглядах на робітника як на частину машини, авторитарному керівництві, недооцінці ролі вищих управлінців, ігноруванні відносин між організацією і навколишнім середовищем.

Школа адміністративного менеджменту. В її основі — розроблення більш загальних принципів організації праці та управління. Представник цієї школи, ві-

домий французький інженер Акрі *Файоль (1841 —1925)*, на відміну від Ф.-В. Тейлора, який основну увагу приділяв виробничим системам, розробив загальні принципи управління організацією. Вважаючи, що управління насамперед пов'язане з психологією, він виокремив такі принципи управління, що сприяють зростанню продуктивності праці (серед них чільне місце посідають і психологічні — єдність керівництва, ініціатива та ін.):

- розподілу праці (впливає на ефективність управління і сприяє розвитку здібностей працівників організацій);

- дисципліни (забезпечує виконання кожним працівником своїх обов'язків, технологічних норм, належну взаємодію в організації);

- повноваження і відповідальності (управлінець бере на себе відповідальність за видані ним розпорядження);

- єдиноначальності (працівник повинен отримувати розпорядження тільки від свого керівника, що дасть змогу уникнути хаосу і суперечностей);

- єдиних напрямку і плану роботи для всіх (забезпечує єдність керівництва системою, організацією);

- підпорядкування особистих інтересів загальним (забезпечує досягнення стратегічних цілей і конкретної мети організації);

- винагород (активно задіює особистісний чинник в організації, посилює зацікавленість працівників результатами своєї праці);

- справедливості (сприяє утвердженню здорового клімату в організації, адекватній оцінці працівниками своєї ролі в її функціонуванні);

- централізації (визначає відносну значущість ролей керівника і підлеглого);

- ієрархії (передбачає ступінчасту систему керівництва зверху донизу);

- порядку (забезпечує чіткість взаємозв'язків і взаємодії в організації);

- тривалості перебування персоналу на посаді, стабільності складу персоналу (є чинником формування і збереження традицій, професійної адаптації в організації нових працівників. За певних обставин може спричинити і застій у ній);

- ініціативи (сприяє заохоченню кмітливих працівників, задоволенню їхніх потреб, спрямованих на розвиток виробництва);

— корпоративного духу (досягається намаганням уникати чвар серед працівників завдяки усній, а не письмовій комунікації).

Усе це свідчить, що адміністративний менеджмент спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок. Він передбачає відповідальність керівників за розвиток організації, надає особливого значення функціональній ролі вищого керівництва. В основі його — твердження, що управління є професією, якої можна навчитися і котра сприяє вдосконаленню як виробничого процесу, організаційних взаємозв'язків, так і стилю роботи управління, виявляється в новаторстві, намаганні працівників не тільки педантично виконувати свої обов'язки і розпорядження керівництва, а й максимально використовувати свої знання, здібності, повноваження.

Представники адміністративної школи управління запропонували універсальні управлінські розпорядження, які мали б допомагати управлінським кадрам оптимально діяти у складних технологічних, психологічних ситуаціях. Вони керувалися тим, що універсальні управлінські розпорядження здатні компенсувати дефіцит конкретних технічних, технологічних, організаційних знань і навичок управлінських кадрів.

Теоретики менеджменту критикують А. Файоля за відсутність у його концепції чітких емпіричних (грунтованих на досвіді) джерел, на основі яких було сформульовано психологічні принципи управління. Він із цього приводу зазначав, що ці принципи не є чимось абсолютним, застиглим. Головне для управління — знати і розуміти їх, пристосовувати до конкретних умов. Застосування цих принципів є ефективним у прогнозованих, передбачуваних ситуаціях, а в недостатньо вивченому бізнес-середовищі воно має бути обмеженим і обережним.

Теорія адміністративного управління А. Файоля має такі спільні ознаки з теорією наукового управління Ф.-А. Тейлора:

— погляд на соціальну організацію як на винятково формальний феномен (будучи заданою ззовні, вона диктує людям певні шаблони поведінки);

— відхилення від заданої норми розцінюються як порушення порядку, що знижує ефективність праці;

— погляд на організацію як на замкнену структуру, індивід у якій є ізольованою одиницею;

— використання економічних стимулів як головних чинників мотивації праці робітника;

— жорсткий поділ функцій на керівні та виконавчі;

— обмеження взаємин між управліннями і підлеглими лише функціонально-діловими питаннями.

Розвиток класичної школи управління відбувається у напрямках раціоналізації виробництва і дослідження загальних проблем управління.

Процес зародження психології управління як самостійної галузі знання пов'язаний також зі становленням на початку ХХ ст. наукового управління в Росії, у складі якої перебувала більшість українських земель. Наукові пошуки тут здебільшого були спрямовані на розв'язання проблем професійної підготовки кваліфікованих керівників, вивчення психологічних аспектів відносин у системі управління, пошук шляхів оптимізації управлінської діяльності. Суттєвий імпульс цьому процесу дала Перша Всеросійська ініціативна конференція з наукової організації праці й виробництва (січень 1921 р.), на якій були порушені такі теоретичні проблеми, як організація праці в масштабах країни, фізіологія і психологія праці. Обговорювалася і концепція наукового управління Ф.-В. Тейлора, у ставленні до якої, як і до інших західних концепцій управління, виокремилися два протилежних табори. Тейлористи підтримували теорію наукового управління Тейлора як універсальну, стверджуючи, що її можна застосувати в будь-яких суспільно-економічних умовах. Антитейлористи вказували на недопустимість ототожнення теорії управління з науковою організацією праці, оскільки вона орієнтувалася на максимальну інтенсифікацію праці, що виходить за межі можливостей людського організму. Однак дослідження з організаційно-управлінської проблематики були нетривалими, їх припинили одночасно із завершенням нової економічної політики.

Сформовані навколо таких українських і російських учених, як М. Вітке, Ф. Дунаєвський, Е. Розмирович, О. Гастев та ін., перші школи управління хоч і не заперечували індивідуальних психофізіологічних особливостей людини, її якостей і здібностей, майстерності й інтуїції в управлінні, однак пріоритетними вважали закономірності й принципи управління.

Концепція загальної організаційної науки (тектології). На думку її автора, російського вченого *Олександра Богданова (1873—1928)*, тектологія покликана розв'язувати завдання триєдиної організації — речей, людей та ідей, систематизувавши організаційний досвід людства, повинна озброїти керівників знанням організаційних законів, за якими відбуваються процеси організації в усіх сферах органічного і неорганічного світу: психічних і фізичних комплексах, живій та мертвій природі, дії стихійних сил і свідомій діяльності людей. Він стверджував, що керівник може протягом багатьох років успішно вести справу, але послаблення його інтелектуальної енергії навіть в одному аспекті завдає справі величезної шкоди. Саме цим зумовлена історична обмеженість організацій «авторитарного» типу, оскільки абсолютна залежність організаторської функції від однієї особи вступає в суперечність із колективним масштабом організаційного життя. Отже, навіть короткочасне послаблення управлінських функцій з центру негативно позначається на всій діяльності організації.

Концепція «фізіологічного оптимуму». Її автор, російський вчений *Осип Єрманський (1866—1941)*, поставивши в центр своїх досліджень зв'язок управління із психологією, особливо важливими вважав такі чинники, як пошук управлінських і виробничих структур, що гарантували б нормальну роботу людей без перевантаження, стресових станів, запобігали б недовантаженню, недовикористанню психофізіологічного, інтелектуального, професійного потенціалу працівників з метою забезпечення росту продуктивності праці. Ця концепція неодноразово опинялася на вістрі критики за заперечення необхідності підтримання управлінськими органами науково обгрунтованої відповідності між речовими і особистісними чинниками виробництва, надмірне зосередження на фізіологічному аспекті.

Психологічні аспекти наукового управління знайшли своє відображення в діяльності відомого російського теоретика і практика менеджменту *Олексія Гостева (1882—1941)*, який тривалий час очолював Центральний інститут праці. Його погляди на теорію наукового управління, її зв'язок з психологією зводяться до таких положень:

1. Теорії управління мають ґрунтуватися на об'єктивному аналізі теоретичних досягнень і практичного

досвіду управління провідних промислових розвинутих країн світу.

2. Концепція наукового управління повинна мати широкий вихід на інші галузі знання, комплексно охоплювати техніку, технологію, біологію, психофізіологію, економіку, історію, педагогіку.

3. Специфіка наукового управління (як і за Ф.-В. Тейлором) полягає у дослідницькому аспекті, у відмові від емпіричного підходу до управління і пропаганді системи раціональних методів. Наукове управління передбачає боротьбу за максимальне підвищення продуктивності праці кожного робітника, станка, елемента виробничого комплексу; наукове дослідження матеріального і особистісного чинників виробництва повинно здійснюватися в лабораторних умовах і завершуватися експериментальною апробацією знайдених рішень.

4. Важливими (як і на думку Ф.-В. Тейлора) є принципи поглибленого розподілу праці й посилення організаторської ролі нижчого і середнього адміністративно-технічного персоналу, запровадження інструктажу і різних організаційних прийомів.

5. Основними є ідеї соціалізації трудового процесу, вирішальної ролі людського чинника у виробництві (всупереч концепції Ф.-В. Тейлора).

6. В організації наукового управління до робітника необхідно ставитись не лише як до об'єкта вивчення, а й як до творчого суб'єкта з власними психофізіологічними можливостями й індивідуальними здібностями, що змінюються.

7. Умілий керівник володіє організаторськими здібностями, тактом, привабливістю, вмінням запалювати людей конкретною справою, винахідливістю, ентузіазмом, комунікабельністю.

Зосереджені в Центральному інституті праці вчені вперше у світовій організаційно-управлінській літературі обґрунтували вирішальну роль людини у виробничих процесах, вказали, що від неї залежить успіх справи. Застосувавши принципово нову (порівняно з концепцією Ф.-В. Тейлора) методологію оцінювання робітників, наголошували на необхідності постійно тренувати їхні фізичні й психічні потенції, що забезпечить максимальну активізацію людського чинника. Ця концепція мала у своїй основі гіпотезу про безмежні можливості вдосконалення психофізичних здібностей людей. Вона була і

стрижнем педагогічної методики О. Гастєва, яка передбачала системність у розвитку здібностей людини. У цьому руслі було розроблено метод навчання і підготовки робочої сили, який полягав у «машинізації» трудових рухів працівників (робітників). Йшлося не про звичайний автоматизм, а про залучення до процесу найновіших автоматів. Мета полягала у вихованні особливої нової людини із швидкою реакцією і здатністю витратити мінімум нервової енергії. Однак О. Гастєв і його колеги недостатньо уваги приділяли відмінностям виробничих і управлінських процесів, а обмежилися лише судженнями про якості керівників. Обійшли вони і специфічні відмінності між управлінською і виробничою діяльністю, оскільки не бачили їх. Управлінську діяльність розглядали лише як різновид трудової діяльності, повністю ототожнювали працю робітників, які управляють станком, і працю керівників, які управляють підприємством, галуззю, об'єднанням. Невиправдано спрощували складність власне управлінських процесів, зводили інтелектуальну працю, пов'язану з управлінням людьми, до найпростіших операцій, рухів, способів.

На початку ХХ ст. вчені Казанського інституту наукової організації праці, крім методологічних і економіко-теоретичних аспектів управління, вивчали психофізіологічні й психотехнічні проблеми менеджменту. Їм належить вчення про втому під час роботи і засоби її подолання, про режим роботи і відпочинку, про ритм роботи і її монотонність. У працях співробітника інституту *К. Сотоніна* йшлося, що мірою фізіологічної втоми слід вважати тривалість відпочинку, потрібного для поновлення працездатності людини до нормального рівня. Цікавими були його міркування про вплив настрою працівника на трудовий процес. Настрій і втома, на його думку, є важливими чинниками, які визначають швидкість і якість роботи.

Науковий інтерес учених Казанського інституту наукової організації праці був сконцентрований у галузі розвитку психотехнічного аспекту управління. Одним із їхніх надбань є психограма раціоналізатора в галузі організації праці й управління виробництвом (автор М. Юровська).

У Таганрозькому інституті організації виробництва було обґрунтовано необхідність формування науки «про організаторську справу», яка повинна розвиватися у

взаємозв'язку з фізіологією, психологією, механікою, господарсько-технічними науками.

Психологічні аспекти управління досліджували і вчені Всеукраїнського інституту праці (м. Харків), очолюваного професором *Федором Дунаєвським*. У його поглядах чітко простежується ідея самостійної науки управління. Суттєву роль він відводив мистецтву керівництва, аналізував причини виникнення адміністративно-бюрократичної системи. Поняття «адміністративна місткість» вчений тлумачив як здатність безпосередньо керувати певною кількістю людей. Якість керівництва, на думку Ф. Дунаєвського, може варіювати залежно від ступеня обдарованості керівника, його характерологічних рис. Однак ці варіації незначні, а людські сили обмежені. Саме обмеженість людських сил призводить до збільшення території й розширення штату працівників, кількості керівних органів проміжної ланки, що послаблює як управлінський центр, так і апарат периферії. Подолати цю проблему можна завдяки ретельному добору персоналу, вдосконаленню його підготовки, новим методам планування і стимулювання праці, а також раціоналізації технічного аспекту управління. Отже, вчений підходив до проблеми управління виробництвом комплексно, оскільки його потрібно вивчати з погляду різних наук: політичної економії, права, психології, кібернетики, теорії організації.

- Перші спроби вчених і практиків наприкінці XIX — на початку XX ст. дослідити зв'язок наукового управління з психологією зумовили розширення психологічних досліджень у галузі управління.

Концепція людських відносин. Сформувалася вона у 20—30-ті роки XX ст. Основні положення цього напрямку зводяться до виявлення ролі відносин у малих неформальних групах та утвердження необхідності виявляти, використовувати у практиці управління соціально-психологічні особливості групи. Найпомітнішими її представниками були М.-П. Фоллетт і Е. Мейо. Американський менеджер-практик, дослідник *Мері-Паркер Фоллетт (1868—1933)* особливу увагу приділяла аналізу динаміки групових процесів: спільній діяльності людей, спрямованій на розроблення та практичну реалізацію планів; вияву індивідами ініціативи, вміння приймати рішення і втілювати їх у життя; використанню потенціалу всіх членів суспільства. У полі її наукових інтересів були і соціально-психологічні проблеми

управління (конфлікти у групах). М.-П. Фоллетт не поділяла позиції представників наукового управління, які обстоювали жорсткий розподіл праці, вважала, що виконання робітником в умовах суворого контролю монотонних, часто повторюваних завдань знецінює творче начало особистості. Тому керівники повинні надавати робітникам шанс для розвитку і вияву власних умінь. Вивчаючи проблему лідерства в системі управління, стверджувала, що роль лідера повинен брати на себе індивід, який краще за всіх розуміє проблеми управління і пропонує шляхи виходу з проблемної ситуації.

Наявність різноманітних шкіл, концепцій, напрямів, певна змагальність між ними стимулюють наукові пошуки оптимізації управлінської діяльності.

Накопичення знань з психології управління у сфері психології

Управлінські процеси викликали науковий інтерес у вчених, що займалися психологією праці, соціальною психологією, організаційною психологією. Основоположником психології праці та організаційної психології, психотехніки є німецький психолог *Туго Мюнстерберг (1863—1916)*. У своїй праці «Психологія та промислова ефективність» (1913) він узагальнив та систематизував психологічні проблеми праці, започаткував розвиток психотехніки — галузі наукового знання, покликаної визначати придатність людей до певного виду діяльності. Г. Мюнстерберг першим сформулював наукові основи професійного добору, окреслив експериментальні методики вивчення особистості з метою професійного відбору.

Великого значення надавав людському чиннику в організації виробництва американський дослідник, професор Гарвардської школи бізнесу *Елтон Мейо (1880—1949)*. Намагаючись повернути увагу вчених до специфіки людської поведінки в управлінській діяльності, яку ігнорувала концепція наукового управління, він нерідко переоцінював людський чинник у промисловому управлінні.

Результативними були його спроби ідентифікувати соціальні й психологічні чинники, які впливають на процес праці. Вивчаючи плинність робочої сили на

текстильних підприємствах, він дійшов висновку, що її спричинювали недостатні взаємини між робітницями під час робочої зміни, а це істотно впливало на їхню задоволеність роботою. Для подолання такої ситуації Е. Мейо запропонував запровадити обов'язкові паузи для відпочинку впродовж усього робочого дня, що дало змогу робітницям знайомитися між собою і спілкуватися.

Серія всесвітньо відомих експериментів у містечку Хоторн (так званий «Хоторнський експеримент») сприяла формуванню нових висновків. Перша серія експериментів над двома групами робітників (одна з них — контрольна) стосувалася впливу освітленості робочих місць на обсяг виробництва. Результати їх були несподіваними для дослідників: від поліпшення, як і від погіршення освітленості приміщення продуктивність праці підвищувалася. Проте зростала вона і в контрольній групі, умови праці в якій не змінювалися. Отже, виявилось, що на продуктивність праці впливають і невідомі чинники, а їхній вплив значно сильніший, ніж вплив фізичного середовища. Саме тому чергові експерименти були спрямовані на виявлення решти чинників продуктивності праці. Експериментальна група під керівництвом майстра працювала в окремому приміщенні, де був і спостерігач, який занотовував дані і результати експериментів. Усіх працівників поінформували про мету дослідження. Було змінено час роботи, тривалість перерв, передбачено можливість для відпочинку, унеможливлено втручання зовнішніх чинників. Коли група перетворилася на команду, виробничі результати її почали зростати. Це засвідчило, що такі чинники, як монотонність праці, втомлюваність, збільшення плати хоч і впливають на ефективність праці, але не є головними. Більше важать згуртованість групи, її високий корпоративний дух, що виявлявся у взаємодії й спілкуванні поза роботою, у вияві активності під час допомоги колегам тощо. Крім того, експериментальна група постійно відчувала свою «винятковість», увагу менеджерів, які цікавилися думкою працівників про їх справи.

Найголовніші висновки дослідників полягали в тому, що поведінку людей зумовлюють не так зміни фізичного середовища, як його соціальне сприйняття. Тому керівники повинні більше уваги звертати на емоційні потреби підлеглих, на задоволення соціальних

потреб й інтересів людей, на процеси адаптації робітників до зміни ситуації. Науковим результатом Хоторн-ського експерименту стало обґрунтоване Е. Мейо поняття «соціальна людина» замість поняття «економічна людина», яке було стрижнем теорії наукового управління. Якщо для «людини економічної» стимулом є фінансова винагорода, то для «соціальної людини» — взаємини у робочій групі. З цього приводу Е. Мейо стверджував, що найважливішою характеристикою людини у системі управління є велике бажання бути свідомо пов'язаною з колегами по роботі. Ігнорування цього бажання або боротьба з ним спричинить в управлінні кризу, а доки умови формування робочої групи будуть незадовільними, фінансові стимули не діятимуть.

Дослідження Е. Мейо привернули увагу вчених до взаємин індивідів, їх ставлення до роботи, умов праці в системі управління. Людські стосунки почали розглядати як безпосередні контакти колег по роботі, а окремого робітника в цих контактах — не тільки як функціонера на виробництві, а й як особистість із власними інтересами, почуттями, прагненнями, соціальними потребами. Якщо в науковому управлінні звертали увагу на технічні аспекти праці та передбачали, що люди намагаються відповідати вимогам праці, то Хоторнський експеримент виявив необґрунтованість такого тлумачення, оскільки на поведінку працівників впливають не лише економічні чинники, а й їхні соціальні та індивідуальні потреби. Отже, керівники повинні враховувати людську природу поведінки підлеглих, особистісний чинник організації праці.

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 своєю соціально-гуманною спрямованістю, актуалізацією людського чинника в управлінні, що мало велике значення для зародження психології управління як самостійної галузі знання.

Серед пострадянських учених (Е. Корицький, В. Ше-тов) побутує думка, що батьківщиною концепції людських відносин є Росія, де вона сформувалася у 20-ті роки ХХ ст., а не США, бо наукові розроблення Е. Мейо та його однодумців були сформульовані десятиліттям пізніше.

Лідером цього наукового напрямку в Росії був *Микола Вітке*. Найповніше його ідеї викладені у праці «Організація управління та індустріальний розвиток» (1925), де стверджувалося, що система управління має два основні напрями:

— раціоналізація трудового процесу, що здійснюється окремою людиною у взаємодії з речовими чинниками виробництва, тобто наукова організація праці;

— раціоналізація взаємодії людини з людиною, тобто наукова організація управління.

М. Вітке вбачав тісний зв'язок розвитку виробництва з удосконаленням системи управління, заміною традиційних його методів на нові, перспективні, чітко виокремлював два види управління — людьми і речами, акцентуючи на управлінні людьми як учасниками єдиного трудового процесу. Перевагу при цьому надавав організації людей у їх взаєминах, доводив необхідність соціальних досліджень управління, стверджуючи, що управління — не тільки документи, машини, устаткування, а передусім певна система соціально-трудова відносин. Сутність управлінської діяльності, на його погляд, полягає в організації й спрямуванні людської енергії до певної мети. Не заперечуючи важливості функціонального аналізу в управлінні, розвивав ідею цілісного підходу до управлінської діяльності, в якій усі складові й аспекти взаємопов'язані, органічно поєднані як частини єдиного процесу.

Вагомим доробком концепції людських відносин є рекомендації щодо стилів керівництва, етики взаємин керівників з підлеглими, логіки дій керівників, що безпосередньо пов'язано з проблемами психології управління. Один із визначних її представників *Я. Улицький* вважав, що діяльність керівників, які здійснюють управління різними об'єктами, має спільні засади, особливості, риси. Дуже важливою, за його словами, є риса адміністративного обдарування — здатність до абстрактного мислення, теоретичний склад розуму, почуття реальної дійсності, вміння володіти обліково-статистичним методом. Вважаючи, що управління одночасно є і наукою, і мистецтвом, перевагу надавав мистецтву. Найважливішим у доробку Я. Улицького є привернення уваги до проблеми особистості в управлінні.

Інший представник цієї наукової традиції, *С. Стрель-бицький*, розглядаючи управління передусім як науку,

стверджував, що наукову базу управління трудовим колективом утворюють такі основні передумови:

- логічність, точність і послідовність дій керівника;
- наявність вольового моменту в управлінському рішенні;
- єдиноначальність і колегіальність в управлінні;
- делегування відповідальності (кожний працівник повинен відчувати свою участь у виконанні загальної справи).

Водночас він застерігав керівників від оточення себе «своїми людьми», оскільки це психологічно негативно впливає на всіх співробітників, а керівник, який так чинить, засвідчує свою адміністративну безпорадність і безнадійність.

Представники концепції людських відносин збагатили управлінську думку суттєвими рекомендаціями щодо стилю керівництва й етики відносин керівника з підлеглими. Так, економіст, директор одного з велетенських заводів Росії *І. Каннегіссер* стверджував, що керівник не повинен терпіти доносів, фаворитизму, які породжують взаємну недовіру, стримують ріст продуктивності праці. Керівник має бути наділений «швидким розумом», оперативною реакцією, вмінням визнавати свої помилки, чесністю, правдивістю, глибоким знанням керованого ним об'єкта, дбати про задоволення моральних і матеріальних потреб робітників. Без цих передумов йому не стати лідером колективу, а відповідно і соціальним лідером. Заслугою представників концепції людських відносин є і твердження про існування соціально-психологічних законів управління персоналом, вивчення яких забезпечує максимальну віддачу в роботі колективу. Наприкінці 20-х років концепція людських відносин була піддана жорсткій критиці за актуалізацію ролі людського чинника в управлінні, виокремлення адміністративної функції в управлінні. М. Вітке називали «російським файолістом» (А. Файоль також виступав за виокремлення такої діяльності в управлінні). Представників концепції, які виокремлювали в управлінні два аспекти — управління людьми й управління речами — критикували несправедливо, оскільки практика і теорія управління показали обґрунтованість їхніх тверджень. Різкій, безпідставній критиці були піддані пропагандовані М. Вітке психологічні методи впливу на трудові колективи. Необ'єктивно була та-

кож засуджена теза М. Вітке про необхідність створення самостійної науки управління людьми, тобто психології управління, за «голий психологізм», оскільки, як стверджувалося, психологічної науки про методи управління людьми марксизм не знає, а саму проблему вважає непотрібною і шкідливою утопією. Усе це свідчить, що дискредитація концепції людських відносин має у своїй основі ідеологічні, а не наукові інтереси. Наприкінці 20-х років ім'я М. Вітке зникло з наукової літератури.

Попри значні наукові заслуги теорія людських відносин, концепція наукового управління залишили поза увагою багато чинників, які впливають на підвищення продуктивності праці. Йдеться про чинники, що не обмежуються фінансовими стимулами і соціальними потребами. Теоретико-прикладні дослідження засвідчили, що жодна з концепцій управління не є універсальною, однак усі вони сприяли осмисленню власне управлінських проблем і формуванню психології управління як самостійної науки.

Становлення і розвиток зарубіжної психології управління

Становлення психології управління тісно пов'язане з розвитком теорії управління та психологічної науки. У Західній Європі цей напрям психології найчастіше має назву «психологія праці та організаційна психологія». У США частіше вживають поняття «промислова психологія та організаційна психологія». Зазначений напрям є одним з найбільш значущих у психології. Структуру психології праці та організаційної психології становлять: психологія праці, психологія персоналу і власне організаційна психологія (європейський варіант); промислова психологія та організаційна психологія (американський варіант). Такий поділ зумовлений тим, що найчастіше в теорії менеджменту виокремлюють три складові: управління роботою, управління людьми та управління організацією.

До проблем психології праці, яка виникла першою, відносять: проектування робочих завдань та залучення працівників до діяльності; створення ком-

фортного робочого середовища; психологічні чинники задоволення людини роботою; психологічні проблеми безробіття, самопочуття людини та її психічне здоров'я тощо.

Психологія персоналу предметом свого аналізу вважає проблеми, пов'язані із взаємозв'язками персоналу й організації (оцінювання здібностей та можливостей, виконання професійних функцій, навчання персоналу, задоволення та реалізація потреб, розвиток професійної кар'єри та ін.).

Власне організаційна психологія концентрує увагу на проблемах, пов'язаних з аналізом колективної поведінки людей; із спілкуванням та особливостями його вияву; прийняттям рішень; розв'язанням проблем конфліктної взаємодії та ін.

Попри певні відмінності та особливості психології праці й організаційної психології в європейських країнах (наприклад, у Голландії та Німеччині розвиваються усі три напрями, в Іспанії — психологія персоналу і власне організаційна психологія) та США, вона розвивається з урахуванням загальних закономірностей, тобто як трискладова (або двоскладова) дисципліна. І саме з такою назвою видають більшість підручників. Термін «психологія управління», прийнятий багатьма вітчизняними дослідниками і практиками, в міжнародному контексті використовують рідко.

У становленні і розвитку зарубіжної психології праці та організаційної психології виокремлюють такі етапи (Н. Носов):

1. Етап наукової організації праці (1900—1930). Предметом організації є робоче місце, а базовою психологічною теорією — наукова організація праці.

2. Етап людських відносин (1930—1960). Предметом організації є виробничі підрозділи, а базовою психологічною моделлю — теорія міжособистісних відносин.

3. Індивідуально-психологічний етап (1970—1980). Предметом організації є цілі виробництва, а базовою психологічною моделлю — теорії особистості.

4. Трансперсональний етап (1980—1990). Предметом організації є середовище, а базовою психологічною моделлю теорії розвитку і трансцендентальних реальностей.

5. Інформаційний етап (починаючи з 2000 р.). Предмет організації — принципи функціонування середовища, базова психологічна модель — теорія фазових станів людини.

Загалом сучасний стан розвитку психології управління на Заході характеризується інтенсифікацією наукових досліджень, оперативним та ефективним використанням їх результатів у практиці управління.

Важливу роль у сучасному розвитку психології управління та організаційної психології в Західній Європі та США відіграють професійні об'єднання. Зокрема, йдеться про Європейську мережу з організаційної психології та психології праці (координаційний офіс у Парижі), яка була створена у 1980 р. і об'єднує провідних фахівців європейських університетів та наукових установ. В межах мережі проводяться конференції, семінари, літні школи, обмін викладачами та студентами тощо. На початку 90-х років XX ст. було розроблено орієнтовну модель підготовки спеціалістів у галузі психології праці та організаційної психології. Мета моделі — координація зусиль та вироблення єдиних підходів щодо підготовки таких спеціалістів.

Не менш важливу роль у координації розвитку психології праці та організаційної психології відіграє Європейська асоціація психології праці та організаційної психології (адміністративний офіс у Бельгії). До асоціації належать не лише фахівці вищого рангу, а й усі охочі, хто розробляє відповідні проблеми. У США провідними професійними об'єднаннями, насамперед, є Товариство промислової та організаційної психології. Академія управління.

Отже, організаційна психологія та психологія праці на Заході розвивається у двох основних напрямках:

наукова психологія (завдання її полягає у проведенні наукових досліджень, у встановленні певних закономірностей у діяльності організації) та практична психологія (використання результатів та принципів, розроблених академічними психологами, для вирішення таких практичних завдань в організації: вивчення думок працівників організації, розроблення програми навчання працівників, розроблення системи відбору кадрів тощо).

Становлення і розвиток вітчизняної психології управління

Вітчизняна психологія управління тривалий час функціонувала як невід'ємна частина психологічної та управлінської науки колишнього СРСР. У її становленні і розвитку виокремлюють такі етапи (Л. Карамушка, Л. Орбан-Лембрик):

— зародження і розвиток психології праці і психології управління (20—30-ті роки XX ст.);

— стагнація психології праці і психології управління (друга половина 30-х—50-ті роки XX ст.);

— відродження психології праці і психології управління та їх розвиток на основі соціалістичної орієнтації (друга половина 50-х — кінець 90-х років XX ст.);

— розвиток сучасної вітчизняної психології управління на основі нової соціально-економічної парадигми, суверенності, незалежності України.

Інтенсивний розвиток наприкінці XIX — на початку XX ст. психології, соціології, теорії управління, соціальної психології, психології праці та організаційної психології зумовили необхідність оформлення її як самостійної наукової дисципліни в нашій країні.

Зародження і розвиток психології праці і психології управління в 20—30-ті роки XX ст.

У 20-ті роки XX ст. проблеми психології управління в колишньому Радянському Союзі досліджували в соціальній психології та психології праці. Першим напрямом дослідження була психотехніка, в межах якої розробляли проблеми професійного добору і консультування, професійного навчання, створення психологічно обґрунтованих конструкцій машин, створення соціально-психологічної атмосфери колективу, стилю керівництва тощо. Другим напрямом постала проблема колективу, його впливу на особистість. Багато проблем, над якими працювала школа наукового управління, стосуються компетенції психології праці та організаційної психології. Розвиток ідей психології управління у 20-ті — 30-ті роки XX ст. в нашій країні відбувався з урахуванням провідних західних тенденцій у цьому напрямі. Про це

свідчить і те, що книга Г. Мюнстерберга «Психологія та промислова ефективність» (1913) була видана в нас уже в 1914 р. На цей період припадає і застосування терміна «психологія управління» (А. Свенцицький). На Другій Всесоюзній конференції з проблем наукової організації праці у березні 1924 року одна із доповідей була присвячена психології управління, перед якою ставилися завдання добору співробітників відповідно до їхніх психологічних особливостей і впливу на психіку співробітників через стимулювання з метою досягнення оптимальної продуктивності. Разом з тим недостатній рівень розроблення проблем психології управління не дав змоги виокремити її як самостійну галузь психологічної науки.

Стагнація психології праці і психології управління (друга половина 30-х — 50-ті роки ХХ ст.)

Процес оформлення психології управління як самостійної науки на Заході і в нашій країні має певні відмінності, передусім в історичних етапах розвитку психологічних основ управління. Якщо в західних дослідженнях цей процес відбувався послідовно з наростанням розуміння вченими та практиками необхідності дослідження психологічних чинників управління, то у вітчизняних розробках спостерігався певний «розрив» у вивченні цієї проблематики. В нашій країні у другій половині 30-х років ХХ ст. розвиток соціальної психології та психології праці майже припинився, а разом з ним припинили дослідження проблем управління та його психологічних особливостей, заборонили рефлексологію і психотехніку. Це було спричинено тим, що соціальна психологія, кібернетика, психологія праці, наукове управління та деякі інші науки, що інтенсивно розвивалися на Заході, за своїми методологічними принципами не відповідали комуністичній ідеології. Однак дослідження в галузі соціальної психології, психології праці, наукового управління повністю не припинили. Саме тому терміни «розрив», «перерва» лише частково характеризують розвиток психології управління. У межах інших наук, зокрема загальної психології, продовжували розроблення проблем колективу, психології виробничих бригад, колективної ста-

ханівської праці, розвитку індивідуального і колективного змагання. Не припиняли досліджень розвитку промислової проблематики у психології праці. Об'єктами психологічних досліджень були проблеми ініціативності, вплив оцінок належних до групи осіб на розвиток творчості, продуктивність праці. Отже, про абсолютну «перерву» не йдеться.

Відродження психології праці і психології управління та їх розвиток на основі соціалістичної орієнтації (друга половина 50-х — кінець 90-х років ХХ ст.)

Наприкінці 50-х — на початку 60-х років ХХ ст. в нашій країні почалося відродження соціальної психології, психології праці, а отже і розроблення психологічних проблем управління, що стало наслідком розвитку самої психологічної науки, практичних і теоретичних потреб суспільства щодо вдосконалення управління, пом'якшення суспільно-політичного клімату в країні. Психологія праці і психологія управління розвивалися у цей період як самостійні.

Початок постіндустріальної епохи у розвитку людства став імпульсом бурхливого розвитку вітчизняної психології управління. Загалом цей процес зумовили такі тенденції:

1. Підвищення вимог до керівників та їх діяльності. Передумовою цього була інтелектуалізація праці, зростання професійного та освітнього рівня робітників, їх матеріальних і духовних потреб, усвідомлення залежності розвитку людства від рівня індивідуальної самореалізації кожної особистості. Це значно підвищило вимоги до рівня керівництва, а отже і до керівника, вимагало інноваційного підходу до підготовки і розвитку кадрів управління, зумовлювало впровадження нових управлінських технологій. Окреслився перехід в управлінні від зовнішнього контролю до регуляції соціальної поведінки через суб'єктність, розуміння малої групи в управлінні як психосоціальної реальності. В управлінській діяльності стали все частіше враховувати широкий спектр психологічних особливостей людини, її індивідуальні можливості. Психологи, які займалися проблемами управління, вийшли за межі концепції людських відносин і зосередилися на вивченні різних аспектів соціаль-

ної взаємодії, влади, авторитету, лідерства тощо. Основна мета полягала в підвищенні ефективності діяльності організації завдяки розвитку особистісних і професійних можливостей працівників, реалізації їх особистісного потенціалу.

2. Безпрецедентність політичних, економічних, технологічних, соціальних, гуманітарних змін у світі. Ці зміни сприяли прогресу, пошуку людьми нових можливостей застосування своїх здібностей, набуттю нових знань і вмінь, водночас містили дестабілізуючий ефект, напруженість, спричиняли зниження ефективності діяльності.

3. Криза управлінської мотивації, послаблення мотивації посадового росту. Вона була породжена зростанням попиту на ділових, активних керівників нового типу, здатних працювати у складних, екстремальних умовах, і проблемами, пов'язаними з його задоволенням. Теоретичні й експериментальні дослідження засвідчили можливість підвищення на 25—35% ефективності індивідуальної діяльності підприємців і керівників, а також безпосередній зв'язок між зниженням мотивації посадового росту і відсутністю необхідних навичок і вмінь, між низькою ефективністю системи формування управлінських кадрів і результативністю їх діяльності тощо.

Отже, реальна потреба вдосконалення управління економічними, соціальними засобами покликала до життя спеціальну науку — психологію управління, яка повинна була пояснити, обґрунтувати процеси, недоступні іншим галузям управлінського, психологічного знання, оснастити практику ефективними методологією та інструментарієм.

З виокремленням у самостійну наукову дисципліну окреслився предмет психології управління — індивідуальна та спільна діяльність керівників. Її наукові інтереси відразу були спрямовані на об'єкт управління — індивідуальну та спільну діяльність людей, зумовлену їх економічними, соціальними і технологічними відносинами, та суб'єкт управління — керівника організації (підприємства, установи, їх підрозділи тощо).

У процесі розвитку вітчизняної психології управління сформувалися, окрім організаційно-психологічного, інженерно-психологічного, соціально-психологічного, інші підходи (способи, напрями, прийоми) розгляду об'єкта, суб'єкта управління, предмета психології управління і власне її як науки загалом.

Поведінковий підхід. Сформувався він у процесі розвитку взаємозв'язків концепції людських відносин із психологією, соціологією, ергономікою (вивчає закономірності трудової діяльності людини). Поведінкове управління сприяє усвідомленню працівниками власних можливостей. До його ключових ідей належать:

- підвищення ефективності діяльності працівників через пізнання індивідуальностей, групи та організаційного процесу;
- зосередження уваги на взаєминах між працівниками, керівниками і роботою, яку вони виконують для організації;
- виявлення працівників, які прагнуть ефективно працювати і можуть відповідно себе контролювати;
- акцент на індивідуальній ініціативі, індивідуальній автономії, які можуть вплинути на результати;
- обґрунтування значення розвитку людських ресурсів.

Поведінкове управління вивчає проблеми, пов'язані з розумінням, передбаченням поведінки людей в організації та управлінням нею.

Дослідження кар'єри. Представники цього напрямку головним вважали психологічний аналіз управлінської діяльності, однак тривалий час їх пошуки стримували етичні уявлення суспільства і відсутність адекватних методологій, методів і засобів. У 70-ті роки ХХ ст. значно поживався інтерес до вивчення проблеми кар'єри, що засвідчили поява багатьох видань з цієї проблематики, створення відділів кар'єри як у нашій країні, так і на Заході.

Акмеологічний підхід. У вивченні суб'єкта управління його представники орієнтуються на розгляд особистості керівника з позицій закономірностей і механізмів розвитку людини на етапі її зрілості, особливо при досягненні нею найвищого рівня. Крім розгляду сукупних характеристик людини, в яких виявляється її зрілість, акмеологія аналізує їх крізь призму професійного становлення особистості керівника, досягнення в управлінській діяльності рівня найвищої майстерності. Особливо актуальні для неї такі проблеми:

- професіоналізм керівника і його зрілість;
- шляхи попередження професійної деформації працівників системи управління;
- шляхи досягнення професіоналізму тощо.

Значний інтерес для акмеології становлять закономірності розвитку керівника в системі професійної управлінської діяльності, які визначають динаміку психічних процесів, міжособистісних відносин, групової поведінки. Вивчення цього феномену дало змогу представникам акмеологічного підходу сформулювати специфічні закони, послуговування якими сприяє глибшому розумінню різноманітних психічних процесів у структурі особистості, у процесі її взаємодії із зовнішнім світом загалом та всередині організації (групи) зокрема.

Закон невизначеності відгуку. Він обґрунтовує залежність сприйняття людьми зовнішніх впливів від особливостей їхніх психологічних структур. Це означає, що різні люди і навіть одна людина в різний час можуть по-різному реагувати на однакові впливи, що нерідко спричинює нерозуміння потреб суб'єктів управлінських відносин, їхніх очікувань, особливостей сприйняття конкретної ділової ситуації і, як наслідок, — використання моделей взаємодії, які не відповідають ні особливостям психологічних структур узагалі, ні психічному стану кожного з партнерів у конкретний момент взаємодії.

Закон неадекватності відображення людини людиною. Суть його полягає в тому, що жодна людина не може пізнати і зрозуміти іншої зі ступенем вірогідності, достатнім для прийняття стосовно неї серйозних рішень. Усе це пояснюється складністю природи і сутності індивіда. Справді, у різні моменти свого життя навіть доросла людина певного віку може бути на різних рівнях фізіологічного, інтелектуального, емоційного, соціального, сексуального, мотиваційно-вольового рішення. Має значення і те, що людина часто себе достеменно не знає. Тому вона завжди щось приховує про себе, щось послаблює, щось підсилює, якісь відомості заперечує, щось підмінює, приписує (придумує) собі тощо. Користуючись такими захисними прийомами, вона демонструє себе іншим не такою, як є насправді, а такою, якою б вона хотіла бути. Однак будь-яка особа як окремий представник об'єктів соціальної реальності може бути пізнана. Цій меті слугують наукові принципи ставлення до людини як до об'єкта пізнання. До них належать:

— принцип універсальної талановитості («немає людей нездібних, є зайняті не своєю справою»);

— принцип розвитку («здібності розвиваються в результаті зміни умов життя особистості й інтелектуально-психологічних тренувань»);

— принцип невичерпності («жодне оцінювання людини за її життя не може вважатися остаточним»).

Закон неадекватності самооцінки. Згідно з ним, психіка людини є органічною єдністю, цілісністю двох компонентів — усвідомлюваного і неусвідомлюваного (емоційно-почуттєвого, інтуїтивного), ці компоненти співвідносяться між собою так, як надводна і підводна частини айсберга.

Закон розщеплення змісту управлінської інформації. Він виявляється в тому, що певна управлінська інформація (директиви, постанови, накази, розпорядження, інструкції, вказівки) має об'єктивну тенденцію до зміни змісту в процесі ієрархічного росту. Це зумовлено розходженнями у тлумаченні інформації, а також різним інтелектуальним, фізичним розвитком, психічним станом суб'єктів аналізу і передавання управлінської інформації. Зміна змісту інформації прямо пропорційна кількості людей, через які вона проходить.

Закон самозбереження. За цим законом, провідним мотивом соціальної поведінки суб'єкта управлінської діяльності є збереження його особистого соціального статусу, особистісної спроможності, почуття власної гідності. Поведінкові моделі, їх характер і спрямованість у системі управлінської діяльності безпосередньо пов'язані з урахуванням чи ігноруванням цієї обставини.

Закон компенсації. В основі його — твердження, що дефіцит будь-яких здібностей для успішної конкретної діяльності компенсується іншими здібностями чи навичками. Цей компенсаторний механізм часто спрацьовує несвідомо, і людина здобуває досвід методом спроб і помилок. Однак закон компенсації не спрацьовує на високих рівнях управлінської діяльності, проблематика на яких є складною і потребує відповідної кваліфікації.

У наш час відбувається еволюція поглядів керівників щодо власного розвитку і професійного росту. Високий професіоналізм — це не тільки яскравий розвиток здібностей, але й нестандартне мислення, глибокі знання про управлінську діяльність і бажання досягти в ній значних результатів.

Кадровий менеджмент (менеджмент людських ресурсів).
Розвиток цього напрямку зумовлений потребою

вивчення невикористаних резервів кадрів управління. Він передбачає ставлення до людського чинника як до джерела доходів; створення простору діяльності для кожного співробітника з тим, щоб він зміг реалізувати свої знання і вміння; інтеграція кадрової політики в загальну політику організації та суспільства.

Ці підходи і напрями розвитку психології управління вказують на постійний пошук нових форм і методів раціоналізації управлінського процесу. Перспективними серед них є ті, що в центр сучасної концепції управління ставлять людину.

Розвиток сучасної вітчизняної психології управління на основі нової соціально-економічної парадигми, суверенності, незалежності України

Нова соціально-економічна парадигма в суверенній незалежній Україні зумовила розвиток і вивчення психології управління. Процес демократизації пострадянських суспільств, українського в тому числі, трансформація їх соціально-економічних систем потребували відповідної готовності людського чинника. Будь-які зміни в реальному житті, ефективність чи неадекватність реформ в усіх сферах буття суспільства мали передумовою або наслідком принципово нові психологічні мотивації. Все це актуалізувало прикладну роль психологічних дисциплін, психології управління зокрема, значно поживило теоретичні дослідження у цій сфері.

Вітчизняні спеціалісти із психології управління почали повному розглядати як традиційні для своїх досліджень проблеми (психологічні особливості функціонального змісту управлінської діяльності, стилі керівництва, специфіка взаємодії людей в організованих групах, ділові конфлікти тощо), так і ті, що донедавна змушені були обходити стороною, а в нових історичних умовах вони виявилися особливо перспективними. До них передусім належать:

— етнопсихологічні особливості управління, вплив національних стилів спілкування на ефективність ділової взаємодії, мотиваційна сфера особистості керівника, мотивація посадового росту, психологічна реакція системи управління на непередбачені ситуації, психологічні особливості діяльності керівника в умовах динамічних нововведень, психологічні чинники виявлення керівни-

ків-професіоналів, психологічні механізми та рушійні сили розвитку особистості керівника, психологічні особливості створення іміджу керівника та організації, психо-лого-акмеологічне консультування кадрів управління;

— ефективне забезпечення керівників необхідною інформацією на основі використання комп'ютерної мережі;

— проблеми стратегічного мислення і бачення керівниками майбутнього;

— психологічні особливості командної роботи та вільного обміну інформацією;

— проблеми організаційної культури (набір базових цінностей, традицій, норм поведінки та ін., які поділяють усі працівники організації);

— розвиток професійної кар'єри керівників (зокрема жінок) тощо.

Оскільки цей період пов'язаний з перебудовою та зміною парадигми соціально-економічного розвитку України, його характеризує якісно новий підхід до розуміння сутності психології управління. Найактуальніші проблеми, які знайшли відображення у відповідних публікаціях вітчизняних вчених, стосуються теоретико-методологічних розробок психології управління;

аналізу соціального управління в перехідний період та реформування системи управління в Україні; розуміння управління як професійної діяльності; обґрунтування управління та його психологічних особливостей у різних сферах (державному управлінні, бізнесі, освіті тощо); дослідження управління з позицій системного підходу, з позицій управління організаціями; дослідження соціально-психологічних особливостей діяльності колективних суб'єктів управління; дослідження психологічних основ кадрового менеджменту — управління людськими ресурсами та ін.

На цей період припадає створення в Україні центрів з підготовки професійних менеджерів: Міжнародного інституту менеджменту, Міжрегіональної академії управління персоналом, факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України та ін. Створення цих та інших центрів і закладів сприяло переходу до нової парадигми розуміння сутності управлінської діяльності й підготовки професійних фахівців у цій галузі.

Важливою особливістю розвитку сучасної психології управління є поширення міжнародних контактів, що сприяє виходу її в міжнародний соціально-психоло-

гічний простір, осмисленню багатьох сучасних міжнародних тенденцій, пропаганді досягнень української психології управління. Хоча загалом українська психологія управління вчасно реагує на зміни в підходах до розуміння управління та його психологічних складових, однак розробка цих проблем потребує інтенсифікації щодо організації і проведення власних досліджень, детального вивчення зарубіжного досвіду.

Перспективи розвитку психології управління

Психологія управління, як й інші галузі наукового знання, реагує на реальні проблеми, що існують в управлінській діяльності. Її стан, структурний зміст не залишаються незмінними. А тенденції розвитку світових соціально-економічних процесів переконують, що психологічні проблеми сучасної системи управління вже не вирішують на основі чітко диференційованих дисциплінарних підходів, а традиційний стиль управління нині не дає позитивних результатів.

У постсоціалістичних країнах ще існує *управління радянської моделі*. Головними ознаками його є надмірна централізація адміністрування, бюрократизація, дефіцит і боязнь ініціативи, недовіра до ринкових принципів і ринкового середовища. Це одна з причин того, що більшість підприємств і організацій, які сповідають такий тип управління, переживають глибоку кризу. Без докорінної зміни всього управлінського механізму цієї ситуації не подолати, оскільки управління радянської моделі не піддається професіоналізації, тобто перетворенню на справжнє ринкове управління. Це пояснюють відсутністю у керівників, які діють за цією моделлю, мотивації до опанування нових методів управління, а ще частіше — нездатністю на це (через вік, неадекватну освіту, незнання іноземної мови тощо).

Має перспективу розвитку *управління на основі здорового глузду*, наявне здебільшого у нових приватних компаніях, фірмах, підприємствах, керівники яких є не професіоналами-управлінцями, а, як правило, спеціалістами конкретних видів діяльності (інженерами, технологами та ін.). Переважно вони мають серйозні

мотиви щодо розвитку своєї фірми, що є вагомою передумовою для професійного розвитку групи керівників. Але з ростом конкуренції на ринку управління на основі здорового глузду виявиться недостатнім, а компанію може спіткати банкрутство, якщо керівництво не усвідомить ситуації і суттєво не вдосконалить управлінську практику. Зорієнтовані на перспективу керівники, прагнучи оволодіти сучасними методами управління, залучають фахівців нового типу, здійснюють організаційно-правові, матеріально-економічні та морально-психологічні зусилля щодо розвитку свого бізнесу.

Ринковий тип управління в Україні представлений західними фірмами, які несуть із собою наукову, зорієнтовану на економічну ефективність культуру управління, відповідно сприяють підвищенню рівня професіоналізації управління в Україні як через персонал своїх фірм, так і через взаємодію з партнерами.

Якщо традиційній моделі управління була властива орієнтація керівника винятково на економічні цілі, оперування принципами необмеженого росту, які тлумачилися в суто кількісних термінах, то нова парадигма вимагає розуміння окремих елементів системи на основі аналізу динаміки системи загалом. Вона зорієнтована на інтеграцію економічних, соціальних і соціально-психологічних процесів, ставить у центр уваги керівника соціальні й психологічні завдання, пов'язані із забезпеченням зайнятості, гуманізацією умов праці, розширенням участі в управлінні, розвитком мотивації працівників тощо.

У цій психологічній концепції управління пріоритетними є такі показники:

- виявлення і збереження інтелектуальної еліти організації;
- довіра під час виконання управлінських рішень;
- відповідальність та обов'язковість працівників;
- партнерський характер взаємозв'язків;
- корпоративний дух взаємодії;
- якість управлінських рішень;
- здатність керівників до подолання психологічних бар'єрів під час нововведень;
- орієнтація на досягнення успіху.

Стратегічним центром цієї концепції управління є людина як найвища цінність для організації, а реалізується вона на таких засадах:

1. Підтримка психологічних інновацій, які є не менш важливими, ніж соціальні та економічні.

2. Орієнтація управління на людину, її індивідуальні, психофізіологічні особливості, інтелектуальні здібності й професійні можливості; розвиток здібностей працівників організації та ефективне їх використання на всіх рівнях управління; посилення і розвиток мотивації працівників.

3. Скоординована активність співробітників, яка виникає на основі взаєморозуміння, співдружності. Відповідно до цього принципу управлінські відносини згуртованості стають провідними, загальні проблеми співробітників вирішують спільними зусиллями.

4. Інтегрування інтересів працівників організації навколо загальних цілей.

5. Повна довіра і повага до працівника, створення передумов для його самостійності в роботі.

6. Соціокультурна та етнопсихологічна природа управління, яка передбачає врахування керівниками традицій народу, поєднання загальносвітової тенденції з місцевими особливостями.

На сучасному етапі окреслилися такі перспективні проблеми психології управління:

1. *Зміст і форми управління.* У ХХІ ст. очікуються ґрунтовні зміни змісту і форм управління. Передусім вони стосуватимуться стилів управління (авторитарний стиль ставатиме все непридатнішим), зменшення кількості рівнів управління переважно за рахунок ліквідації деяких посад і постійних переміщень на рівні середньої ланки управління. Розшириться практика делегування повноважень підлеглим, а сувора підзвітність персоналу поступиться місцем значно ширшій його діловій свободі. Очевидно, відбудеться перехід від оплати за посаду до оплати за кваліфікацію і результати праці. Керівники надаватимуть дедалі більшого значення роботі в командах як у межах організації, так і поза нею. Управління географічне розосередженим персоналом здійснюватимуть за допомогою нових інформаційних технологій, а саме керівництво буде сконцентроване переважно на управлінні людьми. Збільшиться попит на універсальних керівників, широкого застосування набуде співпраця з позаштатними співробітниками, на контрактних засадах зі збереженням в організації невеликого штату постійних працівників.

2. *Роль керівника в управлінні.* У багатопланових психологічних концепціях управління актуальною стає

постать людини, її психофізіологічний, професійний, моральний потенціал, знання, здібності, стиль і культура ділових відносин. Особистість керівника у них розглядають як найвищу цінність, як носія національного світогляду, а обдарованих працівників — як найцінніший капітал. У зв'язку з цим психологія управління повинна буде готувати керівників до вияву власних здібностей і можливостей, а також професійних й інтелектуальних якостей своїх співробітників.

3. *Підготовка керівника.* Вивчення психологічних особливостей продуктивного використання людського чинника в управлінні, колективних суб'єктів управління робить підготовку, навчання, всю систему освіти керівників ключовим чинником ділового успіху. До речі, методи підготовки керівників, які використовують у вітчизняній системі освіти, зорієнтовані на передавання і формування часткових умінь, ігноруючи рефлексію як внутрішній механізм розвитку професійного мислення, мотивацію як рушійну силу розвитку особистості керівника. За таких умов значним є ризик зниження ефективності системи підготовки керівних кадрів, її відставання від сучасних управлінських тенденцій у світі. У зв'язку з цим актуалізується значення рефлексивно-психологічної професійної освіти керівників, впровадження психолого-акмеологічного консультування як засобу підвищення їхньої психологічної культури. Підвищення кваліфікації не зводиться до окремих ізольованих заходів; навчання управління перетвориться на безперервний процес, що враховує постійно змінювані запити організації в умовах пристосування до зовнішніх змін. При проектуванні системи формування управлінських кадрів пріоритетним є її психологічне обґрунтування, яке перебуває в тісному зв'язку з економічними, технологічними, інформаційними та іншими аспектами.

4. *Розв'язання проблем, пов'язаних із соціокультурними та етнопсихологічними особливостями управлінської діяльності.* Ця проблема донедавна залишалася поза увагою теоретиків і практиків управління. Хоч цілком очевидним є те, що ні техніка, ні організація, ні новітні методи управління неспроможні існувати поза соціокультурним, етнопсихологічним середовищем. Отже, національні традиції, поведінка, національний стиль спілкування, організаційна культура безпосеред-

ньо впливають на ефективність управлінської діяльності та розвиток організації.

Вивчення різних національних культур управління залежить від уявлень про «першосортність» західної управлінської традиції. В процесі його не враховують етнопсихологічних особливостей управлінської діяльності керівника, соціокультурного контексту підготовки кадрів управління.

Поверхове, неаналітичне ставлення до зарубіжного досвіду породжує різноманітні перекручення при оцінюванні ефекту конкретних управлінських засобів і процедур, що в свою чергу потребує уважнішого погляду науки на цей процес.

5. *Виявлення й аналіз проблем, пов'язаних із психологічною готовністю керівників до роботи в умовах нововведень, стресових ситуацій, непередбачуваних подій (технологічні катастрофи, несподівані зміни на ринку тощо).* За таких умов керівник та керована ним організація мають бути здатними до реструктуризації, подолання психологічних та інших бар'єрів, роботи в екстремальних ситуаціях. Йдеться про емоційно-психологічну стійкість керівника до впливу стресових чинників.

6. *Актуалізація комунікативної підготовки керівників нового типу.* Перегляд професійного стандарту в управлінській діяльності, розроблення базової психологічної моделі особистості керівника передбачають готовність його до подолання стереотипів традиційного управлінського мислення, оновлення процесу спілкування і взаємодії в управлінській системі. Адже комунікабельність, уміння встановлювати ділові контакти багато в чому визначає успішність у збуті продукції, отриманні нових замовлень, а отже і стабільність роботи організації. Це актуалізує проблему комунікативної підготовки керівника, створення соціально-психологічної теорії управлінського спілкування, оптимальних технологій та методик комунікативної підготовки і ділової взаємодії.

7. *Вивчення проблем інтернаціоналізації управління, колективного осмислення нових реальностей, що постають у зв'язку з поглибленням міжнародного поділу праці, створенням міжнародних систем інформації.* Завдяки поширенню програм навчання управління, узагальнення управлінського досвіду різних країн, розгалуженим контактам учених у галузі економіки, соціології, психології управлінська мудрість все більше стає

набутком багатьох, хто її потребує. Серед суттєвих чинників, що впливають на розвиток керівників та організацій, є глобалізація як передумова суттєвого підвищення стандартів якості управлінської діяльності, врахування її транснаціональних та міжнародних особливостей, дотримання етичних правил в управлінській культурі тощо.

Запитання. Завдання

1. Охарактеризуйте процес зародження ідей психології управління в надрах філософії та соціології.
2. Проаналізуйте формування психологічних знань про управління в теорії управління.
3. Охарактеризуйте процес накопичення знань з психології управління у сфері соціальної психології, психології праці та організаційної психології.
4. Які чинники сприяли оформленню і розвитку психології управління як самостійної науки?
5. Порівняйте ставлення до людини-робітника Ф. Тейлора і О. Гастєва.
6. Чи згодні ви з твердженням, що ідеї концепції людських відносин в оновленому вигляді наявні в сучасних інститутах управління?
7. У чому виявляється специфіка зарубіжної та вітчизняної психології управління?

3.

Психологія особистості та організації в управлінні

Особистість у психології управління

Проблема особистості є однією з найважливіших у психології. На сучасному етапі актуалізується вона у сфері управління. Пов'язано це із зростанням ролі та значення людського чинника, закономірностей людської поведінки, а відповідно й мотивації управлінської діяльності.

Індивід, індивідуальність, особистість в управлінні

Спершу психологія управління основну увагу приділяла плануванню, економіці, маркетингу, організаційно-технічній сфері управління. У 70-ті роки XX ст. з усвідомленням ролі організації та учасників управлінської діяльності розпочалося активне вивчення основних характеристик груп, людського чинника, поведінки особистості. У центрі досліджень проблем управління була людина, її особистісні якості, можливості, властивості. Нове бачення системи управління, новий підхід до управлінської діяльності стали базуватися на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, прибутком, інтересами підприємства, фірми, установи. Такий

підхід є найсуттєвішим елементом сучасної культури управління, важливим чинником впливу на свідомість особистості, її вчинки, помисли, бажання й очікування. Саме тому без психологічних знань про особистість в управлінській діяльності не обійтись.

Керівнику необхідні наукові знання про психологічні особливості свого «Я», особистості працівника, що є передумовою професійного підходу в роботі з персоналом. З урахуванням цього великі фірми почали створювати служби управління людськими ресурсами, розгалужену систему керування персоналом. До психологічної науки все більше ставилися і як до джерела інформації про внутрішні резерви кожної людини, спосіб її мислення, зовнішні стимулятори поведінки, розглядаючи персонал як конкурентне багатство компанії, яке треба створювати, виховувати, розвивати і берегти.

Найпоширенішими у психологічній науці є поняття «людина», «індивід», «індивідуальність», «особистість», глибоке пізнання яких і феноменів, які вони позначають, допомагає керівнику глибше зрозуміти працівника, виявити комплекс умов, необхідних для наукової організації праці й управління.

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.

Психологія вивчає в людині психіку, її розвиток, індивідуально-психологічні особливості. Як істота біологічна, людина підпорядкована біологічним і фізіологічним законам, як істота соціальна — є частиною соціуму і продуктом суспільного розвитку.

Якщо поняття «людина» містить у собі всі людські якості незалежно від її наявності у конкретній людині, то поняття «індивід» характеризує конкретну людину, включає притаманні їй психологічні й біологічні властивості.

Індивід (лат. *individuum* — неподільне) ~ окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти.

Сутність індивіда визначає не тілесна окремість, а сукупність духовно-психологічних рис, які становлять його самобутність.

З метою цілісної характеристики окремої людини, її оригінальності, самобутності використовують поняття

«індивідуальність», яке виникло ще в античній філософії (Левкіпп, Демокріт), і по-різному тлумачиться різними галузями гуманітарного знання.

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.

Індивідуальність формує ті важливі характеристики людини, котрі забезпечують властивий лише їй стиль взаємозв'язків з навколишнім світом. Передумовою формування її є задатки. Індивідуальність є неодмінною і найважливішою ознакою особистості.

Особистість — людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського, суспільнозначущого та індивідуально неповторного.

Особистість — найголовніше в людині, найважливіша її соціальна ознака. Вона представлена соціальне зумовленими, психологічними характеристиками, які виявляються у суспільних зв'язках, відносинах, є стійкими, визначають поведінку людини, що має суттєве значення як для самої особи, так і для її оточення. Якщо людина є носієм найрізноманітніших властивостей, то особистість — основна властивість, у якій виявляється її суспільна сутність. Особистість виражає належність людини до певного суспільства, певної історичної епохи, культури, науки тощо.

Людина — це складна система, у якій фізичне і психічне, генетичне зумовлене і набуте, природне і соціальне утворюють нерозривну єдність. Саме в громадському житті, в системі суспільних відносин, набуваючи соціальних якостей для самостійної діяльності й активності, для самопізнання і самоствердження в реальній дійсності вона стає особистістю,

Об'єктивною умовою формування особистісних властивостей, якостей, рис характеру людини є система суспільних відносин (економічних, політичних, моральних та ін.), до якої вона належить. Становлення її неможливе поза суспільними відносинами, взаємодією, спілкуванням і діяльністю, активний суб'єкт яких — особистість. Конкретний розгляд особистості, її життєвого шляху, руху в системі суспільних відносин дає змогу розкрити засади, на яких формуються особистісні властивості.

Серед психологів побутують різні думки з приводу того, чи всі люди є особистостями. Одні вважають, що не кожного можна назвати особистістю, бо нею може бути тільки творча людина. Інші доводять, що тільки в деяких людях виявляється яскраво виражена особистість. Погодитися з цими поглядами не можна з багатьох причин, і передусім тому, що у кожної людини завжди повинна бути можливість усвідомити себе особистістю, перспектива саморозвитку, самовдосконалення, подолання суперечностей, пошуку в собі сили для того, щоб змінити власне життя. Попри те, що людина розвивається у взаємодії з навколишнім середовищем, досвід її життя є індивідуальним надбанням, а процес розвитку особистості — завжди неповторний. Усе це вкотре підтверджує своєрідність, оригінальність психіки й особистості, які виявляються в рисах темпераменту, характеру, у специфіці інтересів, якостей та інтелекту, потреб і здібностей людини. Анатомо-фізіологічні особливості, своєрідність життєвого вияву зумовлюють відмінність однієї особистості від іншої, оригінальність почуттів і характеру.

Оригінальність, неповторність особистості як людської індивідуальності — головна передумова формування індивідуального стилю діяльності.

Психологічна наука послуговується такими загальновизнаними положеннями щодо особистості:

- особистість є продуктом історичного розвитку, тобто виникає на певному етапі еволюції людської істоти;
- особистість є суб'єктом соціальних відносин і свідомої діяльності;
- особистість — це системна якість індивіда, що формується у спільній діяльності й спілкуванні;
- важливою складовою особистості є її етнопсихологічний аспект.

Дотепер поняття «особистість» на Сході і на Заході трактується по-різному. У європейській культурі, заснованій на християнстві, особистістю вважався святий, праведник, подвижник; у східній культурі про особистість ведуть мову з часів Конфуція, який вважав особистістю «шляхетну людину», яка бере активну участь в управлінні державою, турбується про її благо. У сучасній західній традиції особистість — це насамперед індивідуальність, якій надають перевагу над суспільством. Східна традиція розглядає особистість як людину, яка добровільно віддає себе служінню суспільству.

Індивідуальний стиль діяльності — стійка індивідуально-специфічна система психологічних засобів, прийомів, навичок, методів, способів здійснення певної діяльності.

Люди з різними індивідуально-типологічними характеристиками нервової системи, різною структурою здібностей, темпераменту, характеру домагаються однакової ефективності різними способами. Індивідуальний стиль діяльності може бути оптимальним або неоптимальним з погляду ефективності роботи.

Теорії особистості та їх використання в управлінській практиці

У процесі осмислення психологічною наукою сутності особистості, особливостей її розвитку, самореалізації, взаємодії із зовнішнім середовищем сформувалися теорії, які різняться між собою методологічними підходами, дослідницьким інструментарієм, а відповідно й висновками. Найвідомішими і найуживанішими у сфері управління є теорії головних психологічних шкіл: психоаналіз (Зігмунд Фрейд, Карл-Густав Юнг, Альфред Адлер, Харрі Салліван, Еріх Фромм та ін.); поведінкова школа (американські психологи Джон-Бродес Вотсон, Беррес-Фредерік Скіннер та ін.); гуманістична психологія (Абрахам Маслоу, Карл-Ренсом Роджерс та ін.).

Психоаналіз

Це одне з найповніших учень про людську індивідуальність, засноване на обґрунтованих австрійським невропатологом, психіатром, психологом Зігмундом Фрейдом (1856—1939) у доктрині психічного детермінізму і теорії несвідомого. Згідно з *доктриною психічного детермінізму* в духовному житті немає нічого невмотивованого: кожна думка, спогад, почуття, дія мають свою причину. Якщо людина змогла побачити причини, розібралася в них, то вона зрозуміла справжні мотиви вчинків. Згідно з *теорією несвідомого* у формуванні мислення і поведінки несвідомі процеси відіграють значнішу роль, ніж свідомі, і взагалі, свідомість значною мірою є несвідомою. Саме у несвідомій частині сві-

домості, на думку З. Фрейда, приховані основні детермінанти особистості, вона є джерелом психічної енергії, спонукання й інстинктів.

Структуру особистості, за З. Фрейдом, становлять три інстанції:

1. «Воно» — це первісна, основна, центральна частина структури особистості, яка містить усе успадковане при народженні, її зміст майже цілком несвідомий.

2. «Его» («Я») — психічна інстанція, яка підкоряється принципу реальності, постійно перебуває у зв'язку з зовнішнім середовищем і виробляє ефективні способи спілкування з зовнішнім світом.

3. «Супер-Его» («Над-Я») — моральні принципи людини, що визначають прийнятність чи неприйнятність для неї певного способу поведінки. Ця психічна інстанція розвивається не з «Воно», а з «Я», вона є суддею і цензором особистості. До функцій «Над-Я» належать совість, самопостереження і формування ідеалів.

Незадоволеність собою, тривоги і турботи, які часто виникають у людини, є емоційним відтворенням у свідомості індивіда боротьби «Воно» і «Над-Я». Намагаючись позбутися цих неприємних емоційних станів, людина за допомогою «Я» виробляє в собі захисні механізми:

— заперечення. Проявляється тоді, коли людина намагається не помічати, заперечувати неприємну для неї дійсність, що часто заважає їй продуктивно працювати. Поширеною формою такої поведінки є заперечення критики на свою адресу як психологічний самозахист;

— придушення (стримування). На противагу запереченню воно проявляється у блокуванні внутрішніх імпульсів і погроз;

— раціоналізація. Вона постає як спосіб розумного виправдання будь-яких вчинків, що суперечать моральним нормам;

— формування реакції. Проявом його є приховування людиною від себе мотиву власної поведінки його придушенням через особливо виражений і свідомо підтримуваний мотив протилежного типу;

— проекція. Цей механізм проявляється в тому, що власні негативні якості людина несвідомо приписує іншій особі;

— інтелектуалізація. В основі її — намагання уникнути загрозованої ситуації шляхом її обговорення в абстрактних термінах;

— заміщення. Полягає в частковому задоволенні неприйняттого мотиву будь-яким морально допустимим способом.

Учень 3. Фрейда, засновник аналітичної психології швейцарський психіатр Карл-Густав Юнг (1875—1961) створив теорію про складну структуру особистості, запропонував типологію характерів відповідно до того, які функції у них переважають (мислення, почуття, інтуїція) і спрямованості особистості на зовнішній або внутрішній світ. З цією метою обґрунтував поняття «екстраверсія» й «інтроверсія» (лат. extra — поза, intro — всередину, versio — обертати) для визначення двох протилежних типів особистості. *Екстравертивний тип* особистості характеризується її зверненістю до навколишнього світу, *інтровертивному типу* особистості властива фіксація інтересів на явищах власного внутрішнього світу. Головне, що відрізняє аналітичну психологію Юнга від фрейдівського психоаналізу, — різне бачення природи лібідо. За К.-Г. Юнгом, психіка людини має три рівні: свідомість, особисте несвідоме і колективне несвідоме. Саме колективне несвідоме відіграє визначальну роль у структурі особистості.

Теорія психоаналізу не пропонує керівникові конкретних методів розв'язання практичних проблем, однак допомагає зрозуміти мотиви поведінки людей. Некоректну поведінку підлеглого чи керівника або завзятий їх опір чому-небудь можна пояснити, наприклад, захистом від чогось, великим прагненням до визнання чи гординею. Поведінка персоналу організації не завжди логічна і раціональна, а самі люди не завжди можуть пояснити свої імпульси і бажання, тому керівник повинен уміти бачити, розпізнавати приховані мотиви.

Поведінкова школа (біхевіоризм)

Засновник цього вчення, американський психолог Джон-Бродес Вотсон (1878—1958) вважав, що предметом нової психології має бути не свідомість, а поведінка людини. У своїх поглядах він застосував вчення російського фізіолога Івана Павлова (1849—1936) про умовні рефлекси до теорії наuczіння, стверджуючи, що всю поведінку людини можна описати термінами «стимул»

(зміна зовнішнього середовища) і «реакція» (відповідь організму на стимул).

Американський психолог Беррес-Фредерік Скіннер (1904—1990) значно розширив класичну теорію умовних рефлексів, виділивши серед них *оперантні* (від «операція») *реакції*, що виробляються організмом мимовільно. На його думку, конкретні реакції можна підсилити чи послабити, вдаючись до покарання чи заохочення.

Б.-Ф. Скіннер звертав увагу на асиметрію між позитивним і негативним підсиленням стимулів (особливо загрозою санкцій). За його твердженнями, негативне підсилення впливу часто викликає непередбачені, дивні, небажані наслідки, а позитивне зумовлює здебільшого бажані зміни: формує поведінку, підвищує самооцінку індивіда. Однак більшість керівників, недостатньо обізнана з цінними якостями позитивного підсилення стимулів, вважає його недостатньо дієвим. Для досягнення мети підсилення стимулів повинно відповідати таким вимогам:

— конкретність. Це означає необхідність спиратися на максимально можливий інформаційний зміст;

— невідкладність. Суть цієї вимоги полягає в тому, що будь-які дії, спрямовані на підсилення стимулів, слід здійснювати негайно (наприклад, керівник виписує чек безпосередньо біля верстата робітника);

— наявність механізмів зворотного зв'язку. Вони потрібні для врахування можливостей і певних здобутків працівників, винагородження і малих перемог;

— всебічна увага до стимулів вищого керівництва. Це підсилює значущість справи і впливовість стимулів;

— непередбаченість. Доведено, що несподівані заохочення спрацьовують краще, а малі винагороди часто є ефективнішими, ніж великі.

Ці положення, прийняті керівниками як засоби впливу на підлеглих, значно активніше, ніж відкриття психоаналітичної теорії, застосовують в управлінні. Такі чинники, як зарплата, прагнення людини зберегти своє місце, статус тощо, керівник піддає контролю і може їх регулювати.

Концепція позитивного і негативного навчання дає змогу пояснити більшість поведінкових реакцій, допомогти керівнику в контактах із людьми, налагодити систему заохочень і покарань.

Гуманістична психологія

Згідно з цією теорією особистість є унікальною цілісною системою, здатною до самоактуалізації, що притаманне тільки людині. Це вчення базується на таких основних положеннях:

- людину слід вивчати тільки в цілісності;
- кожна людина є унікальною, саме тому аналіз окремих випадків не менш важливий, ніж статистичні узагальнення;
- головною психологічною реальністю є переживання людиною світу і себе в ньому;
- людське життя слід розглядати як єдиний процес становлення і буття людини;
- людина є активною, творчою особистістю;
- людина має потенції до безперервного розвитку і самореалізації;
- людина наділена певним ступенем свободи від зовнішньої детермінації завдяки сенсу і цінностям, якими вона керується у своєму виборі.

При створенні цієї теорії американський психолог Карл-Ренсом Роджерс (1902—1987) брав до уваги здатність кожної людини до особистісного самовдосконалення. Важливим компонентом її структури є Я-концепція, що формується у процесі взаємодії суб'єкта з навколишнім середовищем і є інтегральним механізмом саморегуляції поведінки людини.

Я-концепція — цілісний, хоч і не позбавлений внутрішніх суперечностей, образ власного «Я», який є установкою людини стосовно себе.

Я-концепція може бути позитивною, негативною і амбівалентною (суперечливою). Задоволеність людини життям, відчуття нею щастя життя залежить від того, якою мірою її досвід, «реальне Я» та «ідеальне Я» співвідносяться між собою. Найважливіша характеристика психологічно зрілої особистості — її відкритість для досвіду, гнучкість, вдосконалення людського «Я».

Інший американський психолог Абрахам Маслоу (1908—1970) збагатив теорію росту концепцією цілісного підходу до людини, згідно з якою основна потреба людини полягає в самоактуалізації, реалізації її потенційних можливостей, здібностей і талантів. У запропонованій ученим класифікації потреб і взаємозв'язків між ними вищі запити не можуть бути задоволені, доки

не задоволені нижчі, а всі вони утворюють ієрархічну структуру, що визначає поведінку людини. Від задоволення первинних потреб нижчого рівня (фізіологічні, у безпеці) залежить задоволення вищих потреб (соціальних, в успіху, самовираженні, самоактуалізації) і мотивація поведінки людини.

Концепція А. Маслоу дає змогу зрозуміти, яким вимогам повинна відповідати у своїй поведінці та ставленні до інших самоактуалізуюча особистість. Психологічними характеристиками такої особистості вважають:

— активне сприймання дійсності, здатність орієнтуватися в ній;

— прийняття себе та інших людей такими, як вони є;

— безпосередність у вчинках і спонтанність у вираженні своїх думок і почуттів;

— зосередження уваги на тому, що відбувається ззовні, на протидію орієнтації тільки на внутрішній світ;

— наявність почуття гумору;

— розвинуті творчі здібності;

— неприйняття умовностей без показного їх ігнорування;

— стурбованість добробутом інших людей, а не тільки забезпеченням особистого щастя;

— здатність до глибокого розуміння життя;

— налагодження з людьми (хоч і не з усіма), доволі доброзичливих особистісних взаємин;

— здатність об'єктивно оцінювати життя;

— безпосереднє і повне заглиблення в життя;

— надання переваги у житті новим, ризикованим шляхам;

— уміння покладатися на свої досвід, розум, почуття, а не на думку інших людей, традиції чи умовності;

— відкрита і чесна поведінка у всіх ситуаціях;

— готовність стати непопулярним, бути засудженим більшістю людей за нетрадиційні погляди;

— здатність брати на себе відповідальність, а не уникати її;

— докладання максимуму зусиль для досягнення поставлених цілей;

— уміння бачити і, якщо це необхідно, долати опір інших людей.

Отже, за А. Маслоу, самоактуалізація як здібність притаманна більшості людей, однак не всі її реалізують. Самоактуалізуюча особистість є прикладом нор-

мального розвитку. Вона максимально повно втілює людську сутність.

Зазначені вище теорії спонукають управлінців переглядати організацію праці, враховуючи індивідуально-психологічні особливості власні і персоналу.

В управлінні господарською діяльністю проблема мотивів, стимулів і людських потреб вперше була порушена шотландським економістом, філософом Адамом Смітом (1723—1790), який вважав, що людьми керують егоїстичні мотиви, постійне прагнення поліпшувати своє матеріальне становище. При цьому А. Сміт вів мову насамперед про мотивацію підприємця, а мотивація робітників, учасників виробничого процесу його не цікавила зовсім. Її вивчав американський інженер, теоретик управління Фредерік-Вінслоу Тейлор, який стверджував, що робітниками керують тільки інстинкти задоволення фізіологічних потреб, тому щодо них можна використовувати елементарні стимули. Будучи переконаним у тому, що біологічною природою людини не передбачено працювати, вважав, що кожен працює тільки під тиском зовнішніх умов, прагне працювати менше, а одержувати більше, на що підприємець повинен відповідати політикою «платити менше, а вимагати більше». У зв'язку з цим примусова сила адміністратора є основною мотивацією праці. Це положення було покладене Тейлором в основу розробленої ним системи інструкцій-розпоряджень, норм виробітку та обґрунтування мотивації через погодинну оплату праці, яка не дає змоги працівнику розпоряджатися своїм часом, оскільки адміністрація визнає темп праці, забороняючи самовільні зупинки і перерви.

Надлишок робочої сили, часткова зайнятість населення теж стимулювали підвищення продуктивності праці, впливали на мотивацію суб'єктів і об'єктів управління. Разом з тим окремі дослідження мотивації, переважно в межах психології, вирішальне не впливали на управлінську практику підприємців. Ситуація почала змінюватися, коли в 30-ті роки XX ст. у США виник гуманістичний напрям управління, збагачений дослідженнями А. Маслоу, психологів Голдона-Вілларда Олпорта (1897—1969), Карла-Ренсома Роджерса та ін. Соціальні зміни в суспільстві, потреби підприємництва, управління, господарювання стимулювали розвиток теорій мотивації та досліджень мотиваційних механізмів.

Мотивацію стали вважати однією з найважливіших функцій управління.

На сучасному етапі поряд із сформульованою А. Мас-лоу концепцією ієрархії потреб використовують напрацювання американських учених Девіда Макклелланда і Фредеріка Герцберга (нар. 1921). На думку Д. Макклелланда, людські потреби можна звести до таких трьох категорій:

— потреба влади (вплив на інших, встановлення контролю за діями інших людей тощо);

— потреба досягнення успіху (прагнення до стандартів високої якості);

— потреба належності до групи (потреба найбільшою мірою бути залученим до міжособистісних стосунків).

На підставі власних спостережень Ф. Герцберг виокремив такі найважливіші мотиваційні чинники (мотиватори):

— гігієнічні (розміри оплати праці, міжособистісні взаємини, умови праці, політика компанії й характер контролю безпосереднього керівника);

— мотивуючі (відчуття успіху, просування по службі, визнання іншими, відповідальність, зростання можливостей).

Аналізуючи й узагальнюючи ці дослідження, англійські вчені М. Вудкок і Д. Френсіс визначили складові, що дають змогу повніше використовувати ідеї мотивації для стимулювання ефективної трудової поведінки.

1. Оскільки робоче середовище впливає на працівника, не варто шкодувати засобів і зусиль на створення сприятливої обстановки для персоналу організації.

2. Винагорода має багатофункціональне спрямування (її становлять, крім зарплати, вихідні, додаткові вигоди: житло, особисте страхування, персональні автомобілі, оплачене харчування тощо).

3. Почуття безпеки пов'язане з наявністю роботи, із впевненістю в завтрашньому дні, з визнанням і повагою оточення, належністю до групи тощо.

4. Особистісний розвиток і ріст. На сьогодні відбувається еволюція поглядів керівників на ставлення до особистості: якщо раніше головну увагу приділяли підвищенню кваліфікації працівників, то тепер — розвитку людських ресурсів (у фірмах і на підприємствах створюють відповідні служби); визнається, що внесок в особистісний розвиток працівників має як економічне, так і гуманітарне значення.

5. Почуття причетності до загальної справи притаманне кожному працівнику, тому керівники повинні вичерпно інформувати підлеглих, розвивати зворотний зв'язок, знати думку колективу про важливі аспекти виробництва.

6. «Інтерес і виклик». Більшість людей шукає роботи, яка вимагала б майстерності і не була занадто простою. Навіть суто виконавські роботи завдяки регуляторам мотивації (табл. 1) треба робити цікавими, щоб вони приносили задоволення.

Таблиця 1

Регулятори мотивації

Регулятори мотивації		
1. Робоче середовище	2. Винагорода	3. Безпека
Робоче місце Рівень шуму Фонове звучання музики Ергономіка Їдальня Дизайн Зручність Чистота Фізичні умови праці	Зарплата та інші виплати Вихідні Додаткові вигоди Системи медобслуговування Соціальні проблеми	Ризик стати зайвим Відчуття своєї належності до компанії Прийнятний стиль управління Повага і схвалення Стосунки з оточенням Відомості про те, як у компанії ставляться до робітників
Головні мотиватори		
4. Особистісний розвиток	5. Відчуття причетності	6. «Інтерес і виклик»
Відповідальність Експериментування Новий досвід Можливості для навчання	Володіння інформацією Консультації Спільне прийняття рішень Комунікація Представництво	Цікаві проекти Розвивальний досвід Зростаюча відповідальність Зворотний зв'язок з просуванням до цілі

Розглядаючи особистість як об'єкт управління, дослідники та практики визнавали складність і недостатню вивченість цього феномену. Складність полягає насамперед у тому, що особистість найчастіше не бажає

відчувати себе об'єктом будь-якого впливу, прагне бути не пасивним учасником спільної діяльності, а свідомою й активною особою.

Індивідуально-психологічні, психофізіологічні властивості особистості та їх урахування в системі управління

Багатоаспектність роботи керівників передбачає вмiле оперування поняттями «людина», «індивід», «індивідуальність», а також тими, що пов'язані з особистістю і становлять її структуру: «темперамент», «характер», «здібності», «емоції», «вольові якості», «мотивація», «соціальні установки». Структура особистості охоплює:

- загальнолюдські властивості (відчуття, сприйняття, мислення, пам'ять, воля, емоції);
- соціально-специфічні риси (соціальні установки, ролі, ціннісні орієнтації);
- індивідуально-неповторні риси (темперамент, поєднання ролей, самосвідомість).

Це дає змогу розглядати особистість як багаторівне-ву систему, що об'єднує в собі психофізіологічний, психологічний і соціально-психологічний рівні. В умовах управління та ділової взаємодії люди оцінюють один одного за рівнем інтелекту, який утворюється системою пізнавальних процесів (відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, мова, увага, уява), індивідуально-психологічними властивостями (темперамент, характер, спрямованість тощо).

Темперамент

Це поняття охоплює якості, від яких залежать реакції людини на інших людей і соціальні обставини. У більшості класифікацій і теорій темпераменту фігурують два компоненти — активність і емоційність. *Активність* характеризує ступінь енергійності, стрімкості, швидкості й, навпаки, повільності, інертності, а *емоційність* — особливості перебігу емоцій, почуттів, настроїв та їх якість. Темперамент вважають одним з основних понять психофізіології, наукове вивчення якого ведеться вже протягом багатьох років. Цю категорію ґрунтов-

но досліджували І. Павлов, Б. Теплов та ін. Так, російському фізіологу, творцю вчення про вищу нервову діяльність Івану Павлову належить заслуга відкриття ролі умовних рефлексів, завдяки яким організм пристосовується до мінливих умов існування, набуваючи нових форм поведінки, відмінних від вроджених безумовних рефлексів. Визначаючи якісну відмінність між вищою нервовою діяльністю людини і тварини, Павлов висунув ідею про *сенсорну* і *мовну сигнальні системи*. За допомогою слова як «сигналу сигналів» мозок узагальнено відтворює реальність, внаслідок чого радикально змінюється характер регуляції поведінки. Важливим для розуміння особистості є вчення Павлова про вищу нервову діяльність, про «динамічний стереотип» як стійкий комплекс реакцій на подразники тощо.

Головним у вченні про вищу нервову діяльність є розуміння єдності організму та середовища. Цю єдність здійснює нервова система, яка, за І. Павловим, є системою відношень. Великі півкулі головного мозку відіграють провідну роль у діяльності всього організму. Кора великих півкуль головного мозку разом з підкорковими нервовими центрами здійснює складну аналітико-синтетичну діяльність. У ній утворюються тимчасові нервові зв'язки, що регулюють відносини між організмом і зовнішнім середовищем, а також діяльність самого організму. Цю діяльність великих півкуль головного мозку І. Павлов назвав вищою нервовою діяльністю. Він наголошував, що поведінка живого організму є певною системою реакцій або рефлексів на подразники зовнішнього та внутрішнього середовища. Фізіологічна концепція людської особистості І. Павлова базується на наявності у людини (як і в тварини) двох нервових процесів: *збудження* та *гальмування*. Використовуючи цю концепцію, він проаналізував такі антиподи виявів людських властивостей: сила — слабкість; рівноваженість — нерівноваженість; швидкість, рухливість — інертність, повільність, важливі для пізнання суті й особливостей темпераменту і його типів.

Темперамент (лат. *temperamentum* — узгодженість, устрій) — *індивідуальні особливості людини, що виявляються в силі, швидкості, напруженості, урівноваженості, перебігу її психічної діяльності, у порівняно більшій чи меншій стійкості її настроїв.*

І. Павлов пов'язав типи темпераменту з діяльністю центральної нервової системи. Для вивчення індивіду-

альності застосовують чотири типи темпераменту: сангвінік, флегматик, холерик, меланхолік.

Сангвінік — сильний, врівноважений, рухливий тип нервової системи, характеризується високою активністю, енергійністю, жвавістю та багатством виразних рухів, міміки. Він товариський, легко змінює одне заняття на інше. У проблемних ситуаціях поводить адекватно і конструктивно. Як правило, добре навчається. За несприятливих умов і відсутності виховання в сангвініка можуть розвиватися поспішність, поверховість, легкодумство у вчинках, неухважність.

Флегматик — сильний, урівноважений, інертний тип вищої нервової діяльності, що характеризується спокоем і рівним настроєм. Міміка і рухи флегматика невиразні. Він повільний і розважливий, довго розмірковує перед роботою, але послідовний і терплячий.

Холерик — сильний, неуврівноважений тип нервової системи. Він активний, енергійний, швидкий, різкий, рвучкий, нестриманий. Схильний до швидких змін настрою, до емоційних зривів, запальний, іноді агресивний.

Меланхолік — слабкий тип вищої нервової діяльності, який характеризують низький рівень психологічної активності, сповільненість рухів, стриманість мови і швидка стомлюваність. Меланхоліку властива висока емоційна активність, глибина і стійкість емоцій, але зовні його риси виражені слабо.

Розвиваючи вчення І. Павлова, російський психолог Борис Теплов (1896—1965) виокремив такі вияви людських властивостей:

- сила (витривалість);
- динамічність (легкість інерції нервових процесів);
- рухомість (швидкість зміни причин, зміна місця подразнення);
- лабільність (швидкість виникнення і припинення певного психічного процесу).

Дослідження Б. Теплова і його співвітчизника Володимира Небиліцина (1930—1972) виявили, що сила, працездатність нервової системи людини мають не тільки позитивні, а й негативні моменти. Тому в людей слабкої нервової системи низька працездатність компенсується зростанням чутливості, що виявляється у точнішій і правильнішій реакції на зміни в навколишній дійсності. Темперамент не зумовлює соціальної повноцінності людини, немає ні «добрих», ні «поганих»

темпераментів — існують різні способи поведінки і діяльності.

Сангвінічний темперамент характеризує висока працездатність. Сангвінік легко переключється в діяльності і спілкуванні, але недостатньо чутливий до зовнішніх змін. Йому цілком підходять заняття, пов'язані із спілкуванням і взаємодією з іншими людьми. Він швидко опановує нову обстановку, легко контролює свої емоції, наділений життєрадісним, стійким настроєм, помірною терпеливістю, миролюбною поведінкою, невеликою сугестивністю (навіюваністю) і підозрілістю. Спокійно ставиться до критики, розважливий, адекватно сприймає небезпеку.

Флегматик відрізняється врівноваженою поведінкою, слабкими емоційними переживаннями, стійким (без великих радощів і смутку) настроєм. Він терпеливий, повільно адаптується до певних умов, недостатньо товариський, стриманий у поведінці. Мова його монотонна, повільна, ставлення до критики і небезпеки байдуже, незворушне. Він повільно, але завзято йде до мети. У флегматика слабка сугестивність, оцінка своїх здібностей більш реальна, ніж у сангвініка, який їх дещо переоцінює.

Людам холеричного темпераменту характерна неврівноважена поведінка, сильні, короткочасні емоційні переживання, хиткий настрій із перевагою бадьорості. Мова їх голосна, різка, нерівномірна. Холерики мають слабку терпеливість, товариські, добре адаптуються у новому середовищі, але нерідко агресивні. Вони бурхливо переживають критику, поводяться і діють жагуче, захопливо, позитивно ставляться до нового, йдуть до мети з повною віддачею сил, піднесено, переборюючи будь-які труднощі. Іноді після піднесення активності впадають у депресію. Вони самолюбні, прямолінійні, схильні переоцінювати свої здібності, помірно сугестивні й підозрілі. Неврівноваженість їхньої нервової системи часто створює проблему сумісності з іншими людьми. Холерикам не рекомендують обирати професію, що вимагає сидячого способу життя, а також занять, пов'язаних із високими температурами, тривалим перебуванням біля вогню, тому що це завдає шкоди їх здоров'ю.

Меланхолійний темперамент вирізняють невисока працездатність нервової системи, слабка терпеливість, легкість зміни видів діяльності, чутливість до всього,

що відбувається довкола. Поведінка меланхоліка дуже неврівноважена, замкнена, істерична, тривожна, емоційні переживання — глибокі й тривалі, у настрої переважає песимізм. Прагнення до мети в нього то сильне, то слабе (головне при цьому — уникнути перешкод), небезпека викликає розгубленість, пригніченість. Найчастіше він недооцінює своїх здібностей, надмірно сугестивний і підозріливий. Мова меланхоліка тиха з задианням, рухи сковані, невпевнені, навички виробляються важко і легко гальмуються.

Щоб визначити тип темпераменту людини, насамперед слід переконатися, що в неї наявні такі риси:

— активність. Про неї судять з того, наскільки енергійно людина прагне до нового, намагається вплинути на оточення і змінити його, перебороти перешкоди;

— емоційність. Виявляється в чуйності, прихильності до впливів, у швидкості, з якою відбувається зміна одного емоційного стану іншим;

— особливості моторики. Виявляються у швидкості, різкості, амплітуді м'язового руху.

Знання особливостей вияву різних темпераментів необхідне при виборі професії, комплектуванні виробничих колективів, управлінні організацією, керуванні групою працівників. Більшість сучасних професій доступна за наявності позитивної мотивації всім психічно здоровим людям, якщо в них не зафіксовано якихось медичних протипоказань. Так, люди з сильним типом нервової системи можуть виконувати відповідальну, складну, напружену роботу, готові до екстрених дій, зберігають витримку, самовладання. Люди зі слабким типом нервової системи — маловитривалі. Однак це компенсується високою слуховою, зоровою чутливістю, що дає переваги при оволодінні професіями, які потребують неабиякої м'язово-суглобної чутливості рухового аналізатора, точності окоміру.

Характер

Людина не народжується з характером, він формується в процесі її активної діяльності.

Характер (грец. *charakter* — риса, особливість) — сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що виявляються в типових способах діяльності та спілкування, в типових обставинах і визначаються ставленням особистості до них.

Характер людини виявляється в системі відносин з навколишньою дійсністю у ставленні: до інших людей (товариськість чи замкнутість, правдивість чи облудність, тактовність чи брутальність тощо); до справи (відповідальність чи несумлінність, працьовитість чи лінощі тощо); до власності (щедрість чи жадібність, ощадливість чи марнотратність, акуратність чи неохайність); до себе (скромність чи самозакоханість, гордість чи приниженість тощо).

Підставою для визначення характеру є не спорадичний, а стійкий вияв конкретних рис особистості в різноманітних ситуаціях, міра виразності цього вияву, співвідношення з іншими рисами.

Тип характеру. Поведінка людини завжди містить у собі когнітивний (пізнавальний, розумовий), афективний (чуттєвий, емоційний) і практичний (перетворювальний, сенсорний) компоненти, з переважанням одного з них, що дає змогу визначити характерологічний тип працівника. Приміром, перевага розумового компонента засвідчує тип «мислителя», емоційно-комунікативного — «співрозмовника», перетворювального — «практика». «Мислитель» більше орієнтований на пізнання внутрішнього і зовнішнього світу, на постійні роздуми про науку, мистецтво, життя. Він любить пофантазувати, що зумовлює його низьку товариськість, невміння розв'язувати організаційні завдання. «Співрозмовник» товариський, контактний, любить компанії, легко знайомиться й адаптується в новій обстановці. «Практик» є людиною справи, не терпить тяганини, незавершених справ, зайвих міркувань. Як доброму організатору, йому подобаються завдання, що вимагають рішучих і негайних дій (М. Обо-зов, Г. Щокін). Загальні характеристики зовнішніх і суб'єктивних виявів поведінки різних соціальних типів представлені в табл. 2.

Урахування трикомпонентної типології поведінки важливе у процесі вибору професії. Так, людина практичного типу обирає професії, пов'язані з виробничою діяльністю і керівництвом людьми. Емоційно-комунікативна людина надає перевагу професіям, що вимагають ефективного спілкування (кадрова робота, навчання людей тощо). Людина розумового типу знаходить себе у розумовій професійній діяльності (проектування, конструювання тощо).

Таблиця 2 Зовнішні та суб'єктивні вияви поведінки різних соціальних типів

Зовнішні вияви і суб'єктивні переживання	Розумовий тип («мислитель»)	Емоційно-комунікативний тип («співрозмовник»)	Практичний тип («практик»)
1	2	3	4
Пізнавальна сфера особистості			
1. Джерело відчуття	Його внутрішній світ	Сфера спілкування	Практичні лії
2. Тип розв'язання проблем	Необхідні дані бере 3 ПИСЬМОВИХ джерел	Дані здобуває в спілкуванні з іншими людьми	Воліє організувати інших людей на розв'язання завдання
3. Особливості мислення	Суворі логіка і доказовість розумових конструкцій	Відсутність суворі логіки в мисленні, опора на думку інших людей	Суворі логіка з орієнтацією на думку інших
4. Особливості ухвалення рішення	Важко переконати, змінити вже вироблену думку	Легко змінює свою ідею на користь групи	Будь-яке прийняте рішення обстоює до кінця
Емоційно-потребова сфера особистості			
1. Емоційна потреба	Потреба в усамітненні у важку хвилину	Потреба в людях у важку хвилину	Потреба в діях у важку хвилину
2. Прогноз переживань	Непередбачуваність і нерівність емоційних реакцій	Емоційна рівність і передбачуваність	Середній ступінь рівності й передбачуваності
3. Вияв переживання	Потайність почуттів	Емоційна виразність і відкритість	Емоційна нестриманість
4. Особливості мови	Слабка виразність і сповільненість мови, тихий голос	Легка, м'яка манера спілкування	Різкі й чіткі фрази і голос
Зовнішні вияви поведінки			
1. Ходьба	Незграбність рухів, млявість ходи	Плавна	Енергійна, упевнена
2. Поза	Незграбність, неприродність постави	Розслабленість пози	Впевненість постави

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4
3. Жестикуляція	Або не виражена, стримується, або незвичайна	Багата, різноманітна	Рішучі заходи
4. Міміка	Невиразність і бідність міміки, високий її самоконтроль	Часто відповідає внутрішнім переживанням	Виразна, артистична

Загальноприйнятої, єдиної класифікації характерів, попри різноманітні спроби, досі виробити не вдалося, а поділ людей на типи значною мірою є умовним. Усе це, однак, не применшує значення обізнаності з основними рисами людини, що відіграє суттєву роль у різних вимірах управлінської діяльності. Одним із перших запропонував класифікацію типів характеру німецький психіатр і психолог Ернст Кречмер (1888—1964). Пізніше аналогічну спробу здійснив американський вчений Ві-льям Шелдон (1899—1977). В Росії цю проблему досліджував психіатр Петро Ганушкін (1875—1933), в Німеччині — психіатр і психолог Карл Леонгард (1904—1988).

Згідно з концепцією Е. Кречмера існує три основних типи організації тіла — астеничний, атлетичний, пікнічний. Кожен із них учений поєднав з особливим типом характеру.

Астеничний (грец. *asthenik* — безсилий, кволий, млявий) **тип**. На вигляд астеник — худорлява людина з вузькими плечима, тонкими руками, слаборозвиненими м'язами. Такому типу будови тіла відповідає і тип темпераменту — шизотимік (грец. *schizo* — розділяю, розсікаю), для якого властиві такі риси характеру, як аристократичність, егоїстичність, невміння знаходити спільну мову з іншими людьми, схильність до відлюдькуватості тощо.

Атлетичний (грец. *atletes* — борець) **тип**. У такої людини сильно розвинута грудна клітка і мускулатура, широкі плечі, вона висока чи середня на зріст. Цьому типу будови тіла відповідає тип темпераменту — *іксо-тимік* (рівний, однаковий), який характеризується стриманістю жестів і міміки, схильністю до незмінної, спокійної ситуації тощо.

Пікнічний (грец. *rukpos* — міцний, кремезний) **тип**. Людина з такою будовою тіла схильна до повноти,

має коротку шию і середній зріст. Пікнічному типу відповідає тип темпераменту — *циклотимік* (грец. *kikloei-des* — колоподібний, круглий), якому властиві енергійність, комунікабельність, схильність до гумору тощо.

Незважаючи на те, що типологія Кречмера була побудована абстрактним, умоглядним шляхом, вона містила у собі низку життєво правдивих спостережень. Як виявилось згодом, люди з певним типом будови тіла мають схильність до захворювань, які супроводжуються акцентуаціями відповідних рис характеру.

В. Шелдон у дослідженні компонентів характеру (в його термінології — темпераменту) застосував так званий антропоскопічний метод, візуально обстеживши фотографії 4000 оголених студентів коледжу, знятих спереду, збоку і ззаду, що дало змогу вибрати крайні варіанти статури, максимально не схожі один на одного. Таких варіантів виявилось три, їх характеризували такі показники:

1. Загальна сферична форма, м'якість, дуже великий живіт, багато жиру на плечах і стегнах, кругла голова, великі внутрішні органи, слабкі руки і ноги, нерозвинуті кістки і м'язи.

2. Широкі плечі й грудна клітка, мускулісті руки і ноги, мінімальна кількість підшкірного жиру, масивна голова.

3. Витягнуте обличчя, високе чоло, тонкі довгі руки і ноги, вузька грудна клітка і живіт, нерозвинені м'язи, відсутність підшкірного жирового шару з добре розвинутою нервовою системою.

На підставі цього Шелдон виокремив три первинні компоненти статури — *ендоморфний* (грец. *endon* — всередині, *morphe* — форма), *мезоморфний* (грец. *mesos* — середній, проміжний), *ектоморфний* (грец. *ektos* — ззовні).

Новою у психології виявилася і його ідея кількісної оцінки кожного компонента в кожного конкретного індивіда. Для цього вчений використав процедуру оцінювання за семибальною шкалою (з передбачуваними рівними інтервалами між цифрами), де 1 позначала абсолютний мінімум виразності компонента, а 7 — абсолютний максимум. Це дало змогу статистиці кожного конкретного індивіда представити оцінкою, вираженою трьома цифрами. Така система оцінювання статури одержала назву *соматотипування* (грец. *soma* — тіло), а набір із трьох цифр, що характеризують ступінь виразності компонентів статури людини, — *соматотипу людини*.

З метою з'ясування компонентів темпераменту В. Шелдон простудіював літературу з психології особистості й виписав 650 назв ознак, що характеризують особистість. Після цього він додатково проаналізував цей перелік ознак, комбінуючи і відкидаючи незначні, звів їх кількість до 50. Взявши їх за критерій, учений протягом року обстежував 33 особи, застосовуючи різні методики (бесіди, анкети, опитувальники, аналіз професійної діяльності й спостереження за поведінкою, взаєминами). Так він виявив групи рис, що відповідають «первинним компонентам темпераменту», яким пізніше дав назву: *вісцеротонія* (лат. *viscera* — нутрощі) — функціональна перевага органів травлення, *соматотонія* — функціональна і анатомічна перевага рухового апарату, *церебро-тонія* (лат. *cerebrum* — мозок) — перевага діяльності вищих нервових центрів.

На наступному етапі роботи Шелдон передбачав розширити перелік ознак кожної групи. З цією метою він протягом чотирьох років шукав і перевіряв на кореляційні властивості (співвідношення з ознаками інших груп) нові риси. У результаті перелік ознак кожної групи був доведений до 20, тобто кожен компонент темпераменту визначався вже за 20 ознаками. Оцінений у такий спосіб за всіма компонентами (60 ознаками) індивід одержував свій індекс темпераменту (табл. 3).

Таблиця 3

Шкала темпераменту за В. Шелдоном

1. Вісцеротонія	2. Соматотонія	3. Церебротонія
1	2	3
1. Розслабленість у поставі й рухах	1. Впевненість у поставі й рухах	1. Стриманість манер і рухів, скутість у поставі
2. Любов до комфорту	2. Любов до фізичних навантажень і пригод	2. Надмірна фізіологічна реактивність
3. Уповільнення реакції	3. Енергійність	3. Підвищена швидкість реакції
4. Любов до їжі	4. Потреба в рухах і задоволення від них	4. Схильність до інтимності
5. Соціалізація харчової потреби	5. Прагнення до панування, потреба влади	5. Надмірне розумове напруження, підвищений рівень уваги, тривожність

Закінчення таблиці 3

1	2	3
6. Задоволення від процесу травлення	6. Схильність до ризику	6. Скритність почуттів, емоційна стриманість
7. Любов до ввічливого обходження	7. Рішучі манери	7. Неспокійні рухи очей і обличчя
8. Соціофілія (схильність до громадського життя)	8. Хоробрість у бою	8. Соціофобія (страх перед соціальними контактами)
9. Привітність із усіма	9. Агресивність у змаганні	9. Утруднення у встановленні соціальних контактів
10. Бажання похвали і схвалення	10. Психологічна нечутливість, емоційна черствість	10. Труднощі у набутті нових звичок, слабкий автоматизм
11. Орієнтація на інших	11. Клаустрофобія (боязнь закритого простору)	11. Агорафобія (страх відкритого простору)
12. Стабільність емоційних виявів	12. Відсутність жалості і такту	12. Невміння передбачати ставлення до себе інших людей
13. Терпимість	13. Гучний голос	13. Тихий голос, острах викликати шум
14. Безтурботна задоволеність	14. Спартанська байдужність до болю	14. Надмірна чутливість до болю
15. Глибокий сон	15. Загальна галасливість	15. Недостатній сон, хронічна втома
16. Безхарактерність	16. Зовнішній вигляд відповідає більш літньому віку	16. Юнацька жвавість манер і зовнішнього вигляду
17. Легкість у спілкуванні і вираженні почуттів; вісцеротонічна екстраверсія	17. Екстраверсія у вчинках, але скритність у почуттях і емоціях, соматотонічна екстраверсія	17. Церебротонічна інтроверсія
18. Товариськість і м'якість у стані сп'яніння	18. Агресивність і наполегливість у стані сп'яніння	18. Стійкість до дії алкоголю й інших депресантів
19. Потреба в людях у важку хвилину	19. Потяг до дії у важку хвилину	19. Потяг до усамітнення у важку хвилину
20. Орієнтація на дитинство і сімейні взаємини	20. Орієнтація на юнацькі цілі і заняття	20. Орієнтація на пізні періоди життя

Дослідження, що розпочав російський психолог Борис Ананьев (1907—1972) та продовжив М. Обозов, уточнили типологію Е. Кречмера і В. Шелдона. Передусім було показано, що типологія Е. Кречмера, хоч і побудована без певних наукових основ, містила багато раціональних спостережень. Зокрема виявилось, що працездатність людини залежить від будови тіла. Пікніки, наприклад, легко переключаються з одного виду роботи на інший, швидко вступають у контакт, але вони скоріше втомлюються, в них швидко падає інтерес до роботи. Отже, для ефективної діяльності їм доцільніше починати день з розв'язання найскладніших завдань. Оскільки вони наділені доброю короткочасною пам'яттю, то результативно розв'язують оперативні завдання. Астенікам більше підходить робота, що вимагає тривалих роздумів, систематизації. Вони легко переходять від простих до складніших видів діяльності, досягаючи вершини працездатності всередині або наприкінці робочого дня. Тому їм краще доручати роботу, пов'язану з документами, технікою, а не з управлінням.

Класифікація людських характерів А. Личко, К. Ле-онгарда виокремлює типи людей, що мають так звану *акцентуацію характеру* — надмірну виразність окремих рис та їх поєднань, які є крайніми варіантами норми, межують із психопатіями. Акцентуації характеру вирізняються відсутністю одночасного вияву властивих психопатіям тріади ознак: стабільності характеру в часі, тотальності його виявів у всіх ситуаціях, соціальної дезадаптації. Їм властива вразливість особистості стосовно не кожного (як при психопатіях), а лише певних психотравмуючих впливів, адресованих так званому «місцю найменшого опору» певного типу характеру, при збереженні стійкості до інших. Залежно від міри виразності розрізняють явні й приховані (латентні) акцентуації характеру, які можуть переходити одна в одну під впливом різних чинників, серед яких важливими є особливості сімейного виховання, соціального оточення, професійної діяльності, фізичного здоров'я. У підлітковому віці більшість акцентуацій характеру, як правило, згладжуються, компенсуються. У складних психогенних ситуаціях, що тривалий час впливають на «слабку ланку» характеру, акцентуації характеру можуть не тільки спричинити гострі афективні реакції, неврози, а й формування психопатичного (ненормального) розвитку. Оскільки акцентуації характеру межують-

ють з відповідними видами психопатичних розладів, їх типологія базується на детально розробленій у психіатрії класифікації психопатій, відбиваючи і властивості характеру психічно здорової людини.

А. Личко виокремлює такі основні типи акцентуацій характеру та їх ознаки:

- циклоїдний (грец. *kikloides* — колоподібний) — чергування фаз гарного і поганого настрою з різним періодом;
- гіпертимний (грец. *hyper* — над, над міру) — постійно піднятий настрій, підвищена психічна активність із бажанням діяльності й тенденцією не доводити справу до кінця;
- лабільний (грец. *labilis* — постійний) — різка зміна настрою залежно від ситуації;
- астеноневротичний — швидка стомлюваність, дратівливість, схильність до депресій та іпохондрії (хворобливості, пригніченості);
- сенситивний (лат. *sensitivus* — чутливий) — підвищена вразливість, боязкість, загострене почуття власної неповноцінності;
- психастенічний (грец. *psyche* — душа, *astheneia* — безсилля, слабкість) — висока тривожність, помисливість, нерішучість, схильність до самоаналізу, до постійних сумнівів і мудрування;
- шизоїдний (грец. *schizo* — розсікаю) — відгоро-дженість, замкнутість, інтроверсія, емоційна холодність, брак інтуїції в процесі спілкування, що проявляються у відсутності співпереживання, труднощах у встановленні емоційних контактів;
- епілептоїдний — схильність до злобно-гужливого настрою з агресією, яка накопичується, що проявляється у вигляді приступів люті й гніву (іноді з елементами жорстокості), конфліктність, в'язкість мислення, скрупульозна педантичність;
- демонстративний (істероїдний) — виражена тенденція до витіснення неприємних для суб'єкта фактів і подій, до облудності, фантазування й удавання, які використовують з метою привернути до себе увагу, що характеризується авантюристичністю, марнославством, «втечею в хворобу» при незадоволеній потребі у визнанні;
- хиткий, нестійкий — схильність легко піддаватися впливу оточення, постійний пошук нових вражень, компаній, уміння легко встановлювати контакти, як правило, поверхових;

- конформний (лат. *conformis* — подібний, відповідний) — надмірна підпорядкованість і залежність від думки інших, брак критичності й ініціативності, схильність до консерватизму.

Класифікація К. Леонгарда ґрунтується на оцінюванні стилю спілкування людини з оточенням. Автором виокремлено: гіпертимний; дистимний (перевага зниженого настрою, схильність до депресії, зосередженість на похмурому і сумному в житті); циклоїдний; збудливий (низька контактність у спілкуванні, дратівливість, схильність до конфліктів), характер, що застрягає (підвищена підозрілість і хвороблива вразливість, стійкість негативних афектів, прагнення до домінування, неприйняття думки інших і, як наслідок, висока конфліктність); педантичний (формаліст, бюрократ, у конфлікти вступає рідко); тривожний (низька контактність, невпевненість у собі); емотивний (надає перевагу спілкуванню у вузькому колі); демонстративний; екзальтований (висока контактність, альтруїзм, прив'язаність до близьких); екстравертивний (висока контактність); інтровертивний (низька контактність).

Охарактеризуємо окремі з названих типів характеру детальніше.

Циклоїдний тип характеру. Люди з таким характером схильні до зміни настрою, періодичних змін працездатності, активності. У фазі піднесення вони комунікабельні, швидко говорять, легко розв'язують проблеми тощо. У період спаду мають низьку працездатність, слабку товариськість, поганий настрій. Ці особливості є біологічно зумовленими, а критика і неприємності в цей період можуть тільки подовжити, поглибити його. Людину з таким характером не варто призначати на роботу з постійно високим темпом праці. У періоди зниження працездатності таким людям не слід братися за нові види роботи, для них шкідливі також емоційні перевантаження.

Гіпертимний (гіперактивний) тип характеру. Відрізняється підвищеною доброзичливістю, товариськістю. Його носії з усіма однаково дружельобні, намагаються не псувати стосунків з начальством. Оптимістичність іноді спонукає і таких людей до самохвальби. Гарний настрій допомагає їм переборювати труднощі, до яких вони ставляться легко, як до тимчасових. Добровільно виконують громадську роботу. Але багато з того, за що беруться, не доводять до завершення. Їм не варто

довіряти копітку, одноманітну роботу, обмежувати їх контакти. А головне — створити умови для вияву їхньої ініціативи, розкриття особистості.

Лабільний тип характеру. Його вирізняє психологічна вразливість, емоційна збудливість. Люди з таким характером намагаються відгородити себе від брутальності, різких, категоричних контактів. Навіть незначна подія може цілком змінити їх емоційний стан. Звичайна критика може часом спричинити травму на все життя. Для осіб із лабільним характером дуже важливий гарний психологічний клімат у групі. Сприятливо впливає на них спілкування з гіпертимами.

Психастенічний тип характеру. Для людей з таким характером властиві сумлінність, пунктуальність, замкнутість, раціональність у спілкуванні, схильність до аналітичної діяльності. Відсутність твердої позиції компенсується прагненням усе досліджувати, відкладаючи висновки. Тому за потреби раціонально осмислити ситуацію варто поговорити з такою людиною, і вона глибоко проаналізує хоча б дещо. Разом з тим, таким людям не слід доручати прийняття рішень, особливо відповідальних. Пом'якшити негативний вплив цього характеру можна завдяки розвитку образної пам'яті, емоційності, що сприятиме відтворенню різних ситуацій і зіставленню їх, правильним висновкам.

Тип характеру, що застрягає. Виявляється він через схильність до деспотизму, самореклами. Такі люди злопам'ятні, що зумовлено стійкістю, і малорухомістю переживань. Свіжу ідею вони сприймають, лише зрозумівши її. Застрягання на почутті, думці, справі спричиняють надмірну деталізацію, підвищену охайність (охайно прибирає робочий стіл, ретельно розкладає папери тощо). Людям із таким характером варто доручати облаштування виробничого, службового приміщення. Життя таких людей різноманітне. Спілкування допомагає їм перебороти внутрішню інертність.

Демонстративний тип характеру. Вирізняється зайвою суєтою, метушнею, рекламуванням своєї роботи. Складається враження, що прагнення до успіху, мати гарний вигляд перед іншими — мало чи не єдина риса цього типу характеру. Люди з таким характером не здатні критично побачити себе збоку, неминуче відчують труднощі, якщо в організації не враховують їх особистісно-психологічної своєрідності. Не вагаючись, їм

можна доручити рекламу продукції. Добре, якщо вони одержуватимуть задоволення не тільки від основної роботи, а й від участі в художній самодіяльності, реалізуючи свої природні задатки.

Нестійкий тип характеру. Найприкметніше в ньому — відсутність твердих внутрішніх принципів, недорозвиненість почуття обов'язку, інших вищих моральних якостей. Люди такого типу постійно прагнуть до миттєвих задоволень і розваг. Ця якість буває вираженою настільки, що людина нехтує елементарними обов'язками, не хоче нічого робити, налаштована тільки на споживання. Працівник із нестійким характером створює відчутні проблеми в організації. Свої обов'язки він виконує час від часу, працює здебільшого з примусу. Послаблення контролю, вимог до такого працівника відразу негативно позначається на результатах його роботи. Люди з цим характером лідирують там, де потрібно виконати приємну, помітну частину роботи, пов'язану з розвагою. Здебільшого вони здатні впливати на групу.

Конформний тип характеру. Ознаками його є не-зібраність, розгубленість, несамостійність. Люди з таким характером можуть діяти тільки за чиєїсь підтримки. Ще одна їхня суттєва особливість — відсутність суперечностей із своїм середовищем. Вони є природними носіями норм, цінностей, інтересів організації, у якій працюють, відрізняються м'якістю в спілкуванні, здатністю «розчинитися» у цінностях та інтересах іншого. Цих людей характеризує намагання бути в тіні, золотій середині. Працівники з конформним характером можуть бути добрими заступниками керівника, але самостійна робота їм не під силу.

Екстравертивний тип характеру. Його відзначає висока контактність, відкритість до інформації. Особи такого типу характеру рідко вступають у конфлікти; у спілкуванні з друзями, на роботі часто віддають лідерство іншим. Вони готові уважно вислухати співрозмовника, прийти на допомогу, однак легко опиняються під впливом інших людей, схильні до поширення чуток тощо.

Інтровертивний тип характеру. Людям із таким характером властива низька контактність, відірваність від реальності, схильність до філософських роздумів, намагання уникати конфліктів. Вони надають перевагу самотності, у стосунках з іншими стримані, принципові.

Представники цього типу характеру нерідко проявляють надмірну впертість, у відстоюванні своїх поглядів вони не завжди послідовні, об'єктивні.

У реальному житті найпоширеніші змішані форми акцентуацій характеру:

— проміжні типи, які є результатом одночасного розвитку кількох типових рис;

— амальгамні типи, тобто нашарування нових рис характеру на його сформовану структуру.

Значний інтерес виявляє психологія управління до різних психологічних типів так званих неідеальних працівників. Вони є в кожній організації, але оскільки їх сутнісні риси маскуються певним типом поведінки, виявити таких працівників серед інших непросто. Найчастіше серед них трапляються:

— *одержимі роботою*. Це люди, для яких справи — як наркотик, як щедра джерело насолоди. Вони воліють проводити вечори над балансовими таблицями, а не в кріслі кінотеатру. Усе, що поза межами роботи, їм нецікаве. Дехто з них навіть обідає на робочому місці. Якщо у фірмі або в групі є такий, не варто доручати йому нову справу, він краще робить те, до чого звик;

— *панікери*. Вони панічно бояться самостійно приймати рішення. Необхідність зробити вибір паралізує їх. Панікери можуть бути досить освіченими, винахідливими, але керівна робота не для них. Безперечним їхнім достоїнством є далекоглядність;

— *«пугачі»*. Як повна протилежність панікерам, вони без найменших сумнівів беруться за найскладніші справи і, як правило, провалюють їх. Навколишній світ бачать тільки в чорно-білих тонах. Поведінка «пугачів» здебільшого викликає сильне невдоволення тих, хто поруч. Під час прийняття рішень пропозиція керівника матиме успіх, якщо «пугач» буде в таборі його супротивників, а не союзників;

— *пацифісти*. Цей тип працівників об'єднує скептиків без твердих переконань, які дбають тільки про те, щоб їх залишили у спокої й дали спокійно дочекатися пенсії. Вони рідко вплутуються у службові баталії, цураються ентузіастів. Як і одержимим, їм не варто доручати нової діяльності;

— *пустельники*. Ці люди настільки захоплені роботою, що не знаходять часу на контакти з людьми. Така поведінка викликає подив, нерідко відштовхує. Пус-

тельники, як правило, мають репутацію здібних диваків. До них недоцільно застосовувати традиційні критерії службової поведінки. Опинившись на управлінських посадах, вимагають повної лояльності та беззаперечного підпорядкування;

— *дилетанти*. Вони щедро наділені чарівністю, але не здатні вникати в деталі дорученої роботи. Нейтралізувати їх шкідливий вплив на оточення можна, доручивши відповідальність за прийом важливих гостей. У цьому вони знаходять щире покликання;

— *«невдахи»*. Як правило, вони нічого не вирішують, багато обіцяють, у розмові надають перевагу монологу, концентруються на проблемах і перешкодах, недоліках інших, ігнорують чужий досвід, бояться помилок, агресивні. Серед них багато ледарів і заздрісників. *Ледар* зазвичай бере завдання без зазначення термінів; не закінчивши однієї справи, напрошується на іншу; прагне довести, що його роботу потрібно передати іншому працівнику; у робочий час виконує громадську роботу і те, що не належить до його обов'язків. *Заздрісник*, помітивши помилку, промовчить, а потім при нагоді використовує її; застосовує правило «Хочеш керувати начальником — подружися з ним»; вивчає слабості начальника, вбачаючи в них свою силу; намагається завжди здаватися скривдженим, провокує керівника на брутальність;

вдає, що робить справу для керівництва, а насправді вона нічого не варта. «Невдахи» ніколи не зможуть стати ефективними працівниками, саме тому їх варто уникати. Ефективна діяльність кожного окремого працівника — умова ефективності виробництва. Виокремлюють такі складові ефективної діяльності підлеглого: сміливість у розв'язанні проблеми; дружелюбність; вміння слухати інших; концентрацію на можливостях і рішеннях; вміння знаходити в інших позитивні якості; концентрацію на справі, а не на обіцянці; здатність переборювати труднощі, помилки, учитися в інших.

Німецько-американський психолог Еріх Фромм (1900—1980), узагальнивши власні спостереження, описав такі типи неідеальних працівників:

— *«мазохіст-садист»*. Тип людини, яка схильна бачити причини своїх успіхів і невдач не в обставинах, а в

людях. Намагаючись нейтралізувати ці причини, вона спрямовує свою агресію на того, хто, на її думку, небезпечний і є причиною невдач. Жертвами агресії мазохіста-садиста можуть бути і групи людей, а також він сам, якщо причина невдач у ньому. Такий тип людини постійно самовдосконалюється, «переробляє» себе й інших. Отримавши владу над людьми, стає особливо небезпечним, адже тероризує їх, керуючись, як йому здається, «найкращими намірами»;

— «руйнівник». Для нього характерне яскраво виражене намагання до усунення, ліквідації об'єкта, що спричинює руйнацію надій. Найчастіше так чинять люди, обмежені в реалізації своїх емоційних та інтелектуальних можливостей, перебуваючи у стані тривоги і безсилля;

— «конформіст-автомат». Це тип людини, яка, зіткнувшись із проблемами, перестає бути собою, підкорившись більшості, обставинам. Вона майже ніколи не має власної думки, завжди готова підкоритися будь-якій новій владі.

Вчені виокремлюють і інші типи характерів. Зокрема — «маніпулятор» та «актуалізатор».

Маніпулятори. Такі люди свідомо, підсвідомо і не-усвідомлено застосовують облудні трюки, які дають змогу нейтралізувати, приглушити справжню людську природу, звівши людину і її близьких до рівня речей, підвладних управлінню і контролю. Не кожне маніпулювання є зло, іноді воно необхідне з погляду боротьби за існування. Але здебільшого приносить шкоду.

Е. Шостром виокремлює такі основні маніпулятивні системи:

1. Активний маніпулятор. Він намагається керувати іншими за допомогою активних методів. Люди цього типу не демонструють своєї слабкості у стосунках, вдають, що сповнені сил. Неабияке задоволення знаходять у контролі над іншими людьми, у реалізації своєї ролі «гнобителя», використовуючи своє соціальне становище (батько, старший брат, учитель, начальник). Однак цей тип у прагненні до задоволення обмежений відчуттям власного безсилля. Тому для нього особливо значуща система прав і обов'язків, табелів рангів, яка дає змогу ставитися до інших людей як до маріонеток.

2. Пасивний маніпулятор. Люди цього типу, вважаючи, що не можуть контролювати власне життя, свідомо дозволяють розпоряджатися собою активному мані-

пулятору. Нерідко вони прикидаються безпомічними, вдають із себе «пригноблених», використовуючи свої млявість і пасивність, певним чином змушують активних маніпуляторів думати і працювати за них.

3. Маніпулятор, що змагається. Його характеризує ставлення до життя як до стану, що вимагає постійної пильності, оскільки завжди можна щось виграти чи програти. Життя для нього — битва, де всі інші — суперники. Така людина коливається між методами «пригноблюючого» і «пригнобленого» і тому є чимось середнім між пасивним і активним маніпулятором.

4. Байдужий маніпулятор. Така людина ні на що не сподівається, намагається уникати контактів з навколишнім середовищем.

Актуалізатор (термін А. Маслоу). Цей тип об'єднує людей, які активніше, ніж середній індивід, виявляють внутрішні потенції і тому живуть повноціннішим і багатшим життям.

Якщо стиль життя маніпулятора містить такі основні елементи, як неправда, неусвідомленість, контроль і цинізм, то філософія життя актуалізатора ґрунтується на чесності, усвідомленості, волі, довірі (табл. 4).

Таблиця 4 Основні характеристики маніпуляторів і актуалізаторів

Маніпулятори	Актуалізатори
1	2
НЕПРАВДА (фальш, шахрайство). Маніпулятор використовує прийоми, методи, маневри. Він ламає комедію і грає ролі, що повинні справити враження, досконало вибирає почуття залежно від обставин	ЧЕСНІСТЬ (прозорість, щирість, сором'язливість). Актуалізатор здатний до чесного вияву своїх почуттів, якими б вони не були. Йому притаманні щирість, виразність, він по-справжньому буває самим собою
НЕУСВІДОМЛЕНІСТЬ (апатія, нудьга). Маніпулятор не усвідомлює справжнього значення життя. Він бачить і чує лише те, що хоче бачити і чути	УСВІДОМЛЕНІСТЬ (мисливець, інтерес). Актуалізатор добре бачить і чує себе й інших людей. Він чутливий до мистецтва, музики й інших виявів життя
КОНТРОЛЬ (закритість, нарочитість). Для маніпулятора життя подібне шахівниці. Він здається спокійним, однак тримає себе та інших під постійним контролем, ховаючи від них свої мотиви	ВОЛЯ (спонтанність, відкритість). Актуалізатор спонтанний. Він здатний до вільного вираження властивих йому можливостей. У житті він суб'єкт, а не об'єкт

Закінчення таблиці 4

1	2
ЦИНІЗМ (безвір'я). Маніпулятор не довіряє собі й іншим. Він думає, що у стосунках між людьми існує тільки дві можливості: керувати чи бути керованим	ДОВІРА (віра, переконаність). Актуалізатор глибоко вірить у себе й інших, у можливість установити зв'язок з життям і справитися з труднощами тут і зараз

Типологія людей І. Павлова ґрунтується на вченні про дві сигнальні системи: образній і тій, що відображає образи за допомогою слова. Перевага першої сигнальної системи характеризує *художній тип*, другої — *розумовий тип*, а їх рівновага — *середній тип*.

Наявність двох сигнальних систем у психіці людини пов'язана з діяльністю правої і лівої півкуль мозку: відносна перевага діяльності правої півкулі мозку людини дає змогу говорити про домінування першої сигнальної системи, а перевага лівої півкулі — про домінування другої. Ті, хто обробляє інформацію за допомогою лівої півкулі, люблять розв'язувати проблеми логічним шляхом. Вони активні й говіркі, радше зроблять висновки, ніж запропонують нові ідеї. Люди, що обробляють інформацію за допомогою правої півкулі, сильні своєю інтуїцією, добре мислять образно. Їм подобається винаходити, знаходити головну ідею.

В управлінській діяльності важливими є і знання про відповідні схильності лівосторонніх («лівші») і правосторонніх («правші») людей, що слід брати до уваги під час проектування і компонування робочих місць, комплектування штату. Зважаючи на те, що серед лівосторонніх частіше трапляються обдаровані люди, дослідники рекомендують для поліпшення роботи з персоналом враховувати чинник «ліворукості».

Під час з'ясування професійної придатності людини до відповідного виду діяльності психологи звертають увагу і на вроджені індивідуально-типові ознаки, до яких належать: тип переплетення пальців, ведуча рука, домінуюче око та ін. Дослідження виявили, що *високій психологічній придатності* до управлінської діяльності відповідають: сполучення правого домінуючого ока, лівого типу переплетення пальців і ведучої правої руки;

сполучення правого домінуючого ока, правого типу пе-

реплетення пальців і правої ведучої руки; сполучення лівого домінуючого ока, лівого типу переплетення пальців і лівої ведучої руки. *Низькій психологічній придатності* відповідають: сполучення лівого домінуючого ока, лівого типу переплетення пальців і правої ведучої руки; правого ведучого ока, правого типу переплетення пальців і лівої ведучої руки. Керівники з лівим домінуючим оком більш консервативні й скептичні. Порівняно з «правоокими» вони повільніше думають, агресивніші, активніше прагнуть до незалежності, менш стійкі до стресу, менш адаптивні. Керівники з правим домінуючим оком є гнучкішими, спокійніше ставляться до змін, не бояться нового. Керівники з правим типом переплетення пальців недовірливі, схильні до суперництва. У них яскраво виражене прагнення до незалежності, самостійності. Люди з лівим типом переплетення пальців поступливіші, терплячіші, у них сильніше виражене «почуття ліктя».

Надмірне захоплення психологічними діагнозами, як й ігнорування їх, не сприяє досягненню оптимального рівня управління організацією. Адже в кожній людині в певних ситуаціях можуть виявлятися риси майже всіх типів характерів. Знання потрібні для кращого розуміння людей, поліпшення соціально-психологічного клімату в організації.

Здібності

У самореалізації особистості важливу роль відіграють і її здібності, що необхідно враховувати у процесі формування колективу організації, розстановки людей, управлінській діяльності загалом.

***Здібності** — індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.*

Формування здібностей відбувається на основі *здатків* — вроджених анатомо-фізіологічних особливостей нервової системи мозку. В основі однакових досягнень за певного виду діяльності можуть бути різні здібності, разом з тим одна й та сама здібність є умовою успішності різних видів діяльності. Здібності за основними видами діяльності бувають загальними і спеціальними. До *загальних здібностей* належать психічні властивості лю-

дини (увага, спостережливість, запам'ятовування, творча уява, розважливість та ін.). До *спеціальних здібностей* — психологічні особливості індивіда, що забезпечують йому успіх у певному виді діяльності: образотворчі здібності (почуття лінії, пропорції тощо), математичні здібності (схильність до аналізу і синтезу тощо) та ін.

Отже, аналіз здібностей дає змогу зрозуміти, чому різні люди майже в однакових умовах життєдіяльності досягають різних інтелектуальних, творчих, професійних успіхів, швидше і краще за інших засвоюють знання, вміння, навички.

Поняття «здібності» є багатоаспектним і багатоплановим. Воно охоплює:

- властивості людської душі, тобто сукупність психічних процесів і станів;

- високий рівень розвитку загальних і спеціальних знань, умінь і навичок, який забезпечує успіх особистості в різних видах діяльності;

- властивості та якості індивіда, які є суб'єктивними передумовами успішної діяльності.

Для психології актуальним є те, наскільки здібності зумовлені спадковістю і впливом соціального середовища. Щодо цього досить влучним є твердження, що спадковість визначає можливості людини, а середовище — наскільки до них вдається наблизитися. Здібності формуються в діяльності, розвиваються на основі генетичне зумовлених задатків. Самі природні задатки як потенційні можливості людини ще не є запорукою її успішної діяльності в майбутньому, їх потрібно розвивати, що можливо в соціумі, складовою якого є практика життєдіяльності.

Здібності можуть існувати лише в постійному розвитку. Та здібність, яка не розвивається, яку людина перестає використовувати в практичній діяльності, з часом втрачається. Тільки завдяки постійним вправам вона підтримує і розвиває в собі відповідні здібності. А загалом успішність діяльності людини залежить від ефективного використання сукупності її здібностей, умілого компенсування тих, яких не вистачає. У цьому контексті психологія вважає актуальними такі закономірності:

- ефективність будь-якої діяльності, зокрема управлінської, залежить не від однієї, а від кількох різних здібностей, поєднання яких може бути здійснене різними способами;

— здібність, якої немає у людини, може бути компенсована іншими, високорозвиненими;

— успіхи особистості в навчанні, праці, житті загалом залежать не тільки від її здібностей, а й від уявлення оточення про них;

— продуктивність є важливим чинником розвитку здібностей людини. На неї впливають не тільки вроджені задатки, а й розвиток відповідної системи операцій, умінь і способів дії в конкретній галузі. Рівень розвитку операцій, умінь і навичок у свою чергу залежить від соціокультурного, етнопсихологічного середовища, зокрема від традицій управлінської культури, парадигм навчання і підготовки кадрів управління.

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від загальної здібності до управлінської діяльності (ЗЗУД). Про виразність ЗЗУД свідчать уміння керівника розв'язувати нестандартні завдання і проблеми, здатність мислити масштабно, а також наслідки вияву цих здібностей. Наприклад, керівника характеризують за ступенем різноманітності використовуваних ним прийомів і методів управління: чим вищий цей ступінь, тим сильніший керівник. У прямій залежності від управлінських здібностей керівника перебуває ефективність роботи з добору і розстановки кадрів: сильний керівник схильний підбирати сильних підлеглих, а слабкий — слабких. А тому шкода від слабого керівника є подвійною: безпосередня (пряма) зумовлена низькою ефективністю його управлінської діяльності, побічна (непряма) пов'язана з негативною самоорганізацією. До інших наслідків ЗЗУД належать уміння правильно оцінювати діяльність підлеглих, перерозподіляти функції управління між керівниками нижчих рангів.

Емоції

Ставлення людини до навколишнього світу, інших людей, до самої себе психічним способом виявляється через емоції.

Емоції (лат. *emoveo* — хвилюю, збуджую) — психічне відображення у формі безпосереднього переживання життєвого змісту явищ і ситуацій.

Вони є суб'єктивною формою вираження потреб, передують діяльності для задоволення потреб, спонука-

ють і спрямовують її. Успіх і невдача, досягнення мети і крах ідеалів — усе це сприймається людиною насамперед емоційно. Різноманітність життєвих ситуацій породжує і різноманіття людських емоцій: позитивних і негативних, глибоких і поверхових тощо.

Завдяки емоціям людям легше порозумітися, об'єктивніше оцінити стан співрозмовника і ситуацію, спільну діяльність і спілкування. Такі базові емоції, як сором, подив, огида, задоволення, зацікавленість, радість, гнів, горе, зневага на обличчі, наприклад, африканця відображаються майже так само, як і на обличчі європейця. Отже, люди різних культур однаково сприймають і оцінюють вираз обличчя за емоційними станами. Це свідчить про вроджений характер основних емоцій. Але вродженими є не всі емоції, немало їх люди набувають у процесі навчання і виховання.

Емоції є внутрішньою мовою, системою сигналів, за допомогою яких індивід дізнається про те, що відбувається. Вони відтворюють відношення між мотивами і діяльністю. До основних емоційних станів людини, крім власне емоцій, належать почуття та афекти.

Почуття. Вони є однією з основних форм переживання людиною свого ставлення до предметів і явищ дійсності.

Почуття — психічні стани і процеси, які відображають емоційний аспект духовного світу людини, її суб'єктивне переживання подій, емоційне ставлення до навколишньої дійсності.

Почуття виконують сигнальну функцію, оскільки містять інформацію про оточення людини, є важливим регулятором її поведінки. Як досить стійкі психічні утворення, вони виокремлюють явища, які мають стабільну мотиваційну значущість.

Афекти. Свідченням їх є вчинки під впливом сильних емоцій, а не логіки розуму, зниження самовладання людини.

Афект (лат. affectus — хвилювання, пристрасть) — сильний і відносно короткочасний емоційний стан, пов'язаний з різкою зміною важливих для суб'єкта життєвих обставин.

Такими станами є, наприклад, лють, жах, відчай, екстаз (нестяма), екзальтація (збудження без затьмарення свідомості). Здебільшого вони супроводжуються виразною мімікою, жестикуляцією. Як правило, афекти не сприяють нормальній організації поведінки.

Прикладом афекту може бути несподіване переживання страху.

Страх — короткочасна чи стійка емоція, породжена в людині дійсною чи уявною небезпекою.

Як психологічне явище, він виражається в тривожних і болісних переживаннях, у переляку, жаху, паніці, а також у діях (стихійних чи свідомих), спрямованих на самозбереження. Йому передують нерішучість і сумніви. Виокремлюють такі види страху: страх бідності (убогості), критики, хвороби, любовного розчарування, старості й смерті. Оскільки страх є тільки станом людської свідомості, його можна контролювати і спрямовувати. Виховання стійкості до страху пов'язане з виробленням умінь володіти собою за його відчуття.

Автор бестселера «Думай і збагачайся», американський журналіст Наполеон Хілл (1883—1963) стверджував, що страх убогості найбільш руйнівний: він паралізує розум, руйнує уяву, вбиває самовпевненість, підриває ентузіазм, охолоджує ініціативу, розмиває цілі, унеможливорює самоконтроль, розладжує чіткість мислення, перешкоджає концентрації зусиль, позбавляє наполегливості, притягує невдачі, придушє любов, силу кращі почуття душі, нехтує дружбою, спричинює безсоння, тугу і сум. Він охарактеризував такі симптоми, передумови страху убогості:

- байдужість. Виявляється вона у відсутності самолюбства, небажанні боротися з бідністю, інтелектуальній і фізичній ліні, безініціативності, нерозвинутості уяви, ентузіазму і самоконтролю;

- нерішучість. Її засвідчують невміння і небажання думати за себе, вичікувальна позиція;

- сумнів. Проявляється у формі пояснень і вибачень з метою прикрити чи виправдати свої невдачі, іноді поєднується із заздрістю до чужих успіхів, їх критикою;

- занепокоєння. Здебільшого його симптомами є прагнення шукати помилки в інших, жити не по кишені, зневажливе ставлення до своєї зовнішності, насуплений, похмурий вигляд, зловживання алкоголем, нервозність, невпевненість у собі;

- зайва обережність. Супроводжують її намагання бачити тільки негативне, схильність до роздумів і розмов про можливі невдачі замість концентрації свідомості на засобах досягнення успіху, песимізм, що проявляється в загальній схильності до хвороб;

- зволікання. Його засвідчують звичка відкладати на колись те, що мало бути зроблене значно раніше, тра-

та сил на виправдання неробства, спілкування з тими, хто змирився з бідністю, надання переваги компромісу, а не жорсткій боротьбі, змирення з життєвими труднощами замість подолання їх.

Якими б емоції не були, вони завжди невіддільні від особистості, оскільки пов'язані з її потребами, відтворюють стан, процес і результат їх задоволення. Вдосконалення вищих емоцій і почуттів передбачає особистісний розвиток людини.

Вольові якості

Прийняття й реалізація будь-яких рішень чи отримання себе від конкретних дій потребують відповідних вольових зусиль людини, актуалізації її волі.

***Воля** — здатність людини, що виявляється у самодетермінації й саморегуляції діяльності та різних психічних процесів.*

Вольові акти індивіда пов'язані з докладанням зусиль, прийняттям рішень та їх реалізацією. В управлінській діяльності вольове рішення приймається в умовах різноспрямованих гіпотез, конкуруючих поглядів. Жодна з позицій не здатна остаточно перемогти без прийняття вольового рішення, під час якого відбувається самообмеження, стримування певних сильних потягів, свідоме підкорення їх іншим, значущим цілям. Вольова дія передбачає наявність продуманого плану здійснення вчинку. Особливою ознакою вольової дії є посилена увага до діяльності й відсутність безпосереднього задоволення у процесі й результаті її здійснення. Іноді людина спрямовує вольові зусилля на те, щоб не перемогти обставини, а подолати себе.

Воля виявляється в таких властивостях особистості, як сила волі, енергійність, витримка тощо. Це первинні вольові якості, що визначають поведінку людини. Вольову особистість вирізняють рішучість, сміливість, упевненість у собі, віра в справу. В управлінській діяльності без упевненості в собі й довіри не обійтися. Навіть у надто складних ситуаціях, настроївши свої думки на перемогу, постійно заохочуючи позитивні емоції, віру в успіх, людина неодмінно їх досягне — така формула перетворення будь-якого прагнення на реальність.

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.

Віра виражає внутрішні переконання людини в істинності ідеї, правильності плану, тому і є одним із енергетичних джерел волі.

Волю людини характеризують і відповідальність, дисциплінованість, принциповість, обов'язковість, діловитість, ініціативність.

Основними психологічними функціями волі є:

- вибір мотивів і цілей;
- регуляція спонукування до дій за недостатньої чи надлишкової їх мотивації;
- організація психічних процесів у систему, адекватну виконуваний людиною діяльності;
- мобілізація психічних і фізичних можливостей у ситуації подолання перешкод при досягненні поставлених цілей.

Розвиток вольової регуляції поведінки в людини відбувається у кількох напрямках: перетворення несва-вільних психічних процесів у свавільні; набуття контролю над своєю поведінкою; вироблення вольових якостей особистості; свідомо постановка перед собою все важчих завдань, які потребують значних вольових зусиль.

Мотиви й мотивація

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.*

До структури мотиву, на думку психологів (Є. Ільїн), належать такі психологічні компоненти:

- блок, що визначається потребами;
- блок «внутрішнього фільтру» (моральний контроль, оцінювання зовнішньої ситуації, своїх можливостей, інтереси, нахили, рівень домагань);
- цільовий блок (образ предмета, що може задовольнити потребу; ціль; процес задоволення потреб).

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 (потреба в одязі, житлі тощо);
- соціальні (потреба 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 спричинилися до її конкретних вчинків, поведінки загалом. У таких випадках ідеться про мотивацію.

Мотивація — сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність.

Феномен мотивації реалізується в різних її формах, що залежить від змісту і психічної сутності мотивів, особливостей структури особистості, віку, статі, соціальної диспозиції тощо.

Соціальні установки

Одним із центральних у психології є поняття «установка» як готовність людини до певної активності, спрямованої на задоволення конкретної проблеми чи їх сукупності. Із різних її видів психологію управління цікавить передусім соціальна установка. Оскільки значною мірою вона стосується позиції, відносин особистості в організації, регулюють соціальну поведінку, ціннісні орієнтації особистості.

Соціальна установка — суб'єктивна орієнтація індивідів як представників групи на певні цінності.

Орієнтації диктують людині соціальне прийнятні способи поведінки. У психології управління установку використовують під час вивчення: 1) ставлення особис-

тості як члена групи (організації, установи тощо) до об'єктів, механізмів саморегуляції; 2) стійкості й погодженості соціальної поведінки індивіда під час прийняття управлінського рішення, прогнозування можливих форм поведінки персоналу за певних обставин тощо. В управлінській діяльності важливі такі функції установки:

- визначення стійкості, послідовності, цілеспрямованості діяльності;
- забезпечення стабільної діяльності в ситуації, схильній до змін;
- звільнення суб'єкта від необхідності приймати рішення і мимовільно контролювати діяльність у стандартних ситуаціях;
- визначення інертності діяльності, забезпечення важкості пристосування суб'єкта до нових ситуацій.

Ефекти установки безпосередньо виявляються тільки за зміни умов діяльності, спричинюються відповідністю чи невідповідністю внутрішніх потреб, ставленням людини до себе, соціальних вимог узагалі, конкретних фактів дійсності зокрема.

Особливості поведінки особистості у групі

Суттєвою характеристикою особистості є її поведінка у групі, вміння контактувати і взаємодіяти з іншими людьми, дотримуватися групових норм і правил. Оскільки процес відносин особистості й групи є надзвичайно складним, для їх розуміння й оцінювання важливі як властивості особистості, котра займає певні статус і позицію в групі, так і склад, характер діяльності, рівень організації групи та групові процеси.

Психологія послуговується поняттями, котрі визначають місце й особливості поведінки особистості в групі та в ширших соціальних об'єднаннях. Найважливішими серед них є статус, позиція і роль.

Статус. Він відображає визнання чи невизнання особи, повагу чи неповагу, симпатію чи антипатію до неї у групі, колективі, суспільстві.

Статус (лат. *status* — стан, становище) — становище індивіда в системі міжособистісних відносин у групі, суспільстві, його права, обов'язки і привілеї.

У різних групах одна людина може мати різний статус. Оскільки індивід перебуває у взаємозв'язках різно-

го рівня, виокремлюють економічний, правовий, професійний, політичний, особистісний та інші статуси особистості. Більш узагальненими є психологічний і соціальний статуси. Розрізняють також заданий і досягнутий, формальний і неформальний, суб'єктивний і об'єктивний статуси.

Загалом статус постає як єдність об'єктивного й суб'єктивного, особистісного, як показник визнання значущості особистості групою чи суспільством. У статусі виявляють себе групові норми й цінності. Головними складовими статусу є авторитет і престиж особистості. Основою авторитету є властивості і риси людини, що за рівнем свого розвитку суттєво переважають такі самі якості інших. В управлінській діяльності вирішальною у формуванні взаємин на рівні «керівник — підлеглий» є не об'єктивна цінність властивостей людини, а суб'єктивна їх цінність для тих, хто взаємодіє.

Позиція. Це поняття характеризує особистість як суб'єкт суспільних відносин, сукупність її ставлення до життя в різних його виявах.

Позиція (лат. positio — становище) — погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності.

У тлумаченні цього поняття склалися такі підходи:

— соціологічний. Тлумачить позицію як щось зовнішнє до особистості, її місце в системі відносин, умови, за яких людина діє як особистість;

— психологічний. Розглядає позицію як внутрішній компонент структури особистості.

Позиція особистості показує реальне діяльне ставлення людини до подій. У ній виявляються цінності особистості.

Роль. Функціонування цього поняття пов'язане з поглядами на особистість не лише як на об'єкт, а й як на суб'єкт відносин у суспільстві.

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.

Кількість ролей, їх діапазон визначається різноманітністю соціальних груп, видів діяльності й відносин, до яких залучена особистість. Але жодна роль не вичерпує особистості повністю, людина протягом свого життя

виконує безліч ролей. Постійне виконання однієї чи кількох ролей сприяє їх закріпленню.

У соціології, психології виокремлюють такі види ролей: соціальні (професійні, соціально-демографічні тощо), міжособистісні, активні (виконуються в конкретний момент), латентні (в конкретній ситуації не виявляються), організовані й стихійні. Роль розглядають у соціальній, соціально-психологічній та психологічній системах. У соціальному плані вона є об'єктивним результатом і суспільною значущістю діяльності суб'єкта, у психологічному — відповідністю якостей індивіда виконуваних ролей, у соціально-психологічному — глибиною розуміння, прийняття та відповідальності у виконанні ролей, співвідношенням ролей з груповими нормами та цінностями. Розуміння ролей як поведінки характеризує її передусім із соціально-психологічного погляду.

Розвиток ролей відбувається за такими стадіями:

— зразок ролей (у процесі соціалізації людина засвоює певні зразки поведінки, які виступають як щось зовнішнє стосовно індивіда, як певний стандарт для людини);

зразок ролей виконує функцію орієнтира і регулятора поведінки, поступово перетворюючись на норму поведінки);

— моделі ролей (зіставляючи зразки поведінки один з одним та з власними здібностями, індивід виробляє свою модель соціальної поведінки, яка є результатом поєднання індивідуального і соціального в структурі особистості);

— рольова поведінка (це реальні вчинки людей, опосередковані вимогами та очікуваннями оточення, індивідуальними властивостями людини; вона формується у процесі міжособистісного спілкування).

Тривале виконання ролей можна співвіднести з маскою, яка з часом стає самим обличчям. Оточення у ставленні до особистості має рольові сподівання — систему уявлень про те, як людина повинна поводитися в певній ситуації, чого від неї можна очікувати. Серед багатьох ролей розрізняють передусім *соціальні ролі* — нормативно схвалений спосіб поведінки, очікуваний від кожного, хто займає певну позицію, та *психологічні ролі*, які досягаються особистісними зусиллями індивіда. Для них характерна стереотипність поведінки, однак вони можуть бути різноманітними.

Особливості поведінки особистості у групі визначаються також характером діяльності групи, рівнем орга-

нізації спільності та груповими процесами. Суттєвою характеристикою життя групи є функціонування в ній процесів нормативної поведінки, пов'язаної з реалізацією групових норм.

Групові норми. Ефективна управлінська діяльність передбачає знання керівником впливу групових норм на діяльність підлеглих.

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.

Норми здебільшого є продуктом соціальної взаємодії й виникають у процесі життєдіяльності групи. Вони можуть формуватися відносно конкретних дій і ситуацій, регламентувати поведінку окремих осіб, регулювати діяльність групи як організованої спільноти. Існування групових норм зумовлене об'єктивною необхідністю організації діяльності працівників установи, їхнього виживання, розвитку, прогресу і відтворення. Наявність санкцій в організації забезпечує дотримання групових норм. Завдяки таким особливостям і механізмам, як вплив норм групової більшості, нормативний вплив групової меншості, наслідки відхилення індивіда від групових норм, референтні групи особистості, норма конкретизує вплив групи на поведінку людини.

Групова згуртованість. В управлінській діяльності значущими є знання особливостей групової згуртованості.

Групова згуртованість — процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб.

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 спілкування і узгодженість внутрігрупових дій. Конкретними показниками згуртованості є: рівень взаємної симпатії в міжособистісних стосунках; ступінь привабливості групи для її учасників.

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 оп-

тимальній 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.

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 пагубних наслідків призводять, наприклад, несумісність керівника і його заступника, формального і неформального лідерів.

Для ефективного функціонування виробництва важлива сумісність різних рівнів: «керівник — підлеглий», «керівник — інші керівники», «співробітники — працівники».

Основною особливістю психологічної сумісності на рівні «група — інші члени групи» є змога безконфліктного спілкування і узгодженості дій людей в умовах спільної діяльності, зумовленої виробництвом чи соціальним управлінням. Психологами помічено, що навіть мовчазна присутність сторонніх у групі змінює психологічний стан її учасників: в одних показники роботи поліпшуються, в інших — погіршуються. Це зумовлено багатьма чинниками, зокрема й темпераментом. Встановлено, наприклад, що за необхідності оперативного прийняття рішень і відповідної організації діяльності неминуче виникатимуть напружені ситуації в колективі, у складі якого половина холериків, чверть флегматиків і чверть меланхоліків. Найкраща сумісність між людьми на виробництві (у відділах, бюро, бригадах тощо) досягається за оптимального поєднання людей із протилежними типами темпераменту. Комплектування управлінських і виробничих колективів з урахуванням особливостей темпераменту їх працівників повинно зважати на специфіку завдань, які доведеться їм розв'язувати. Так, до інтенсивних процесів виробництва більш схильні сангвініки і флегматики, до монотонніших — меланхоліки. Найефективніше діяльність, пов'язану зі спілкуванням, можуть виконувати орієнтовані на співробітництво сангвініки і слабо виражені холерики, які

виявляють ініціативу в складних ситуаціях. Холериків доцільно призначати на роботи, що вимагають швидких дій і рухливості.

Формування груп в управлінських підрозділах необхідно здійснювати на основі добору представників різних темпераментів і різних здібностей, але з перевагою тих, чиї типологічні характеристики більше відповідають поставленим завданням.

Активність особистості як форма вияву її індивідуальності, творчості та професіоналізму

Важливою характеристикою особистості є її активність.

Активність особистості — прагнення розширювати сферу своєї діяльності, здатність нести в собі потенціал енергії, сили, творчості.

Активна взаємодія особистості з природою і суспільством є методологічним принципом, що дає змогу розкрити специфіку її становлення у світі, що також змінюється; враховувати не тільки дії об'єктивних чинників на особистість, а й потенційні характеристики (у тому числі психічні властивості, якості, природні особливості тощо) самої особистості. Отже, активність є формою вираження потреб особистості, її характеристикою як суб'єкта життєдіяльності. Вона сприяє злиттю індивіда із соціумом (ідентифікація) і виділенню, збереженню свого «Я» (автономізація), тобто є способом формування, розвитку особистості та подолання зустрічних детермінантів (причин) у процесі її становлення. Це досягається завдяки оптимальному використанню природних здібностей і можливостей індивіда, знаходженню оптимально-індивідуального темпу життя, своєчасному включенню особистості в соціальні процеси тощо. Активність особистості є багатовимірною категорією, яка реалізується в системі цільових установок, ціннісних відносин та орієнтацій, що визначають мотиваційну сферу особистості, спрямованість її інтересів, нахилів, вибір способів діяльності й спілкування. Розрахувавши свої сили, можливості для досягнення мети, людина за допомогою активності мобілізує свої здібності, активізує бажання, долає інерцію. Мотиваційними спонуканами до дії є будь-які її потреби, передусім актуалізовані (незадоволені).

Найтипівішими мотивами, здатними спонукати керівника до управлінської активності, є: прагнення змінити статус і зробити кар'єру; бажання розв'язати складне управлінське рішення, від якого залежатиме успіх усієї організації; бажання принести користь організації; інтерес до управлінських справ; сподівання на те, що організація стане більш незалежною і самостійною; бажання посилити вплив на персонал; можливість виявити себе і свої здібності тощо. Бажання досягти мети спричинює пошукову активність, спрямовану на зміну ситуації (вибір способів поведінки, координація зусиль, саморегуляція та ін.).

Складний процес формування активності особистості завершується реальним вибором бажаного, тобто задоволенням потреб, але тільки за умови, що зовнішні спонуки не суперечать вже існуючим в особистісній структурі цінностям, не викликають внутрішнього дискомфорту, когнітивного дисонансу (інтелектуального конфлікту, за якого нова інформація суперечить усталеним думкам, уявленням), а нова орієнтація, що виникла в результаті вибору, відкриває особистості простір для задоволення своїх потреб (див. рис. 4).

Активна взаємодія з навколишньою дійсністю є запорукою розвитку особистості. При цьому вона не тільки перебуває в злагоді з природою, суспільством, культурою, а й діє всупереч їм. Парадоксальність такої гармонії та дисгармонії особистості особливо помітна під час дослідження рівнів її розвитку. Наш сучасник, латиський філософ Август Мілтс виділяє такі рівні розвитку особистості:

1. Рівень зникнення особистості. Моралі на цьому рівні або зовсім немає, або вона є маскою, декорацією. В історії відомі політичні режими, де більшість населення є всього-навсього об'єктами управління, «гвинтиками» державної машини, у суспільстві з'являється численна армія наглядачів. Все це духовно і фізично нищить людину, творчі сили суспільства.

2. Рівень «текстуальної», однозначної людини догматичного складу, яка за текстом не здатна бачити підтексту. «Текстуальна» людина живе в більш-менш замкнутій системі, розглядає реальність із позиції «абсолютного і правдивого спостерігача». Однозначна людина чітко поділяє людей на друзів і ворогів, оптимістів і песимістів, прогресивних і регресивних, матеріалістів та ідеалістів тощо.

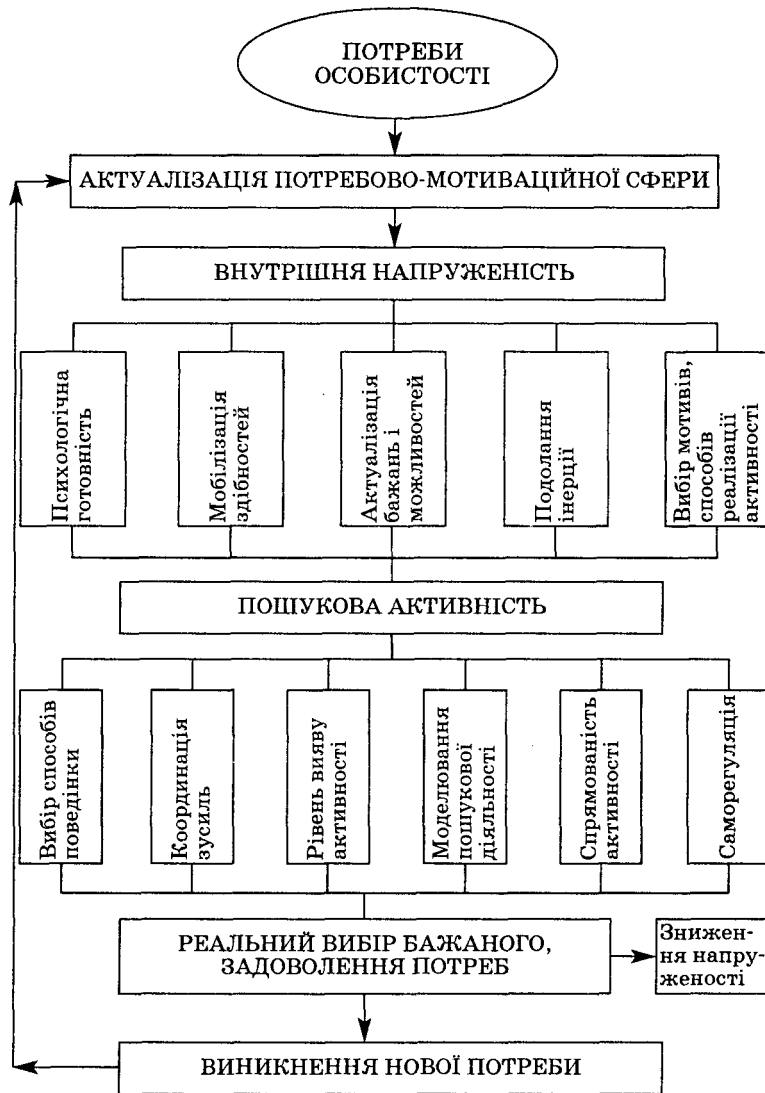


Рис. 4. Механізм формування активності особистості

3. Рівень здорового глузду. На цьому рівні особистість здатна сприймати підтекст, символіку, різноманітність життя, але вороже ставиться до поглядів, що суперечать загальноприйнятим істинам.

4. Рівень обдарованих, талановитих людей з високим творчим потенціалом, з нестандартним мисленням. Вони не можуть обмежитися виконанням роботи лише за вказівкою зверху, а завжди прагнуть внести в неї особистісне начало, готові до ризику, відповідальності за вчинене.

5. Рівень геніїв. Їхня діяльність пов'язана з особливими обдарованнями, особистою відвагою. Вони становлять незначний відсоток населення.

Активна особистість передусім є суб'єктом власної життєдіяльності, який різнобічне взаємодіє із зовнішнім (соціальним) середовищем, перебираючи на себе конкретні соціальні ролі. Саме в цьому виявляється соціальна активність особистості.

Соціальна активність особистості — глибинні, різнобічні зв'язки особистості із соціумом, рівень реалізації як суб'єкта суспільних відносин.

Соціальна активність є свідченням цілісності особистості, готовності до соціальної взаємодії і виявляється у формі усвідомлення смислу життя, здорового суперництва, примноження своїх достоїнств тощо. Однак серед керівників нерідкішим є ставлення до ділових, завзятих, наполегливих осіб як до небезпеки для свого існування. Такі керівники не готові працювати в умовах розкриття творчих потенцій персоналу. Їхні інтереси вступають у конфлікт з інтересами суспільства, яке особливо зацікавлене в людях мислячих, активних і знаючих.

Окрему категорію становлять люди, наділені *безпредметною активністю*, яка є соціальне небезпечним, соціальне небажаним явищем, проявляється у формах девіантної (збоченої) поведінки: соціальна бездіяльність, відмова, бойкот, уникнення від розв'язання проблем, нігілізація громадської думки, активне заперечення авторитетів, правил, норм поведінки та ін.

Активність залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх чинників. Співвідношення їх породжує різні типи вияву активності, показує процес перетворення зовнішніх умов на соціально-психологічні установки, очікування. Належність до активності таких психологічних особливостей, як мотиви особистості, її спрямованість, здібності, ціннісно-смыслові орієнтації, визначає власне психологічну характеристику активності. Психічні процеси і властивості особистості формуються в умовах дійових зв'язків людини із соціумом. Рушій-

ною силою психічного розвитку як саморуку є суперечності, розв'язати які можна завдяки активності людини та соціального середовища. Саме індивід визначає участь у формах цілісного вияву активності (діяльності і поведінки), її якість, тобто міру стосовно розв'язуваних завдань. У ставленні до себе суб'єкт також виявляє відповідну активність. Зовнішні (соціальні) чинники діють на людину як стимул чи гальмо. Отже, конкретні суспільно-історичні, соціально-психологічні умови, соціальне середовище, навчання, виховання, відіграючи важливу роль у розвитку психіки людини, зумовлюють процес формування особистісної активності. Володіючи певною психологічною самопрезентацією (через індивідуальні психологічні особливості) і вступаючи у взаємодію з навколишнім середовищем, де індивід є активним суб'єктом, особистість реалізує себе і прагне до самоактуалізації.

***Самоактуалізація** — відчуття своєї внутрішньої природи, чесність і прийняття відповідальності за власні дії, можливість кращого життєвого вибору, постійний процес розвитку свого потенціалу до максимально можливого.*

Особистість, яка реалізує потребу в самоактуалізації й розвитку активності, характеризують ефективне сприймання реальності; прийняття себе, інших, природи; спонтанність, простота, природність; концентрація уваги на проблемі (на відміну від концентрації уваги на собі); незалежність, потреба у відокремленості; свіжість сприймання; містичність і досвід вищих станів; почуття причетності, єдності з іншими; глибокі міжособистісні стосунки; демократичний характер відносин; розмежування засобів і цілей; філософське почуття гумору; креативність; опір окультурюванню (А. Маслоу).

Аналіз формування активності особистості, її здатності до самоактуалізації стали підставою виокремлення таких критеріїв розвитку особистості (український психолог Л. Бурлачук):

- природний перехід особистості від однієї вікової фази психічного становлення до іншої;
- перехід особистості від меншої повноти й багатства втілення вселюдського буття в індивідуальному житті до більшої повноти й багатства;
- розширення особистістю свого життєвого простору, оволодіння новими видами життєдіяльності;
- перехід від менш змістовних до більш змістовних життєвих цілей;

— досягнення творчих життєвих результатів. Особистість, яка розвивається і є внутрішньо вільною, творить себе і навколишній світ. Це творення є ядром її буття і знаходить вияв у всіх аспектах індивідуальної життєдіяльності — спілкуванні, вчинках, збагаченні свого духовного, морального, професійного складу тощо. Для неї важливе вираження своєї індивідуальності, неповторності, унікального ставлення до навколишнього світу;

— суперечливість-проблемність життя. Особистість, яка піклується про свій саморозвиток, творить світ, відкриває об'єктивні суперечності життя. Інтерпретуючи суперечності, вона перетворює їх на проблемність, яка потребує вирішення. Якість «проблемності» надає життю особистості нового змісту. Особистість вже не може проходити повз те, що відбувається, а цілеспрямовано аналізує його, намагається зрозуміти й встановити причинно-наслідковий зв'язок подій, конструктивно вирішити суперечності адекватним для свого «Я» шляхом;

— особистість, що розвивається, постійно перебуває в стані самопізнання. Вона володіє здатністю до рефлексії, що допомагає їй виходити за межі безпосередніх життєвих ситуацій, узагальнювати значення свого «Я», розуміти сутність своїх життєвих відносин. Завдяки цьому переносить центр уваги із ситуативного на істотне, опосередковане: відбувається перехід від розвитку окремих психічних властивостей до узагальнення й розвитку цілісності свого «Я».

Отже, особистість розвивається у напрямі від менш досконалого до більш досконалого, від досягнення менш значного до більш значного життєвого результату.

За сприятливих умов, коли задоволенню основних потреб людини ніщо не загрожує, активність зростає, вона намагається стати успішною відповідно до своїх здібностей. В осіб, яким не вдалося розвинути свій потенціал, активність знижується. Процес самоактуалізації може бути обмежений негативним впливом попереднього досвіду і звичками, соціальними впливами і груповим тиском, внутрішніми захистами, які відривають людину від самої себе.

Будь-який опис людської активності передбачає відповіді на такі основні питання:

— що людина робить, яка її предметна діяльність і як вона до неї ставиться;

— які її взаємини з іншими людьми, кого вона любить, кому симпатизує, надає перевагу і чи відповідають їй взаємністю;

— наскільки вона здатна до саморозкриття, вияву власної активності й розуміння інших людей.

Відповіді на ці запитання визначають зміст рефлексивного «Я», ступінь задоволення життям, міру вияву активності особистості.

Творчість як чинник активності особистості. Кожний індивід, стверджуючи свою індивідуальність і неповторність, реалізуючи свою активність, виявляє і творчі потенції. На різних етапах онтогенезу (індивідуального розвитку) особистість реалізує здібності, зокрема й творчі. У науці побутують різні погляди на природу творчості. Одні вчені розглядають її як створення людиною нових, оригінальних цінностей у галузі мистецтва, техніки, науки, управлінської практики тощо, які мають суспільну значущість. Інші пов'язують творчість із діяльністю людини, спрямованою на самовираження, самоактуалізацію особистості. Ці погляди акцентують на новоутвореннях у галузі речей та ідей, що виникають у результаті людської діяльності, а також звертають увагу на тісний зв'язок творчості зі сферою спонук, мотивів і мотивації.

Психологія творчості як розділ психологічної науки вивчає процес творення людиною нового, оригінального в різних сферах діяльності, а також формування, розвиток і структуру творчого потенціалу людини. В управлінській діяльності без творчого підходу до справи не обійтись. У ній важливими є творчість і керівника, і підлеглих, вияв ними індивідуально-психологічних особливостей (здібностей, обдарованості, таланту, геніальності), впливи, яких зазнає особистість у творчій групі, система психологічних методів, що цілеспрямовано впливають на формування творчої активності людини.

Потенціал розвитку особистості закладено в ній самій, у її потребах і здібностях, особливо в спрямованих на саморозвиток. Більшою мірою це стосується творчих здібностей особистості, які забезпечують вищий рівень її розвитку як у професійній, так і в повсякденній життєдіяльності. Серед умов, що стимулюють розвиток творчого мислення суб'єктів і об'єктів управління, виділяють:

- ситуації незавершеності або відкритості (на відміну від регламентованих, суворо контрольованих);
- спонукання до постановки питань;
- стимулювання відповідальності й незалежності;
- акцент на самостійних розробках (варіанти розв'язання управлінських завдань і проблем), спостереженнях, почуттях, узагальненнях тощо.

Значну роль у розвитку креативності (творчості) особистості відіграє соціальна група, в якій особистість включається у процес спільного (групового) розв'язання творчих завдань. Взаємодія особистості з іншими (нарівні зв'язку «Я—Ти», «Я—Ми»), а також з опонентами («Я—Вони») стимулює творчі процеси, сприяє розв'язанню актуальних для групи управлінських завдань. Продуктивність групового впливу підвищується, коли індивідуальні інтереси поєднуються з притаманним кожному учаснику стилем мислення в процесі розв'язання управлінських завдань. Показниками креативності в процесі групового розв'язання управлінських завдань є:

- кількість асоціацій, свобода мислення;
- експресивність, уміння переключатися з одного об'єкта на інший;
- адаптаційна гнучкість і оригінальність. Творчість є важливою психологічною ознакою керівника. Вона характеризує вияв здібностей, уміння особистості створювати щось нове, інноваційність поведінки самого керівника.

Формування психологічної готовності до певного виду діяльності, творчого вияву, індивідуальних здібностей має суттєве практичне значення. Адже непрофесіоналізм, закостенілість форм і методів діяльності спричинюють значні втрати у всіх сферах життєдіяльності особистості, породжують міжособистісну напругу, конфлікти і психологічний дискомфорт, унеможливають досягнення професійних, життєвих вершин. Саме тому з поняттям «високий професіоналізм людини» пов'язують не тільки глибокі й широкі знання, ділові навички, уміння технологічно діяти у найскладніших ситуаціях, а й яскравий розвиток здібностей, здатність нестандартно мислити, пошукова активність, що є запорукою творчого вирішення управлінських проблем.

Психологія особистості керівника

Перед керівниками на початку XXI ст. постають складні завдання, які вимагають особливого типу мислення. Стратегічне планування, розроблення моделі майбутнього, оперування узагальненими поняттями передбачає розуміння процесів управління, рух від абстрактного задуму до конкретного плану зміни системи.

Феномен керівника в історії розвитку суспільства

Давні історичні, політичні та соціальні вчення Єгипту, Китаю, Греції, Риму та інших країн відображали не лише основні риси раних типів суспільства, а й певні характерологічні особливості правителів (керівників) тогочасних держав.

На змісті діяльності та формі управління правителів Давнього Сходу позначалися незрілість соціальних спільнот і соціальної свідомості, релігійно-міфологічний світогляд, здійснення державних справ на основі традицій. Тодішніх представників влади вважали нащадками або намісниками богів, а їх порядки та установки обожнювали.

Рабовласницька епоха якісно змінила відносини власності. Соціальне управління стало знаряддям держави, діяльність якої була спрямована на збереження привілеїв панівних соціальних верств — рабовласників.

Великі географічні відкриття наприкінці XV — на початку XVI ст., розширення торгівлі сприяли формуванню потужних виробничих центрів. У змаганні за ринки збуту і сфери впливу переважали сильніші й багатші, що породжувало проблеми дрібних товаровиробників. Зароджувалися капіталістичні відносини — відносини ринку. На історичній арені постав підприємець, керівник нового типу, який дбає про удосконалення продуктивності праці, технології виробництва, робочої сили. З часом сформувалися різноманітні типи такого керівника, які різнилися між собою принципами, культурою управлінської діяльності.

Керівник-диктатор (лат. *dicto* — диктую, наказую). Розвиток індустрії, промисловості, збільшення обсягів виробництва, особливо у другій половині XIX ст., висунули нові проблеми в галузі управління. Перші промис-

лові об'єднання очолювали, як правило, керівники диктаторської культури управління, яка потребувала від підлеглих неухильного, без роздумів, виконання завдань і розпоряджень. Такого керівника характеризували різко виражені вольові якості характеру, активність, наполегливість, безкомпромісне і навіть жорстоке ставлення до підлеглих. Формування його відбувалось у період всебічної залежності трудящих від підприємця, поміщика-латифундиста. Ця залежність мала відповідне обґрунтування: не противитися злу, насильству і бути в усьому покірливим. Чимало рис такого типу керівника перейшло і в майбутнє.

Диктаторський принцип керівництва домінував до початку ХХ ст. Закріплювався він через систему нововведень, вдосконалень, одним з яких було застосування конвеєрної системи виробництва. Ця система сприяла досягненню високого рівня продуктивності праці і збереженню наглядово-командного управління за робітником, від якого вимагали лише виконання однієї, гранично спрощеної операції. При цьому керівника не цікавило, що така організація виробництва (певною мірою і системи управління) знижувала інтерес, зацікавленість, породжувала бездумність робітника.

Керівник-патерналіст (лат. *paternus* — батьківський). Розвиток промисловості, ускладнення суспільних і виробничих відносин, утворення великих промислових монополій, які почали переростати у транснаціональні конгломерати, зумовили якісні зміни в суті, організації праці, у свідомості керівника — розуміння того, що праця потребує певної професійної підготовки працівників. Наймані робітники вже мали змогу оволодівати елементами культури виробництва. Виникла необхідність осмислення працівником своїх трудових операцій, виробничого процесу загалом. Паралельно з'явилися нові потреби в організації системи управління та підготовці людей, які повсякденно керують виробництвом. Усе це сформувало керівника іншого типу, якому властиві благодійність, піклування про робітників, що мало пробуджувати їх інтерес до праці. Провідним у діяльності такого керівника став принцип справедливості з дотриманням вимогливості, а це потребувало поваги і уваги до працівників, уміння прислухатися до їхньої думки, навіть враховувати окремі поради, заохочувати творчий елемент у праці.

Довіривши організації свій талант, знання і вміння, людина свідомо стає учасником численних відносин, починає засвоювати їх, що має своїм наслідком формування взаємної відповідальності, прийняття певних зобов'язань. Відчутнішою стає увага управлінців до людської особистості працівників, їх настроїв, душевного стану тощо.

Принцип справедливості в управлінні спирався на зміни в суспільно-політичному та ідеологічному житті. Найповніше він розкрився в американському суспільстві, в духовному житті якого почала переважати етика протестантизму, утвердилися гасла «рівних можливостей», «людських відносин», «соціального партнерства» тощо, заохочувалися індивідуалізм та особиста наполегливість. Утвердженню патерналістського типу керівника сприяли преса, мистецтво, весь уклад життя. На певному етапі суспільного розвитку він був деякою мірою позитивним явищем, однак згодом відчутніше стали виявлятися його негативні ознаки.

Керівник-маклер (голл. makelaar — посередник). Початок 30-х років ХХ ст. ознаменувався економічною кризою, яка охопила більшість капіталістичних країн і породила новий тип керівника — керівника-маклера, який діє за принципом «купи — продай». Серед його характерологічних рис дедалі очевидніше виокремлювалися уміння роздобути матеріали, збути продукцію, що змушувало його бути привабливим для інших, контактним, переконливим, здатним створити атмосферу довіри, залагодити справу. Не рідкість серед такого типу керівників особи, схильні до обману, необов'язковості. Керівник-маклер загалом виконує споживацьку функцію, адже має справу з уже створеними цінностями. Його праця спрямована не на створення нових засобів виробництва, товарів, умов для вдосконалення праці робітників тощо, а на маніпулювання (завищення, зниження) цінами під час перепродажу.

Усі типи керівників і принципи управління не перебувають в одновимірному плані, не відокремлені один від одного. Культурно-історичні, соціально-політичні та морально-психологічні чинники розвитку управління кожної епохи накладають відбиток на систему управління: одні риси нівелюються, інші зникають або переплітаються, окремі зберігають найбільш значущі особливості управління.

Вдосконалення системи управління вимагало всебічного її осмислення, що сприяло появі наукових праць, які формували нові вимоги до керівника, нові принципи управління. У працях засновника теорії наукового управління Ф.-В. Тейлора йдеться про ідеального керівника, який повинен мати певні технічні знання, високорозвинений розум, бути освіченим, сильним, енергійним, рішучим, розважливим, що забезпечувало б максимальні прибутки підприємства. Тейлор вважав найефективнішою спонукою робітників до виконання стандартних завдань і рутинних операцій фінансові стимули: якщо робітник виконує виробничу мету, визначену заздалегідь, то він отримує заробітну плату стандартного рівня, якщо виробляє більший обсяг продукції, відповідно збільшується і його матеріальна винагорода. Звідси беруть свій початок принципи «батога та пряника» і система управління, охарактеризована як система підпорядкування людини машині.

З'являються й інші погляди на постать керівника та принципи його діяльності. На початку ХХ ст. було зроблено спроби протиставити індивідуалізму колективізм; конвеєру, що виснажує людину, — осмислену вільну працю на користь суспільства; прибутку — виробництво, що може задовольнити розумні потреби кожної людини. Саме тоді утверджується принцип «від кожного за здібностями, кожному за працею».

Сучасний стан економіки, суспільного розвитку потребує для керівництва людей знаючих, ділових, творчих, відповідальних, які дбають про виробництво і персонал, про самовдосконалення і професійне вдосконалення працівників. Важливим для таких керівників є принцип професіоналізму, поєднаний з актуалізацією постаті людини, її психофізіологічного, соціально-морального потенціалу, культури ділових відносин. Особистість в управлінні вони розглядають як найвищу цінність.

Керівник (лідер) як об'єкт психологічного дослідження

Постать керівника стала об'єктом інтенсивного дослідження психологів у 70-ті роки ХХ 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.

Виокремлення психології управління в самостійну галузь психологічного знання мало своїм наслідком теоретичне осмислення ролі й місця керівника в системі управління, особистість якого вчені розглядають з різних позицій.

Інженерна психологія. З погляду її представників, принципових відмінностей між діяльністю оператора і діяльністю керівника не існує. Інженерно-психологічний підхід вивчає психологічні особливості перероблення і генерування інформації, структури й елементів управлінської діяльності, організації управлінської праці. Не обмежуючи інформаційну підготовку та реалізацію управлінських рішень збором інформації про зовнішнє середовище, стан системи управління і перебіг управлінського процесу, важливими ознаками вважає активний пошук інформації, її первинне оброблення, пізнавальну діяльність, спрямовану на виявлення значущої ситуації. Керівник у цьому потоці інформації повинен здійснювати цілеспрямовану селекцію, узагальнювати існуючі ознаки, прогнозувати розвиток подій. Оскільки інформаційна підготовка рішень недосконала, а орієнтація керівників на джерела інформації залежить від їх ціннісних орієнтацій та відносин в організації, важливою є оптимізація підготовки, розвитку суб'єкта управління. Інформаційні потреби людини, яка приймає рішення, значною мірою базуються на індивідуальному баченні світу, яке узагальнено відтворює індивідуальність. Більшість засобів підготовки рішень не використовують на практиці через невідповідність типу особистості керівника стійкому поєднанню особистіс-них особливостей збору інформації (відчуття — інтуїція) та її оброблення (логіка — почуття). Це породжує проблему регресивного розвитку керівника і його управлінської діяльності, пов'язану з віковою динамікою інтелекту, одним із наслідків якої є зниження швидкості перероблення інформації.

Інженерна психологія аналізує зміни психічних функцій керівника, швидкості перероблення інформації, стійкості уваги. Розглядаючи прийняття рішення як кінцевий акт процесу інформаційної підготовки, во-

на під різними кутами зору досліджує цей процес і все, що передує йому. Встановлено, що для прийняття оптимального рішення в різних ситуаціях від керівника вимагають різних якостей:

— у системі «проблемна ситуація — особистість, яка приймає рішення» важливими є особливості творчого мислення керівників, здатність до систематизації, ран-жирування, узагальнення, єдність і рівновага аналізу і синтезу;

— за дефіциту інформації та часу вагомою є роль розвинутої інтуїції;

— у конфліктних ситуаціях перевагу надають здібності до рефлексивного управління.

На процес і результат прийняття рішення впливають і співвідношення раціонального та емоційного компонентів, рівень емоційно-вольової стійкості, мотиваційна сфера, попередній досвід, установки, стереотипи, характерологічні особливості.

Проблема реалізації управлінських рішень ще не достатньо досліджена інженерною психологією, яка виокремлює дві фази цього процесу: 1) аналіз умов реалізації, що складається з пізнавальної діяльності, планування і розроблення стратегії досягнення мети;

2) реалізація рішення, до якого входять її основні (процес комунікацій) і побічні (створення певних умов) дії. Контроль за виконанням управлінського завдання розглядають як суттєвий чинник ефективності їх реалізації.

Соціальна психологія. Дослідження особистості керівника, з погляду цієї галузі психологічних знань, орієнтовані на пошук сукупності стійких його рис. Предметом її особливої уваги є сутність стилю керівника, можливості його цілеспрямованого формування. У соціально-психологічних дослідженнях виокремлюють і аналізують якості особистості керівника, його комунікативні можливості, вміння взаємодіяти із соціальним оточенням.

Психологія кар'єри. Вона вивчає різноманітні аспекти просування особистості керівника в організаційній ієрархії, набуття ним рольового досвіду, досягнення організаційних, особистісних цілей.

Дослідження кар'єри передбачає з'ясування закономірностей здобуття особистістю нових позицій людини в організаційній системі, розроблення схем і модельних

уявлень про посадове просування. Все це розкриває особливості реалізації кар'єрних цілей у різних організаціях залежно від освітнього рівня керівників. Під час таких досліджень високу продуктивність виявили статистичний та організаційний підходи. *Статистичний підхід* у дослідженні управлінської кар'єри дає змогу доповнити кількісні характеристики описом професійно-посадових вимог. Основними при цьому є такі показники: швидкість і темп посадового росту, час досягнення певного посадового рівня, управлінський вік. *Організаційний підхід* у дослідженні управлінської кар'єри розглядає зв'язки між типом організації й типом кар'єри, вплив на особливості кар'єри таких організаційних змінних, як структура і технологія. Якщо статистичний підхід пов'язаний із кількісним описом здобуття керівником різних рівнів ієрархії системи управління, то організаційний — більшою мірою з якісним описом. Але обидва вони відтворюють зовнішній аспект кар'єрного процесу.

Сучасні дослідження у галузі психології кар'єри зосереджені на таких проблемах:

- чинники, що забезпечують просування по службі (особистісні, індивідуальні, зовнішнього середовища);
- вплив історії життя людини;
- вікові особливості індивіда;
- гендерні відмінності та їх вплив на професійний розвиток особистості керівника;
- особистісні змінні, що сприяють прискоренню посадового росту (комунікабельність, уміння взаємодіяти з людьми, мотивація досягнення, адаптивність тощо);
- відмінності особистісних якостей, властивих успішним керівникам і керівникам, які успішно просуваються рівнями ієрархії в системі управління;
- шляхи оптимізації кар'єри (аналіз реальних критеріїв відбору керівників на кожному з рівнів та індивідуальних уявлень про кар'єру в конкретній організації);
- чинники, що сприяють зниженню швидкості посадового росту, управлінського розвитку;
- вплив неформальної структури організації на посадове просування;
- випадки відмови від посадового просування;
- ситуації відсутності посадового росту при сформованій мотивації просування.

Теорію і практику особливо цікавить проблема створення механізму управлінської кар'єри: прогнозування професійного розвитку, розроблення принципів ділового росту керівників і теоретичних моделей планування кар'єри.

Загалом сучасний етап розвитку психології кар'єри характеризують: значне відставання теорії від практики; широкий контекст досліджень, що охоплюють такі сфери, як сім'я, культура, суспільство; орієнтація на ранній кар'єрний досвід; перевага прикладних досліджень, орієнтованих на внутрішній ринок праці, кар'єрні переміщення тощо.

У галузях психології (соціальної психології, організаційній психології, психології праці та ін.) ще на початку ХХ ст. стосовно керівництва (лідерства) було розроблено чимало концепцій (підходів, теорій).

Теорія рис. Основні положення теорії рис зводяться до обґрунтування особливих особистісних якостей, необхідних керівнику для успішної його діяльності. Серед них — як універсальні, що стосуються статусної ролі керівника, так і специфічні якості, необхідні для успішної діяльності на конкретній посаді. У надрах теорії рис зародилася харизматична концепція, згідно з якою людина народжується із задатками керівника (лідера), лідерство (керівництво) послане окремим особистостям, як благодать, «харизма» (грец. charisma — дар, милість Бога).

Конкурентний підхід. Передбачає наявність у керівників особливих особистісних властивостей, які відрізняють їх від інших людей. Пошук цих властивостей здійснюють шляхом порівняння груп керівників і осіб, що до них не належать, а також успішних і неуспішних керівників різних посадових рівнів.

Конкурентний підхід, як і теорія рис, керуються 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. Наприклад, твердження, що «ідеальний» керівник повинен мати енциклопедичні знання, визначні особистісні якості, знижує самооцінку багатьох реальних керівників.

Парціальні концепції. Вони передбачають психологічне дослідження і корекцію особистісних способів та

методів орієнтації керівника у середовищі, націлені на зміну поведінки й самооцінки керівників, орієнтують на перебудову їх мислення.

Концепція «сила особистості». Ця концепція означає почуття відповідальності, впевненість у власних силах, прагнення до керівництва і лідерства, вміння переконувати, суспільну активність. Доповненням є концепції «почуття внутрішньої погодженості» та «Я-ефективності». Високий рівень погодженості передбачає розуміння власного «внутрішнього світу», осмисленість і усвідомленість діяльності керівника. Якщо його робота сповнена сенсу і він переконаний у своїй здатності досягти поставлених цілей — «Я-ефективність».

Факторний підхід. Він передбачає аналіз окремих чинників та їх вплив на розвиток особистості керівника. Одну їх групу створюють виробничі, організаційні й соціальні чинники (структура і тип організації, система комунікацій, ієрархія влади, масштаб контролю, характер інформаційного забезпечення), іншу — індивідуальні особливості розвитку особистості керівника (адаптаційна мобільність, контактність, стійкість до стресу, чинник інтеграції соціальних функцій, ролей і лідерство, рівень підготовки і обсяг знань).

Ситуаційна теорія лідерства (керівництва). Ця теорія не заперечує теорії рис повністю, однак стверджує, що лідерство (керівництво) є продуктом ситуації. Різні ситуації групового життя виокремлюють у групі конкретних осіб, які мають переваги над іншими хоча б в одній якості. А оскільки ця якість необхідна в конкретній ситуації, то наділена нею людина стає керівником (лідером). Відкинувши ідею про вродженість якостей, представники цієї теорії визнають можливість лідера (керівника) краще за інших актуалізуватися у певній ситуації.

Поведінковий підхід. Його представники вважають, що лідером (керівником) стає людина, наділена потрібною формою поведінки. Тобто ефективність керівництва (лідерства) визначається не так особистими якостями індивіда, як стилем його поведінки стосовно підлеглих. При цьому абсолютизувався якийсь один стиль керівництва, ефективність якого залежала від конкретної ситуації: змінювалася ситуація — змінювався і стиль. Попри численні дослідження в межах цього підходу, вчені відмовилися від нього і повернулися до ситуаційного підходу.

Концепції розвитку управлінських кадрів, що реалізуються у навчанні. Серед них найбільш розвинута теорія навчання засобами діяльності, а також програми («Навчання — навчання», «Включення навчання в управлінську діяльність» та ін.), головна мета яких не тільки збагачувати знання, а й формувати основи розвитку.

Системний підхід. Сутність системного підходу до психології управлінського розвитку особистості керівника полягає у вивченні досліджуваного феномену як цілісної системи, як сукупності окремих компонентів, взаємодія яких дає змогу виявити нові якості й нові стани, а їх урахування і використання забезпечує ефективне функціонування всієї системи. Для теоретичного та емпіричного дослідження процесу розвитку особистості керівника важливе методологічне значення мають такі принципи системного підходу, як цілісність, ієрархічність, структурність, взаємозв'язок системи із середовищем, принципова невідповідність властивостей системи сумі властивостей її елементів та ін.

Професіоналізм особистості також є системною якістю. Психічні властивості людини не можуть бути розкриті ні як функціональні, ні як матеріально-структурні. Вони належать до системних властивостей.

Системний підхід до психології управлінського розвитку особистості керівника вимагає аналізу розвитку пізнавальної активності особистості, шляхів реалізації її психофізіологічного, морального, соціального, професійного потенціалу, механізмів переходу зовнішніх впливів у внутрішні регулятори поведінки тощо. Психічні властивості особистості виявляються, формуються і розвиваються у професійній діяльності, а професійна діяльність, маючи багато ступенів свободи, значною мірою визначається особистими якостями керівника. Розвиток і формування особистості керівника неможливо дослідити без урахування її життєвого шляху, початком якого є вступ на першу посаду, а завершенням — звільнення з останньої займаної посади, тому психологія тлумачить цей процес як багаторазові переходи від однієї стадії до іншої. Відповідно управлінський шлях можна поділити на періоди і фази, які є значними подіями, пов'язаними із змінами системи цінностей, життєвих планів і визначаються загальними закономірностями розвитку залученої до управлінської діяльності особистості в часі й просторі. На основі специфічних для

людей психофізіологічних передумов керівник привласнює суспільний досвід (у формі цінностей, норм поведінки, знань, умінь тощо), переробляє його і на цій основі впливає на соціум і на самого себе.

Розвиток виробничих сил, економічний і технічний прогрес суспільства визначають можливості, способи і межі управлінського розвитку особистості керівника. Тому його управлінську діяльність можна розглядати тільки в соціальному контексті, залежно від технологій, зумовлених рівнем технічного й економічного розвитку суспільства. Властивості індивіда як суб'єкта управлінської діяльності формуються і розвиваються у динамічному процесі суспільних відносин. Реальний соціальний процес охоплює не тільки співробітництво, а й суперечності між особистостями, особистістю і групою, між групами тощо. Він може не тільки сприяти прогресивному розвитку керівника, а й гальмувати його, призводити до професійної деформації. Отже, в процесі формування психічних властивостей керівника важливо брати до уваги єдність прогресивних і регресивних змін.

Системний підхід передбачає макро- та мікроскопічний аспекти вивчення особистості керівника. *Макроскопічний аспект* — це опис розвитку особистості керівника у його взаємодії із системним оточенням (вивчення розвитку системи без деталізації її структури, тобто як підсистеми більшої системи). *Мікроскопічний аспект* є різноплановим (функціональним, морфологічним, аксіологічним, процесуальним, інформаційним). Усе це налаштовує на розгляд розвитку особистості керівника як категорії діалектики, як процес індивідуального і групового формування сутності людини, а також на розкриття його психофізіологічного, морально-професійного потенціалу.

Одним із основних чинників розвитку особистості керівника є його здатність до засвоєння соціального, морального, професійного досвіду, перетворення абстрактної можливості на реальне володіння соціальним, моральним, професійним статусом, функціями та якостями. Виявляється це в процесі утвердження і самоутвердження особистості як суб'єкта управлінської діяльності. Цей нерівномірний і поступальний процес починається з елементарного самовизначення, орієнтації переважно на зовнішні регулятори, а з часом виходить на рівень саморегуляції, самовияву, самоактуалізації.

Розвиток особистості керівника передбачає його входження в систему управлінських відносин і самостійне їх відтворення, здійснюється як під впливом цілеспрямованих зусиль, так і під безпосереднім впливом соціуму за його активного вибіркового ставлення до норм, цінностей середовища, взаємодії з оточенням.

Управлінські ролі керівника

Роль керівника в організації є багатопланою. Він наділений правом вирішувати, впливати на підлеглих, що передбачає певний тип стосунків з іншими людьми. Особистісний авторитет керівника і офіційні повноваження є підґрунтям, на якому формується 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 є організатором, комунікатором, експертом, критиком і безпосереднім виконавцем.

Управлінські ролі визначають обсяг та зміст роботи керівника незалежно від специфіки конкретної організації, вони взаємопов'язані і діють для розв'язання накреслених завдань. Детальніший розгляд окремих управлінських ролей керівника сприяє глибшому розумінню їх психологічної природи (табл. 5).

Таблиця 5 Управлінські ролі (за Г. Мінцбергом)

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи керівників
1	2	3
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Символічний глава, до обов'язків якого входить виконання звичайних правових або соціальних завдань	Церемоніали, дії, зумовлені становищем, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих

1	2	3
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, яка саморозвивається, та джерел інформації, які надають інформацію і послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями та особами
Інформаційні ролі		
Приймальник інформації	Розшукує та отримує різноманітну спеціалізовану (здебільшого поточну) інформацію, яку успішно використовує в інтересах своєї організації, координує зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить в організацію	Оброблення всієї пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з отриманням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки)
Розповсюдjuвач 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 передавання інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Оратор	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації стосовно планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань цієї галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, включаючи передавання інформації у зовнішні організації та окремим особам
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	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 з обговоренням стратегії, огляди ситуації, які містять ініціювання або розроблення проектів удосконалення діяльності
Той, хто усуває порушення	Відповідає за коригування дій, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і несподіваних порушень	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми та кризи

1	2	3
Розподільник ресурсів	Відповідальний за розподіл ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття або схвалення всіх значущих рішень в організації	Складання графіків, запити повноважень, будь-які дії, пов'язані із складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Здійснювач переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах	Ведення переговорів

Керівник як лідер організації. В організації (на виробництві, в установі, фірмі тощо) 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 і лідером в організації. Іноді функції управління бере на себе неформальний лідер групи. Керівництво і лідерство є персоніфікованими формами соціального контролю, способами соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимального ефекту в діяльності фірми чи установи.

Між керівництвом і лідерством є схожість і відмінності. Із психологічної точки зору керівництво є процесом соціально-психологічного впливу, коли індивід свідомо впливає на інших з метою структурувати дії та відносини у групі, організації. А керівник для 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 напрямку розвитку організації, структурування діяльності й відносин, здійснення впливу на персонал під час виконання накреслених цілей. Лідерство (англ. leader — провідник, ведучий, керівник) виявляється у вмінні пробудити у співробітників мрію, до якої вони прагнуть наблизитися, «вдихнути» в них необхідну для цього енергію. Воно теж має в собі ознаки організації та управління групою, впливу на неї. У психологічному аспекті лідер належить до групи і наділений правом приймати рішен-

ня в значущих ситуаціях. Він, як центральна фігура в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі, впливає на окремих осіб або на групу загалом, спрямовує їхні зусилля на досягнення поставлених цілей.

До спільних рис керівника і 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.

Відмінності між керівництвом та лідерством виявляються у таких аспектах:

- керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно. Отже, керівництво є офіційно регламентованим процесом;
- 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 стосунки 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);
- процес прийняття рішення керівником значно складніший, опосередкований багатьма обставинами, які не обов'язково мають витоки в цій групі чи організації, тоді як лідер здебільшого приймає безпосередні рішення, які стосуються групової діяльності.

У західній науці виокремлюють такі відмінні ознаки лідерів і керівників:

1) керівник — високоосвічений спеціаліст з великим досвідом, постійно підвищує свій професійний і науковий рівень, а лідер здебільшого не намагається зберегти систему, меншою мірою, ніж керівник, спирається на загальноприйняті управлінські методи, може нехтувати правилами управлінської ієрархії;

2) керівники добре розуміють особливості системи з її правилами і процедурами, які вони розробляють у будь-якій формі (формальній і неформальній) і забезпечують їх застосування в стандартній системі. Лідер вважає, що простота — головний принцип успіху. Якщо лідер навчає співробітників простих способів удосконалення своєї діяльності, то керівник — складних процедур і методів;

3) керівники є прихильниками кількісних, а не якісних показників. Їхня увага сконцентрована переважно на короткочасних досягненнях. Лідери часто не-передбачувані, винахідливі;

4) керівник шукає сумлінних виконавців, а лідер — односторонців;

5) керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення;

6) керівники вважають, що підлегли навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок зверху. В основі роботи лідера — принцип рівності;

7) керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча це не можливо через конфліктну природу відносин між керівником і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їх інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують.

Узявши за основу функціональні і психологічні відмінності між керівником та лідером, можна змодельовати й охарактеризувати ситуації, що позначаються на гармонізації життя і діяльності групи (В. Лозниця):

1. Лідер і керівник — різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Це не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

2. Лідер і керівник — різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний

«дух» змагання і суперництва, хоча можливі деякі відхилення. Якщо група виконуватиме роль третьої сили між лідером і керівником, то співпраця буде ефективною.

3. Лідер і керівник — одна і та сама особа. Група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, найефективніше, а відносини в ній будуть найгармонійнішими.

Загалом, міра впливу керівника-лідера на групу (організацію) не є величиною постійною: 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 і 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 є дуже важливою, 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, котрі блокують зміни і нововведення, знаходячи для цього певні причини: ймовірність скорочення кадрів, необхідність перекваліфікуватися, непередбачуваність ситуації, страх перед невідомим тощо. Керівник у такій ситуації має виявити свої організаторські (залучати до участі у реалізації нововведень підлеглих), професійні, комунікативні (широко інформувати про переваги змін), лідерські (допомагати переборювати приватні інтереси) якості.

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. Взаємодія молодого керівника із своїм старшим колегою може розгортатися за різними схемами. Дослідники (О. Молл) здебільшого акцентують на таких із них:

1. Можливості цільової взаємодії обмежені. Це нерідко гальмує особистісний розвиток керівника через

відсутність значущого зворотного зв'язку, адекватної оцінки управлінської діяльності, відсутності корекції окремих дій і стилю роботи загалом. У такому разі молодому керівнику варто бути активним при встановленні контактів, пропонувати на обговорення безпосереднього керівника власні думки щодо розв'язання важливих виробничих завдань.

2. Гармонійна взаємодія із старшим керівником. За таких умов конфлікти не виникають, молодий керівник готовий розцінювати високі вимоги вищого керівництва як намагання поліпшити справу, відмовитися від непотрібних звичок тощо. Все це сприяє ефективній адаптації молодого керівника.

3. Молодий керівник підпорядкований некомпетентному, недобросовісному керівнику або такому, що швидко регресує. За таких обставин запорукою розвитку молодого керівника може стати його особистісна стійкість до негативних впливів зовнішнього середовища. Доцільним є і перехід працювати в інший підрозділ організації, зосередження зусиль на тому, щоб про професійні й управлінські достоїнства молодого керівника дізналися за межами підрозділу. Цьому сприяє розширення обов'язків, помітні акції в інших сферах діяльності.

4. Наявність у молодого керівника справжнього наставника, яким є безпосередній керівник або особа, рівна за посадою, але досвідченіша. Роль керівника-наставника не обмежується переданням знань, умінь та навичок. Вона виявляється в емоційній підтримці, навчанні, оцінюванні, аналізі, корекції управлінської діяльності молодого керівника. Цілеспрямований вплив наставника на молодого керівника може здійснюватися по-різному:

— передавання моделей діяльності, активне використання методу «роби, як я», що сприяє засвоєнню елементів діяльності, стилю керівництва і взаємодії. Використання 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 через аналіз інформаційного поля спілкування, конкретних управлінських рішень;

- тренування у виокремленні пріоритетів;
- створення умов для найповнішого розгортання управлінських здібностей тощо.

Роль керівника-вихователя виявляється і на рівні функціональної діяльності організації. Зокрема, він дбає про належний моральний та соціально-психологічний клімат групи, гарні стосунки (партнерські, ділові) в організації, що сприяє ефективному розв'язанню її завдань, стратегічних планів і кінцевих цілей.

Мотиваційна сфера особистості керівника

Вивчення мотиваційної сфери особистості керівника детерміноване як соціально-економічними умовами, вимогами науково-технічного і загальнокультурного прогресу, так і назрілою потребою пошуку досконаліших форм, методів, технологій підготовки, формування та розвитку кадрів управління. Знання *мотивації* — сукупності причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність, — розкриває причини вибору керівником певної тактики поведінки при розв'язанні управлінського завдання, дає змогу зрозуміти, чому один управлінець діє, спираючись на матеріальні стимули, інший — на моральні спонуки.

Діяльність керівника, як і будь-який інший вияв активності людини, може бути обмеженою як зовнішніми, так і внутрішніми умовами. *Зовнішні умови, управлінської діяльності* постають як стимули. Заохочують керівника до праці матеріальна винагорода (діє тільки тоді, коли постійно зростає), схвалення діяльності колегами або вищим керівництвом, можливість придбання акцій підприємства, просування по службі, здобуття самостійного статусу тощо. *Внутрішні умови* — психологічні властивості суб'єкта поведінки, мотиви, потреби, цілі, бажання, інтереси тощо, тобто особистісні диспозиції. Отже, диспозиційна і ситуаційна мотивації є аналогами внутрішньої і зовнішньої детермінації поведінки кадрів управління.

Потреби керівника. Найважливіший компонент мотиваційної сфери особистості керівника — потреби. Здебільшого управлінська діяльність керівників відбувається під впливом таких потреб:

- досягнення успіху, влади;
- відчуття соціальної значущості своєї діяльності, участі у вирішенні загальнонаціональних завдань, в доведенні цінності власної особистості;
- самоствердження через власну справу;
- розвитку.

Потреба у розвитку є однією з найважливіших для керівників, а інтерес до управлінської діяльності — вагомим мотивуючим засобом її реалізації. Задоволення цієї потреби змістовно збагачує його роботу. Незадоволеність управлінською діяльністю також може спричинити формування потреби розвитку. Незадоволеність співвідноситься із самооцінкою, внаслідок чого виникає потреба в конкретних змінах, пов'язаних із розвитком особистості. На потребу в розвитку впливають і со-ціокультурний контекст, вимоги середовища. Однак зв'язок вимог і потреб керівника опосередкований індивідуальними особливостями особистості, можливістю і засобами задоволення потреб. Вік, управлінський досвід теж впливають на характер потреби особистісно-го розвитку.

Мотиви керівника. Сукупність потреб керівника зумовлює мотивацію посадового росту. Зіставлення провідних мотивів керівників з успішністю управлінської діяльності висвітлює різні мотиви для різних рівнів сформованості управлінської діяльності:

- *нижчий рівень сформованості діяльності* характеризується мотивацією, спрямованою лише на досягнення життєвого комфорту;
- *середній рівень досягнень в управлінні* відзначається перевагою потреби в безпеці, збереженні статусу в управлінській ієрархії;
- *вищому рівню сформованості управлінської діяльності* відповідає домінуюча потреба в самоактуалізації, найповнішій реалізації своїх можливостей, постійному самовдосконаленні, супроводжувана почуттям обов'язку.

Мотивація досягнення успіху, яка є провідною в процесі формування управлінської діяльності, забезпечує розвиток здатності оперативно розв'язувати проблеми в умовах, що швидко змінюються, у стійкості до стресу, врівноваженості. Вона пов'язана з мотивацією посадового росту, яку визначає потреба керівників активно освоювати зовнішнє середовище.

На формування мотивів посадового росту відчутно впливають такі чинники:

- наявність чіткої системи просування по службі;
- обізнаність про проблеми управління;
- поширеність в організації довгострокового планування управлінського шляху;
- поінформованість про наявні перспективи просування;
- урахування індивідуального внеску працівника в спільну справу;
- високе оцінювання ініціативи та напруженої роботи керівника, адекватне регулярне оцінювання результатів праці, діяльності та її елементів, особистісних характеристик молодого керівника;
- потреба в сенсі праці та життя.

Існує багато чинників, які знижують привабливість управлінської діяльності, що дає підстави стверджувати й існування кризи управлінської мотивації.

Кризу управлінської мотивації зумовлюють такі чинники:

- підвищення цінності вільного часу, здоров'я, безпеки для потенційних і реальних керівників;
- практика підготовки керівників, яка передбачає в процесі навчання постійне зіставлення можливостей потенційного управлінця з абстрактною «ідеальною» моделлю керівника, що спричинює зниження самооцінки, послаблює незалежність;
- незадоволеність керівників своїм статусом, службовим становищем;
- суперечності між уявленнями про управлінську діяльність і практикою;
- неможливість бачити результати своєї праці, оскільки керівники безпосередньо не виробляють продукції;
- розбіжність між формальним статусом керівника і його реальною владою (недостатність влади для розв'язання управлінських завдань часто має своїм наслідком «відчуження праці», відхилення управлінської діяльності як неприйнятної);
- економічна, політична криза в країні, нестабільність суспільства;
- відсутність вираженого прагнення успіху, вдосконалення, намагання уникнути невдач.

Керівник має спиратися на цілісне розуміння управлінської діяльності як органічної єдності її почуттєво-

практичної і теоретичної форми. Тобто його діяльність передбачає такі дії, які співвідносяться з потребами, мотивами і цілями.

Мета керівника. З цим важливим компонентом мотиваційної сфери особистості керівника пов'язані його розумовий процес і емоційні переживання. Мета — це безпосередньо усвідомлюваний результат, на який у конкретний момент спрямована дія, що задовольняє актуалізовану потребу керівника. Мотиви досягнення її можуть бути різними: намагання досягти успіху в управлінській діяльності, отримати визнання серед колег, задовольнити свої матеріальні, духовні потреби тощо. Але діяльність керівника мотивується лише значущими і безпосередньо пов'язаними з досягненням мети мотивами. Потреби і мотиви є фундаментом життєвої мети особистості керівника, яку можна розглядати як просування рівнями ієрархії системи управління і як особистісний управлінський розвиток. Образ майбутнього управлінського шляху, вектор «мотив — мета», що формується на базі потреб особистості, забезпечує відповідальність і активність керівника у процесі прийняття рішень щодо кар'єри.

Потреби, мотиви і цілі — це психологічна основа ціннісних орієнтацій особистості керівника. Ціннісні орієнтації виражають стан мотиваційної сфери особистості, забезпечують вибірковість сприймання життя керівником. Вони є критерієм, який визначає сенс його життя. Зміни ціннісних орієнтацій кадрів управління зумовлені процесами у суспільстві.

На динаміку і структуру мотиваційних процесів як окремої особи, так і різних організаційних підструктур, впливають чинники:

- адаптація як фаза підготовки особистісних засобів, що дають змогу оптимізувати процес включення в систему організаційних відносин, прийняття і засвоєння професійних функцій та інституціональних ролей як підготовка для розгортання різноманітних форм активності суб'єкта;

- влада і підкорення як засоби соціального контролю і санкцій;

- патерналізм: довіривши організації свій таланти, сили, матеріальний достаток, людина свідомо включається в численні відносини організації, засвоює їх, що має своїм наслідком формування взаємної відповідальності, прийняття певних зобов'язань.

Отже, мотиви, потреби і цілі є основними складовими мотиваційної сфери особистості керівника. Як спонуки поведінки керівника можна також розглядати інтереси, завдання, бажання, наміри. Чим більше у керівника різних мотивів, потреб і цілей, тим розвинутішою є його мотиваційна сфера. На її гнучкість впливає здатність керівника, на відміну від інших, задовольняти один і той самий мотив різноманітними засобами. Навіть короткий аналіз мотиваційної сфери особистості керівника свідчить про складність цієї проблеми. Один керівник не може мати завжди однієї і тієї самої мотивації. Змінюються життя, економічна, політична ситуація, і під їх впливом змінюються особистість керівника і пов'язана з нею мотиваційна сфера: відбувається зміна структури мотивів, з'являються нові. Чим однотипніша дія керівника в різних ситуаціях, тим більше його поведінка обумовлюється дією особистісних чинників.

Процес навчання, самовдосконалення, набуття професійних навичок і вмій сприяє розвитку та трансформації мотиваційної сфери кадрів управління: відбувається трансформація загальних мотивів особистості у трудові; змінюється система професійних мотивів; намагання досягти успіху співвідноситься з успішністю; управлінська діяльність керівників, які досягли межі посадового росту, є ефективною, якщо провідна мотивація перестає бути пов'язаною лише з управлінською діяльністю. Стабілізація посадового рівня здебільшого спричинює втрату інтересу до роботи, зниження продуктивності праці, хоча буває і навпаки: керівники, які досягли межі посадового росту, не втрачають ініціативності, зацікавленості в роботі. Це зумовлено намаганням літніх керівників, попри свій вік, утриматися на посаді.

Специфіка управлінської діяльності передбачає подвійний процес спонукання до дії, тобто спонукання себе та інших для досягнення як особистих, так і загальних цілей. Щоб знайти підхід до кожного співробітника, керівник повинен використовувати його індивідуальну мотивацію, цікавитися нею. Отже, досягнення загальної мети не заперечує наявності індивідуальної мотиваційної сфери як на рівні «керівник — керівник», так і на рівні «керівник — підлеглий». Попри особистісний сенс у здійсненні управлінської діяльності, який вбачає кожна особа колективного суб'єкта управління, має існувати спільний сенс досягнення загальної мети, який

можливий на перетині мотиваційних сфер усіх учасників управлінської діяльності. Це дає підстави стверджувати, що управлінській діяльності притаманні два види мотивації: 1) індивідуальна мотивація; 2) спільна (групова) мотивація. Спонукальні моменти особливо сильні тоді, коли група й індивід відчувають відповідальність за досягнення поставленої мети та її результати. Чим сильніше учасники взаємодії відчувають відповідальність за наслідки своєї роботи, тим сильніше мотивовані їхні дії.

Психологічні особливості стилів керівництва

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

Стиль керівництва — система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

Згідно з однією із класифікацій виокремлюють такі стилі керівництва:

— авторитарний. Його характеризують жорсткі методи управління, визначення стратегії діяльності групи, обмеження ініціативи й можливості обговорення прийнятих рішень, одноосібне прийняття рішення таїн.;

— демократичний. Основні його ознаки — колегіальність, заохочення ініціативи тощо;

— ліберальний. В основі його — відмова від прямого керування.

Окремі дослідники, описуючи стилі керівництва, використовують інші назви:

— директивний (командно-адміністративний, авторитарний): керівник є прихильником єдиноначальності, підпорядкування людей своїй волі;

— колегіальний (демократичний): керівник визнає самостійність підлеглих, довіряє їм;

— ліберальний (потуральний): керівник не керує колективом, не виявляє організаторських здібностей, не розподіляє обов'язків тощо.

У наукових дослідженнях зафіксовано 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 з психологічни-

ми особливостями його мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;

— стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати. Стилів керівництва можна також навчати;

— опис та класифікація стилів певною мірою відтворюють змістові характеристики (параметри) управлінської діяльності (специфіка поставлених завдань, взаємини з підлеглими тощо);

— стиль керівництва зумовлений культурними цінностями, традиціями організації;

— чинники зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні тощо) впливають на формування стилю керівництва.

Стиль керівництва має як об'єктивну, так і суб'єктивну основу. Він залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин, а також від особистісних рис керівника. З огляду на співвідношення суб'єктивного і об'єктивного в процесі управління, сформувалися такі підходи до аналізу стилів керівництва:

1. Орієнтація на структуру особистісно-ділових якостей керівника. Він базується на тому, що кожний керівник є індивідуальністю, неповторно поєднує в собі структурні компоненти особистісно-ділових якостей. Залежно від поєднання компонентів окреслюються такі структури: а) «керівник — політичний лідер», «спеціаліст», «організатор», «наставник», «товариш», які гармонійно поєднуються в ідеальній системі управління;

б) поєднання в процесі управління авторитарного, колегіального і ліберального стилів керівництва. Вважається, що задля досягнення управлінського ефекту керівник повинен застосовувати адекватний ситуації стиль.

2. Орієнтація на об'єктивні чинники в управлінні. На цій підставі розрізняють діловий, компанійський та кабінетний стилі. Діловий стиль керівництва, наприклад, характеризують такі ознаки:

— чіткість і ясність у постановці цілей і накресленні завдань;

— конкретний розподіл прав і обов'язків працівників;

оптимальний розподіл сил і часу на організацію діяльності;

— оперативність у роботі, різноманітність методів

управління;

— знання потенційних психофізіологічних та професійно-моральних можливостей підлеглих;

- чітка спланованість часу діяльності, що запобігає простоям, авралам, хаотичності керівництва;
- налагодження ефективного контролю і зворотного зв'язку;
- налагодження системи поінформованості працівників про результати виконання завдань;
- творче мислення керівника як системна ознака успішності керівництва.

Компанійському стилю властиве прагнення до встановлення дружніх стосунків, а кабінетному — зосередженість уваги на виконанні постанов, резолюцій та ін.

Схильність до сповідування певного стилю керівництва зумовлена психологічними якостями особистості, умовами, в яких відбувалося професійне становлення керівника тощо. Проте її не слід вважати абсолютною, оскільки з часом керівник може під впливом різноманітних чинників опанувати принципово нову культуру взаємодії з підлеглими.

Концепції стилів керівництва

У теорії і практиці управлінської діяльності виокремлюють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на персонал та організацію виробничого процесу.

Традиційна концепція стилю керівництва. Склалася вона ще в 30-ті роки й була найпопулярнішою до середини 70-х років ХХ ст. Ця концепція спиралася на прості та очевидні елементи управління, завдяки чому описувала справді значущі стильові характеристики. Головними у структурі стилю керівництва вважала такі елементи:

- спосіб прийняття рішення;
- спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань;
- форми контролю;
- оцінювання виконання рішень;
- розподіл відповідальності.

За цими показниками у межах традиційної концепції управління виокремлювали авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва.

Авторитарний стиль. Він передбачає ухвалення всіх рішень керівником, чітку окресленість «меж компетентності», тобто жорстку визначеність рангів керівників, які мають право приймати рішення з певних питань, пов'язаних з 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 директивним), які не підлягають обговоренню — їх потрібно чітко виконувати. Усі керівники та підрозділи нижчих рівнів ознайомлені тільки із своїм функціональним завданням, не завжди уявляють загальні цілі та сенс завдань. Контроль та оцінювання якості діяльності підрозділу також є прерогативою вищого керівництва. Формально відповідальність покладена на управлінську ланку, яка приймає рішення й контролює виробничий процес, але реально в організаціях з авторитарним стилем управління при невдачах завжди виникає феномен «перекладання» відповідальності на нижчі рівні, тобто на виконавців. Керівникам із таким стилем управління властиві завищена самооцінка, самовпевненість, агресивність, тотальний контроль за роботою підлеглих, схильність до стереотипів, безкомпромісне сприймання підлеглих та їх дій. Здебільшого це є наслідком догматичного мислення, за якого тільки одна відповідь правильна (переважно це думка керівника), а всі інші — помилкові. Авторитарне керівництво має такі форми:

— патріархальне. Воно породжене уявленнями про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих нездатними приймати рішення, а тому мусить піклуватися про них;

— автократичне. Більш притаманне певним інституціям, аніж окремим людям. За таких обставин апарат здійснює керівництво через підлеглі інстанції, які виконують рішення автократа;

— бюрократичне. В основі його — надмірне ставлення до значущості й ролі чиновництва, погляд на людину як носія регламентованих функцій;

— харизматичне. Суть його у визнанні видатних, неповторних якостей лідера. Такий керівник може зажадати чогось від підлеглих, не турбуючись про них.

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

Демократичний стиль. Ґрунтується він на колегіальному прийнятті рішень керівниками (за особливо складних умов до розв'язання проблем можуть бути за-

лучені й професіонали, але співробітників до прийняття рішень переважно не залучають), широкій поінформованості управлінського апарату про розв'язувану проблему, цілі організації, а також поінформованістю усіх співробітників про виконання накреслених завдань і цілей. Участь управлінців усіх ланок у процесі прийняття рішень сприяє тому, що кожний з них добровільно перебирає на себе відповідальність за свою роботу і усвідомлює її значущість у досягненні загальної мети. Функції контролю та оцінювання розподіляються між рівнями влади, дедалі більше переходячи від верхніх рівнів до нижчих. Співробітники за демократичного стилю керівництва є не просто виконавцями чужих рішень, а сприймають цілі організації як власні цінності та інтереси. Керівники нижчої ланки, як правило, репрезентують і обстоюють інтереси співробітників перед вищим керівництвом, що породжує зустрічний потік інформації від співробітників до керівництва. 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 навчатися один у одного по горизонталі, коли кожний є джерелом інформації, а керівник-демократ враховує індивідуально-психологічні властивості, потреби, інтереси підлеглих, обирає адекватно ситуації засоби впливу на них.

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 за такого керівництва неухильно втрачають свою мобільність, співробітники — мотивацію, ініціативу та інтерес до справ організації. Активні, творчо зорієнтовані співробітники починають використовувати робоче місце та час для діяльності, не пов'язаної з організацією. Чим сильнішою є залежність підрозділів або організації від вищих владних структур, тим частіше формується ліберальний стиль керівництва. Його ще називають непослідовним стилем, адже він дезорієнтує діяльність і спілкування з підлеглими. Керівник часто діє залежно від свого емоційного стану, що призводить до застосування певного стилю керівництва або поєднання кількох стилів. Загалом, стиль керівництва

формується під впливом суб'єктивних (характерологічні якості керівника, загальна культура індивіда, рівень вимог, особливості самооцінки та ін.) та об'єктивних (стиль керівництва адміністрації, характер відносин між керівниками, наявність упорядкованих місць для роботи тощо) чинників.

Сучасні (новаторські) концепції стилю керівництва.

Посилення міжнародної конкуренції, розширення ринків збуту продукції, зростання міжнародних контактів сприяли тому, що у 70-ті роки ХХ ст. у світі розпочали перегляд попередніх методів управління, формування нових.

Серед нових стилів керівництва цікавий із психологічного погляду *«прихований» («анонімний») стиль керівництва*. Зміст його полягає в тому, що вища ланка керівництва, яка приймає найвідповідальніші рішення і визначає життя всієї корпорації, не відома не тільки рядовим співробітникам, а й керівникам нижчої і навіть середньої ланок. Цей стиль керівництва сформувався у період незаперечного лідерства американського бізнесу і спричинив надмірну самовпевненість і вповільнення темпів зростання компаній. Зіткнувшись із дедалі більшою конкурентоспроможністю компаній Європи та Сходу, які швидко розвивалися, вони почали втрачати свої позиції, їх управлінська машина виявилася настільки громіздкою, що керівництво не могло оперативно приймати рішення у змінюваних ситуаціях. Наслідком цього став процес «відкривання» керівництва, передавання головних функцій управління безпосередньо виконавчим органам.

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

Американські дослідники на основі аналізу анкет виокремили критерії, згідно з якими підлегли 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. Його характеризують турбота про статус підлеглих, умови їх праці. Поведінка уважних

керівників передбачає подяки підлеглим за добру роботу, увагу до їх особистих проблем, готовність прийти на допомогу, винагороди за бездоганно виконане завдання, відсутність завищених очікувань у ставленні до співробітників.

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

Інші класифікації виокремили керівників, *орієнтованих на виконання завдання*, й *орієнтованих на відносини*. Перші відповідали стилю керівництва «ініціювання структури», другі — стилю «уважних керівників».

Американські дослідники Р. Блейк і Дж. Моутон запропонували модель управлінської сітки, побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до виробництва і до людей. Використання цієї моделі (рис. 5) дає змогу описати такі стилі керівництва:

Невтручання. Йому властивий низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник, що сповідує такий стиль, не керує, а сам багато працює, докладає мінімальних зусиль для того, щоб зберегти своє місце в організації. Цей стиль характеризують як «зубожіння» керівництва. При цьому докладання міні-

мальних зусиль для виконання роботи відповідає цілям збереження належності до організації.

Стиль керівництва «сільським клубом». Характеризує його високий рівень турботи про людей і низький —

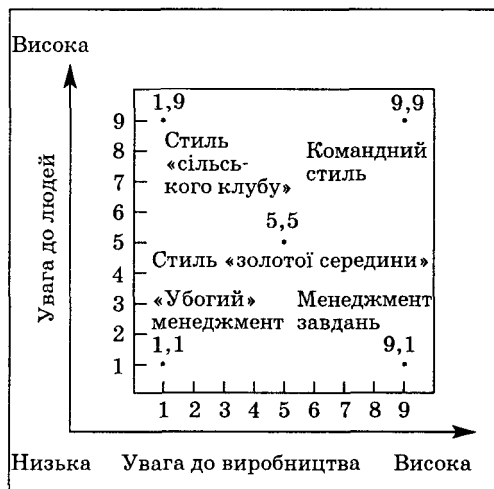


Рис. 5. Управлінська сітка

про виробництво, прагнення до встановлення дружніх стосунків, зручного режиму роботи тощо. Досягнення конкретних результатів керівника цікавить значно менше.

Стиль «керівництво завданнями». В основі цього стилю максимальна турбота керівника про виробництво поєднана з мінімальною турботою про людей, тому його 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 сповідує його, прагне поєднати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їхні інтереси.

Командний стиль. Його характеризують прагнення керівника поєднати в 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 керівництва створює зорієнтований на досягнення мети колективний підхід, особливостями якого є прагнення оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників, вияв ініціативи, колективне розв'язання конфліктів усіма зацікавленими сторонами тощо. При цьому досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих спільній справі працівників, створюється система участі всіх членів організації у виробленні мети діяльності організації, що забезпечує атмосферу поваги, довіри та відповідальності.

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.

Трансформаційний стиль керівництва. Керівники, що сповідують цей стиль, звертаються до високих ідеалів і моральних цінностей співробітників, спонукуючи

їх змінювати попередні цілі, потреби. Вони демонструють свою впевненість, намагаються бути прикладом для підлеглих, надихати їх на досягнення цілей.

Взаємозв'язок стилю з національною культурою.

Практика свідчить, що ефективні в одній культурі стилі керівництва можуть не спрацювати в іншій. Керівники, виховані в різних національних традиціях і умовах, дотримуються різних думок щодо поведінки й управління. Наприклад, опитування керівників транснаціональної металургійної компанії, що діє у Данії, Фінляндії, Німеччині, Великобританії, Швеції, виявило такі відмінності у їх поглядах (В. Суутарі):

- участь у прийнятті рішень (датські й фінські керівники частіше за британських і німецьких колег залучали до процесу прийняття рішень підлеглих);

- автономність підлеглих (підлеглі датських і фінських керівників частіше, ніж підлеглі британських і німецьких, брали участь у процесі прийняття рішень);

- винагорода (датські керівники найчастіше відзначали необхідність винагороди для підлеглих);

- чітке визначення ролі (британські керівники частіше, ніж їх колеги із північних країн, вважали необхідним чітке визначення ролей керівників і підлеглих);

- управління конфліктом (британські та німецькі керівники більше, ніж фінські й датські, підкреслювали роль керівника в управлінні конфліктом);

- індивідуалізм (британські та датські керівники надають більшого значення, ніж фінські, німецькі, шведські, увазі до потреб конкретних співробітників).

Отже, стиль керівництва є постійним у певних ситуаціях, зміни яких можуть спричинити адаптацію або зміну стилю. Переважна більшість керівників сповідує певний основний стиль, а також один або кілька допоміжних, які застосовують тоді, коли неможливим або неефективним виявляється основний.

Психологічні типи керівників

Поняття «тип» (грец. τυπος — відбиток, форма) висвітлює характерні властивості особистості, представника певної групи людей. Характерологічними властивостями особистості керівника є суспільна скерованість осо-

бистості, «потаємне» «Я» і стереотипи поведінки, які сукупно становлять цілісність поняття «тип керівника».

Тип керівника — особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості.

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

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

1. Ті, що думають свідомо. Такі особистості люблять порядок, чіткість і контроль, надають перевагу короткочасним програмам і приймають стандартні рішення.

2. Ті, що думають інтуїтивно. Вони більш схильні до довгострокового планування, виявляють нахили до інновацій, сміливо йдуть на ризик.

3. Ті, що відчують свідомо. Привабливими вважають короткочасні програми, особливу увагу приділяють людському чиннику.

4. Ті, що відчують інтуїтивно. Здебільшого покладаються на інтуїцію, уникають правил, їх приваблюють довгострокові цілі й проблеми, що вимагають нестандартних рішень.

На основі цієї теорії у США були розроблені тести, використання 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. Виявляють активність у роботі різних комітетів. У своїх безпосередніх керівників створюють враження пос-

тійної зайнятості. Головна шкода від такого типу керівників полягає у зниженні рівня мотивації до сумлінної праці серед кваліфікованих працівників.

Велику пізнавальну і практичну цінність мають дослідження поведінки керівників у конфліктній ситуації, вияви якої зводяться до п'яти типів: конкуруючий, компромісний, той, що пристосовується, уникає і співпрацює.

Інші дослідження стверджують, що в управлінській культурі наявні чотири основних 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. Такі керівники бувають поглинутими предметом своїх творчих пошуків настільки, що це заважає їм керувати складними і мінливими організаційними системами.

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 і добробуту. Колег по роботі сприймають як конкурентів або ворогів, а підлеглих — як засіб боротьби за владу. Серед них виокремлюють два підтипи — *«леви»* (переможці, які досягли успіху і будують свою імперію) і *«лисиці»* (влаштувавши свої гнізда в корпоративній організації, продовжують спритно і з вигодою просуватися далі. Але їхні плани можуть розвалитися, наштовхнувшись на протистояння тих, кого вони свого часу обманули або використали).

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. Найбільш творчі з них створюють у компанії доброзичливу атмосферу, проте в умовах жорсткої конкуренції неспроможні успішно налагоджувати справи.

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 поси-

дають найвищі пости, найчастіше притаманні риси «гравців» та «людей компанії».

Російський психолог Ю. Красовський розглядає принципи класифікації типів керівників як результат професійного емпіричного досвіду керівника. Крім стилів організаційної поведінки, він виокремлює 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 виявляються зі значною мірою стійкості:

— «мораліст». 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 до всього, сумніви у всьому;

— «попелюшка». Це слухняні виконавці, яким нерідко доводиться братися за чорну, невдячну роботу, не претендуючи на відповідне оцінення своїх старань;

— «себелюбець». Наділений загостреним почуттям гонору, дуже активний, намагається демонструвати свої можливості й здібності тощо;

— «діловий». Його характеризують прагматичність, відсутність відчуття перспективи;

— «гравець». Здатний швидко запалюватися у здійсненні справи, але так само швидко і охолоджуватися до неї. Його інтереси і мотиви нестійкі та вибіркові. За жорсткого контролю і відповідальності йому під силу складні завдання, він бере активну участь у життєдіяльності організації;

— «енергійний». Вирізняється надзвичайною активністю;

— «архіваріус». Надзвичайно педантичний і скрупульозний, неухильно виконує інструкції. Охайність і ретельність допомагають виконувати роботу, яка для інших є важкою і нецікавою.

«Ажурні» й «опорні» групи керівників мають спільні характеристики (табл. 6).

В управлінській практиці поширені й такі типи керівників:
 — «штабісти». Наділені високою виконавчою дисципліною, самоорганізацією праці, вмінням діяти згідно із законом, функціональним мисленням. Проте вони не схильні до самостійних рішень в екстремальних ситуаціях, ризику, відповідальності тощо;

Таблиця 6

Характеристика стилів стереотипізації в організаційній поведінці (В. Казміренко)

	«Творець»	«Незамінний»	«Себелюбець»
1	2	3	4
Характер ділової активності	Працює швидко і красиво, самостійний, цілеспрямований, схильний до творчих рішень. Доводить справу до кінця без проміжного контролю, але може захопитися. Має добру інтуїцію	Працює багато, різноманітне, цілеспрямований, універсальний, самостійний. Здатен виконати будь-які види робіт. Має великий професійний досвід	Виявляє активність вибірково, потребує контролю. Схильний до різноманітності захоплень, на цьому заснована його висока загальна активність
Стиль спілкування	Генератор ідей, критичний, може бути категоричний у судженнях, вимагає зважати на його думку, відстоює свої погляди, приймає позиції інших	Легко розуміє керівника і сприяє взаєморозумінню, інформаційно-довідковий, зв'язковий, схильний до вказівок і справляння впливу	Схильний до розхвалювання самого себе, намагання давати вказівки
Ставлення до оточення і самооцінка	Відкритий, не егоцентричний, потребує оцінювання і підкріплення своєї активності, поваги. Має значущі мотиви престижу, розвинуте почуття гумору, доброзичливий, оптимістичний, може бути іронічний	Вимогливий до себе і оточення. Пишається своїм досвідом та універсальністю, рівний, доброзичливий, але схильний чинити тиск. Стійкий у стосунках, може бути ригідним і схильним до стереотипізації	Егоцентричний, марнославний, захоплений, схильний до неадекватності оцінок, доброзичливий, але може бути агресивним, якщо зачіпають його самолюбство; має виражену вимогливість до інших

Закінчення таблиці 6

1	2	3	4
Специфіка ролі і функцій в інформаційному і діловому обміні	Ініціативний, авторитетний, з високим рівнем відповідальності, орієнтований на співробітництво і соціальний комфорт, вразливий і потребує підтримки, має широке коло ділових інтересів, схильний надавати допомогу	Має високий рівень відповідальності, авторитетний, впорядковує відносини, вирішує суперечності, пропонує способи і спрямованість прийняття рішень, створює системи зворотних зв'язків, консолідує	Генерує суспільну думку, може нав'язувати боротьбу і конкуренцію

— *«борці за справедливість»*. Виявляють ініціативу, добропорядність, принциповість, професіоналізм у роботі. Попри певну зовнішню схожість суттєво відрізняються від *«скандалістів»*, у яких завищений рівень домагань за недостатності кваліфікації та здібностей;

— *«орачі»*. Ретельно виконують свої службові обов'язки, кар'єра для них — не самоціль, а моральне заохочення часто важить більше, ніж матеріальне;

— *«імітатори»*. Потрапивши на керівну посаду випадково або завдяки зв'язкам, вони імітують бурхливу діяльність, оточують себе *«привілейованими»*, виявляють надмірну активність. Здебільшого їм не вистачає професійної, ділової компетентності.

Незалежно від домінування ознак, на підставі яких можна зарахувати керівників до певного психологічного типу і які визначають стиль їх роботи, кожен із них повинен бути наділений якостями, без яких неможливо вибудувати стратегію своєї поведінки й управлінську кар'єру. До таких якостей належать:

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

2. Аналіз. Дає змогу спостерігати й оцінювати справи у певний момент. Для цього керівникові необхідно

немало знати, спиратися на якомога ширшу інформацію, бути високорозвиненою особистістю.

3. **Передбачення.** Озброює відчуттям певності перспектив розвитку, правильності обраного типу поведінки. Однак без усвідомлення уроків історії й 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.

Труднощі, вимоги та обмеження у роботі керівників

Не кожному керівникові відразу вдається адаптуватися до умов життя в організації, завоювати повагу і довіру підлеглих. Багатьом із них доводиться відчувати як власну непідготовленість до виконання нових обов'язків, так і явний або прихований спротив очолюваного колективу.

Труднощі в роботі керівників. На підставі проведених у США спеціальних опитувань виокремлено такі основні причини їх виникнення:

1. *Обмануті очікування.* Управлінський досвід переконує, що більшість керівників-початківців за своїм характером є типовими «спринтерами», здатними викладатися на короткій дистанції, відразу очікуючи винагороди. А реальна практика потребує готовності до роботи на довгій дистанції, тривалого й неухильного наближення до результату через подолання різноманітних перешкод, затрачаючи на це значно більше інтелектуальних, емоційних сил, ніж отримуючи віддачі. До того ж, під час ділових ігор у навчальних закладах майбутні фахівці часто грають ролі керівників високого рангу. Саме тому, влаштувавшись на роботу, вчорашній «генеральний директор» чи «керівник велетенської корпорації» буває розчарований, коли йому пропонують посаду керівника нижчого рангу та ще й ставляться до нього як до новачка. Важливою обставиною є і те, де він починає кар'єру. У великій організації домінує тяжіння до «стандартизації» співробітників. У невеликих організаціях молодому фахівцю майже відразу доручають са-

мостійні справи і прийняття відповідальних рішень, що сприяє збагаченню його управлінського досвіду. Результати досліджень засвідчують: пропрацювавши 5— 10 років і досягнувши за цей час середніх ступенів ієрархічної градації, фахівці доходять висновку, що робота у великих організаціях більш відповідальна і творча, ніж у дрібних фірмах.

2. *Некомпетентний перший шеф.* Перший керівник відіграє в долі молодого фахівця надзвичайно важливу роль, адже стиль його роботи здатний як деформувати будь-які правильні установки, так і спрямувати їх у правильне русло. Особливо згубними є нестача уваги, надмірно «поблажливий» режим, відсутність можливості виявити себе, відзначитися успішним розв'язанням складного завдання.

3. *Соціально-психологічна глухота.* Багато молодих фахівців, приходячи на виробництво, не враховують найпершої заповіді соціологів і соціальних психологів про те, що взаємини в організації формуються на людських стосунках. Без знання законів і закономірностей спілкування, взаємодії людей у групі неможливо забезпечити виконання наказів керівництва, змусити неухильно виконувати доручення. Переконані у важливості лише наукових рекомендацій з питань організації управління, молоді керівники ігнорують реальні соціально-психологічні відносини в групі, чим шкодять і власній кар'єрі, і нормальному функціонуванню організації.

Унаслідок зневаги до соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності молоді керівники часто конфліктують із підлеглими та організацією загалом. Іноді минає кілька років, перш ніж вони усвідомлять, що успішно працювати в колективі можна лише на основі поєднання людських і ділових відносин.

4. *Пасивність.* Твердження про енергійність та активність усіх молодих керівників не завжди є обґрунтованим, оскільки нерідко причиною їх невдач стає надмірна пасивність. Вона зовсім не тотожна ліні, а протилежна ініціативі й творчому підходу.

5. *Ігнорування реальних критеріїв оцінювання.* Попри намагання підвищити об'єктивність оцінювання керівника і його роботи, дотепер головним критерієм і запорукою службового просування є те, наскільки керівник подобається своєму начальнику. Значно простіше, якщо результати діяльності виражені конкретними по-

казниками — випуском продукції, рентабельністю, обсягом реалізації, ростом продуктивності праці тощо. Однак часто можливе лише суб'єктивне оцінювання вищого керівництва. При цьому вирішальними можуть бути методи керівництва, манера вдягатися, володіння професійною термінологією, навіть зачіска. Керівники вищого рівня найчастіше оцінюють своїх молодих підлеглих, керуючись тим, наскільки ті схожі на них у молодості. Йдеться, насамперед, про методи керівництва, а вже потім — про манери. Керівники старшого покоління, виховані в авторитарному стилі, вважають його ефективнішим. Тому молодь, більш схильна дотримувати колегіальності в управлінні, рано чи пізно зіштовхнеться з прихованою чи явною недовірою і невдоволенням вищого керівництва, що нерідко ускладнює просування по службі.

б. Конфлікт поколінь. Майже всім управлінським культурам властива напруженість у стосунках між молодими і досвідченими керівниками: молоді дратують старших упевненістю в тому, що інженерно-технологічних знань досить для успішного розв'язання будь-яких ділових проблем; керівники старшого покоління часто свідомо чи несвідомо побоюються своїх молодих колег не через ризик втратити керівне крісло, а з природного остраху застаріти, відстати, перестати бути потрібним і незамінним. Отже, якщо молодий фахівець не хоче, щоб керівники старшого покоління були перешкодою в його посадовому рості, він не повинен приховувати того, що переймає їхній досвід.

Вимоги до роботи керівників. Ефективність роботи керівників залежить від різноманітних чинників, зокрема й від дотримання ними певних вимог. Передусім це «вимоги до результатів праці», «вимоги до поведінки і відносин» тощо. Впливають на якісні й кількісні показники діяльності керівників і певні обмеження та альтернативи (ресурсні, правові, технологічні), угоди з профспілкою, розташування робочого місця керівника та його організації чи підрозділу, політика й культура організації, готовність інших схвалити те, що намагається зробити керівник.

В осмисленні суті вимог до керівника важливим є з'ясування їх джерел. У психології управління існують різні тлумачення та класифікації вимог. Згідно з однією з них (автор — Розмарі Стюарт) виокремлюють такі вимоги:

— *вимоги начальника*. Передбачають виконання роботи, важливої з погляду начальника. Йдеться про «законні» очікування начальника, які керівник не має права ігнорувати;

— *вимоги колег*. Стосуються вони запитів на надання послуг, інформації або допомоги, що керівник отримує від колег в організації;

— *зовнішні вимоги*. Вони охоплюють запити на надання послуг, інформації чи допомоги, які керівник отримує від людей із зовнішнього оточення організації. Йдеться про ті запити, задоволення яких є обов'язковим і не може бути передоручене підлеглим;

— *системні вимоги*. Передбачають розрахунки (бюджети) і звіти, підготовка яких є обов'язковою і не може бути цілком передоручена підлеглим; наради, які не можна не відвідати; громадські заходи, які не можна ігнорувати;

— *вимоги підлеглих*. Як правило, вони пов'язані з аналізом актуальних проблем, пошуком оптимальних шляхів їх подолання, координацією конкретних дій. Можуть стосуватися й особистісних питань чи міжособистісних відносин;

— *вимоги самого керівника*. Виявляються в питаннях, які керівник особисто повинен проаналізувати, роботі, яку він має виконати згідно із своїми звичками та правилами, обов'язками чи очікуваннями інших.

У процесі управлінської діяльності керівник пізнає вимоги, зумовлені різноманітними зовнішніми і внутрішніми чинниками. У нього нагромаджуються знання про труднощі, які доводиться долати, виробляються еталони успішного чи неуспішного опанування вимог учасниками трудового процесу та додання ними труднощів. При цьому керівники різних темпераментів відрізняються стилями організаторської діяльності та емоційного впливу, а їх природні особливості виявляються через такі властивості нервової системи, як сила, рухливість, збалансованість процесів збудження та гальмування.

Певну особливість мають вимоги до особистості керівника, безпосередньо пов'язані зі специфікою та особливостями управлінської діяльності. Передусім це:

— зв'язок як з управлінням техніко-технологічними системами, так і з управлінням соціально-виробничими організаціями;

— різноманітність різновидів діяльності на різних рівнях управлінської ієрархії, а також управлінських функцій у межах різновиду;

— неалгоритмічний творчий характер діяльності, пов'язаний з дефіцитом інформації, постійними змінами зовнішнього середовища;

— яскраво виражена прогностична природа розв'язуваних управлінських завдань;

— дефіцит часу для управлінських операцій;

— висока психічна напруженість, зумовлена великою відповідальністю за прийняті рішення.

Не кожен фахівець може бути успішним керівником. А оволодіння основами управлінського мистецтва ще не гарантує ефективності роботи керівників.

Досвід світових систем управління свідчить про наявність «життєвого циклу» керівника, а отже і про необхідність правильної реалізації всіх його етапів, з-поміж яких виділяють основні:

1. Вхідження в професію керівника. На цьому етапі молодий фахівець, що опанував необхідні навички і знання, починає реально керувати спочатку невеликими, а потім усе більшими групами чи організаціями людей, усе складнішими роботами і проектами.

2. Здобуття високого рівня кваліфікації. Такий керівник уже володіє достатнім досвідом роботи, але все частіше відчуває потребу нових знань. Встигати за прогресом науки і практики йому стає все суужніше, а здоров'я погіршується.

3. Завершення професійної кар'єри і підготовки виходу на пенсію. Ефективність роботи керівника в цей час помітно знижується, він сам перестає бути задоволеним своєю роботою, а співробітники все частіше сприймають його як перешкоду у прийнятті ефективних управлінських рішень.

Такий сценарій кар'єри керівника не є неминучим. Цілком можливий стабільно високий рівень роботи керівника до завершення кар'єри, а то й неухильне підвищення ефективності роботи. Але без неухильного виконання обов'язків, без уміння міцно зв'язати слово і діло справжній керівник неможливий. Вступ на посаду означає неодмінне прийняття на себе, крім відповідних службових обов'язків, обов'язку перед народом і конкретною організацією. Хоч у практиці управління, насамперед серед молодих і керівників-початківців, трап-

ляється диференційоване ставлення до обов'язку і посади, що може бути причиною небезпеки. Захоплення посадою, своєю персоною неминуче спричинює відрив від організації та людей, що в ній працюють, породжує адміністрування, нехтування своїх обов'язків.

Суб'єктивні обмеження у роботі керівників. У безпосередній управлінській практиці часто з'являються чинники, які утруднюють, а нерідко й унеможливають досягнення керівником очікуваних результатів роботи. Англійські консультанти з управління Майк Вуд-кок і Дейв Френсіс до таких чинників зараховують:

1. *Невміння керувати собою, незнання своїх психофізіологічних можливостей, соціально-професійного потенціалу.* Праця управлінця є важкою, сповненою хвилювань, стресів. Тому кожний керівник повинен навчитися ставитися до себе як до унікального і безцінного ресурсу, щоб постійно підтримувати свою продуктивність. Невміння правильно відпочивати, використовувати свій час, енергію, здібності та навички призводить до нездатності справлятися із стресами, керувати собою, ефективно використовувати свій потенціал.

2. *Розмиті особисті цінності.* Керівники щодня приймають управлінські рішення, що ґрунтуються на особистих цінностях та принципах. Якщо їх цінності недостатньо чіткі, керівнику не вистачатиме твердих підстав для суджень, а тому вони можуть сприйматися оточенням як необґрунтовані. Сучасна концепція успішного управління орієнтована на такі цінності, як ефективність, реалізація потенціалу працівників, готовність до нововведень.

3. *Невиразні особисті цілі.* Керівники впливають на своє ділове та особисте життя, оцінюючи можливості та обираючи певні альтернативи. Нерідко вони не мають можливості й умов, або виявляють нездатність для реалізації цілей. Керівник також може прагнути до недосяжних чи неприйнятних з погляду суспільства цілей, не враховувати можливостей своїх підлеглих, недооцінювати, відкидати запропоновані співробітниками альтернативні варіанти. Такі керівники рідко досягають успіху, вони нездатні оцінити успіх інших, оскільки обмежені нечіткістю особистих цілей.

4. *Зупинений саморозвиток.* Керівники можуть досягати значного саморозвитку, проте не всі вміють подолати слабкості й працювати над собою. Багато з них не-

достатньо динамічні, уникають гострих ситуацій, втрачають природну співчутливість, тому їхні приховані здібності залишаються нерозвиненими, ділове життя стає рутинним, оскільки вони в інтересах особистої безпеки виключають з діяльності ризик. Саморозвиток таких керівників припиняється.

5. *Невміння розв'язувати проблеми.* Кваліфіковане розв'язання проблеми є важливою управлінською навичкою, яка сприяє продуктивності управління. Проте деякі керівники не можуть методично й раціонально працювати над розв'язанням проблем, приймати якісні рішення. Вони некваліфіковано проводять наради щодо розв'язання проблем, встановлення цілей, оброблення інформації, планування та контролю. Це породжує нагромадження нерозв'язаних проблем, що з часом паралізує дії управління.

6. *Дефіцит творчого підходу.* Управлінець з відносно низькою винахідливістю рідко висуває нові ідеї, нездатний налаштувати на творчість інших. Здебільшого такі керівники недостатньо обізнані з методами підвищення винахідливості. До того ж, їм не вистачає і волі, оскільки винахідливість вимагає подолання перешкод, невдач. Отже, керівник, який не схильний експериментувати, ризикувати, зберігати творчий підхід до роботи, не може розраховувати і на високі її результати.

7. *Невміння впливати на людей.* Керівники постійно повинні впливати на підлеглих, а також на тих, хто до сфери їх підпорядкованості не належить. Проте не всі здатні здобути їхню підтримку і завдяки цьому забезпечити необхідні для роботи ресурси. Вони схильні звинувачувати, критикувати інших. Отже, ненаполегливому керівнику важко встановити взаємодію з оточенням через недостатньо розвинене вміння виражати себе, слухати інших і впливати на них.

8. *Недостатнє розуміння особливостей управлінської діяльності.* Окремі керівники не уявляють сутності управлінської діяльності, не знають особистісних характеристик людей, якими керують. Усе це спричинює невміння прогнозувати поведінку підлеглих, їхні помилки й реакції. Керівникам, нездатним вивчити власні управлінські підходи, бракує вміння зрозуміло пояснити їх. Суттєві труднощі вони мають і в налагодженні зворотного зв'язку, зацікавленні підлеглих. Керівники, що недостатньо розуміють мотивацію працівників, обмежені недостатнім розумінням суті управлінської діяльності.

9. *Слабкі навички керівництва.* Для ефективного управління людьми та ресурсами керівнику потрібно багато навичок. Втрата робочого часу та неефективність методів роботи призводять до незадоволення людей. Вони починають працювати, не повністю реалізуючи свої можливості, інтелектуально-професійний і -соціально-психологічний потенціал. Всередині таких груп ролі погано визначені, взаємини — неефективні, моральний стан швидко погіршується. За таких обставин мало хто визнає роль керівника і його як авторитетну особистість. Практика свідчить, що нерозвинутість, обмеженість управлінських навичок керівника унеможливує досягнення ним практичних результатів, робить неефективними вимоги до підлеглих.

10. *Невміння навчати.* Майже кожний керівник виступає у ролі наставника. Не розвиваючи цього вміння, він не може передати власний досвід молодому керівникові, допомогти йому в саморозвитку. Байдужість чи невміння передати свої знання і досвід підлеглим уповільнюють і темпи їх професійного зростання. За таких умов молоді керівники часто працюють без зворотного зв'язку з наставником, а його оцінювання та рекомендації є формальними.

11. *Низька здатність формувати групу.* Досягти певних результатів можна за умови об'єднання з іншими, використання їх умінь. Коли керівникові не вдається перетворити групу на кваліфікований і результативний колектив односторонців, її робота супроводжується труднощами або не має віддачі. Отже, недостатнє вміння формувати продуктивну групу унеможливує створення сприятливого морально-психологічного клімату, ефективних робочих механізмів.

Сукупність причин і чинників, які забезпечують або утруднюють ефективну управлінську діяльність, актуалізують проблему вивчення якостей необхідних управлінцям для результативної роботи.

Якості і риси керівника

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. Наприклад, дисциплінованість керівника може залежати від самоконтролю, внутрішньої організації, усвідомлення своєї соціальної ролі, а також від боязні несподіваного контролю вищих управлінських структур.

Найчастіше виокремлюють такі обов'язкові для управлінця якості:

1. Компетентність (кожен керівник має знати, як виконувати свою роботу на високому професійному рівні).
2. Висока відповідальність, особиста гідність.
3. Відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень.
4. Гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій.
5. Висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все якнайдосконаліше.
6. Комунікабельність, здатність установлювати контакти.
7. Увага до підлеглих.

Усі ці якості мають інтегральний характер, адже містять у своєму складі простіші компоненти. Наприклад, здатність творчо розв'язувати проблеми залежить від загального складу особистості, типу мислення, інтуїції тощо. Якості і риси керівника умовно можна класифікувати на психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні. Попри те, що більшість якостей є універсальними, їх пріоритетність, однак, залежить від багатьох чинників, зокрема й етнічного.

До узагальненого портрета керівника належать біографічні характеристики, здібності, особистісні риси, а також вікові особливості.

Біографічні характеристики керівника. Важливим біографічним показником вважають вищу освіту керівників. За даними японських учених, типовий японський керівник має університетський диплом (а іноді два) з інженерної спеціальності чи соціальних

наук. Багато сучасних українських керівників також мають гуманітарну і соціально-економічну чи юридичну освіту.

Здібності керівника. Це психологічні особливості керівника, які є умовою досягнення ним високих результатів у співпраці з підлеглими та виконанні завдань організації. Здібності поділяють на загальні й специфічні. Згідно із спостереженнями американських дослідників найефективнішими виявилися ті керівники, котрі мають не надмірно високі показники інтелекту; не всі, хто відмінно навчається, стають умілими керівниками. Аналізуючи подібні особливості, Б. Теплов стверджував, що немає підстав вважати роботу практичного розуму більш простою й елементарною, ніж роботу теоретичного розуму.

Специфічні здібності особистості керівника виявляються у його спеціальних знаннях, уміннях, компетентності, поінформованості під час конкретної діяльності.

Особистісні риси керівника. До них відносять стійкість до стресу, здатність домінувати, прагнення до перемоги, впевненість у собі, креативність, емоційну врівноваженість, відповідальність, заповзятливість, надійність, незалежність, товариськість.

Цей перелік не вичерпує усього багатства характеристик керівників, про що свідчать вітчизняна і зарубіжна управлінська теорія і практика. Тим більше, що динаміка політичних, соціально-економічних умов потребує розвитку управлінських здібностей, навичок керівника. Тому кожен не байдужий до справи керівник повинен постійно самовдосконалюватися.

Вікові особливості керівників. Знання їх дає змогу науково обґрунтовано планувати кар'єрний ріст управлінських кадрів, пред'являти їм об'єктивні вимоги, мати реальні очікування результатів їх діяльності. Так, середній вік президентів великих японських компаній становить 63,5 року, американських — 59 років. Оптимальний вік вступу на посаду керівника — від 30 до 50 років і більше (у Японії). Приміром, видатний американський менеджер Лі Якокка в 36-літньому віці став віце-президентом, а потім і президентом автомобільної компанії Генрі Форда, а чверть століття потому привів до тріумфу корпорацію «Крайслер», яка перед тим була на грані катастрофи.

Вітчизняні й зарубіжні вчені вживають таке поняття, як «психологічний вік людини», характеризуючи його не лише як природну, а значною мірою як соціальне детерміновану властивість індивіда.

Російські психологи В. Зазикін та А. Чернишев вважають, що ефективність управлінської діяльності залежить від таких суб'єктивних чинників, як досвід, здібності та якості керівника. Досвід вони розглядають як якість особистості, сформовану шляхом навчання, як узагальнюючі знання, навички, вміння і звички; управлінські здібності як особливості й якості особистості, що є суб'єктивними умовами успішного здійснення певного виду діяльності і які не можна звести до знань, умінь та навичок керівника; якості керівника — як результат реалізації його здібностей у процесі управлінської діяльності. На їх погляд, у теорії й практиці управління часто якості й здібності не розрізняють, оскільки ті й інші є умовами ефективності управлінської діяльності. Отже, здібності — це приховані можливості особистості керівника, котрі можуть розкритися (стати якостями) або ні.

Серед особистісно ділових, професійних якостей керівника вчені виокремлюють головні й важливі. *Головними якостями є компетентність і комунікабельність.*

Компетентність. Вона стосується особистісних рис, умінь і навичок, закорінених у раціональну (інтелектуальну) сферу особистості.

Компетентність керівника — наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

Компетентність передбачає *системність мислення* (практичний розум, швидкість входження в проблему, здатність передбачати різні варіанти виходу із ситуації, винахідливість) та *наявність організаторських якостей* (уміння підбирати, розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати чіткий контроль).

Організаторські якості є наслідком вияву певних психологічних властивостей особистості, до найважливіших з яких належать:

— психологічна вибірковість (здатність адекватно відтворювати психологію групи, правильно реагувати тощо);

— здатність заряджати своєю енергією інших людей, активізувати їх;

— критичність та самокритичність (уміння бачити недоліки у своїх діях та вчинках підлеглих);

— психологічний такт (здатність оптимально впливати на інших людей, контактувати з ними на основі індивідуальних особливостей);

— вимогливість (здатність ставити адекватні вимоги залежно від ситуації);

— схильність до організаторської діяльності. **Комунікабельність.**

Маючи певний зв'язок із вродженими задатками особистості, вона є тим феноменом, який формується, розвивається у процесі її життєдіяльності.

Комунікабельність керівника (лат. *contingit* — з'єднує, пов'язує) — *риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товариськості.*

Керівники з розвинутими комунікативними якостями мають значний запас стратегій спілкування, уміють взаємодіяти з представниками різних груп. Усе це вимагає знання особливостей груп, їхніх інтересів, цінностей, етнопсихологічних особливостей. Уміння спілкуватися залежить від природних можливостей, спрямованості активності, ділової чарівності, намагання домінувати чи співпрацювати у процесі спілкування, адаптивних якостей, поведінки в екстремальних ситуаціях (конфлікти, погрози тощо).

До важливих особистісно ділових, професійних якостей керівника за цією класифікацією зараховують:

1. Стійкість до стресу (здатність протистояти сильним негативним емоціогенним впливам, що викликають високу психічну напругу).

2. Морально-етичні якості (чесність, порядність, принциповість тощо).

3. Підприємницькі якості (уміння передбачати і швидко оцінювати ситуацію, активність, здатність до виваженого ризику тощо).

Дослідження феномену та особливостей самореалізації керівника під різними кутами зору і в різних аналітичних вимірах спричинилися до появи різних класифікацій їх особистісно ділових якостей. Специфіка цих класифікацій зумовлена відмінностями у підходах, яких дотримуються конкретні наукові школи, національними традиціями, що домінують в економіці та управлінні нею.

Найпоширеніші класифікації ілюструють, наскільки широким є діапазон вияву професійних якостей керівника. Особливо повно вони репрезентовані в класифікації російських психологів І. Мангутова та Л. Уманського. Зокрема, автори доводять, що особистість здібного керівника (рис. 6) відрізняється від особистості нездібного керівника специфічними властивостями.

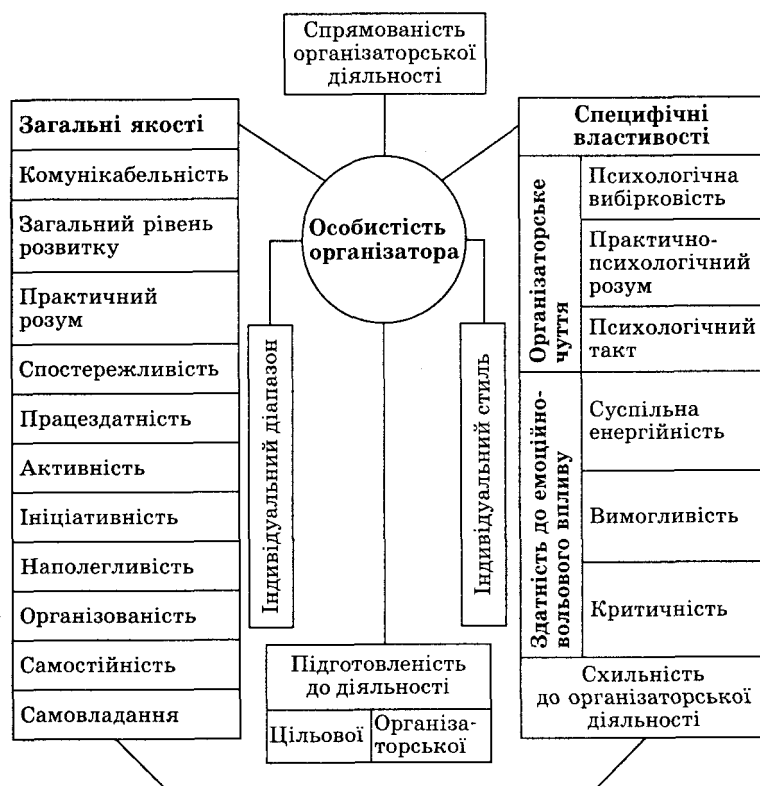


Рис. 6. Структура особистості здібного організатора (загальні якості та специфічні властивості)

1. Психологічна вибірковість — здатність співпереживати, виявляти високу чутливість і сприйнятливості в описі та демонструванні психологічних об'єктів; оперативно й адекватно характеризувати психологічні особливості людей; виявляти вибіркву психологічну пам'ять і спостережливість у бесідах, у розв'язанні уп-

равлінських завдань; виявляти схильність до психологічного аналізу, пояснення поведінки та вчинків інших людей і власних; глибоку переконаність у силах, здібностях та можливостях групи людей; подумки ставити себе в психологічну ситуацію іншої людини, міркувати «з її погляду», приймати рішення, ставлячи собі запитання «А як би вчинив я, будучи на її місці?».

2. Практично-психологічний розум — здатність:

розподіляти обов'язки групової діяльності з урахуванням індивідуальних особливостей людей; оперативно орієнтуватися в ситуаціях, які вимагають практичного застосування знань у розв'язанні проблем «справи — люди», «люди — справи»; виявляти винахідливість у застосуванні психологічного стану, настрою людей за певних умов життя та діяльності; викликати стимулюючі мотиви діяльності, знаходити шляхи та способи зацікавлення людей справою, використовувати моральні та матеріальні стимули цієї зацікавленості; враховувати відносини, особисті симпатії, антипатії, психологічні відмінності людей під час групування їх для виконання спільної діяльності; навчатися при формуванні організаторських знань, навичок, умінь щодо пристосування психологічних особливостей людей до вимог діяльності;

розв'язувати практичні проблеми крізь призму наявних людських можливостей (це є результатом вибіркової пам'яті та здатності розуму керівника, а також виявом його практичності й реалістичності).

3. Психологічний такт. Особливістю цього феномену є почуття міри у відносинах і взаємодії з людьми, відсутність якого долає межі, за якими руйнуються оптимальні відносини керівника з підлеглим. Психологічний такт можна розвивати за допомогою мовної адаптації до різних людей, відсутності «мовленнєвого шаблону», комунікативної винахідливості під час першого знайомства тощо; індивідуалізації спілкування з людьми на основі врахування їх усталених індивідуально-психологічних особливостей; розвитку почуття ситуації; врахування зовнішніх обставин, які впливають на взаємини індивідів; вияву чуйності, уважності, співчуття до людей; простоти, природності у спілкуванні, здатності бути самим собою у стосунках з людьми; почуття справедливості, вияву об'єктивності у ставленні до підлеглих та колег, здатності засвідчити й довести цю об'єктивність.

4. Суспільна енергійність — це емоційно-мовленнєвий вплив, який виявляється в різних емоційних формах мовлення: членуванні фрази, інтонації, у наголосах та паузах; вольове спонукання, яке реалізується в мовленнєвій, мімічній та пантомімічній формах (жести, погляд, поза, вираз обличчя). Володіння мовленнєвою функцією вольового спонукання виражається у здатності організатора користуватися різними словесними формами: проханням, побажанням, порадою, закликом, переконанням, навіюванням, вимогою, розпорядженням, наказом тощо. Суспільну енергійність характеризують такі показники:

— здатність впливати на людей своїм ставленням до них, а також до справ, подій;

— логічна переконливість впливу словом та ділом, уміння реалізувати логічну послідовність у мовленнєвій та практично-діяльній формах;

— практично-діяльна форма впливу, яка виявляється у здатності організатора продемонструвати зразок виконання справи, яку він доручає іншим, тобто здатність впливати особистим прикладом;

— впевненість у своїх силах, віра в здійсненність справи, оптимізм, бадьорість духу;

— здатність оптимально обрати момент вирішального впливу, сміливість, наполегливість у важкій ситуації, здатність до ризику.

Суспільна енергійність є важливим чинником організаційного і комунікативного процесу.

5. Вимогливість як наявність у керівника високих потреб, запитів і спонукання підлеглих до неухильного виконання рішень, досягнення цілей. Виражається в таких показниках:

— сміливість пред'явлення вимог;

— постійність, усталеність, неепізодичність вимог;

— гнучкість пред'явлення вимог з урахуванням конкретної ситуації;

— самотійність, невимушеність вимог;

— категоричність вимог;

— різноманітність форм вияву вимог, особливо здатність подати їх у формі жарту, дотепного зауваження, сарказму;

— індивідуалізація вимог залежно від постійних і тимчасових психологічних особливостей та стану людей.

Вимогливість застерігає від непередбачуваних ситуацій у трудовому процесі.

6. Критичність як здатність аналітичне ставитися до дійсності, конкретних справ виявляється в таких аспектах:

- критична спостережливість (уміння побачити та виокремити недоліки);
- самостійність (посилання на власні оцінні спостереження) критичності;
- мобільність критичного аналізу;
- логічність та аргументованість критичних зауважень;
- прямота та сміливість критичності (без скарг та критиканства);
- глибина та істотність критичних зауважень по суті;
- постійність, неепізодичність критичних висловлювань про недоліки стану справ та про дії людей (без прискіпливості та в'їдливості);
- доброзичливість критичності. Ця властивість є одним із стимулів розвитку підприємства.

7. Схильність до організаторської (управлінської) діяльності. Її засвідчують такі показники:

- спонтанне, самостійне входження в організаторську діяльність;
- перебирання на себе ролі організатора та відповідальності за роботу інших людей у важких та несприятливих умовах;
- потреба в організаторській діяльності, усталене, безкорисливе прагнення та готовність до неї;
- природність входження в організаторську діяльність, що відбувається немовби «само собою», ніби інакше й бути не могло;
- невтомність в організаторській роботі;
- емоційно-позитивне самопочуття під час її виконання;
- незадоволеність, нудьга без організаторської діяльності;
- здатність побачити необхідність в організаторській діяльності за обставин, які наочно її не вимагають.

Ця схильність виражається в упорядкуванні, налагодженні єдності виробничого процесу.

Охарактеризовані вище властивості становлять єдність, порушення якої ускладнює, а то й унеможливує

оволодіння навичками управлінської діяльності, а також реалізацію їх на практиці.

Особливості управлінської діяльності, тобто діяльності керівника, характеризують і специфічні інтегральні чинники, які, на думку українського психолога Вікторії Третяченко, охоплюють такі якості особистості:

1. Адаптаційна мобільність. Цей чинник визначає роль і місце особистості в міжособистісній взаємодії у малих соціальних групах, її статус, позицію у структурі ділових відносин. До психологічних якостей адаптаційної мобільності належать прагнення впливати на інших, схильність до неперервних якісних змін умов праці, здатність протистояти дестабілізуючому впливу негативних форм поведінки тощо.

2. Емоційне лідерство (виявляється під час горизонтальної та вертикальної взаємодії у неформальних групах, що діють в організаційній структурі) та ділове (інструментальне) лідерство (у неформальній групі підрозділу під час розв'язання проблемних ситуацій).

3. Здатність до інтеграції соціальних функцій (ролей). Свідченням її є пристосування поведінки особистості до ролевих очікувань інших учасників групи. Виявляється ця здатність у вмінні бути і неформальним емоційним лідером, і адміністратором.

4. Контактність. Реалізується вона через здатність до встановлення позитивних соціальних контактів. Передумовами контактності є відкритість у спілкуванні, високий рівень домагань, прагнення утвердитись, здатність встановлювати ділові зв'язки, схилити людей до себе, вміння розглядіти конфліктну ситуацію очима сторін, що конфліктують, здатність вислуховувати та переконувати тощо.

5. Стійкість до стресу. Важливість цього чинника зумовлена неабиякою емоційною напруженістю управлінської роботи, яка активізує роль емоційних регуляторних механізмів у структурі особистості керівника. Адже у практиці управління ситуація часто розходиться зі звичкою, що змушує ціною значних інтелектуальних, вольових зусиль знаходити оптимальні рішення. З кожним вольовим напруженням відбуваються емоційні перенапруження, що спричинює зриви, неврози, намагання всупереч ситуації та логіці приймати рішення за виробленими задалегідь і вже не достатньо точними «алгоритмами».

Типологізація загальних та спеціальних властивостей і якостей керівників є умовною, а якості й властивості поліфункціональні, що вимагає від керівника вияву відразу кількох якостей за домінування однієї з них. Для того щоб особистість могла реалізувати себе як ефективний керівник, постійно розвиватися, зберігаючи при цьому оптимальне «професійне самопочуття», вона повинна бути наділена мінімумом для управлінської діяльності якостей, постійно збагачувати їх. А з метою з'ясування професійного потенціалу і придатності особистості до управлінської діяльності використовують такі методи:

— вивчення та аналіз професійної діяльності кандидата на управлінську діяльність в минулому (результати роботи на схожій посаді, здатність долати перешкоди, спрацьовуватися з колегами і пристосовуватися до нових умов);

— аналіз анкети кандидата та заяви про прийом на роботу;

— співбесіда кандидата на різних рівнях управлінської структури.

В оцінюванні та розстановці керівних кадрів, фахівців найбільш значущими є такі риси особистості:

1. Навички соціальної взаємодії (здатність спілкуватися, вибудовувати міжособистісну взаємодію).

2. Орієнтація на успіх (наявність таких якостей, як упертість, наполегливість, азартність, працездатність, схильність до ризику).

3. Соціальна зрілість (наявність достатньо сформованих особистих цілей, здатність до коригування власної поведінки).

4. Практичний інтелект (здатність визначати проблему і знаходити можливі способи її розв'язання).

5. Здатність до складної праці (стійкість проти стресу, вміння планувати складну роботу та встановлювати пріоритетність завдань за умов дефіциту часу).

6. Соціальна пристосованість (уміння працювати з колегами та керівництвом, пристосовуватися до організаційної соціокультури, традицій, норм, ритуалів).

7. Лідерство (здатність спонукати до дій інших, навіювати довіру оточенню).

Поряд з цими рисами, на думку вчених, слід оцінювати такі якості та характеристики особистості керівника, як здатність інтегрувати емоційні оцінки та інтуї-

тивні уявлення у процесі прийняття рішень, міру емоційної та психологічної стійкості, вміння налагоджувати ефективну комунікацію, делегувати повноваження, здатність до усвідомлення власних інтересів та інтересів підлеглих, можливості працювати в організації, вміння чітко формулювати свою позицію і розуміти чужу, контактувати з іншими, взаємодіяти на основі їхніх індивідуальних особливостей, фізичного, психічного і морального стану.

Слід також оцінювати і такі показники ефективності управлінської діяльності керівника:

- бачення в кожному, з ким він спілкується, особистості, ставлення до неї як до найбільшої цінності, визнання недоторканності її достоїнства;

- віра в можливість особистості, доброзичливість, визнання індивідуальності особистості;

- щире бажання допомогти тому, з ким контактує керівник;

- об'єктивне оцінювання керівником особистісно-ділових якостей і діяльності людей; відкритість у спілкуванні, самоаналіз і самокритичність;

- досконале володіння різноманітними психотехно-логіями і прийомами взаємодії, оптимістична манера спілкування;

- своєчасне подолання труднощів, психологічних бар'єрів у спілкуванні;

- уміння вислухати, володіння емпатією (здатністю вловлювати настрій людей, визначати їхні очікування, установки, тривогу, співпереживати).

Необхідність діяти за організаційної багатоманітності, невизначеності, взаємозв'язку соціально-економічних явищ, постійного оновлення продукції, технологій, каналів взаємодії, стратегічного і тактичного мислення, потребує від керівників уміння інтегрувати різні аспекти діяльності, гнучкості розуміння співробітників, здатності бути лідером групи й ефективно працювати у її складі, бачення ключових чинників ефективності різних типів організацій і стратегій управління.

Яким би компетентним, досвідченим не був керівник, він не має права зупинятися у своєму розвитку, оскільки це матиме наслідком не лише його неадекватність діловій ситуації, а й зниження конкурентоспроможності організації.

Детермінанти та механізми розвитку особистості керівника

Своє становлення у системі управління керівник починає не з чистого аркуша. Його управлінський шлях значною мірою визначається індивідуальними якостями, особливостями дитинства і юності, навчанням, досвідом трудової діяльності тощо (рис. 7).

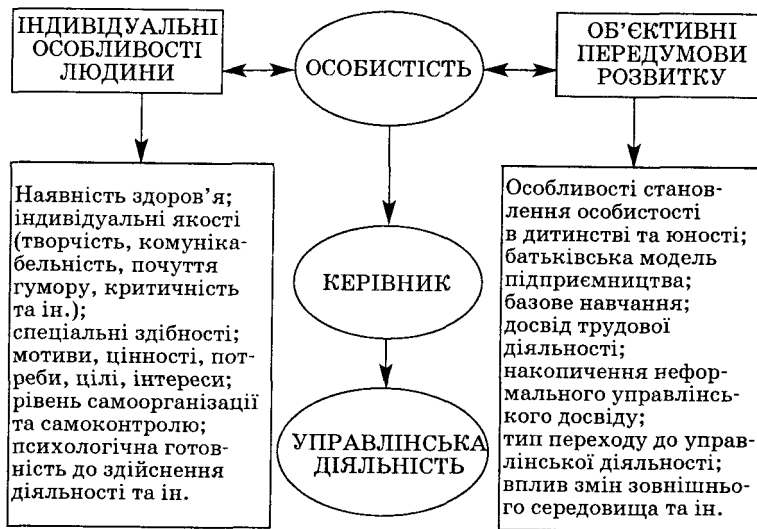


Рис. 7. Суб'єктивні та об'єктивні передумови розвитку керівника

Початок управлінського самовизначення потрібно шукати ще в дитинстві. Багато керівників, наприклад, відзначають, що у дванадцять-тринадцять років у них сформувався узагальнений образ власного життєвого шляху, пов'язаний з управлінською діяльністю. Та й різноманітні опитування школярів свідчать про особливу привабливість для них керівної роботи, оскільки вона гарантує високу заробітну плату і самостійність. Хлопці більше орієнтовані на суспільну значущість результатів управлінської діяльності, суспільне схвалення, а дівчат приваблює робота з людьми, широкі можливості спілкування.

Значний вплив на формування майбутніх керівників здійснює *сім'я*, яка визначає систему його відносин із світом, оточенням, собою. Істотним є зв'язок між ви-

бором управлінської діяльності дітьми і успішністю у цій сфері батьків. Результативна й ефективна управлінська діяльність батьків створює адекватний її образ у дітей, сприяє їхній самостійності, впевненості у своїх силах. Діти з таких сімей здебільшого намагаються оволодіти управлінськими навичками. В сім'ях, де мати зайнята управлінською діяльністю, основними мотивами посадового просування вважають «повагу оточення», «самостійність». Якщо керівник — батько, одним з мотивів посадового просування для дітей є «самостійність». Дітей, чиї обоє батьки — керівники, приваблює передусім «соціальна значущість» управлінської діяльності. Все це свідчить, що сімейне виховання є одним із важливих стартових чинників управлінського розвитку.

Посилення ролі такого чинника, як освіченість, актуалізує значення ще однієї стартової умови розвитку керівника — *доуправлінської освіти*. Йдеться про теоретичну і практичну підготовку в загальноосвітній школі. Це стосується і *професійної освіти*, з якою також співвідносять образ майбутнього управлінського шляху. Швидкість просування рівнями ієрархії вища у керівників, які набули управлінського досвіду до призначення на першу управлінську посаду. Йдеться про *накопичення неформального управлінського досвіду* в громадських організаціях, у політичних партіях тощо.

Важливе значення для управлінської діяльності має *характер переходу* до неї. Найпоширеніші варіанти початку управлінського шляху керівника:

- а) робітник — керівник (трудова діяльність — управлінська діяльність);
- б) студент — керівник (навчальна діяльність — управлінська діяльність);
- в) інженер — керівник (трудова діяльність — управлінська діяльність).

Експериментальні дослідження виявили стійкі закономірності таких переходів:

— якщо працівник (робітник) мав певні труднощі у спілкуванні як рядовий співробітник, то, ставши керівником, він матиме труднощі не лише при спілкуванні, а й під час виконання виробничих завдань;

— оскільки комунікативні дефекти є складними особистісними утвореннями, то просування рівнями управлінської ієрархії без спеціальної підготовки не ліквідує їх;

— готовність до роботи на керівній посаді не виключає наявності труднощів у виконанні виробничих завдань на попередній посаді;

— працівники, які кілька разів здійснювали перехід «трудова діяльність — управлінська діяльність», наділені підвищеною залежністю від відносин з людьми.

Одним із базових компонентів здатності до управлінської діяльності є добра *фізична форма* і *здоров'я*. Здорові люди продуктивно працюють, їм властиві творчість, комунікабельність, почуття гумору, критичність, здатність виявляти нові резерви ефективності своєї життєдіяльності.

До важливих внутрішніх чинників управлінського розвитку належить *готовність до управлінської діяльності*, яка має такі складові:

— наявність спеціальних здібностей, інтересу до управлінської діяльності;

— уміння приймати ризиковані рішення, вступати у конфлікти заради інтересів справи, активно діяти в екстремальних умовах;

— готовність до збільшення стресових навантажень;

— готовність до зміни умов праці й особистого життя.

Детермінантами розвитку особистості керівника є і *події, що впливають на управлінський шлях*. Значні зміни зовнішнього середовища зумовлюють зміни в діяльності і в особистості керівника. Передусім це події в сім'ї, події, пов'язані із посадовими переміщеннями. Певний вплив мають і соціально-політичні події, особливо у трансформаційних суспільствах.

На ефективність управлінської діяльності впливають джерела управлінського розвитку.

Джерела управлінського розвитку — ті основи й орієнтири, які сприяють просуванню керівника в системі управління.

Серед них виокремлюють: рівень самостійності, зрілості, орієнтацію на певний приклад, уміння пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, міру усвідомлюваності поставлених перед собою цілей, ступінь цінності взаємодії тощо.

Аналіз значущості джерел управлінського розвитку і особистісних чинників свідчить про такі закономірності становлення і функціонування керівника:

— емоційна зрілість, стійкість пов'язані з орієнтацією керівників на самопідготовку, самостійне вивчення спеціальної літератури;

— чим вищою є безтурботність, імпульсивність керівників, тим менше вони схильні наслідувати приклад вищого керівництва;

— сумлінність пов'язана з підвищеним оцінюванням значущості своєчасного просування для управлінського розвитку;

— підозрілість керівників примушує їх боротися за самостійність;

— проникливість сприяє вищій оцінці значущості зусиль безпосереднього керівника в управлінській підготовці й необхідності наполегливого вивчення тонкощів взаємин між людьми.

Орієнтація на певні джерела управлінського розвитку залежить від особистості керівника. Цінність взаємодії з колегами зростає для нього за відсутності вичерпної інформації про виробничу ситуацію і невміння децентралізувати рішення. Особливо відчутним є вплив колег на розвиток ініціативних керівників, які вперше обіймають управлінські посади. Якщо вони не усвідомлюють своїх цілей, вплив колег посилюється, і джерелом розвитку стає приклад вищого керівника. Основне джерело розвитку керівника з високою самооцінкою — самостійність. Вона найбільш властива тим, хто високо оцінює свої вміння мобілізувати співробітників, здатність приймати обґрунтовані рішення, ініціативність.

Розвиток особистості керівника можливий лише за його активної взаємодії з навколишнім середовищем. Він відбувається за такою схемою:

1. Адаптація до навколишніх умов життя і діяльності, до норм, цінностей, управлінської культури організації (визначення напрямку і характеру розвитку, пошук джерел, засобів пристосування та становлення). Вона передбачає пристосування психіки людини до зовнішнього середовища, що якісно змінюється.

Заміна навчання або трудової діяльності на управлінську передбачає період *управлінської адаптації*. Вона може охоплювати суспільну, соціокультурну, етнопсихологічну, соціально-психологічну, організаційну, технологічну, посадову сфери. Задоволеність працею, собою і реалізацією своїх потенційних можливостей є суб'єктивним індикатором ролі адаптації. Тривалість її залежить від обсягу знань керівника, стажу роботи, психологічної сумісності в колективі, оцінювання його діяльності підлеглими. Якщо обсяг знань, отрима-

них у навчальному закладі, достатній, то молодий керівник відчутніше задоволений змістом роботи, спеціальністю, умовами праці, своєю участю в управлінні.

Розкриття перед молодими керівниками перспектив посадового росту, розширення їхньої участі у життєдіяльності організації, вдосконалення взаємодії з підлеглими мають велике значення для закріплення та адаптації їх на посаді. Цьому сприяє і виявлення та регулювання чинників, що утруднюють чи стримують адаптацію. Дефіцит знань і навичок управління, брак часу і сил на здійснення задуманого, вища від передбачуваної відповідальність негативно позначаються на посадовому рівні керівника. Незадоволеність роботою, своїми діями і вчинками, погані настрої — це показники неповної адаптації до управлінської діяльності. За таких умов керівник або припиняє її, або шукає психологічні захисні механізми, які охороняють його від зазіхань на цілісність і стійкість особистості: втеча від реальності, апатія, негативізм, агресія, мрії й фантазії, лінощі тощо. Ці захисні механізми підтверджують відсутність психологічної адаптації. Часто вони спричиняють регрес особистості.

2. Індивідуалізація (вияв власного «Я», визначення детермінантів розвитку, формування особистісних новоутворень, їх закріплення, забезпечення високої ефективності управлінської діяльності, вияв власної активності та індивідуальності, оптимальна реалізація потенційних можливостей, гармонія розвитку).

Процес індивідуалізації особистості в управлінській діяльності пов'язаний з її самоактуалізацією: у керівника формуються вимоги до власної діяльності та до себе. Порушення вимог системного оточення спричиняють зміни у розвитку керівників. Часті соціальні зміни призводять до деформації особистісних вимог, що впливає на ефективність і результативність управлінської діяльності. Невідповідність рівня розвитку особистості керівника і вимог суспільства можуть мати такі наслідки:

- узгодженість (розв'язання проблеми вимог шляхом компромісу);
- зміна соціального оточення (пошук керівником іншого соціального оточення, іншої системи вимог);
- зміна власних вимог (приспособлення власного «Я» до обставин життя і діяльності, прийняття існуючої системи вимог).

3. Інтеграція (зміна особистісних властивостей під впливом оточення, забезпечення високої продуктивності діяльності з метою посадового просування, росту).

Інтеграція детермінується суперечністю між намаганнями керівника бути ідеально представленим своїми особливостями та властивостями в спільноті (організації) і потребою спільноти прийняти, схвалити та культивувати лише ті його індивідуальні особливості, які сприяють розвитку організації й розвитку керівника як особистості і професіонала. За успішного проходження етапу інтеграції керівник набуває рис (гуманність, вимогливість, відповідальність, довіра до людей та ін.), які забезпечують йому успішне просування в системі управління. Коли суперечність на цьому етапі не усувається, настає дезінтеграція. Її наслідком є ізоляція, витіснення особистості із спільноти або деградація.

Отже, особистісна інтеграція — це такий стан керівника, для якого характерні впорядкованість, вмотивованість особистісної структури, дій і вчинків індивіда, їх погодженість, стійкість і стабільність, що свідчить про психологічну рівновагу індивіда, цілісність його особистісної структури. Тобто відповідні особистісні новоутворення, багаторазово відтворюючись, закріплюючись, формують достатньо стійку структуру особистості керівника. Ситуація, в якій відбувається соціальний розвиток керівника, динамічна. Йдеться про динаміку розвитку особистості у певній спільноті, яка також розвивається. Саме тому тип розвитку особистості залежить від типу групи (організації), в яку керівник інтегрований.

Проблема статі в управлінні

Вимоги до управлінської діяльності не можуть бути втілені в життя без урахування психологічної своєрідності людини, яка виявляється і в її статі.

Багато професій є переважно чоловічими чи жіночими. Західноєвропейські жінки, наприклад, частіше за чоловіків працюють учителями, бібліотекарями, медичними сестрами, виконують рутинну, монотонну роботу в офісі, магазині. Кваліфікована юридична чи медична праця є прерогативою чоловіків. Навіть якщо чоловіки

и жінки посідають однакові посади та відіграють однакові ролі в організації, вони все-таки мають різні обов'язки і виконують різні завдання. Дуже небагато працівників хочуть працювати під керівництвом жінки. Хоча їй властива охайність, уважність, деталізація обов'язків тощо, однак не достатньо виражена ділова спрямованість, переважають орієнтація на сім'ю, неформальні відносини, підвищена емоційна чутливість. Жінки, порівняно з чоловіками, хворобливіше переживають помилки і критичні зауваження, гостріше реагують на неповагу до себе вищого керівництва, постійно потребують оцінювання своєї праці, менш схильні до ризику. Попри те, як засвідчили дослідження німецьких і британських учених, організації, якими керують жінки, стабільніші, а очолювані чоловіками фірми постійно супроводжують труднощі. Чоловіків більше приваблює абстрактна, престижна робота (постановка завдань, програмування основних процесів тощо), а рутинну роботу (написання програм тощо) вони перекладають на жінок.

Чіткими є вимоги жінок-підлеглих до керівників-чоловіків, які зводяться до таких положень:

- ставлення до них як до особистостей, що передбачає підтримку й допомогу їм;
- наявність зворотного зв'язку, оскільки пишаються своєю роботою і прагнуть виконувати її краще;
- підпорядкування компетентному керівнику;
- можливість підвищення своєї кваліфікації;
- вияви уваги до своїх пропозицій;
- визнання їх професійної кваліфікації;
- справедливості керівництва.

Водночас у розумінні особливостей реалізації управлінських функцій жінками-керівниками залишаються ще не подоланими статево-рольові стереотипи (переконання про схильність жінок до виконавчої, а не до творчої роботи, відсутність у них необхідних для ефективної управлінської діяльності якостей, залежність від групи тощо).

У сучасній науці домінують два підходи щодо схожості й відмінностей людини: *еволюціоністський* (підкреслює спорідненість людей) і *культуральний* (акцентує на відмінностях між людьми). Представники їх, намагаючись пояснити відмінності й між статями, часто використовують поняття «гендер», визначаючи його як соціальне очікування від представників кожної статі.

На відміну від поняття «стать» воно охоплює не біологічні особливості, на підставі яких відрізняються чоловіки і жінки, а їх соціальне окреслені якості. Було з'ясовано, що гендерні відмінності є значущими і не менш суттєвими, ніж поведінкові. Окремі результати підтвердили і стереотипні уявлення про статі, за якими жінки менш агресивні, більш схильні до опіки, чуттєвіші.

Теоретичний аналіз результатів досліджень ще раз довів, що властивий чоловікам стиль спілкування зміцнює їх авторитет в організації. Якщо в ній немає жорсткого розподілу ролей і чоловікам належать провідні позиції, то вони схильні до авторитарності, а жінки — до демократичності. Чоловікам краще дається директивний стиль керівництва, жінкам — стиль соціального лідера. Якщо ж в організації превалює демократичний стиль керівництва, жінки-лідери цінуються так само високо, як і чоловіки. За авторитарного стилю оцінювання жінок-лідерів нижче.

Жінки-керівники більш товариські, уважніші до людей, готові до співпраці, сміливіші й активніші у налагодженні соціальних контактів, експансивніші й динамічніші у спілкуванні, поступливіші, доброзичливіші та чутливіші, експресивніші. У них вища стійкість у стресових ситуаціях, ефективніше застосовують індивідуальний підхід до підлеглих. Разом з тим, вони більш конформні та залежні від групи, їм притаманна сильніша, ніж у чоловіків, тривожність. Для жінок-керівників центральними комунікативними якостями, що визначають успішність управлінської діяльності, є порядність, гнучкість у стосунках, повага до людей, товариськість, відповідальність, колегіальність, надання ініціативи підлеглим, вимогливість до себе, врахування індивідуальних особливостей підлеглих, доброзичливість, толерантність.

Усі ці якості, утворюючи комплекс, висвітлюють такі особливості управлінської взаємодії, як уміння відмовитися від стереотипів, уміння бути самим собою, здатність до соціальної взаємодії, пошук індивідуального підходу. Це стрижневі складники комплексів, що репрезентують комунікативне ядро особистості жінки-керівника.

Чоловікам-керівникам більш властиві об'єктивність, довіра до колег, упевненість у собі, відсутність дрібязковості, комунікативна врівноваженість, вимог-

ливість до підлеглих. У них, як і в жінок, стрижневими комунікативними складниками є здатність до соціальної взаємодії, вміння відмовитися від стереотипів, вміння бути самим собою. Цей перелік доповнює такий показник (у жінок його немає) особливостей управлінської взаємодії, як об'єктивність і здатність сприймати працівників такими, як вони є.

Ці висновки зроблені українським дослідником Я. Шкурко на підставі вивчення впливу комунікативних особливостей на ефективність управлінської діяльності керівників середніх загальноосвітніх закладів, але їх можна не менш успішно застосовувати і до керівників з інших сфер соціального буття.

За іншими дослідженнями, наявність в установі чоловіків і жінок підвищує емоційно-психологічний та чуттєвий стан групи, урізноманітнює особистісні захоплення й інтереси, підвищує дієвість громадської думки. Чоловічо-жіночі організації згуртованіші, присутність жінок пом'якшує атмосферу, так само як і присутність чоловіків у жіночих групах. В організаціях, де переважають чоловіки, міжособистісні відносини оцінюються співробітниками позитивніше, а в жіночих групах — негативніше.

Гендерні ролі, тобто система очікуваних взірців поведінки для чоловіків і жінок, зумовлені особливостями культури, історичної епохи. Це можна проілюструвати динамікою поглядів на роль жінки в бізнесі та промисловості в американському суспільстві та в європейських країнах: якщо на початку ХХ ст., за даними досліджень, лише один із п'яти респондентів схвалював одружену жінку, яка працює в цих сферах, то наприкінці ХХ ст. це було прийнятним для 85% опитуваних.

Отже, вивчення проблем статі в управлінні дає підстави зробити такі висновки:

1. В організації існує поділ за статевою ознакою як по горизонталі, так і по вертикалі. *Горизонтальний поділ* наявний, коли чоловіки і жінки виконують різні види робіт. *Вертикальний поділ* засвідчує існування перешкод на шляху професійного росту і просування жінки. Наслідком його є те, що чоловіки займають вищі рівні влади в організації, а жінки — нижчі.

2. Розподіл роботи в організації здійснюють за статевою ознакою по горизонталі й по вертикалі. Основний чинник цього — спрощення і стандартизація праці, які

дали змогу залучати менш кваліфіковану працю, тобто працю жінок. Суттєвим бар'єром, який змушені долати жінки, є чоловіча природа організаційної праці: керівники, які високо цінують сильні аналітичні здібності, можливо, неусвідомлено просувають по службі переважно чоловіків. Аналогічно впливають конкуренція, напруга діяльності.

3. Ступінь уваги вчених до «жіночого питання» в організації фокусується переважно на «чоловічому» аспекті організацій. Дослідники констатують, що чоловіки та їхня поведінка стали стандартом, з яким порівнюють поведінку жінок. За норму в організації може бути прийнята ідея чоловіків. Перебування чоловіків на управлінських посадах вважається закономірним явищем, їх просування по службі в організації заохочується і організаційними, і соціальними чинниками.

Ортобіоз особистості керівника

Поняття «ортобіоз» тлумачать як правильний, розумний спосіб життя.

Ортобіотика досліджує механізми протистояння стресам, способи захисту від несподіванок, службових неприємностей, навчає спокійно сприймати успіхи своїх колег тощо. Вона, на думку І. Мечникова, є системо-утворювальною умовою довголітньої працездатності людини.

Управлінська діяльність пов'язана з постійною напругою нервової системи, інтелекту людини, персональною відповідальністю, постійним виникненням позаштатних ситуацій, які загрожують здоров'ю ділових людей. Це висуває проблему ортобіозу особистості керівника на передній план. Великий обсяг аналітико-синтетичної діяльності мозку, хронічний дефіцит часу, високий рівень особистої мотивації, щоденно впливаючи на вищу нервову діяльність керівника, спричинюють стреси, втомлюваність, погіршення його здоров'я. Більшість захворювань ділових людей виникає через дефіцит рухової активності, нервові перевантаження, порушення роботи серцево-судинної системи, відчуття психологічної незахищеності.

З усіх органів людського організму найбільш беззахисний головний мозок, де відбувається майже 25%

усіх обмінних процесів. Функціонування нервової тканини залежить, насамперед, від рівня глюкози в крові, за значного зниження якого виникають зміни нервової діяльності, що мають наслідком стресові ситуації.

Стрес (англ. *stress* — *напруга*) — емоційний стан людини, що виникає під дією сильних подразників і виявляється у напружених переживаннях.

Це поняття виникло у фізіології для позначення неспецифічної реакції організму на будь-який несприятливий вплив. Пізніше його стали тлумачити як стан людини, що виникає у відповідь на різноманітні екстремальні впливи (стресори) на фізіологічному, психологічному і поведінковому рівнях. Залежно від виду стресора (чинника, що викликає стан стресу), розрізняють фізіологічний і психологічний стреси. *Фізіологічний стрес* у людини виникає через надмірне фізичне навантаження, високу і низьку температури, больові стимули, утруднене дихання тощо. *Психологічний стрес* є наслідком дії чинників, пов'язаних із загрозою, небезпекою, образою, інформаційним перевантаженням та ін.

Психологічний стрес буває двох видів:

— *інформаційний*. Виникає за інформаційних перевантажень, коли людина не справляється із завданням, не встигає приймати рішення в необхідному темпі та при високому ступені відповідальності за наслідки;

— *емоційний*. З'являється в ситуаціях відчуття загроз, небезпек, образи тощо.

Симптомами психологічного стресу є безсоння, головні болі, погіршення апетиту, настрою, «мішки», синці під очима, «замерзання» пальців рук і ніг.

Канадський біолог і лікар Ганс Сельє (1907—1982) першим застосував поняття «стрес» для опису реакції організму на всі види біологічних подразників. Така реакція викликає як хвороби, так і стан збудження. Вивчаючи вплив стресу на людський організм, учений дійшов висновку, що частково він необхідний для підтримання доброго самопочуття і що окремі його види корисні. Стрес пов'язаний із будь-якою діяльністю, і уникнути його може лише той, хто нічого не робить. Але життя без дерзань, прагнень, помилок нецікаве. Тому не потрібно уникати стресів, оскільки повна відсутність їх означає смерть. Найефективнішим засобом боротьби зі стресами Г. Сельє вважав захопленість робо-

тою. Водночас він пропонував прийоми, що зводять вразливість людини до мінімуму:

- визнайте, що досконалість неможлива, але пам'ятайте, що в кожному виді досягнень є своя вершина, прагніть до неї і задовольняйтеся цим;

- цінуйте радість справжньої простоти життєвого укладу;

- У будь-якій життєвій ситуації спочатку подумайте, чи варто боротися;

- постійно зосереджуйте увагу на приємному і на діях, що можуть поліпшити ваше становище і стан;

- намагайтеся забувати про огидне, безнадійне і важке, оскільки довільне відволікання — найкращий спосіб послабити стрес;

- ніщо не впливає на людину сильніше, ніж невдача;

- ніщо не підбадьорює сильніше, ніж успіх;

- навіть після нищівної поразки боротися з гнітючою думкою про невдачу найкраще за допомогою спогадів про колишні успіхи;

- навмисне пригадування — дієвий засіб відновлення віри в себе, необхідної для майбутніх перемог;

- не відкладайте неприємної справи, якщо вона необхідна для досягнення мети: замість обережного погладжування, що лише продовжить період хвороби, розкрийте нарів, щоб усунути біль;

- знаючи, що в суспільстві завжди будуть вожді й ті, кого ведуть, врахуйте: вожді потрібні лише доти, доки послідовникам необхідна їхня допомога;

- не забувайте, що немає готового рецепту успіху для всіх: люди різні, і їх проблеми теж.

Лікарі вважають одним із методів профілактики стресу раціональне харчування. Вони рекомендують вживати побільше овочів, які містять багато вуглеводів і вітамінів, не зловживати кавою, алкоголем, що є сильним детонатором стресу.

Уміння насолоджуватися життям, знаходити в буденному радість — яскравий показник здоров'я людини. Саме тому лікарі радять профілактику здоров'я радістю. У психологічному плані життєрадісність зумовлюють різноманітність вражень, музика, спілкування з природою, любов — подяка, повага, довіра, замилювання, дружнє ставлення, доброзичливість.

Для підтримки працездатності і життєвого тону керівникові варто протягом кожного шестигодинного

циклу (крім часу, відведеного на сон) одну годину використовувати на *рекреацію* (лат. *rescreatio* — відновлення) — перерву на відпочинок (протягом робочого дня робити від 4 до 6 гімнастичних пауз, проходити за день не менше 7 км); *релаксацію* (лат. *relaxatio* — зменшення, ослаблення) — психічне розслаблення і переключення емоцій; *катарсис* (грец. *katharsis* — очищення) — моральне очищення.

Не менш важливо дотримуватися основ гігієни, що сприяє нормальному функціонуванню людського організму. У структурі ортобіоу керівника це стосується гігієни праці, гігієни спілкування та особистої гігієни.

Гігієна праці. Оскільки праця завжди пов'язана з напругою сил людини, важливо не допускати перевтоми, яка є природною реакцією організму, спрямованою на запобігання руйнування його здоров'я. Тому потрібно дотримуватися норм і правил організації робочого місця, забезпечувати нормальне екологічне внутрівиробниче середовище тощо.

Гігієна спілкування. Вона передбачає дотримання норм управлінського спілкування і правил ввічливості, терпимість до людських недоліків, уважне ставлення до думок співробітників, стримування власних емоцій тощо.

Особиста гігієна. Зорієнтована на постійний самоконтроль за станом свого тіла і душі.

Спостереження, експерименти довели, що людині можна нав'язати поганий настрій, самопочуття, хворобу. Наприклад, автор бестселера «Думай і збагачуйся» Наполеон Хілл виділяє сім симптомів страху хвороб:

- 1) самонавіювання (постійні розмови про операції, пошук у собі симптомів усіх мислимих хвороб тощо);
- 2) іпохондрія (звичка з приємністю говорити про хвороби, очікувати їх, що обертається нервовим стресом);
- 3) млявість (малорухливий, домашній спосіб життя);
- 4) вразливість (страх хвороб підриває сили, організм перестає чинити опір, виникають сприятливі умови для набуття будь-якої недуги);
- 5) самовтіха (властивість волати до співчуття оточення, використовуючи уявлювану хворобу як принаду);
- 6) нестримність (звичка вживати алкоголь та інші засоби для рятування від головних болів, невралгій тощо замість усунення їх причин);
- 7) занепокоєння.

Для захисту від негативного впливу він пропонує вдатися до таких дій:

1. Згадайте, що ви маєте силу волі. Постійно реалізуйте її.
2. Усвідомте, що негативні імпульси проникають у вас через підсвідомість, чому, власне, їх і важко знайти. Отже, не спілкуйтеся з людьми, взаємодія з якими викликає у вас депресію чи занепокоєння.
3. Викиньте зі своєї домашньої аптечки улюблені баночки з пігулками, перестаньте плекати застуди, мігрені й хвороби, які ви собі придумали.
4. Неухильно прагніть до спілкування з людьми, що пробуджують у вас думку й активну дію.
5. Не призначайте побачень хвилюванням — вони й самі прийдуть.
6. Відвикайте турбуватися! Прийміть одне для всіх випадків рішення: ніщо, пропоноване життям, не заслуговує на ваші хвилювання. І ви відчуєте рівновагу, ясність інтелекту, що й приведе вас до щастя.

Ризик, який постійно супроводжує управлінську діяльність керівника, по-різному позначається на його морально-психологічній і фізіологічній рівновазі.

***РИЗИК** — ситуативна характеристика дії, що поєднує невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки в разі невдачі.*

У психології цьому поняттю відповідають такі взаємозалежні значення:

- ризик як міра очікуваного неблагополуччя у разі невдачі в діяльності, що визначається поєднанням імовірності невдачі і ступеня несприятливих наслідків;
- ризик як дія, що загрожує суб'єкту втратою, збитком і т. д.;
- ризик як ситуація вибору між двома можливими варіантами дії: менш привабливим, однак надійнішим, і привабливішим, але менш надійним.

Неоднозначність, динамічність і складності ситуації на ринку роблять ризик неминучим явищем в управлінні. Відомо водночас і те, що найбільших успіхів досягає той керівник, який може сміливо піти на обгрунтований, виправданий ризик, показниками якого є точний розрахунок, інтуїція, контроль над емоціями, шансові ситуації, здібності підприємця тощо.

Отже, управління є джерелом стресу, ризику, постійної загрози здоров'ю тих, хто до нього причетний. За

таких умов людський організм виробляє захисні механізми (перевтома, небажання виконувати певний вид діяльності, стереотипне ставлення до певних проблем, підвищена обережність у спілкуванні тощо), які допомагають простіше реагувати на ділові конфлікти, службові негаразди, психологічні бар'єри та інші проблеми, що повсякденно виникають у діяльності керівника.

Регресивний розвиток керівника та управлінська деформація

Людська особистість може не тільки розвиватися від нижчих форм до вищих (прогресувати), зупинитися у своєму розвитку, а й деградувати (рухатися назад, занепадати), що свідчитиме про її регрес.

Регрес (лат. *regressus* — зворотний рух) — перехід від вищих форм до нижчих, зміна до гіршого, занепад.

Такі зміни можуть бути тимчасовими, стійкими або незворотними. Особистісний регрес керівника зумовлюється поступовими, безперервними і незворотними змінами, що можуть бути пов'язані з віком, особливостями психіки, а також особливостями управлінської діяльності, системним оточенням. Саме особливості управлінської діяльності визначають деформацію.

У психології на сьогодні ще не достатньо досліджено чинники регресивного розвитку дорослих людей. Вважають, що однією з детермінант його можуть бути процеси у суспільстві: суспільні відносини, що значною мірою визначають спрямованість особистості, за певних умов можуть призвести до звуження її інтересів. Тобто на певних етапах суспільного розвитку діє механізм гальмування людської активності, який є найбільш значущим для управлінського персоналу. Він об'єднує такі спонуки:

- збереження і розвиток досягнутого у взаєминах людей як основи посадового росту;
- уникнення діяльності, що містить елементи ризику, особливо ризику порушити неформальні відносини, стереотипізацію мислення;
- абсолютизація адміністративної концепції управління.

Наприклад, на етапі трансформації політичної, соціально-економічної систем українського суспільства (90-ті

роки XX — початок XXI ст.) чітко окреслилися дві особливості керівників, які змінилися під впливом суспільних процесів:

1. Нездатність враховувати у своїй діяльності інтереси інших людей чи організацій.

2. Орієнтація на найближчі цілі, відсутність бачення перспективи.

Основою цих змін є не кар'єрні устремління, а кар'єризм, який розглядає посадове просування як самоціль. При цьому деформується мотиваційна сфера, що виникає тоді, коли керівник поставлений перед вибором: або досягти найкращих результатів, або організувати своє службове просування в системі управління.

Регресивний розвиток керівника можуть спричинити організаційні умови в установі. В управлінській практиці поширеною є «організаційна лінь», в основі якої — звички та інерція. З нею пов'язані неправильне планування робочого часу, невміння встановлювати пріоритети, визначати головні завдання, стратегічні дії, вчинки. Вірогідність деформації особистості зростає за відсутності стійких вимог до діяльності, зворотного зв'язку, об'єктивного оцінювання здібностей, поведінки керівників. Деформуючий вплив соціального середовища виявляється через постійну увагу оточення, захоплення, захвалювання, страх підлеглих, відсутність опору керівництву. Це породжує комплекси посадових переваг, синдром вседозволеності. Гіпертрофія (диспропорційність) особистості, яка є передумовою її деформації, виникає як реакція на певні соціальні впливи і поступово набуває власної логіки розвитку. За таких умов активність особистості виявляється у створенні нею середовища, яке сприяло б домінуванню негативних якостей у її особистісній структурі.

Про деформацію мотиваційної сфери особистості керівника свідчать:

— замкненість мотиваційної сфери тільки на власних інтересах, невідчуженість у ній суспільних потреб;

— розгляд чергової посади тільки як засобу особистої успішності, що породжує уникнення відповідальності, прийняття неякісних управлінських рішень, оскільки одним із найсуттєвіших чинників стає власна вигода;

— домінування над іншими, завищена самооцінка, що спричинює заниження результатів роботи співробітників, формування комплексу власної винятковості.

Симптомами деформуючого впливу системного оточення є низька ефективність стилю керівництва, культивування деформованих стилів управління:

- із домінуванням інформаційної підготовки у діяльності;
- з мінімальною інформаційною підготовкою (вольові рішення не можуть ґрунтуватися на реальному стані об'єкта управління);

- із зниженням питомої ваги реалізації рішень у діяльності.

Схильність особистості керівника до регресії, професійної деформації засвідчують такі психологічні чинники:

- емоційна напруга, яка сприяє розвитку негативних особистісних процесів;

- висока інтенсивність праці;

- хронічний дефіцит часу;

- відсутність необхідної свободи у процесі підготовки та прийняття управлінських рішень;

- стреси, викликані умовами і результатами праці (занадто високий чи низький рівень відповідальності, придушення ініціативи, невикористання досвіду, кваліфікації, можливостей тощо);

- виникнення і тривале існування конфліктних ситуацій;

- неадекватні винагороди за роботу;

- неадекватна підтримка від керівників;

- постійні та невинновдані новації, зміни, переміщення.

Регресивний розвиток особистості керівника зумовлюють захисні механізми. Він може виконувати невластиву його ролі роботу (деформація діяльності), уникати перевірок вищого керівництва, бути дратівливим, без причини критикувати підлеглих тощо. Такі захисні механізми блокують, відмежовують керівників від конфліктів, системного оточення.

Психологи стверджують, що регресивний розвиток має вплив на всі елементи особистісної структури керівника. На цій підставі виокремлюють *типи особистісно-го регресу* (О. Молл):

1. Повторення прогресивного розвитку в оберненому порядку (передбачає згорання у керівників інтегральних здібностей до інформаційної підготовки і реалізації управлінських рішень, зниження чіткості у визначенні пріоритетів під впливом зниження активності).

2. Зниження інтегральної здатності до прийняття рішень, пов'язане із зміною ставлення до себе і до праці (завищена самооцінка, прийняття необґрунтованих рішень).

3. Втрата почуття перспективи у розвитку виробництва (знижується вимогливість, ефективність взаємодії керівника із соціальним середовищем).

4. Зниження емоційної стійкості та зміна ставлення до людей.

Дослідження свідчать, що зниження рівня професійних знань, задіяних в управлінську діяльність, призводить до зниження ефективності спілкування керівників, і навпаки. Ця особливість об'єднує три перших типи регресивного розвитку керівників у групу, яка визначає зниження ефективності управлінської діяльності. Четвертий тип може і не приводити до такого результату. Основою регресивного особистісного розвитку є порушення взаємодії із середовищем і системним оточенням, а також особистісні передумови. Перший і четвертий типи пов'язані із змінами у біологічно зумовленій підсистемі особистості. Другий і третій — визначаються соціально зумовленою підсистемою особистості.

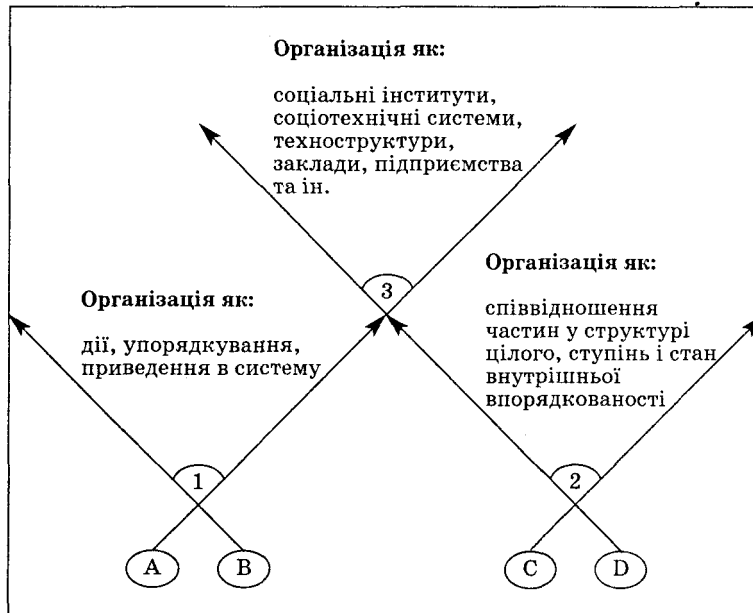
Усе це дає підстави стверджувати, що до регресу схильні не лише мотиваційна сфера керівника, ставлення до себе, до праці, а й усі елементи його особистості, вся її структура. Невпевненість у собі, особливості індивідуальної управлінської концепції також можуть провокувати регресію особистості керівника.

Психологія організації в управлінні

Організація як соціальний інститут суспільства відіграє роль посередника, який допомагає особистості (групі) включитися в соціально-економічні процеси і одночасно забезпечує повноцінне її життя. Нині значущість організацій зростає, адже в умовах розвитку постіндустріального суспільства, процесів глобалізації, ускладнення технологій виникають проблеми і завдання, які не під силу розв'язати одній, навіть обдарованій, людині.

Сутність, роль і місце організації в управлінні

Поняття «організація» вживають переважно в таких значеннях: організація як внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія диференційованих частин цілого; організація як сукупність процесів чи дій, що мають своїм наслідком утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; організація як об'єднання людей, які спільно реалізують програму або мету і діють на підставі певних правил і процедур (рис. 8).



- A — свідомо цілеспрямована діяльність;
 B — позасвідомо активність на рівні онтологічних і фізичних систем;
 C — зв'язки й відношення у сфері законів термодинаміки;
 D — зв'язки, відношення, взаємозалежності в рефлексивних системах.

Рис. 8. Систематизація поняття «організація» через співвідношення векторів значень (В. Казміренко)

З погляду психології управління для керівника важливе знання всіх аспектів цієї дефініції: знаючи, наприклад, тип організації, він чіткіше зможе визначити

свою роль у ній, джерела влади, спосіб впливу на підлеглих тощо. І чим розгалуженіша система різноманітних ланок, тим більшою є потреба в координації окремих видів діяльності з метою уникнення дублювання дій підрозділів тощо. Непорозуміння щодо обов'язків, нечіткість комунікацій знижують продуктивність праці, призводять до невиконання завдань. Чітке знання керівником, співробітниками своїх функцій, меж персональної відповідальності, координування дій, процесів, діяльності передбачає наявність структури організації.

Загалом організації необхідно мати принаймні дві особи, котрі вважають себе належними до неї, хоча б одну спільну для всіх мету, розподіл завдань та відповідальності між членами групи і орієнтованість на результат.

Незалежно від того, який особистісний сенс у здійсненні управлінської діяльності вбачає кожний представник організації, має існувати спільна складова досягнення загальних цілей, яка формується в групі. Перш ніж здійснювати спільну діяльність, виявляти її показники, потрібно уявити основні характеристики організації, в якій вона відбувається. Тому деякі дослідники дефініцію «організація» об'єднують із поняттями: 1) цілого, яке є більшим або меншим, ніж сума частин; 2) системи; 3) порядку, як це прийнято в кібернетичній теорії. Найчастіше організацію трактують як процес упорядкування діяльності, зведення певних елементів у конкретну систему або як результат цієї діяльності, тобто саму систему. Під цим кутом зору виокремлюють структурний, динамічний та регуляційний аспекти організації. Існування організації у просторі та в часі є підставою для твердження про дві структури — *екстенсивну*, що відображає статичку системи (існує в просторі) та *інтенсивну*, яка відображає її динаміку (існує в часі).

Щодо діяльності організації, то термін «управління» зазвичай використовують у таких значеннях: 1) функція, спеціальний вид діяльності в організації; 2) певний прошарок людей, соціальна категорія тих, хто виконує роботу з управління; 3) спеціальна галузь знань, яка допомагає здійснювати цю діяльність.

Підходи до проблеми організації

У поглядах на сутність, особливості функціонування та розвитку організацій існує кілька наукових підходів, теорій. Найближчі до психології управління *класичні організаційні теорії*, обґрунтовані Ф. Тейлором і А. Фа-йолем. Вони виокремлюють такі основні елементи організації: загальна мета та місія, розподіл праці, координація зусиль, ієрархія повноважень і влади. До класичних належить і сформульована німецьким політекономом, соціологом, політиком Максом Вебером (1864—1920) *концепція «ідеальної бюрократії»*, яка виокремлює такі риси організації: розподіл праці, ієрархія влади, мережа правил, безособовість управління, акцент на посаді. М. Вебер стверджував, що правила та процедури мають бути основою в управлінні, у прийнятті управлінських рішень. Організацію він вважав інструментом досягнення групових цілей.

Неокласичні теорії організації пов'язують з ім'ям Ч. Бернарда, одного з представників «адміністративної школи». Його ідеї щодо функціонування організації (делегування влади знизу доверху, теорія сприйняття повноважень, ключове значення інформації в керівництві організаціями, готовність кожного працівника організації бути корисним для інших) несуть у собі певне соціально-психологічне навантаження, адже зосереджують увагу на взаємозв'язках між суб'єктами і об'єктами управління, сприяють формуванню додаткових умінь і навичок координації ділової взаємодії, усвідомлення обов'язків і відповідальності за свої дії.

Провідним авторитетом у галузі теорії організації вважається Е. Голднер. Автор обґрунтовує актуальні питання теорії й практики побудови та аналізу організаційних структур. Важливим чинником, що впливає на діяльність організації, вважає співвідношення явних і латентних (прихованих) зразків системи. До латентних Е. Голднер зараховує індивідуальні особливості людей, які мають етнічні, національні, соціально-класові, політичні основи. Серед них є і достатньо очевидні, наприклад стать. Саме наявність формальних (явних) і неформальних (латентних) зразків у структурі організаційної взаємодії, на думку автора, — джерело напруги, дестабілізації, порушення рівноваги організаційних структур.

Сучасні дослідження у галузі моделювання організації пов'язані з гіпотезою Гарольда Лівітта, згідно з якою будь-яка організація містить чотири елементи: завдання (місія), технологія, структура, індивіди (так званий «алмаз» Г. Лівітта). Між ними існують певні взаємозв'язки — зміна в одному з них зумовлює зміну в інших. Тому суб'єкти управління мають здійснювати керівництво не лише технологічними процесами, а й взаємозв'язками та наслідками новацій.

Ядром моделі Т. Пітерса та Р. Уотермана є концепція спільних цінностей організації. Серед інших елементів організації автори виокремлюють: структуру, стратегію, систему, співробітників, здібності, стиль.

В інтегральній моделі елементів організації Девіда Бодді та Роберта Пейтона виокремлено як самостійні етнопсихологічні та політико-психологічні елементи — культура і влада. Елемент «люди» в їхньому розумінні — належні до організації індивіди, які докладають зусилля для досягнення її цілей, а також ті, хто не входить до організації, але впливає на її діяльність.

Організаційна структура управління

Дії керівника стосовно підлеглих багато в чому залежать від організаційної структури управління. Керівник може вибирати і змінювати її, виявляючи свої індивідуальні психологічні властивості, дотримуючись певних правил і закономірностей, відпрацьованих теорією і практикою управління.

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.

Серед багатьох визначень організаційної структури окремі дослідники тлумачать її у вузькому сенсі — як певну кількість підрозділів системи управління із заданими відносинами субординації, а деякі в широкому — як усі усталені зв'язки та відносини в організації, що впливають на діяльність окремих людей та груп, на розподіл функцій, відповідальності, повноважень, на систему прийняття рішень, документообігу тощо.

Організаційна структура управління пов'язана із загальними завданнями організації, функціонування сис-

теми, спрямованими на досягнення поставлених цілей. Її необхідно розглядати з урахуванням конкретних завдань розвитку економіки та господарського механізму.

За традиційними соціально-економічними уявленнями, структура охоплює склад, взаємозв'язки та підпорядкованість організаційних одиниць і ланок, які реалізують відповідні функції. Здійснення функцій управління передбачає створення апарату управління з окремих взаємопов'язаних частин — органів управління, кожен з яких виконує певний комплекс операцій і процедур щодо управління організацією, тобто здійснює функції управління. Апарат управління по горизонталі поділяється на ланки, а по вертикалі — на шаблі управління, які утворюють ієрархію рівнів. Між шаблями (рівнями) формуються відносини підпорядкованості, за яких ланка вищого рівня керує ланкою нижчого рівня.

Аналізуючи структуру управління, слід зважити на особливості управлінської діяльності, тобто, розглядаючи її в межах конкретної ланки, необхідно брати до уваги й управлінські функції, в яких виражені управлінські відносини.

Дослідження, пов'язані з розробленням методологічних питань формування організаційних структур управління, охоплюють два підходи їх побудови: функціональний та системно-цільовий.

Функціональний підхід побудови організаційних структур управління. В основу покладено необхідність відображення структурою управління сукупності функцій організації. Це передбачає поділ єдиного організаційного процесу на елементи, закріплення їх за виконавцем, аналіз технології виробництва та управління. При цьому 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. Організаційна структура безпосередньо залежить від обсягу, складності та характеру виконання функцій управління. Головним у процесі формування організаційних структур є чітко сформульована система цілей організації. Обираючи засоби конструювання організаційних структур управління, визначаючи їх функціонально-рольові завдання, зважають на такі усталені принципи: необхідність інтегрованого зв'язку функцій та операцій; специфіку поділу праці та місце кожного суб'єкта в

структурі управління; особливості інтеграції та спеціалізації функцій залежно від розв'язуваних завдань соціальної діяльності організації та ін.

Залежність між структурою та функціями управління не є однозначною. Існує думка, згідно з якою організаційну структуру потрібно сприймати тільки як усталену сукупність органів управління з притаманними їм функціями за кожним різновидом діяльності.

Системно-цільовий підхід побудови організаційної структури управління. Згідно з ним структура управління має відповідати цілям системи, відповідно охоплювати технологічні, інформаційні, адміністративно-організаційні взаємодії, які підлягають безпосередньому аналізу та проектуванню. Завдяки цьому формуються соціальні та соціально-психологічні зв'язки, зумовлені рівнем кваліфікації і здібностей працівників, їхнім ставленням до праці, стилем керівництва (вони побічно впливають через добір, розстановку, перепідготовку кадрів, налагодження раціональної системи стимулювання працівників, формування психологічного клімату).

Кожна організація має формальні й неформальні структури. *Формальна структура* — це офіційні документи, процедури, що визначають розподіл і координацію видів діяльності в організації, *неформальна структура* — нерегламентовані відносини працівників, які виникають у результаті адаптації існуючих систем до конкретних умов і задовольняють індивідуальні й групові потреби. Якою б раціональною не була формальна структура, на практиці неминуче виникають взаємини між особами організації поза її межами. Причини їх формування різні: незадоволення потреб та інтересів співробітників, порушення правил при виконанні завдань тощо. Суб'єкти управління повинні постійно контролювати баланс формальної та неформальної структур, ігнорування якого може ускладнити досягнення цілей організації.

Залежно від норми управління (кількість працівників, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні керівника) розрізняють два типи організацій (див. рис. 9):

1. *Висока (вертикальна) структура організації.* Має обмежену норму управління та багато рівнів ієрархії. Серед її переваг — ретельне керівництво та контроль, оперативність комунікації між підлеглими. До недоліків належить тенденція залучення керівників до виконання функцій підлеглих, багато рівнів управління,

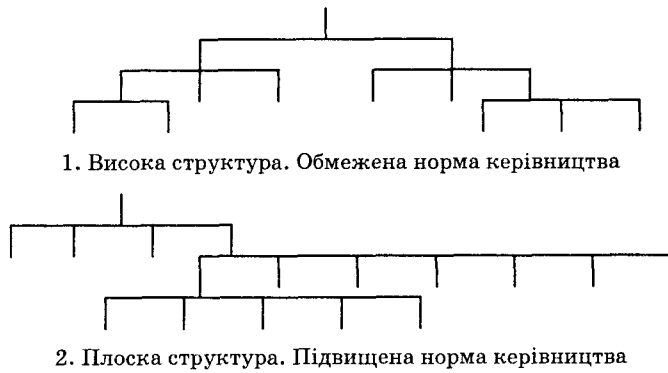


Рис. 9. Висока і плоска структури організації

високі витрати на їх утримання, надмірна відстань між нижнім і вищим рівнями управління.

2. *Плоска (горизонтальна) структура організації.* У ній висока норма управління та невелика кількість рівнів ієрархії. Переваги її полягають у тому, що керівництво ґрунтується на делегуванні, політика компанії намагається бути зрозумілою й доступною всім працівникам, кадри відбирають ретельно. Головним недоліком є перевантаження вищих керівників, що впливає на якість прийняття управлінських рішень, послаблення контролю вищих керівників; необхідність залучення до організації висококваліфікованих управлінців.

З огляду на домінуючі ознаки організації та її внутрішнього життя розрізняють патерналістський, бюрократичний, автократичний, авторитарний, демократичний, новаторський типи організацій (табл. 7).

Організація як осередок, група об'єднаних спільною метою людей здійснює різноманітні зовнішні та внутрішні функції. Найбільший інтерес з погляду психології управління викликають соціально-економічні (вихід на ринок соціальних взаємодій, включення в макроеко-номічні структури, виробництво товарів та послуг, входження у споживчий ринок) та соціально-психологічні функції (об'єднання матеріальних, фінансових, соціальних, психологічних ресурсів; розподіл та концентрація зусиль; визнання та можливість самореалізації; забезпечення доходів; захист та гарантія майбутнього;

Таблиця 7

Типи організацій

Тип організації	Роль керівника	Основа (джерело) влади	Спосіб впливу	Другорядні цілі
Патерналістський	Підтримка, захист, непомітне маніпулювання	Індивідуальні якості керівника	Умовна любов, емоційна відданість	Підкорення, прийняття в колектив, ототожнювання себе з
Бюрократичний	Обстоювання інтересів організації	Узаконена влада, апелювання до традицій	Політичні ігри, запропоновані процедури і правила	Надійність, безпека, стабільність
Автократичний	Самовпевнене пригнічення оточення	Загроза покарання	Страх, умовні примхи, фізичний вплив	Вживання організації, влада небагатьох
Авторитарний	Виконавчий директор	Експертні знання	Заохочення, санкції, взаємопідтримування, управління за результатами	Добробут, зростання, взаємозалежність, престиж
Демократичний	Генерація ідей, аналіз, реалізація ідей	Начальник — надійне джерело, раціональна віра	Опитування, спільний аналіз проблем і можливостей їх розв'язання	Зростання, задоволення соціальних потреб, взаємозалежність
Новаторський	Натхненник, організатор	Експертні знання, раціональні угоди	Спільне вироблення лінії поведінки та образу дій	Зростання, досягнення, автономність, творчість

розподіл обов'язків). Показниками діяльності організації є її ефективність (ступінь її наближення до поставленої мети, який показує, наскільки успішна організація у досягненні своїх функцій) та продуктивність (відображає обсяг ресурсів, використаних організацією для досягнення мети).

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. До її системи входять формальні, неформальні, напівформальні, поза-формальні, 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 адекватному розподілі благ та соціальній справедливості; забезпечення професійного пристосування до умов соціального середовища та ін.). Ефективність її здійснення залежить від того, наскільки адекватно індивід сприймає себе і свої соціальні зв'язки і наскільки адекватно в організації сприймають його.

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. Умови організаційної діяльності забезпечують засвоєння працівником професійного досвіду, традицій професійної діяльності та ділового спілкування, актуалізацію особистісних можливостей, здібностей і таланту. Значну роль у цих процесах відіграє найближче організаційне оточення. Соціально-психологічний продукт цих відносин — самооцінка, мотивація досягнень, рівень домагань та ін.

Функція групової інтеграції та активізації діяльності сприяє активній перебудові неупорядкованих групових станів в упорядковані, що, у свою чергу, забезпечує оптимальне поєднання індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, погодженість рольової поведінки співробітників при розв'язанні спільного завдання. Важливим показником оптимальності внутрігрупової взаємодії є організованість осіб спільноти, тобто здатність до використання досвіду інших, мінімізації помилок, самовдосконалення та ін. Отже, організація дає змогу людині реалізувати енергію творчості. Водночас організованість виявляється в умінні належних до спільноти осіб самостійно створювати організацію в ситуації невизначеності.

Усі ці функції можуть реалізовуватися через параметри та властивості організаційного клімату: соціаль-

но-психологічний простір організації, інформаційний і діловий обмін, мотивацію активності організаційної діяльності.

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

1) механізми соціального впливу (організації впливають на морально-психологічний стан індивідів, на демографічні процеси; завдяки системам влади в організації підтримується внутрішній соціальний порядок тощо);

2) механізми соціальної залежності (специфіка зв'язків між структурними компонентами організації);

3) механізми соціальної відповідальності (специфіка контролю над діяльністю суб'єкта з погляду виконання ним прийнятих норм, правил, завдань та ін.).

Отже, організація як соціально-психологічна 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, їх суб'єктивна доцільність, 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 відношення між організацією та підструктурами).

Психологічна характеристика групи як структурного елемента організації

Будь-яку організовану діяльність очолює група людей.

Донедавна західна психологія не визнавала поняття «колектив» і оперувала поняттям «мала соціальна група». Протягом останніх років як у зарубіжній, так і у вітчизняній психології, а відповідно і в управлінні, визнають наявність і соціальної групи, і колективу.

У соціальній психології група є осередком, в якому задовольняються індивідуальні інтереси, потреби і цілі особистості, перетинаються зв'язки, соціальні та психологічні детермінанти регуляції її поведінки.

Група — конкретна спільнота людей, залучених до типових для них різновидів і форм діяльності та об'єднаних системою відносин.

Поведінка і діяльність людей у групах регулюються спільними цілями, нормами, цінностями. Головні ознаки групи:

- зміст і характер спільної діяльності;
- цілі та завдання спільної діяльності;
- певний тип відносин між особами в групі;
- зовнішня та внутрішня організація;
- прийняті у групі норми та цінності;
- усвідомлення належними до групи особами своєї причетності до неї, наявність «ми-почуття»;
- наявність групових атрибутів (назва, символи тощо).

Найзагальнішими характеристиками групи з погляду управління є:

1. Спрямованість групи. Охоплює соціальну цінність прийнятих групою цілей, мотивів діяльності, ціннісних орієнтацій і групових норм.

2. Організованість групи. Виявом її є здатність групи до самоврядування та інтегративність як міра злитості, єдності, спільності осіб у групі між собою на противагу роз'єднаності.

3. Мікроклімат, тобто психологічний клімат групи. Визначає самопочуття кожної особистості, її задоволеність групою, комфортність перебування в ній, коли кожний прагне бути серед інших людей, належати до групи, відчувати позитивні зустрічні емоції.

4. Референтність — ступінь прийняття індивідами групових еталонів і лідерство — ступінь провідного впливу окремих осіб групи на групу загалом у розв'язанні важливих для неї завдань.

5. Інтелектуальна активність і комунікабельність. Вони виражають характер міжособистісного сприйняття, утвердження взаєморозуміння, здатність знаходити спільну мову.

6. Емоційна комунікабельність. Свідченням її є між-особистісні емоційні зв'язки, задоволення соціальної потреби в емоційно насичених контактах.

7. Вольова комунікабельність. Це — здатність групи протистояти впливам інших груп, обставин, стійкість до стресу, надійність в екстремальних ситуаціях, спрямованість і наполегливість у конкурентних умовах.

Кожна організація є поліструктурним утворенням, що означає наявність різних типів груп: організаційно-управлінських, соціальних, соціально-демографічних, функціональних, професійно-кваліфікаційних, комунікативних та ін.

Керівництву організації потрібно чітко знати й представляти інтереси всіх груп, уміти знаходити баланс очікувань і запитів.

Організаційна структура групи. Її утворюють структурні елементи, головна функція яких — управління основною діяльністю організації. Представлена вона трьома рівнями.

1. Корпоративний рівень. Його утворює група людей зверху піраміди, кожний з яких і всі разом становлять вище керівництво. У сферу їх діяльності входить:

- розроблення загальної стратегії управління, яка визначає головну діяльність і порядок її виконання;
- відповідальність за основний капітал компанії (фірми, підприємства), за її фінансову стабільність;
- з'ясування видів товарів і послуг, які повинна виробляти організація, щоб отримувати прибуток;
- поширення інших організаційних цінностей своєї фірми тощо.

На цьому рівні структури одночасно відбувається безліч взаємодій, виникає постійна необхідність коригування роботи, щоб звести до мінімуму можливість конфліктів, надмірної напруги тощо. Відповідно, кожний працівник може отримати наказ виконати обов'язки вузького спеціаліста, надати іншим співробітникам інформацію, яка стосується його сфери діяльності. Через широкий спектр обов'язків вони не мають змоги докладно ознайомлюватися з усіма деталями роботи, тому обмежуються принциповим попереднім рішенням і правом остаточного утвердження, залишаючи на інших уточнення деталей. Принципове попереднє рішення має змусити діяти тих, кому доручають докладне допрацювання, а остаточне схвалення роблять після подання та оцінювання результатів. На цьому рівні відбувається делегування відповідальності, що передбачає можливість висловлювання особистої думки кожним співробітником, а значну кількість рішень приймають без вказівок.

2. Керівний рівень. Його представляє група людей, які відповідають за вужчу сферу, ніж загальне управління, але ширшу, ніж конкретні виробничі проблеми.

До представників керівного рівня прислухається вище керівництво, з ними часто радяться або обговорюють питання, які визначають стратегію компанії, але вони завжди повинні зважати на думку вищого керівництва і чекати від нього остаточних розпоряджень у подібних справах. Кожний керівник відповідає за певну форму діяльності свого підрозділу, назва якого точно описує функціональний зміст діяльності. За таких умов підрозділи можуть працювати для інших підрозділів, *але це* замість них.

3. Керівництво середньої ланки. Його діяльність обмежена виробництвом «продукту», за яке керівники несуть відповідальність. Вони рідко вирішують, що саме виробляти, хоча вище керівництво часто радиться з ними. Головні їх обов'язки — організація роботи групи підлеглих, які під їхнім керівництвом вироблятимуть відповідну продукцію з мінімальними помилками, браком, трудовими конфліктами тощо. Такі керівники є ключовою ланкою кожної організації, позаяк несуть безпосередню відповідальність за виконання роботи.

Соціальна структура. Її утворюють робітники (кваліфіковані й некваліфіковані), службовці, спеціалісти і керівники.

Функціональна структура. Вона передбачає розподіл працівників переважно фізичної праці (основні й допоміжні) і працівників переважно розумової праці (адміністративно-управлінський персонал, виробничо-технічні, конторські працівники).

Соціально-демографічна структура. У ній виокремлюють групи за віком, статтю тощо.

Професійно-кваліфікаційна структура. До неї належать такі групи працівників: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані, практики, із середньою спеціальною освітою, із вищою освітою.

Комунікативна структура. 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 представити як мережу каналів, якими у групі відбувається обмін інформацією й думками. З огляду на їх статус виокремлюють формальні (встановлені адміністрацією відповід-

но до посадової організаційної структури і зв'язують людей по вертикалі та горизонталі всередині трудового осередку) та неформальні (виходять за межі організації й не збігаються з офіційно 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 переважуванням то одного, то іншого.

За іншою класифікацією комунікацій виокремлюють *нисхідну інформацію*, що йде «зверху вниз», тобто від керівництва до підлеглих, з верхніх ешелонів управління на нижні, і *висхідну інформацію*, спрямовану «знизу вгору», від безпосередніх учасників трудового процесу до керівників усіх рівнів. За дефіциту в організації інформації працівники психологічно почувають себе непевно і навіть принижено. Тому необхідно прагнути, щоб два потоки інформації були урівноважені, не створювали напруги у відносинах, а сприяли успішному розв'язанню спільних завдань.

Важливими при цьому є *комунікативні мережі*, що підрозділяються на централізовані й децентралізовані (див. рис. 10). В одних моделях уся комунікація замикається на керівнику чи лідерів групи, в інших — більш-менш рівномірно розподіляється між працівниками організації. Централізовані мережі більшою мірою, ніж децентралізовані, сприяють вирішенню відносно простих завдань, але стають на заваді ефективному розв'язанню складних проблем, а також зменшують задоволеність учасників взаємодії роботою, знижують групову згуртованість, хоча і сприяють розвитку лідерства.

У кожному трудовому осередку виокремлюють також структури впливу, очікувань і симпатій.

Структура впливу. Формується вона на основі взаємодій двох категорій осіб однієї групи — тих, що заявляють про свої бажання, і тих, хто ті бажання виконує.

Структура очікування. Виникає завдяки консенсусу однієї частини групи (одноголосне прийняття рішення, збіг думок) відносно того, якої поведінки варто очікувати від конкретних осіб, що входять до групи, у конкретних ситуаціях.

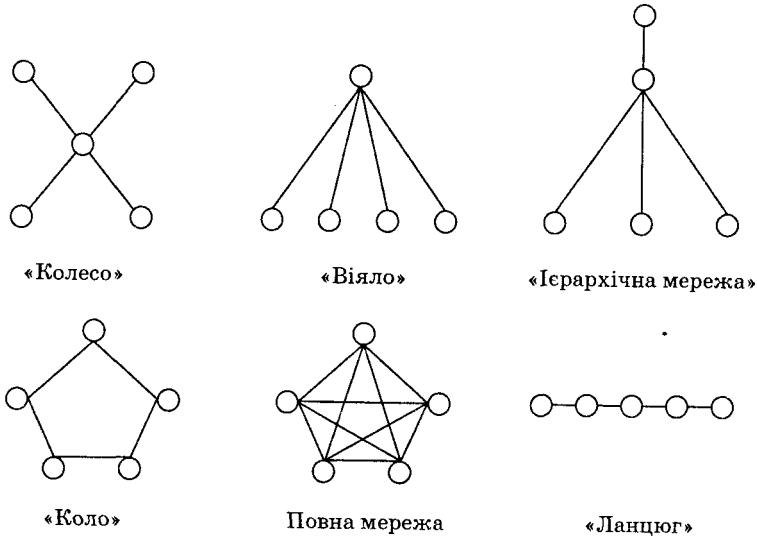


Рис. 10. Моделі комунікативних мереж

Структура симпатій. Характеризується тим, що співробітники ставляться один до одного з різною мірою симпатії, антипатії чи байдуже.

Урахування керівником усіх наявних структур в організації сприятиме її злагодженому функціонуванню, успішному розв'язанню проблем в умовах конкуренції.

Співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні організаціями

Проблема співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні організаціями ґрунтується на різноманітних філософських засадах, психологічних дослідженнях. Одні з них вважають базовим твердження, що людина — насамперед біологічна істота, і саме це визначає її роль і місце в групі, інші пріоритетним у становленні та розвитку особистості вважають соціум. Залежно від взятої за основу тези теоретично обґрунтовують тип організації, тип керівництва, стратегію управлінського рішення, інші характеристики управлінської діяльності.

На сучасному етапі домінуючим є системний підхід до управління організаціями, згідно з яким розвиток

керівника розглядають у єдності внутрішньої психічної й зовнішньої практичної діяльності: з одного боку, психічні властивості особистості виявляються, формуються і розвиваються в управлінській діяльності, з другого — управлінська діяльність, маючи багато ступенів свободи, значною мірою зумовлена особистими якостями керівника.

Сучасні психологічні концепції управління організаціями в основі мають переважно інтереси людини, пріоритетність її соціально-психологічного, професійного, морального потенціалу, знань, стилю і культури ділових відносин. Керівника вважають не тільки організатором виробництва, а й організатором нововведень, новатором і підприємцем. Функціональний зміст його діяльності ускладнюється, розширюється. Він повинен не тільки вміти планувати і контролювати поточні справи організації, а й прогнозувати тенденції, формувати стратегію її розвитку, відповідність цій стратегії різноманітних нових ідей. Все це підвищує вимоги до професійної діяльності керівника у керованій ним організації, робить залежним успіх діяльності організації від його умінь та здібностей.

Професіоналізм у цьому контексті є інтегральною якістю керівника, що охоплює індивідуальний стиль діяльності, мотиваційну належність до певної діяльності, спрямованість на розвиток цінностей, професійну відповідальність, прагнення до збереження та розвитку традицій професійної діяльності й тієї організації, в якій відбувається її реалізація, сформованість стилю життя особистості. Не менш важливі при цьому показники професійної етики — чесність, порядність, моральна позиція особистості, моральна безкомпромісність та ін., які свідчать про стан морального здоров'я керівника.

У співвідношенні «індивідуального» і «групового» в управлінні організаціями дуже важливою є роль активності особи в її взаємодії з групою.

«Індивідуальне» — здатність особистості бути суб'єктом, досягаючи при цьому найвищого рівня суб'єктивності.

Зв'язок розвитку і становлення особистості з психологічним, емоційно-моральним станом індивіда розкриває концепція про «над ситуативний ризик» як особливу форму вияву «над ситуативної активності». Згідно з

нею поруч з «розумним», «доцільним», «мотивованим» ризиком виявляється «безкорисливий» ризик, який свідчить про існування «надситуативної активності» (здатність суб'єкта підніматися над рівнем вимог ситуації, ставити надлишкові з погляду основного завдання цілі). Ця концепція дає змогу не тільки по-новому розглядати інтуїцію, творчу діяльність особистості, проблеми підготовки тих спеціалістів, діяльність яких пов'язана з підвищеним ступенем ризику, а й зважати на наявність у соціумі особливо схильних до ризику людей. Вона, використовуючи різноманітні форми самоутвердження, здобуття авторитету серед персоналу організації, є своєрідним інструментом аналізу співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінській діяльності керівника, адже йому властиві зваженість, ділова ініціатива, розумний ризик, а також інтуїція, схильність до мотивованого і немотивованого ризику як форми вияву внутрішнього «Я». Керівників, особливо молодих, часто приваблюють труднощі, невизначеність, невідомість, небезпека. До ризику вони ставляться як до перемоги над собою, загартування в складних умовах діяльності, засобу подолання страху, набуття вмінь розв'язувати несподівані завдання, приймати нестандартні управлінські рішення. У зв'язку з неоднозначністю, динамічністю і складністю ситуації на ринку ризик в управлінській діяльності є неминучим. Найбільших успіхів досягає той керівник, який може сміливо піти на виправданий ризик. За рівних умов керівники виявляють вищий рівень ризику в ситуаціях, пов'язаних не з шансом, а з навичками.

Аналіз співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні здійснюють для з'ясування співвідношення «зовнішнього» і «внутрішнього» в психології. Як стверджують психологи, зовнішнє залежить від внутрішнього не тільки в тому сенсі, що будь-який зовнішній вплив реалізується лише через внутрішній, але внутрішнє має і своє безпосереднє джерело активності та розвитку. Результат суб'єктивної активності полягає не тільки в перетворенні зовнішнього світу, а й у формуванні специфічно цілісного, відносно самостійного внутрішнього світу людини. Квінтесенцією суб'єктивного світу людини, її внутрішньої активності є «ядро суб'єктивності». Воно містить як вияв свідомості та самосвідомості, так і неусвідомлені спонуки, генетичне

зумовлені комплексом задатків і потреб, спрямовані на розкриття, реалізацію власних потенцій суб'єкта. У процесі розвитку людини відбувається звільнення ядра суб'єктивності від зовнішніх і внутрішніх умов.

Про самодостатність, свободу особистості керівника свідчать:

1. Здатність визначатись у своїй діяльності незалежно від зовнішніх чинників (довільно віддавати перевагу окремим із потреб, породжених цими чинниками).

2. Можливість творити принципово новий, невідомий для попереднього досвіду, продукт.

За таких обставин воля людини не лише підкоряється зовнішнім чинникам, а й діє на власний розсуд, в чому виявляється її свобода. Крім того, вибір людиною однієї з альтернатив діяльності залежить і від її характеру. Саме тому людину вважають і самодостатньою, і залежною істотою, тобто не однією або іншою в певному місці або часі, а однією й іншою в кожен момент свого життя. Отже, свобода людини полягає у подоланні своєї залежності як від зовнішніх, так і від внутрішніх чинників.

Однією з форм досягнення незалежності від ситуації є вчинок, спрямований на її перетворення внутрішньо і зовнішньо, що тотожне усвідомленому прагненню особистості до саморозвитку, самотворення. Подолання ситуації не має на меті екстремізму, повного знищення того, що було чи ще існує, але не влаштовує людину. Процес творення нового передбачає генетичний зв'язок того, що буде, з тим, що було й існує в конкретний момент.

При цьому можливі різноманітні форми активності, пов'язані з реалізацією вчинку (Т. Татенко, В. Роменець):

— подолання залежності від ситуації, умов і обставин завдяки перетворенню внутрішніх позицій, змінам ситуації, які уможливають свободу і незалежність;

— мотиваційний вчинок, який дає змогу суб'єкту визначитись у тому, як використати свободу, відвойовану в ситуації;

— вчинкове підпорядкування процесу творення засобів меті діяльності;

— вчинок, що дає змогу суб'єкту перейти від наміру

До дії;

— практична дія(вчинок);

— оцінювання (за певних умов воно може набувати характеру вчинку, виступати різновидом вчинкової ак-

тивності як рефлексивного за своєю природою процесу, котрий будується за принципом зворотного зв'язку);

— кожний вчинок не вичерпується конкретним змістом, а своїм ефектом післядії входить у перманентний процес самозбагачення людини результатами власної вчинкової активності.

Вчинковий підхід дає змогу розглядати діяльність керівника, процес управління організацією в єдності внутрішнього і зовнішнього, індивідуального і суспільного. Особистість керівника справді підпорядковується суспільним відносинам, які визначають можливості керівника, керованої ним організації, продуктивних сил загалом. Однак це підпорядкування відбувається не безпосередньо, а опосередковується активністю керівника як суб'єкта власної життєдіяльності. Жодні зовнішні впливи самі собою не можуть спричинити активності людини, якщо вони не стануть мотивами, не будуть суб'єктно осмислені особистістю. Розвиток особистості керівника — це процес, під час якого він, засвоюючи соціальний, моральний, професійний досвід, набуває реального соціального, морального, професійного статусу. Тобто абстрактну можливість володіти ними керівник перетворює на реальне володіння, що постає як результат, сукупність усіх можливостей. Управлінська діяльність керівника поєднує в собі:

- ствердження і заперечення;
- рівень елементарного самовизначення, орієнтації переважно на зовнішні регулятори і рівень саморегуляції, самоактуалізації, саморозвитку, незалежності від зовнішньої детермінації;
- свободу і необхідність;
- творення і репродукування;
- поступально-прогресивне і регресивне в конкретних виявах.

Серед соціально-психологічних детермінацій найважливішими є співробітництво і суперництво між особистостями, між особистістю і групою, між групами, організаціями.

Співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні залежить і від соціокультурних, етнопсихологічних особливостей управлінської діяльності, специфіки культури організації. Це передбачає необхідність вивчення розвитку і становлення не абстрактного керівника поза простором і часом, а людини, що діє і розви-

вається в певному соціокультурному середовищі, на конкретному етапі розвитку суспільства, враховуючи при цьому, що зміни відбуваються не тільки в особистості, а й у суспільстві. Реальний соціально-економічний процес може як сприяти прогресивному розвитку керівника та керованої ним організації, так і гальмувати його.

Соціокультурний, етнопсихологічний контекст управлінської діяльності охоплює:

— позицію керівника, його ціннісно-емоційне ставлення до політичних, економічних, соціально-психологічних явищ і процесів;

— специфіку національних установок, культури ділової взаємодії, норм, традицій, які відображають вольову активність керівників певної етнічної спільноти, їх переконання, ціннісні орієнтації, погляди, принципи й інтереси.

Індивід у міжнаціональних відносинах — носій системної якості, якою наділена група (організація), виразник національне своєрідного, типового для певної етнічної спільноти, системного ставлення його нації до навколишньої дійсності та інших етносів.

Важливими в управлінні є ключові особливості управлінської культури окремої країни. Наприклад, американській управлінській культурі властиві орієнтація на професійну управлінську освіту, синдром переможця як мотивуючий стимул посадового просування, гордість за свою країну, місто, фірму, культ підприємницького успіху, бажання самоутвердитися через власну справу, престижність управлінської діяльності. Культурно-управлінський фон Китаю визначають здоровий консерватизм і прагматизм; повага до віку і вищої позиції в управлінській ієрархії; засвоєння управлінської діяльності через передавання моделей; орієнтація на групові, а не індивідуальні цінності; переважаючий вплив на управлінський розвиток групових еталонних моделей управлінської діяльності; стриманість у стосунках з маловідомими людьми; ввічливість під час ділових контактів (в її основі — традиція бачити себе на місці іншого, скромність, повага до співрозмовника); визнання іншими людьми соціального статусу керівника, його авторитету.

Культура конкретної організації впливає на становлення персоналу та керівників, що виражається в засвоєнні ними цінностей, норм, цілей організації. Кожному

з етапів розвитку організації (зародження, становлення, зрілість тощо) відповідає їй специфічна культура, яка не обмежується особливим морально-психологічним кліматом або цінностями, а інтегрує в собі ширші критерії:

призначення організації, показники досягнення мети і оцінювання результатів, стиль діяльності, технології управління, методи прийняття управлінських рішень тощо.

Особливий вплив на формування керівника здійснює управлінська група, до якої він належить у межах організації. Цьому сприяють:

— еталонна модель управлінської діяльності, оцінювання керівників і зіставлення оцінок з еталоном групової корекції;

— сформовані групові норми, прийняті групою управлінські стандарти.

За таких умов група є джерелом емоційної сфери, духовної культури керівників, засобом для відпрацювання комунікативних їх умінь і навичок. Циркулювання в ній інформації (індивід, отримуючи інформацію, сприймає й оцінює себе і свій стиль управлінської діяльності) діє як каталізатор розвитку особистості керівника й окремих її елементів, а також може спричинювати (йдеться про умови всередині групи) гіпертрофований регресивний розвиток керівника, його професійну деформацію, що виявляється в конформній поведінці, або комплексі посадової винятковості, синдромі вседозволеності тощо.

Визнаючи незаперечність впливу соціокультурних умов на мотиваційну сферу керівників, способи включення їх знань, умінь і навичок в управління організаціями, не варто зводити його психічний розвиток лише до засвоєння суспільного досвіду. Взаємозв'язок «індивідуального» і «групового» набагато складніший, потребує врахування особливостей вияву джерела активності в самому суб'єкті.

Співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні закорінене і в природу людської психіки, тісно пов'язане з практикою життя, зокрема з управлінською. Це зобов'язує враховувати у процесі формування управлінських кадрів індивідуальну своєрідність людини, ставитися до індивіда як до найвищої цінності в організації. Такий підхід конкретизує об'єктивні та суб'єктивні передумови ефективної підготовки управлінських кадрів.

Практика управління висвітлює й інші аспекти співвідношення «індивідуального» і «групового»:

- індивідуальний та груповий принципи прийняття управлінських рішень;
- розподіл повноважень та відповідальності між працівниками апарату управління, підлеглими;
- вплив більшості та меншості на результати діяльності тощо.

У теорії та практиці управління утверджується принцип поєднання елементів колегіальності та єдиноначальності. В демократичному суспільстві особливо актуальною є проблема нормативного впливу групової меншості в прийнятті управлінських рішень, оскільки нерідко меншість пропонує прогресивніші рішення. Проте традиційно більшість сильніше впливає на прийняття її позиції індивідом. Динамічний перехід від більшості до меншості і навпаки, що є однією з прикмет сьогодення, аналіз співвідношення їх впливу збагачують науку і практику новими знаннями про взаємозв'язок індивіда та групи (організації).

Психологічні особливості спільної діяльності в організації

Здебільшого будь-яка трудова діяльність за змістом та за формою організації об'єктивно є спільною, тобто пов'язаною з іншими людьми.

***Спільна діяльність** — організована система активності взаємодіючих між собою індивідів, яка спрямована на створення (відтворення) об'єктів матеріальної та духовної культури.*

Спільну діяльність характеризують такі ознаки:

- наявність спільної мети;
- наявність органів управління та організації праці;
- просторова та часова присутність учасників взаємодії, яка створює можливість особистого контакту (обмін діями, інформацією та спостереженнями);
- чіткий розподіл індивідуальних діяльностей (дій) між учасниками спільної діяльності;
- поєднання розподілених індивідуальних діяльностей, тобто чітка послідовність їх виконання за певною програмою, яка враховує діяльність кожного учасника;
- узгодження індивідуальних діяльностей у процесі постійної взаємодії учасників спільної діяльності.

У процесі становлення і розвитку спільної діяльності сформувалося три її моделі:

- 1) спільно-індивідуальна;
- 2) спільно-послідовна;
- 3) спільно-взаємопов'язана.

Для організації спільної діяльності потрібне просторово-часове узгодження. Спільною може бути й діяльність раніше незнайомих людей, спрямована на з'ясування питання, на якому сходяться їх проблеми, інтереси тощо. Важливими елементами спільної діяльності є взаємодія та спілкування, вони немовби пронизують спільну діяльність, в якій суб'єкти по чергово та взаємно змінюють соціально-психологічні стани, цінності та наміри один одного.

Спільна діяльність стосується й управлінської сфери, поширюючись як на специфіку функціонування груп керівників, так і на особливості використання потенціалу підлеглих у прийнятті рішень та розв'язанні завдань (йдеться про спільне з рядовими співробітниками управління).

Колективному суб'єкту управління (управлінському колективу) властиві особливості соціальної групи, на нього поширюється специфіка управлінської діяльності.

Колективний суб'єкт управління—управлінський колектив, який характеризується системою інтегральних властивостей, притаманних соціальній групі, але опосередкованих специфікою управлінської діяльності.

Як соціальну групу, управлінський колектив характеризують (В. Третяченко):

1. Кількість осіб групи. Чисельність колективного суб'єкта управління залежить від структурно-функціональних особливостей організації, до якої він належить. Оптимальною вважають кількість від 5 до 12 осіб.

2. Канали комунікацій. Формування мереж комунікативних структур безпосередньо залежить від інформаційного та ділового обміну в групі.

3. Композиція (індивідуально-психологічний склад групи). Може бути як *гетерогенним* (несхожість осіб групи один на одного, різні погляди і підходи), так і *гомогенним* (однорідні за індивідуально-психологічними особливостями члени групи). Як правило, колективні суб'єкти управління формують за такими показниками:

- спільність соціальних установок;
- спільність цілей та завдань групи;

— компетентність учасників групи у розв'язанні завдань.

Зміст спільної діяльності опосередковує всі процеси композиційної будови групи; специфіку прояву соціальних установок, міжособистісних відносин, особливості сприймання партнерами один одного та ін.

4. Ієрархія статусів. Статус особистості у групі визначається старшинством у посадовій ієрархії, назвою посади, розташуванням кабінету, освітою, досвідом.

5. Особливості групового завдання. Вони є одним із найголовніших чинників групової ефективності.

6. Стиль лідерства. Рівень розвитку та організованості групи взаємозв'язаний з проблемою лідерства.

Лідерство (англ. *leader* — вести, керувати) — взаємини домінування і підкорення, влади і дотримання в системі міжособистісних відносин у групі.

Лідерство є важливим психологічним підґрунтям самоорганізації та саморозвитку групи. Практика свідчить, що якщо перший керівник виправдовує своє призначення організатора, тобто справляється з виконанням функції лідера в різних виявах спільної діяльності, то він є *лідером-організатором*. Чим вищий рівень розвитку колективного суб'єкта управління, чим непомітнішою стає його роль (перший керівник із організатора перетворюється на координатора, що передбачає максимальне залучення інших осіб колективного суб'єкта управління до спільної управлінської діяльності). За інших обставин (коли перший керівник не виправдовує свого призначення і залишається лише формальним керівником) функції лідера перебирають на себе *неофіційні лідери*.

7. Мотивація групової колективної діяльності. Сутність мотиваційної природи групи виявляється не в появі групових мотивів, а в зміні мотивації поведінки індивідів, в узгодженні, гармонізації їхніх дій, намірів та мотивів. Динаміку мотиваційних процесів як окремої людини, так і колективного суб'єкта управління визначають такі чинники:

— адаптація. Охоплює дії та вчинки, які дають змогу кожній особі колективного суб'єкта управління пристосовуватися до динамічних умов організаційного середовища управлінського колективу: зміна значущих функцій, ролей, найближчого оточення, характеру професійних завдань;

— влада та підпорядкування, які виявляються в соціальному контролі та санкціях, котрі супроводжують колективну діяльність;

— патерналізм. Стаючи членом колективного суб'єкта управління, індивід свідомо включається у його різноманітні відносини, починає інакше оцінювати своє минуле, переживати сучасне, прогнозувати майбутнє.

8. Розподіл ролей у групі. Ефективність діяльності управлінської групи визначається поведінкою (виконанням ролей) осіб, належних до неї. Кожен учасник колективного суб'єкта управління виконує дві ролі:

а) функціональну, пов'язану з посадою, яку обіймає працівник в апараті управління;

б) «роль у групі».

За спостереженнями дослідників, найхарактерніше виявляються в управлінській групі такі ролі:

— «голова». Його інтереси пов'язані із визначенням цілей та завдань організації, він є соціальним лідером у групі, визначає пріоритети, займає провідне становище тощо;

— «оформлювач рішень». Він є лідером у розв'язанні конкретного завдання, надає чіткої форми діяльності колективного суб'єкта управління та її результатам;

— «новачок». Це — інтелектуал, якого ваблять фундаментальні проблеми, він збагачує групу ідеями, схильний ігнорувати деталі тощо;

— «радник». Його дії спрямовані на виважений, неупереджений аналіз проблеми, а не на висунування ідей тощо.

Загалом, роль як соціальна функція особистості, спосіб поведінки індивіда залежить від статусу керівника в структурі колективного суб'єкта управління, його позиції в системі міжособистісних відносин.

9. Міжособистісні відносини в групі (колективному суб'єкті управління). Групи, організовані на кооперативних (лат. *cooperativus* — той, що співробітничав) засадах, виконують запропоноване завдання якісніше, ніж ті, в яких панує конкуренція. Кооперативні відносини спільної управлінської діяльності передбачають рівноправність кожного, хто належить до колективного суб'єкта управління.

10. Групові норми. Йдеться про прийнятний спосіб поведінки людини у групі. Їх зміст значною мірою зумовлений змістом індивідуальних нормативних устано-

вок і ціннісних орієнтацій учасників колективного суб'єкта управління, який також впливає на поведінку індивідів, а вони, взаємодіючи з колективним суб'єктом, вдосконалюють його організаційну структуру. Отже, між ними повинна утвердитися атмосфера взаємної відповідальності. Це можливо лише за дотримання групових норм, які зумовлюють формування певних управлінських традицій.

11. Продуктивність і задоволеність від належності до групи. Спільну діяльність керівників (керівника) і підлеглих у групі з погляду управління розглядають як колективне (спільне) управління, в якому і керівник, і підлеглі активно розв'язують проблеми організації. Вона базується на наданні співробітникам можливості прийняття рішень та усунення проблем, що передбачає делегування повноважень та обов'язків рядовим працівникам і керівникам нижчої ланки. Усі співробітники мають усвідомлювати відповідальність перед організацією. Колективне управління зовсім не означає, що керівники стають непотрібними. Воно тільки передбачає зміну деяких функцій. Керівник повинен навчитися ефективно координувати діяльність груп, щоб вони самостійно могли виявляти проблеми, приймати рішення, пов'язані зі своєю роботою. Але в будь-якому разі відповідальність лягає насамперед на керівника. Дбаючи про ефективність спільної діяльності з рядовими працівниками, керівники мають ділитися з ними частиною своїх повноважень, довіряти співробітникам, запобігати проблемам, навчати розв'язувати їх. Важливо постійно враховувати, що кожний може мати корисні ідеї, комбінування яких сприяє пошуку оптимальних рішень. Керівництво має бути готовим до реалізації пропозицій співробітників, послуговуючись критерієм практичної доцільності, вміти відхиляти невігідні для організації рішення, а працівники — визнавати рішення, прийняті більшістю голосів.

Ефективне колективне управління забезпечує організації такі переваги:

- а) підвищення якості продукції та ефективності виробництва;
- б) розвиток ділової активності;
- в) поліпшення циркулювання інформації;

г) зростання морального духу працівників, зміцнення зв'язків між керівництвом та рядовими працівниками організації;

г) розв'язання проблем, які раніше перебували поза увагою;

д) єдність цілей офіційного керівництва і неформальних лідерів у підрозділах, наслідком якої є активна участь співробітників організації у налагодженні справ у компанії.

Коллективне управління не тільки забезпечує ефективне функціонування організації, а й гарантує значні переваги кожному працівнику зокрема. До таких переваг належать:

а) можливості ділового, професійного, службового росту;

б) відчуття причетності до спільної справи;

в) отримання задоволення від подолання одноманітності в роботі та підвищення її змістовності;

г) можливість виявити свої здібності, скористатися засобами морального та матеріального стимулювання;

г) підвищення гарантії зайнятості в результаті зростання рентабельності організації;

д) нові можливості для інтелектуального розвитку.

Управлінські групи, як і окремі особистості, долають певні стадії розвитку. Ефективність керівника за таких умов виявляється у з'ясуванні особливостей конкретної стадії, виборі оптимальних засобів впливу на групу, які б забезпечували зростання її відповідальності й компетентності. Англійські дослідники М. Вудкок та Д. Френсіс виокремлюють такі стадії розвитку групи і відповідний їм стиль керівництва:

— група нездібна, не бажає працювати (стиль керівництва — делегування повноважень);

— група нездібна, але сприйнятлива (стиль керівництва — участь у прийнятті рішень);

— група сприйнятлива і частково здібна (стиль керівництва — розподіл і стимулювання);

— група повністю здібна, бажає виконувати роботу (стиль керівництва — вказівка).

Практично всі групи за певних обставин здатні до розвитку. Серед чинників, які стимулюють цей процес, найефективнішими є:

— продуманий, системний добір кадрів;

— чітка організаційна структура;

- адекватний, систематичний контроль;
- кваліфіковане навчання;
- висока моральна і матеріальна зацікавленість;
- ділова винахідливість;
- злагоджена колективна робота;
- зріла управлінська філософія;
- оптимальні управлінські ресурси (формування резерву потенційних управлінських кадрів);
- зрозумілі цілі;
- чесна й адекватна винагорода;
- позитивний індивідуальний розвиток. Аналіз цих чинників дає змогу з'ясувати складне переплетіння мотивів і дій окремих людей, яке забезпечує організації та її керівникові індивідуальність.

Психологія відповідальності в організації

Зміст поняття «відповідальність» у психології управління пов'язаний з поведінкою особистості, групи людей у певній управлінській ситуації.

***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.*

В управлінській діяльності відповідальність виокремлює етичний, правовий, економічний, соціальний і психологічний аспекти, оскільки її відносини реалізуються за допомогою сукупності особистісних властивостей особистості, соціальних, правових, економічних і етичних норм. Психологічний аспект відповідальності базується на можливості вибору, тобто свідомої переваги певної лінії поведінки. При цьому вибір може здійснюватися як в умовах співпраці, взаєморозуміння, так і в умовах конфронтації, конфлікту, де стикаються у протиставленні інтереси особистості, групи або й організації.

Об'єктом соціальної поведінки є соціальні норми і рольові функції, а суб'єктом контролю — людина і її соціальне оточення. Однак *об'єктом відповідальності* можуть бути не тільки соціальні норми поведінки і рольові функції, а й схильність людини приписувати відповідальність як зовнішньому середовищу, силам (випадку, долі

тощо), так і власним намаганням, властивостям. Певні стратегії поведінки, які формуються залежно від цього, називають локусом контролю (термін Джуліан Роттер).

Локус (лат. *locus* — місце, місцеположення) **контролю** (фр. *contro-le* — перевірка) — якість, яка характеризує схильність людини приписувати відповідальність за результати своєї діяльності зовнішнім силам чи власним здібностям і зусиллям.

За своїми спрямованістю та функціями він буває зовнішнім і внутрішнім. *Зовнішній локус контролю* означає, що людина сприймає своє життя як контрольоване зовнішніми силами, випадком, а *внутрішній локус контролю* — це контроль ізсередини за допомогою власних зусиль і дій. Наскільки компетентним і ефективним почуває себе керівник, залежить від того, як він ставиться до своїх невдач. Керівник, який встигає все вчасно зробити, найімовірніше, оцінює їх як випадковість і пропонує новий підхід або варіант розв'язання управлінської проблеми. А той, хто вважає себе жертвою обставин, як правило, перекладає відповідальність за свою невдачу на інших людей чи зовнішні сили.

Юридична відповідальність в управлінській діяльності виражається у неприємних, небажаних, невідгідних для особи наслідках, у застосуванні до неї, якщо вона порушила закон, державних санкцій та заходів громадського осуду, примусового обмеження або позбавлення певних благ. Як правило, вона стосується і моральної сфери людини, яка порушила норму, права, закон. Економічна (матеріальна) відповідальність за майнові збитки, заподіяні установі, організації, підприємству, — це відповідальність юридична. Сукупність усіх аспектів відповідальності (морального, правового, економічного, соціального та психологічного) інтегрується в професійній відповідальності управлінця, яка є мірою усвідомлення особистістю своїх професійних обов'язків і добровільного їх виконання, а також мірою її провини за невиконання професійних обов'язків.

Відповідальність трактують і як покладене на кого-небудь чи взяте ким-небудь зобов'язання звітувати про свої дії і визнати себе винним за можливі їх наслідки. Таке розуміння відповідальності прийнятне і для спільної управлінської діяльності, оскільки керівник і підпорядкована йому організація безпосередньо виконують зобов'язання — управлінські рішення, встановлені цілі, накреслені завдання тощо. В цьому контексті відпо

відальність — угода, яка потребує безумовного виконання. Ще одна психологічна особливість відповідальності полягає в тому, що вона є суттєвою рисою особистості керівника і його співробітників, відображає обсяг особистих завдань індивіда. Йдеться про межі обов'язку персоналу організації (обов'язок — зобов'язання особистості перед ким-небудь або перед своєю совістю як усвідомленням і переживанням відповідальності). Отже, відповідальність завжди пов'язана з особистістю, з її мотиваційною сферою, морально-психологічною орієнтацією, інтелектуально-етичним потенціалом.

Усвідомлення учасниками спільної діяльності своєї відповідальності визначається різноманітними психологічними чинниками: мотиваційними, пізнавальними, характерологічними, ситуативними та ін. Мотиваційну сферу відповідальної поведінки керівників-підприємців з погляду ієрархії потреб утворюють такі групи мотивів:

1. Прагматичні мотиви (намагання розглядати свою поведінку, управлінські вчинки крізь призму користі, насамперед для себе; виявляється у задоволенні власних потреб).

2. Соціальні мотиви (оскільки робота керівника є однією з відповідальних у суспільстві, то багато управлінців прагнуть діяти відповідально, дбаючи про наслідки своїх учинків для суспільства, намагаються поведінкою, справами принести користь державі).

3. Мотиви самопізнання, саморозвитку, самоаналізу, саморегуляції, самореалізації (зумовлені потребою реалізувати у конкретній спільній справі свої управлінські можливості й здібності, пов'язані з необхідністю пізнати себе, оцінити свої сили і вміння).

4. Мотиви морального самоствердження (зумовлені прагненням утвердити себе в статусі керівника — моральної особистості).

5. Правові мотиви (погляд на свою управлінську діяльність і відповідальність з позицій закону).

6. Мотиви спілкування і взаємодії (вони є однією з передумов спільної управлінської діяльності).

7. Мотиви егоїстичного самоствердження (викликані намаганням привернути до себе увагу, продемонструвати свою перевагу над іншими).

8. Мотиви, пов'язані із специфічними особливостями особистості керівника (залежність керівника від ви-

щого управлінського апарату, який нав язує свій варіант розв'язання управлінської проблеми; намагання уникнути критики, покарання, осуду тощо).

Домінують у цій структурі соціальні й прагматичні мотиви, вони свідчать, що більшість керівників у спільній управлінській діяльності діють відповідально тоді, коли одночасно задовольняють власні потреби і потреби суспільства.

Відповідальність часто є головним смисловим принципом, що поєднує добро і зло, об'єктивне та суб'єктивне, значущість і незначущість тощо, завершує становлення внутрішніх засад поведінки і конкретних вольових, рішень. Тому відповідальність — смислове утворення особистості, загальний принцип співвіднесення (особистісної саморегуляції) мотивів, цілей та засобів життєдіяльності, які не зводяться до правил поведінки, не є її конкретним мотивом або сукупністю. У кожній конкретній ситуації смисловий аспект відповідальності має свої особливості. У діяльності керівника він виявляється як:

- прийняття належності, необхідності, зобов'язання, обов'язку з-поміж різних варіантів внутрішньої позиції та поведінки;

- добір, оцінювання, відсіювання засобів досягнення цілей, виконання зобов'язань тощо;

- зміна або зміщення цілей;

- зміна обсягу відповідальності;

- призупинення діяльності, поведінки, незважаючи на її успішне здійснення;

- зміна внутрішньої позиції, смислу наміру щодо суцього і наявного.

Існує принаймні чотири мотиваційних джерела осмислення відповідальності в управлінні;

1. Завдяки здатності й можливості пізнання вічних і конкретно-історичних цінностей особистість у структурі управління осмислює свої обов'язки, завдання, доручення тощо.

2. Система моральних цінностей, норм і принципів, совість як внутрішні спонуки і цінності, сформовані в ранньому віці завдяки сім'ї та найближчому соціальному середовищу, задають напрям осмислення відповідальності.

3. Задоволення учасниками спільної діяльності актуальних потреб у самоствердженні, самовираженні й самореалізації в процесі виконання завдань сприяє поглибленню особистісного сенсу обов'язків в управлінні.

4. Актуальні та потенційні впливи інших людей (груп, організацій), управлінської культури.

Існує інстанція відповідальності, перед якою суб'єкт звітує про свої дії та виконання свого обов'язку. Йдеться про зовнішню (суспільство, група, конкретна людина) та внутрішню (власне сумління, совість) інстанції. Наявність таких інстанцій регулює індивідуальне й суспільне життя людини. Чим менше їх, тим більше стає безвідповідальності, злочинів.

До важливих складників відповідальності належить совість.

***Совість** — здатність особистості здійснювати моральний самоконтроль, самостійно формулювати для себе моральні обов'язки, вимагати від себе їх виконання і здійснювати самооцінку вчинків.*

Вона є одним із виявів морального аспекту відповідальності керівника та його підлеглих і набуває як форми раціонального усвідомлення моральної значущості здійснених вчинків, так і форми емоційних переживань.

Предметом відповідальності у контексті управління є сукупність різноманітних зовнішніх і внутрішніх духовних, матеріальних, соціальних та психологічних потреб та інтенцій (лат. intentio — прагнення), котрі особистість реалізує у спільній діяльності. Це, насамперед, зміст та обсяг відповідальності. Зміст відповідальності передбачає обов'язки, завдання, доручення, способи їх виконання людиною, дотримання нею норм, зокрема й закону тощо. Обсяг відповідальності визначають якість (складність, об'єктивність, відповідність ситуації) і кількість доручень, завдань і обов'язків.

Відповідальність керівників і підлеглих в організації виявляється в таких сферах:

- відповідальність особистості за власні дії і вчинки, за становлення і саморозвиток, професійне і духовне зростання;
- відповідальність керівника за дії та вчинки персоналу;
- відповідальність керівника за дії та вчинки організації загалом;
- відповідальність працівників за стан справ в організації.

Спільне для різних сфер, елементів і видів відповідальності те, що вони є формою контролю за діяльністю суб'єкта як з позиції самої особистості, так і з позиції суспільства. Контролюючи себе або групу, особистість

здійснює вибір (вибір власного «Я»), що означає необхідність і право бути людиною, обстоювати свої життєві позиції та професійні інтереси, відповідати за них.

Для ефективного контролю своєї поведінки і своїх учинків, керівництва ними, учасники спільної управлінської діяльності мають усвідомити відповідальність.

Усвідомлення відповідальності — відображення в суб'єкті буття соціальної необхідності, тобто розуміння смислу і значення дій і їх наслідків.

Отже, усвідомлення відповідальності є життєвою необхідністю оцінювати результати діяльності з погляду норм, правил, законів.

Відповідальність тісно пов'язана із самостійністю — не підлеглістю, не підпорядкованістю кому-, чому-не-будь держави, політичній організації тощо. Якщо рішення приймає суб'єкт управління особисто, то на нього лягає вся відповідальність за розв'язання управлінської проблеми. У групі відповідальність девальвується. Колективна відповідальність «розмиває» індивідуальну, що породжує безвідповідальність. Кожна людина повинна відчувати себе відповідальною не тільки за свої вчинки, а й за те, що не зроблено, але мало бути зроблено.

Будь-яка пов'язана з людьми робота передбачає відповідальність (за життя інших, за матеріальні цінності, якість роботи тощо). Професійна відповідальність нерозривно пов'язана з ризиком спричинення шкоди і втрат, тому потребує постійної психологічної готовності до певних дій. На керівних посадах відповідальність часто буває головним джерелом психологічного навантаження не тільки протягом усього робочого часу, а й поза ним. Зростання вимог до управлінської діяльності передбачає посилення відповідальності в усіх її аспектах.

Психологія впливу керівника на підлеглих як вияв його влади і авторитету в організації

Влада і авторитет виявляються тією мірою, якою одна сторона, мобілізуючи свої можливості, намагається змінити поведінку іншої сторони засобами впливу. Породжені психологічним впливом зміни зникають, як тільки людина або група людей виходить із сфери впливу. Інші зміни є тривалішими і з часом стають рисами людини.

Обов'язок керівника — постійно впливати на підлеглих. На практиці такий вплив може бути як позитивним, так і негативним, що має своєю передумовою різні причини:

— індивідуальна майстерність, професіоналізм, комунікативні та інші вміння керівника, його авторитет, стиль керівництва, масштаб влади;

— наявність у підпорядкованих керівнику індивідів різних інтересів, світоглядів, способів мислення.

Усе це неоднаково піддається впливу, виявляється в індивідуальній поведінці підлеглих. Саме тоді, коли керівник домагається виконання конкретних завдань і обов'язків, співробітник може перейматися актуальнішими для нього справами. Його особисті принципи можуть суперечити принципам або політиці організації, наслідком чого будуть психологічні бар'єри, конфлікти.

Важливими чинниками впливу керівника на підлеглих є авторитет і влада.

***Авторитет** (лат. *autoritas* — вплив, влада) — вплив індивіда, заснований на займаній ним посаді; визнання за індивідом права на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності.*

Психологічним підґрунтям авторитету керівника є його компетентність, діловитість, ділова коректність тощо. Значну роль при цьому відіграють значущість його посади і можливості, які вона відкриває.

***Влада** — здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою різних засобів — волі, права, авторитету, насилля.*

Джерелами влади керівника над підлеглими є (Дж. Френч, Б. Рейвен):

- чинне законодавство, межі посадової компетенції в організації;
- використання винагород (підвищення заробітної плати, встановлення премій, доплат, надання змоги використовувати у найзручніший час відпустки, виконувати цікавішу, бажанішу роботу);
- використання примусу (здатність отримати бажану згоду під тиском і страхом покарання, тобто доган, пониження у посаді, звільнення з посади, інколи фізичного насилля). Формами примусу є критика, присутність керівника під час виконання роботи його підлеглими;
- референтна влада (базується вона на привабливих особистісних якостях керівника). Намагання співробіт-

ників бути схожими на такого керівника наділяють його додатковою владою над ними;

— влада, заснована на досвіді (виявляється у визнанні, що індивід наділений недоступними для інших спеціальними знаннями).

За іншою концепцією (К. Хейлс), що акцентує на відмінностях особистих і інституційних джерел влади, джерелами влади в управлінні є:

— ресурси фізичної влади (можливість вплинути на дії інших індивідів);

— ресурси економічної влади;

— ресурси влади знань (адміністративні, технічні);

— ресурси нормативної влади (обмежені й бажані ідеї, переконання, цінності та вплив).

Джерелом будь-якої влади, зокрема й в управлінні, є реальний вплив однієї частини явища на іншу, що свідчить про виникнення владних відносин.

Владні відносини — можливість однієї частини панувати над іншою, впливати на неї, здійснювати свою волю у взаємодії.

Для виникнення владних відносин вплив повинен здійснитися або визріти. Психологічний механізм утвердження влади в управлінні формувався протягом багатьох років. Так, великий китайський філософ Конфу-цій намагався розв'язувати проблеми владних відносин в управлінні країною етико-психологічною спрямованістю діяльності правителя, який має слугувати своєму народові, правити за допомогою свого морального прикладу. Італійський суспільний діяч, мислитель, один з перших буржуазних теоретиків капіталістичних відносин Н. Макіавеллі вважав, що ефективний вплив на людей в управлінні передбачає знання причин їхніх вчинків, інтересів і прагнень, захоплень і психологічних особливостей людської природи. Представник англійської школи епохи Просвітництва Ф. Бекон стверджував, що управління, управлінські відносини між правителем і підлеглими повинні регулюватися законом.

Сутність особистості керівника у процесі впливу на підлеглих, управління організацією найповніше розкривається через його ставлення до співробітників і персоналу, що особливо помітно під час аналізу безпосередньої їх участі у спільних діях. Психологія впливу однієї людини на іншу (керівника на підлеглих, співробітників, колег по роботі) виявляється у змінах, що відбу-

ваються в результаті впливу на індивідів. Люди вільні у своєму виборі «впливів», проте, перебуваючи у соціальному середовищі, стаючи складовою організованої діяльності, не спроможні уникнути комфортного або дискомфортного впливу оточення. Іноді вони не завжди намагаються уникнути впливу, зважаючи на авторитетність керівника, його мудрість, вміння турбуватися про співробітників. Отже, управлінець і працівник є учасниками соціального і психологічного обміну як результату взаємного впливу. Своєрідність управлінської діяльності робить керівника і підлеглою джерелом і агентом впливу. Наприклад, керівник, намагаючись змінити поведінку, почуття або думки іншої людини, стає стимулом, агентом впливу. Ним може стати і його співробітник, якщо виявить ініціативу у розв'язанні певного завдання. Значущим психологічним чинником є підтримка керівником ініціативи підлеглих, що сприятиме їх самореалізації, вияву здібностей там, де необхідно. Тобто вплив керівника має бути позитивно спрямований, сприяти розвитку позитивної мотивації до праці.

Керівник залучає до сфери впливу і взаємовпливу підлеглих, робить їх співучасниками обміну інформацією, дії з метою підвищення ефективності управлінської діяльності, продуктивності праці в організації. Для цього він із того, хто впливає, стає тим, хто піддається впливу. Такий обмін ролями відбувається і серед підлеглих.

Вплив може бути й одностороннім, без зворотного зв'язку, коли керівник не зацікавлений або байдужий в отриманні інформації від підлеглих. Зворотна інформація може бути і позитивною, і негативною, що залежить від різних обставин:

— підлеглі можуть неправильно, зрозуміти вимоги і завдання, які ставить перед ними керівник;

— поведінка і реакція підлеглих на управлінську ситуацію може бути різною;

— нечіткість поставлених керівником завдань тощо. Важливим психологічним чинником неефективного впливу, а отже і неефективного управління, є також стримування керівником ініціативи підлеглих, відхилення, неприйняття їх пропозицій. Буває, що керівник спершу не зважає на важливу пропозицію підлеглою, а потім видає її за свою, що спричинює руйнацію найціннішого — морально-психологічного духу в трудовому колективі.

Поведінка керівника у взаємодії з підлеглими, колегами визначається його функціями, становищем у структурі управлінського процесу, правами і обов'язками щодо інших людей. Місце керівника, способи його впливу на об'єкти управління, ознаки, що характеризують його сутність як певний соціально-психологічний тип, фіксуються у понятті «статус», головними складовими якого є авторитет і престиж. Керівник з високим соціально-психологічним статусом має велику моральну владу, неформальний авторитет, що є запорукою впливу на персонал. Його статус завжди пов'язаний із ставленням до нього колег по роботі, підлеглих, які визнають права керівника і очікують від нього виконання обов'язків у реалізації управлінських функцій.

Авторитет характеризують широта (кількісна ознака — сфера впливу, кількість осіб групи, залучених до взаємин), глибина (якісна ознака — авторитет посади, авторитет особистості, види діяльності, які охоплює авторитет), стабільність (часова характеристика). Основними компонентами структури авторитету керівника є глибокі професійні знання, морально-психологічні якості та стиль управління. Визнання керівника значною мірою забезпечують його особистісні можливості та якості.

Утвердженню авторитету керівника сприяють здатність адаптуватися до ситуації управління, надійність, рішучість, наполегливість, впевненість у собі, стійкість до стресу, готовність брати на себе відповідальність, дипломатичність, організованість, винахідливість, практично-психологічний розум, психологічний такт, енергійність, перспективність мислення, вміння приймати творчі рішення в ризикових ситуаціях, схильність до інтуїтивного передбачення, концентрація уваги на розв'язанні проблем, а не на виявленні винуватців, тощо. Для успішного здійснення управлінських функцій керівник не обов'язково повинен мати всі ці якості водночас. Але певний їх мінімум необхідний. До них, передусім, належать високий рівень енергії, готовність брати на себе відповідальність, увага до соціальних ситуацій. Ефективний керівник мусить відчувати потребу впливати на людей і досягати поставлених цілей. Вирішальним моментом у формуванні авторитету керівника є не тільки об'єктивна цінність його якостей і властивостей, а й суб'єктивне сприйняття їх підлеглими.

Психологічний вплив керівника виявляється на кількох рівнях взаємодії: між ним і підлеглим, між ним і групою співробітників та ін. Ефективне управління передбачає в усіх випадках наявність зворотного зв'язку, коли підлеглі також є агентами впливу. Це впливає на ефективність прийняття управлінських рішень, яка залежить і від форм (індивідуальних, колективних) прийняття управлінського рішення. Найоптимальніше використовувати різні форми залежно від складності завдання.

Особливість впливу керівника на підлеглих залежить від стилю, якого він дотримується.

Авторитарний стиль. Керівник, який сповідує його, всі рішення ухвалює одноосібно. Структура впливу за таких умов побудована за принципом «керівництво — підкорення». Ухвалені на верхніх поверхах управлінської ієрархії директиви не підлягають обговоренню, їх слід незаперечно виконувати; оцінювання якості діяльності певного підрозділу також є прерогативою вищого керівництва. Тип такого керівника характеризують:

- надмірна централізація влади;
- ігнорування думки спеціалістів;
- перекладення відповідальності на нижчі рівні, на виконавців;
- застосування різних соціально-психологічних механізмів впливу аж до аморальних (інструктаж, наради, тиск, погрози, категоричність висловлювань тощо);
- нетерпимість до критики на свою адресу, прийняття рішень без згоди більшості;
- недовіра до підлеглих;
- нехтування реальним людським потенціалом, обмеження спілкування з підлеглими, реального взаємовпливу;
- байдужість до індивідуальних особливостей підлеглих, до міжособистісних стосунків;
- віддаленість у неформальних відносинах, холодність і офіційність.

На такого керівника вказують його одяг, манера говорити, міміка, жести тощо, розраховані на те, щоб викликати до себе особливу повагу, готовність до покори, а то й страх. Така поведінка є засобом посилення особистого впливу керівника на співробітників, яких він сприймає лише як об'єкт впливу, а не як колег у спільній діяльності.

Стверджувати, що авторитарний вплив в управлінні є однозначно негативним, не можна. Трапляються ситуації (запущеність справ в організації, відсутність дисципліни, послаблена відповідальність підлеглих, екстремальна необхідність розв'язання конкретного завдання, високий професіоналізм керівника тощо), коли неминучим є використання його елементів.

Демократичний стиль. Оптимальне використання його є ефективним в управлінні засобом впливу керівника на працівників. Управлінець, який сповідує його, вдало користується владою, але ніколи не апелює до неї. Психологічні механізми демократичного впливу (порада, делегування повноважень і відповідальності співробітникам, переконання, навчання та ін.) дають змогу керівникові раціонально використовувати робочий час, забезпечують саморегуляцію управлінської системи, розвиток ініціативи підлеглих. За таких умов весь управлінський апарат отримує адекватне уявлення про розв'язвану проблему, цілі організації, відчуває до себе турботу керівника. В установі, де керівник дотримується демократичних засад управління, керівники нижчої ланки репрезентують і захищають інтереси співробітників перед вищим керівництвом. Тобто формуються взаємовпливи, зворотний зв'язок, у процесі яких інформація передається не тільки від керівника до підлеглих, а й від них до керівника.

Вважаючи себе належним до групи, керівник-демократ може впливати на окремих осіб безпосередньо або через групу. У цьому сенсі на індивіда ефективно впливають такі психологічні чинники:

- наявність у групі людей, які для нього є основним джерелом духовності, прикладу;
- засвоєння особистістю позитивних соціальних норм і ціннісних орієнтацій, що формуються у групі під час взаємин;
- відпрацювання індивідом у групі своїх умінь і навичок;
- можливість індивіда правильно сприймати і оцінювати себе, зберігати позитивне і позбуватися недоліків завдяки отримуваній від учасників групи інформації;
- спрямування групою на індивіда необхідних для його розвитку позитивних емоцій.

Керівник, який усвідомлює свою причетність до групи, є учасником спільної дії, має значні можливості впливу на співробітників. Уникаючи групи, керівник не зможе на неї впливати. Водночас керівник-демократ повинен враховувати, що група може здійснювати і негативний вплив на окремих осіб: психологічний тиск; несприйняття оригінальних ідей; спонукання індивіда поводитися не так, як він вважає за потрібне (конформна поведінка); відсутність належної дисципліни й організації.

Іноді вплив керівника (безпосередній або через групу) вважають незаконним, оскільки його передумовою є нелегітимні психологічні, матеріальні механізми (вербування, підкуп, шантаж, наклеп тощо). Керівники з демократичним стилем керівництва таких методів впливу не застосовують, адже демократична система управління базується на інших засадах. Решта стилів керівництва не обмежує різних впливів, зокрема неприйнятних з погляду загальнолюдських, моральних цінностей і правових вимог.

Ліберальний стиль. Використання його у процесі прийняття управлінських рішень часто межує з бездіяльністю керівника за деякої зовнішньої активності його поведінки. Насправді від нього реально нічого не залежить, він нічого не вирішує, оскільки не намагається чи не здатен приймати рішення. Ліберал — людина невпливова, що є наслідком суб'єктивних особливостей його особистості, непрофесіоналізму, невпевненості у власних можливостях і знаннях, слабкої сили волі, надмірної довірливості тощо. За таких обставин керівні повноваження можуть перейти до неформального лідера, який виявляє ініціативу в розв'язанні управлінських рішень, а часто і перехоплює владу у керівника-ліберала, що дезорганізує управління, знижує його ефективність. Однак інколи ліберальний стиль керівництва виявляється ефективним, а керівник — впливовим. Це трапляється за таких умов:

- індивідуалізований характер роботи, виконання керівником лише контролюючих функцій;
- функціонування групи як колективу інтелектуалів, де утвердилася вільна, творча атмосфера;
- високий рівень відповідальності та свідомості у групі.

Дбаючи про ефективний вплив на групу та її осіб, керівник не повинен сліпо копіювати жоден стиль діяль-

ності. Успіх його у виробленні власного, відмінного від інших, стилю, в якому професіоналізм організації управління спиратиметься на загальнолюдські цінності у взаємодії із співробітниками, на визнання пріоритету людини, а не власних інтересів.

Керівник, який тільки що обійняв посаду, часто не має особистого авторитету, а гарантована посадою влада дає йому силу лише на початку діяльності. Далі має відбутися формування авторитету, підґрунтям для якого можуть стати властивості, якості керівника, які за рівнем свого розвитку переважають такі самі якості інших людей. Тобто в основі авторитету є і громадське визнання особистості керівника, оцінення групою його суб'єктивних якостей, їх відповідності об'єктивній ситуації в управлінському процесі. За таких обставин поєднуються моральна, формальна (посадова) і функціональна (ділова, професійна) основи влади. Однак зводити владу лише до авторитету не можна, оскільки методи здійснення влади (наси́льство, переконання, примус) перебувають поза межами авторитету, до того ж, наприклад, підкорення для авторитету не обов'язкове, а для влади воно конче необхідне.

Серед важливих складових авторитету — довіра, повага інших людей до керівника, передумовою яких є переконаність у наявності в керівника заслуг, упевненість, що він діє професійно, наділений відчуттям емпатії до персоналу, виявляє щирість, порядність і водночас вимогливість у розв'язанні поставлених завдань. За відсутності довіри всі дії керівника здаються непрофесійними, такими, що не заслуговують на увагу, їх піддають сумніву. Дії авторитетного керівника можуть здаватися правильними навіть тоді, коли вони з позиції моралі або професіоналізму не бездоганні.

Влада авторитету може мати реальне і формальне визнання. *Реальний авторитет* з погляду міцності влади вищий, ніж формальний. Наділеного ним керівника підлеглі сприймають без найменшого сумніву, його накази мають велику переконливу силу, а це позбавляє людей від розмірковувань щодо правильності управлінського рішення, розв'язання конфліктної ситуації тощо. Отже, влада авторитету, яка не потребує формального підсилення, є найдосконалішою формою управління. В сучасних умовах поширений і *формалізований авторитет* — підкріплена правом влада керівника. Однак в

обох випадках застосування влади керівника є ефективним, якщо людина визнає її джерело законним (легітимним) і прийнятним. Влада керівника тим ефективніша, чим вищий його авторитет і чим більшими моральними і матеріальними можливостями управлінець наділений. Але повністю звести управління до влади неможливо. Управління є значно ширшою формою організації поведінки людей, воно ефективне за умови врахування в його рішеннях потенціалу об'єкта, а також середовища, в якому об'єкт управління може оптимально виявити свої можливості.

Психологічний характер впливу керівника має на меті зміну поведінки працівника. Коли керівник скаржиться на недостатню впливовість, він має на увазі, що його погляди, почуття, зауваження і пропозиції не завжди підтримують інші люди. Отже, процес соціально-психологічного впливу пов'язаний із проблемою ефективного керівництва. Реальне визнання керівник здобуває в результаті добросовісної і наполегливої праці. Є і штучні прийоми здобуття авторитету, хоч насправді це — псевдавторитет, який має такі види:

— «авторитет» пригнічення (прагнення керівника демонстрацією переваги у правах, погроз скористатися владою, тримати підлеглих у постійній напрузі);

— «авторитет» резонерства (керівник вважає, що постійні повчальні бесіди посилюють його вплив на людей);

— «авторитет» педантизму (схильність керівника до суцільного контролю, дріб'язковості);

— «авторитет» підкупу (винагорода за працю безпосередньо залежить від особистих примх керівника, що породжує особисту відданість підлеглих керівникові);

— «авторитет» відстані (намагання керівника дистанціюватися від підлеглих, що, на його думку, має посилити вплив на них);

— «авторитет» доброти (неправильне розуміння сутності доброти до підлеглих за низької вимогливості);

— «авторитет» чванства (зверхність, роздута пихатість, надмірне захоплення владою).

Одні дії керівника призводять до швидких і безпосередніх результатів, інші виявляються тільки з часом. Аналіз причин свідчить, що впливовість в управлінській діяльності є інтегральною категорією, яка поєднує в собі як особистісні характеристики керівника, так і особливості зовнішнього середовища.

Психологія управління нововведеннями в організації

Інноваційна (пов'язана із здійсненням нововведень, змін) сфера є однією з найважливіших у діяльності керівника, одним з найзахопливіших процесів в управлінні.

Нововведення — заходи, спрямовані на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації.

Необхідність нововведень визначається поєднанням зовнішніх та внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників належать:

1. Політичні (зміни політичного курсу країни, законодавства, керівників на різних рівнях влади тощо).
2. Економічні (спад або піднесення економіки, зміна обмінних курсів національної валюти і відсоткових ставок на кредити, зміни в системі фінансування, виснаження сировинних ресурсів тощо).
3. Попит на ринку (відмова або підвищення попиту на певні товари й послуги).
4. Технологічні (створення нових виробничих технологій, інформаційних систем і каналів комунікації, зміна умов доступу до нових технологій тощо).
5. Соціальні (зміна соціальних цінностей та смаків, поява нових потреб, зміни соціальної структури тощо).
6. Конкуренти (поява нових, занепад існуючих конкурентів тощо).
7. Стихійні лиха або техногенні катастрофи.

Внутрішні чинники, які викликають необхідність нововведень, пов'язані з усвідомленням необхідності або бажанням розвивати нові напрями діяльності, підвищувати продуктивність праці, мотивацію персоналу, поліпшувати якість та обслуговування, розширювати обсяг продажу, берегти кадри, зміцнювати позиції на ринку тощо.

Люди по-різному реагують на нововведення. З погляду психології це в багатьох випадках залежить від особистісного ставлення до змін, зумовленого позитивною чи негативною їх оцінкою. У процесі запровадження будь-якого обґрунтованого нововведення утворюється принаймні п'ять груп людей, які по-різному реагують на зміни: противники, скептики, нейтралі, прихильники та ентузіасти.

Противники. Вони негативно ставляться до нововведень, надають перевагу традиційним методам, спосо-

бам, формам роботи. Іноді чинять опір конкретному нововведенню, намагаються залучити до цього і тих, хто ще повністю не визначився.

Причинами спротиву нововведенням можуть бути:

- дрібновласницький інтерес;
- нерозуміння і дефіцит довіри;
- різне оцінювання ситуації;
- низька терпимість до зміни;
- тиск колег;
- втома від змін;

— попередній невдалий досвід змін. Визначено способи подолання опору з використанням низки підходів:

1. Просвіта та поінформованість співробітників. Інформування про нововведення до того, як воно відбудеться, можливість співробітників з'ясувати хвилюючі питання, висловити побоювання з приводу передбачуваної зміни, відкрите спілкування і взаємодія допомагають їм усвідомити необхідність змін, відчутти, що у прийнятті рішення щодо них враховано і думку колективу. Усе це дуже важливо за дефіциту інформації, циркулювання недостовірних відомостей.

2. Участь і залучення людей до обговорення нововведень. Свідченням цього є готовність ініціаторів змін вислухати осіб, яких вони торкаються, використати їхні поради. Цей підхід є ефективним, якщо ініціатори змін потребують додаткової інформації та підтримки тих, кого вони стосуватимуться.

3. Допомога та підтримка. Вони залежать від типу перетворень, можуть охоплювати навчання нових навичок, управління стресом, обговорення спільних проблем, конкретну підтримку співробітників, котрі потребують допомоги.

4. Переговори та угоди. Таку тактику (з окремими індивідами, з групами) застосовують, коли нововведення реально ставлять конкретних осіб у програшне становище.

Скептики (вербальні противники). Вони на словах виявляють незадоволення нововведеннями, однак за власною ініціативою не вдаються до жодних практичних кроків, які б унеможливили зміни.

Нейтралі. Ця категорія осіб байдуже ставиться до будь-яких змін та нововведень. Вони вважають, що нововведення не вплине на їх трудову діяльність, а якщо це і станеться, то незначною мірою.

Прихильники. Вони, як правило, схвалюють і на словах підтримують нову ідею, однак у конкретній справі малоініціативні. Іноді у них виникають сумніви щодо ефективності й актуальності конкретного варіанта проекту.

Ентузіасти. Як ініціатори або активні прихильники змін, вони підтримують їх і на словах, і на практиці. Своїми ідеями намагаються залучити до нової справи якомога більше людей в організації.

Готовність членів організації до впровадження нововведення. Знаючи конкретні групи людей, які різняться за своїм ставленням до змін, керівник може чітко визначити готовність ситуації до впровадження нововведення. Доведено, що чим менша сила опору нововведенню, тим кращою є ситуація, і навпаки.

Необхідність у нововведеннях усвідомлюється не одразу і не всіма працівниками організації одночасно. Процес «визрівання» людини (або групи) до готовності сприймати нову ідею відбувається послідовно й охоплює такі етапи:

- поява людей, які «переживають» проблему, тобто відчують наближення змін, що вимагають дій у відповідь;
- виникнення ідеї перетворення;
- оформлення проекту перетворення (зосередження уваги на елементі організації, який потребує перетворення, опис його реального стану та очікуваного в майбутньому);
- виникнення групи прихильників проекту, яка визначить реальну можливість його здійснення;
- прийняття рішення про здійснення змін, яке підкріплюється програмою нововведення і визначенням конкретних учасників.

Здебільшого внаслідок нововведень зазнають змін такі головні елементи організації:

- завдання організації;
- організаційні структури та системи (інформаційні системи, механізми моніторингу та контролю, посадові інструкції, формальні системи оплати та винагороди, структури нарад, виробнича політика тощо);
- організаційна культура (цінності, ритуали, джерела влади, лояльність, норми, неформальне заохочення, санкції тощо);
- співробітники (різноманітні навички, знання та досвід, особистісні якості, цінності, відносини та поведінка).

Нерідко в організації можуть виникати *психологічні переешкоди нововведенням* — мотиваційні чинники, які ускладнюють пов'язану із нововведеннями діяльність. Їх соціально-психологічні механізми надзвичайно складні, тому керівникові слід достеменно знати про них, щоб краще відчувати ситуацію та ефективніше використовувати засоби і методи їх подолання. Загалом індивід не може без нового, проте у кожного своя межа сприймання змін, терпимості до них. Людина з низькою межею терпимості до змін вигадує причини, намагаючись переконати в їх недоцільності або неможливості. Найчастіше це пов'язано із віком і статтю індивіда. Побуває, наприклад, твердження, хоч і не беззаперечне, що жінки консервативніші за чоловіків. У багатьох людей зміни можуть викликати стресові реакції. Сприймання нового також пов'язане із психологічною установкою, яка виявляється через поляризацію ступеня його новизни. За такою установкою те, що хоч трохи знайоме, здається зовсім близьким і зрозумілим, а менш знайоме — майже незнайомим. Усе це підкреслює важливість психологічної підготовки людей до змін.

У процесі обґрунтування, підготовки, здійснення змін найчастіше проявляються такі види психологічних бар'єрів:

1. Бар'єр некомпетентності. Виникає у невпевнених у своїх силах осіб, які побоюються, що після змін не зможуть як слід виконувати свої обов'язки. Це спричинено їх сумнівами у здатності підвищити свою кваліфікацію чи перекваліфікуватися. Цей бар'єр можна подолати і завдяки попередньому обговоренню і ознайомленню з нововведенням.

2. Бар'єр навичок, звичок, традицій. Породжують його намагання людини зберегти існуючий спосіб роботи. Долати цей бар'єр непросто. Для початку варто передбачити, як за нових умов використати сформовані навички, звички, традиції. Все це послабить дискомфортні переживання, спричинені інноваційними процесами.

3. Бар'єр ідилії. Він є породженням задоволення працівників усіма умовами (статусом, матеріальним забезпеченням тощо). Іноді вони задоволені надто малим, оскільки не знають, що можна працювати і жити краще. Подоланню цього бар'єра сприяє порівняння реального стану справ з тим, що може бути досягнутий внаслідок конкретного нововведення.

4. Бар'єр збільшення навантаження. Інновації, як правило, передбачають розширення виробництва праці, що супроводжується підвищенням її інтенсивності, зміною системи нормування тощо. Такі зміни працівники сприймають як збільшення навантаження, що й зумовлює негативне ставлення до них. Нейтралізувати його можуть переконаність у тому, що нововведення забезпечить зміцнення конкурентних позицій організації, гарантуватиме збереження робочих місць, підвищення заробітної плати тощо.

5. Бар'єр компенсації й винагороди. Цей бар'єр властивий передусім тим, хто намагається будь-що уникнути незручностей. Проявляється він через переживання, пов'язані з невпевненістю, що додаткові зусилля будуть відповідно компенсовані. Переживають люди і невизначеність винагороди, посади в майбутньому. Якщо керівництво, враховуючи індивідуальні якості своїх співробітників, чітко використовує моральне та матеріальне стимулювання, цей бар'єр не є неподоланим для змін.

6. Бар'єр зміни місця роботи. Результатами нововведень часто бувають структурні переміщення, скорочення штатів тощо. За таких обставин люди не впевнені, що нова робота чи нова посада буде кращою, що породжує пасивність або опір змінам. Якщо керівництво подбає про порівняння існуючих і майбутніх умов, надасть співробітникам можливість вибору, бар'єра можна уникнути або ефективно його подолати.

7. Бар'єр «шефа». Він виникає через невпевненість у тому, що керівники справляться з новими завданнями (недостатня компетенція, професійна підготовка, організаторські здібності та ін.).

8. Бар'єр «соціальний затишок». Працюючи певний час у колективі, людина набуває відповідного статусу, який з роками підвищується, що сприяє задоволеності своїм становищем. За нововведень працівники остерігаються, що цей статус може похитнутися, зруйнуються раніше сформовані відносини.

Реалізація нововведення пов'язана з дією різноманітних психологічних чинників і залежить від того, хто є ініціатором, хто підтримує і хто їм протистоїть, як вплине нововведення на життя працівників, наскільки переконливо представлено його проект.

Нововведення завжди несуть у собі певний ризик і непередбачуваність. Саме тому вони можуть викликати

стресову реакцію у працівників, які виявляють різні індивідуальні стратегії життя в проблемних ситуаціях:

одні надають переваги активним діям і подоланню проблем, інші визнають за краще зачекати, доки проблема сама собою розв'яжеться. Психологічні бар'єри на шляху до перетворень пов'язані не тільки зі змінами обставин життя людей, а й з непередбачуваністю або зміною майбутнього: прогнозоване розширення можливостей зумовлює позитивне ставлення до інновацій, а прогнозоване звуження можливостей — опір їм. Породжувати психологічні бар'єри можуть як суб'єктивні, так і об'єктивні чинники.

***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.*

Особливості реагування на інновації відчутно залежать від характеру і темпераменту людини. Найчастіше бувають такі поведінкові реакції:

— споглядальне реагування, що постає як індиферентність, пасивність, байдужість;

— стихійно-повсякденне реагування, яке залежить від подій та обставин життя;

— активне реагування, виявами якого є або агресивне відкидання (ворожнеча), незгода (критика, осуд), конформне прийняття (пристосування, лицемірство та ін.), творчо-перетворювальне прийняття, співвіднесене із сенсом життя, логікою суспільних тенденцій, або радісне прийняття, коли беззастережно сприймаються будь-які зміни;

— тривожне реагування, що залежить від особистіс-них властивостей і якостей індивіда (низька самооцінка, сором, почуття провини, уповільнені реакції, підозрілість тощо).

Отже, психічний стан, який проявляється у неадекватній пасивності індивіда, перешкоджає виконанню людиною певних дій стосовно нововведень. Емоційний механізм психологічного бар'єра полягає в посиленні негативних переживань та установок — сорому, почуття провини, страху, тривоги, низької самооцінки. Все це безперечно позначається на ситуації впровадження нововведення.

Визрівання, обґрунтування та здійснення нововведень, як правило, охоплює такі фази:

1. Підготовча фаза. Передбачає усвідомлення потреби у змінах формулювання проблеми, ідеї перетворення, визначення їх рівня та складності, оцінення сил, які сприяють та можуть стати на заваді їм.

2. Фаза «розморожування» ситуації. Вона охоплює інформування про заплановані перетворення, залучення до їх підготовки осіб, яких воно торкається, надання їм допомоги та підтримки, щоб звикнути до ідеї нововведення.

3. Здійснення перетворень. На цьому етапі відбувається реалізація програми перетворень, організація необхідної підтримки та навчання персоналу, моніторинг реальних змін.

4. Фаза «заморожування» нововведення. Спрямована на закріплення нововведення і передбачає здійснення організаційно-управлінських дій з метою виявлення, усунення негативних побічних результатів, незапланованих ефектів, заохочення людей, які прийняли нову модель поведінки.

5. Оцінення змін. Під час цього етапу проводять опис отриманих результатів, фіксуючи думки як прихильників, так і противників нововведення, які є незамінним джерелом інформації про їх ефективність.

Нововведення пов'язані з проблемою відповідальності за їх наслідки, особливо якщо інновація не вдалася. Неприпустимо вважати практику, за якої посадова особа, яка безпосередньо відповідала за інновації, подає у відставку і таким чином уникає відповідальності.

Запитання. Завдання

1. Проаналізуйте теорії особистості і розкрийте особливості їх використання в управлінській практиці.

2. Охарактеризуйте феномен активності особистості як форму вияву її індивідуальності, творчості та професіоналізму в управлінні.

3. Проаналізуйте вияв психологічних особливостей особистості в управлінні.

4. У чому полягають особливості поведінки особистості в групі?

5. Розкрийте сутність психологічної природи управлінських ролей.

6. Охарактеризуйте основні ролі керівника в організації.

7. Проаналізуйте психологічні підходи до аналізу стилів керівництва.

8. У чому полягає зв'язок стилів керівництва з етнопсихологічною та соціокультурною специфікою управління?

9. Які об'єктивні та суб'єктивні чинники впливають на формування типу керівника?
10. Охарактеризуйте моделі особистісних якостей керівника.
11. Проаналізуйте суб'єктивні та об'єктивні передумови розвитку особистості керівника.
12. Доведіть взаємозв'язок управлінського розвитку з проблемою статі в управлінні.
13. Охарактеризуйте управлінський розвиток керівника і проблему ортобіозу.
14. Які чинники зумовлюють регресивний розвиток керівника?
15. Проаналізуйте основні теорії організацій.
16. Охарактеризуйте організацію з погляду соціальної психології.
17. У чому виявляється взаємозалежність влади, авторитету і відповідальності в організації?
18. Доведіть детермінованість нововведень зовнішніми й внутрішніми чинниками.

4.

Психологія управлінської діяльності

Психологічна структура управлінської діяльності

Соціальне управління є однією з найскладніших галузей людської діяльності, в якій виявляються персоніфіковані відносини між людьми, об'єднаними трудовим процесом. Сучасне соціальне управління являє собою як управління людьми, так і управління діловою інформацією, технологічними процесами. Воно охоплює всі дії й умови, котрі породжують техніко-організаційні, виробничі, психолого-педагогічні, соціально-психологічні та інші зв'язки людей. Ефективна управлінська діяльність неможлива без пізнання й використання соціальних та психологічних законів, оскільки вона пов'язана із взаємодією між людьми.

Управлінська діяльність — сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

Втіленням її є дії, операції, виконувані людиною в процесі управління, здійснення управлінських функцій. Це праця людей, між якими виникають певні соціально-психологічні відносини. В управлінській діяльності об'єктивно переплітаються такі закономірності:

— організаційно-технічні. Відображають відносини людини та природи, людини й техніки;

— соціально-економічні. Відтворюють широкий спектр відносин між класами, соціальними прошарками та групами і виникають у процесі суспільного виробництва в різних сферах суспільної свідомості й суспільної психології;

— соціально-психологічні. Походять із суспільної та біологічної зумовленості людської поведінки, між-особистісних, міжгрупових, внутріособистісних людських відносин, які характеризують ставлення людей до праці, нагромадження й використання ними свого потенціалу.

Управлінська діяльність завжди передбачає самодіяльність і творчість суб'єктів та об'єктів управління. Саме тому управлінські дії спрямовані на врахування всієї багатоманітності закономірностей і зв'язків, які виникають між учасниками управлінського процесу. Вони потребують розумного використання людських ресурсів в управлінні: врахування індивідуальних, соціально-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей особистості, що сприятиме отриманню значного соціального, економічного та морального ефекту в організації. Недбале ставлення до психологічних ресурсів може спричинити ескалацію (загострення) суперечностей, непорозумінь, конфліктів, плинність кадрів тощо.

Проблема людського чинника в управлінні пов'язана зі спонуканнями людини до певних цілей та їх досягнення. У цьому контексті важливим є з'ясування основних складових діяльності: мотиву, мети, планування діяльності, перероблення поточної інформації, оперативного образу (концептуальної моделі), прийняття рішення, дії, перевірки результатів і корекції дій. При цьому мотив тлумачать як стійку особистісну властивість, яка зсередини спонукає людину до певних дій. Потреби й цілі — основні складові мотиваційної сфери особистості. В управлінській діяльності загальна мета є тим чинником, що об'єднує людей, стимулює їх до праці, інтегрує групу в єдине ціле. Загальний план сприяє її організації в часі та просторі, забезпечує зв'язок між діями, координує взаємозв'язки. Управлінська діяльність постає як умова доцільної взаємодії людини з предметним світом. А управління як системне утворення поєднує в собі такі структурні компоненти: мету, управлінську діяльність, управлінський процес, учасників управлінського процесу, взаємини, засоби й умови досягнення

мети, соціокультурне та етнопсихологічне середовище, результат (рис. 11).

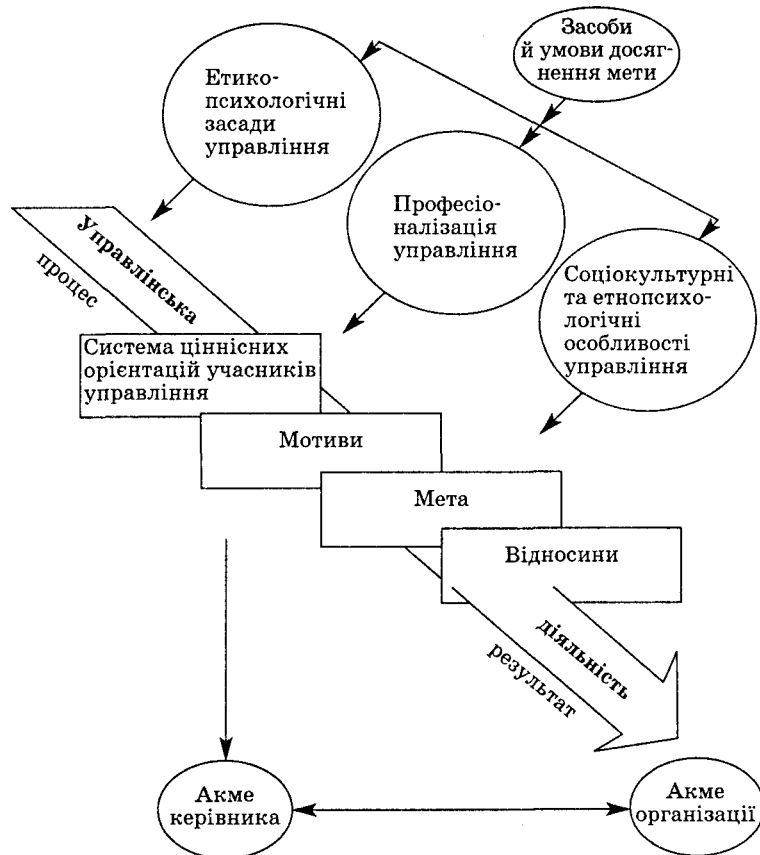


Рис. 11. Психологічна структура управління

Психологічна специфіка управлінської діяльності полягає в тому, що головним завданням управління є забезпечення найраціональнішого функціонування всієї системи, оптимальне з погляду соціальних та психологічних потреб залучення працівників до керованої діяльності шляхом актуалізації їх внутрішньої мотивації (за власною ініціативою, бажанням, волею і вмінням розв'язувати завдання організації), підвищення відповідальності за результат виконуваної роботи, регулювання їхніх дій, експертно-консультативної та комунікативної роботи з

персоналом. Керівник у структурі управлінської діяльності повинен бути наділений вищою внутрішньою мотивацією, високою відповідальністю, налаштованістю на зворотний зв'язок, умінням подати себе і свою організацію, прогностичним мисленням тощо.

Необхідність управлінської діяльності зумовлюють такі чинники:

- 1) управлінська діяльність — цілеспрямований процес вияву активності людини відповідно до потреб суспільства;
- 2) управлінська підсистема представлена спільною діяльністю великої групи ієрархічно пов'язаних керівників, залучених до суспільних процесів на підставі со-ціокультурної та етнопсихологічної специфіки;
- 3) у процесі управління відбувається перетворення актів індивідуальної діяльності в цілісну спільну управлінську діяльність відповідно до правил і норм організації, а також на підставі економічних, технологічних, правових, організаційних і корпоративних вимог.

Це свідчить, що людина включається в діяльність соціальне, через систему планування, організування керівництва та регулювання на основі своїх сформованих потреб та здібностей, а механізмом їх реалізації є управлінська діяльність, що виявляється у процесах розроблення програм керованої діяльності, вибору найоптимальнішого варіанта дій, налагодження зворотних зв'язків, усунення відхилень у реалізації програм. Ці процеси поєднують суб'єкт і об'єкт управління, зв'язок між ними опосередкований засобами управління й реалізується за певних обставин. Саме за таких умов виникає результат управління як форма виконання заданої суб'єктом управління програми, в якій наперед визначено всі дії суб'єкта і об'єкта управління.

За масштабом охоплення управлінська діяльність може бути як *індивідуальною* (проведення співбесіди, здійснення психологічного впливу на підлеглого, індивідуальне прийняття управлінського рішення тощо), так і *груповою* (колегіальне розв'язання управлінського завдання).

За спрямованістю виокремлюють *технічне* (в системі «людина — техніка») та *соціальна спрямоване* (стосовно людини та людської спільноти) управління.

Соціальне управління — діяльність, спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях людей і організацій з метою досягнення окреслених суспільне значущих цілей.

Соціальне управління характеризують:

- соціотехнічний характер, що передбачає одночасне керівництво технічними й соціально-виробничими системами;
- творчий характер, пов'язаний з недостатньою інформацією в умовах, що часто змінюються;
- реалізація багатьох управлінських функцій за гострого дефіциту часу;
- посилення комунікативних функцій;
- багато видів діяльності на різних рівнях управлінської ієрархії в межах виду.

Діяльність адміністративно-управлінського персоналу підприємств та організацій найбільш пов'язана із соціальним різновидом управління, за допомогою якого розв'язуються завдання, що зумовлюють суспільне необхідну поведінку виконавців (навчання, виховання, спеціалізація). Тобто завданням управління є найоптимальніше з погляду соціальних і психологічних потреб залучення індивідів до процесу керованої діяльності.

В організації роботи управлінського апарату важливо дотримуватися принципу розподілу повноважень та відповідальності. Визначення на всіх рівнях управління обсягу та співвідношення повноважень і відповідальності потрібно починати із встановлення компетенції органу управління (закріплення за ним сфери, в межах якої він самостійно розв'язує певні завдання та проблеми і яка утворює правову основу його діяльності). Загальний обсяг встановлених для органу управління повноважень та відповідальності розподіляється між посадовими особами з чітким окресленням меж відповідальності, що унеможливує прийняття рішень з приводу одних і тих самих питань кількома особами, в результаті чого межі відповідальності стираються. Неefективним є підпорядкування одному керівникові стільки осіб, якими він неспроможний результативно керувати та контролювати їхню діяльність.

Психологічна природа управлінської діяльності полягає і в тому, що керувати людьми в процесі виробництва набагато складніше, ніж фізичними об'єктами, адже реакції людини на зауваження чи вимогу керівника, її мотиви, емоції надзвичайно різноманітні. Машина набагато легше піддається командам. Людина може інколи вдавати, що працює, а насправді всіляко ухилятися від роботи. Тому суб'єкт управління має чіт-

ко передбачувати поведінку і реакції своїх підлеглих, оцінювати їх за поведінкою, а не на підставі емоційного ставлення до них.

Для перетворення об'єкта діяльності необхідна достовірна інформація про його поточний стан. Раціональне управління не може зсипатися лише на загальний фонд інформації, яким користуються всі, оскільки у процесі комунікації люди часто суб'єктивно його сприймають та інтерпретують. Тому керівник не завжди має правильну й надійну інформацію. Все це перекручує відомості про проблеми, завдання, котрі потрібно розв'язувати з допомогою підлеглих. У такому разі успішність управлінської діяльності значною мірою залежатиме від способу отримання підлеглими інформації, чіткості її формулювання, каналів транслявання. Не менш важливо, наскільки правильно персонал усвідомлює вимоги і завдання, котрі необхідно вирішувати.

Відчутно впливає на ефективність управлінської діяльності та актуалізує значення психологічного компоненту в управлінні зворотний зв'язок. Адже управління може існувати лише за умови, що керуюча система отримуватиме інформацію про ефект від конкретної дії керованої системи, про досягнення чи недосагнення поставленої мети.

Отримана від виконавців інформація може бути позитивною і негативною. Позитивний мотивуючий вплив керівника, добре налагоджений зворотний зв'язок є сильним спонукальним засобом до позитивного ставлення і виконання підлеглими своєї роботи. Недостатнє усвідомлення ними вимог керівника унеможливує досягнення відповідних результатів. У такому разі отримана від них інформація буде негативною. Враховуючи це, управління має забезпечити зворотні впливи, зв'язки, що стане запорукою ефективного виконання поставлених завдань з мінімальними витратами людських ресурсів.

Ефективність управлінської діяльності залежить і від того, наскільки чітко сформульовані цілі організації. Це задає певну спрямованість розвитку організаційної системи, сприяє оптимізації індивідуального та колективного управління. Найраціональнішим є формування цілей з погляду не тільки здійснення діяльності, а й отримання результатів. При цьому варто враховувати всі наявні альтернативи досягнення цілей, чіткість форму-

лювання яких не позбавляє персоналу ініціативи у виборі форм і методів їх досягнення.

Управлінська діяльність керівника відповідно до його інтелектуального, комунікативного та професійного потенціалу, природних задатків і таланту, здібностей і вмінь може бути ефективною в конкретному морально-психологічному, соціокультурному та етнопсихологічному середовищі. Мова про взаємодію управління і соціуму. Моральні, правові, культурні вимоги суспільства, в якому здійснюється управлінська діяльність і функціонують суб'єкти та об'єкти управління, виявляються в традиціях, правилах поведінки, культурних цінностях, які визначають розвиток спрямованості особистості керівника (колективних суб'єктів управління), рис його характеру, зміст знань, його звички й здібності.

Зовнішні умови діють через внутрішні, тому реакція кожної людини на впливи зовнішнього середовища буде суто індивідуальною. Вона залежатиме від знань, сформованих відносин і психічних станів індивіда. Йдеться про багатоетапність реалізації соціокультурних програм, оскільки соціальна інформація циркулює в суспільстві, проходить через свідомість людей, опосередковується різними соціальними відносинами (економічними, екологічними, національними, професійними тощо) й несе на собі відбиток конкретних потреб особистості, колективу, суспільства загалом.

Конкретними умовами, що впливають на суб'єктів управління, на процеси становлення й розвитку особистості керівника, є ті елементи середовища, з якими людина активно взаємодіє, в яких існує й функціонує управління: політико-правове становище в суспільстві, багатоманітність комунікацій, матеріальні умови, науково-технічні розробки, готовність людини до управлінської діяльності, стан здоров'я, національні особливості регіону тощо. Багато умов та чинників мають вплив на управлінську діяльність тільки в комбінації з іншими.

Специфіку управлінської діяльності характеризує певна сукупність управлінських ситуацій.

***Ситуація** — система зовнішніх умов стосовно суб'єкта діяльності, які спонукають чи опосередковують його активність.*

Реалізація вимог системи створює передумови для її перетворення або подолання, а вихід за межі ситуації можливий тоді, коли суб'єкт формує і починає реалізовувати нові вимоги до себе.

Управлінська ситуація — форма сприйняття навколишньої дійсності, спосіб її розподілу на смислові утворення, які визначають поведінку суб'єкта й характеризуються відносинами складових елементів.

На відміну від звичайної ситуації управлінська ситуація — це система відносин. Її структурними складовими є не тільки предмети, а й люди. Тому управлінську діяльність та її відображення у свідомості керівників характеризують два типи відносин — відносини між людьми та предметні відносини. Цей висновок може бути методологічним підґрунтям аналізу управлінської діяльності. Кількість складових управлінської ситуації обмежується трьома головними елементами: виробничими процесами, організаційними структурами та конкретними людьми, які належать до організації.

У загальному плані психологічну специфіку управлінської діяльності засвідчують такі її характерні ознаки:

1. Управлінська діяльність, як соціальний різновид управління, є складною і багатоманітною системою. Ефективне її функціонування залежить від діяльності не одного керівника, а всього апарату управління. Управлінська діяльність реалізується у предметних відносинах і відносинах між людьми. При цьому предметні відносини визначаються конкретними умовами, виробничими процесами, тобто об'єктом управління. В діяльності організацій та колективів, які керують складними об'єктами, що охоплюють багато самостійних виробничих процесів, переважає управління відносинами між людьми та групами людей внаслідок поділу праці між особами управлінського колективу.

2. Управлінська діяльність ґрунтується на таких вимогах до органу управління:

— своєчасне й чітке виконання покладених на його апарат функцій;

— економічність апарату управління (покладені на нього функції слід виконувати з мінімальними витратами та якомога меншою кількістю працівників);

— планомірність, ритмічність і надійність роботи, недопущення помилок і порушень ритму в роботі структурних підрозділів апарату управління;

— створення умов для ініціативної й творчої праці, відповідальність за виконання дорученої роботи;

— обґрунтування значення розвитку людських ресурсів;

- оптимізація організаційних відносин з навколишнім середовищем;
- підвищення ефективності діяльності завдяки залученню до неї здібних та обдарованих працівників;
- розвиток здібностей працівників та ефективне їх використання на всіх рівнях управління;
- інтегрування інтересів працівників організації навколо завдань і цілей установи.

Оскільки предметом управлінської діяльності є колективна праця конкретної організації (за умовами і змістом праці організації суттєво різняться), то її вимоги і психологічні особливості набувають у кожному випадку специфічного характеру і потребують спеціального додаткового вивчення.

3. У процесі управлінської діяльності відбувається перетворення зовнішніх регулюючих впливів на внутрішні регулятори поведінки, зовнішніх цілей та завдань — на внутрішню мотивацію. Отже, сутність управлінської діяльності полягає у перетворенні зовнішнього завдання організації на внутрішню мету, відтак перетворення цієї мети на зовнішні завдання для інших (підлеглих). Людський чинник при цьому є засобом досягнення цілей і розв'язання завдань. З психологічного погляду будь-яка діяльність, зокрема й управлінська, постає як реалізація суб'єктивного ставлення до різних сфер об'єктивного світу. В ній реалізується певна потреба суб'єкта й досягається поставлена мета (результат). Управлінська діяльність як один з різновидів соціальної діяльності за своєю суттю має бути спрямована на підвищення ролі суб'єктивного чинника. Інакше кажучи, ефективність виробництва (тут поняття «виробництво» має широкий зміст, позначаючи матеріальне виробництво, науку, культуру, освіту та ін.) дедалі більше залежить від спрямованості та професіоналізму управлінського персоналу.

4. Професіоналізм управлінської діяльності — одна з головних умов її ефективності. Суть професіоналізації управління з точки зору психології полягає в опануванні керівниками управлінської майстерності, формуванні у них психологічної готовності до ефективної і результативної управлінської діяльності, баченні ними способів досягнення професіоналізму. Уявлення про майстерність працівника мають історичний характер. Якщо раніше її пов'язували з рівнем тренуваності сен-

сорно-перцептивних (чуттєво-пізнавальних), мнемонічних (пов'язаних із запам'ятовуванням) та сенсомотор-них функцій, з розвитком точності координації рухів тощо, то зараз більше уваги звертають на властивості особистості, пов'язані із мисленням, спостереженням, умінням швидко й точно орієнтуватися в обстановці, прогнозувати розвиток подій, планувати свою діяльність, з емоційною врівноваженістю та здатністю довільно регулювати свої стани. Тобто в системі психологічних якостей, які визначають рівень майстерності, дедалі значущішими стають інтелектуальні та соціально-психологічні якості людини. Це актуалізує вивчення проблем, пов'язаних з виявленням залежностей між особливостями професіоналізму зрілої людини та іншими її виявами поза сферою професійної діяльності, із самовихованням і самовдосконаленням особистості, розвитком у неї комунікативних умінь і навичок, формуванням здатності оцінювати власну діяльність, визначати перспективи росту. Психологічна компетентність як ознака професіоналізму стає важливою рисою сучасного управління.

5. Соціокультурне, морально-психологічне та етнопсихологічне середовище, формуючи управлінську діяльність, зумовлює тип і спрямованість особистості керівника. Соціальне середовище, економічні відносини можуть прискорювати чи затримувати вияв і розвиток особистісних особливостей, але не можуть нейтралізувати їх. Соціокультурні та етнопсихологічні детермінанти впливають на мотиваційну сферу учасників управлінського процесу, способи залучення умінь, знань та навичок до управлінської діяльності. Вони визначають ставлення керівника до себе, до людей, управлінської діяльності. Зміни у суспільстві вимагають від керівників вивчення і врахування їх у повсякденній управлінській діяльності. Не менш важливо реагувати на стан морально-психологічного клімату в організації, на міжособистісні відносини, мотивацію і комунікації, укомплектування посад здібними, кваліфікованими працівниками.

Аналіз психологічних умов і особливостей управлінської діяльності — важливе завдання психології управління, що передбачає підвищення її ефективності і якості.

Морально-психологічні засади управлінської діяльності

Зростання ролі морально-психологічного чинника в управлінні є закономірним для цивілізованої економіки (лат. *moralis, mores*— «вдача», «натура», «склад душі», «звичка»), актуалізує значення особистості. Моральність — це вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснення моральних дій та вчинків. Але не завжди управлінці дотримуються моральних норм, не завжди одні й ті самі дії, вчинки, поведінка у різних країнах набувають однакової етичної форми та етичної оцінки.

Неетична поведінка керівника є деструктивним, деморалізуючим чинником, може зруйнувати психологічну цілісність організації. Здебільшого її спричинюють:

1. Конкурентна боротьба, значний обсяг «тіньової» економіки, що знецінює етичні проблеми. Однак це не є підставою для порушень загальноприйнятих правил управління, економіко-етичної, правової та етико-психо-логічної основи управлінської діяльності. Діловий ризик не повинен виходити за межі закону. Керівник має пам'ятати, що професіоналізм, патріотизм, порядність і відповідальність — важливі складові його морального авторитету, ігнорування яких значно послабить його позиції.

2. Морально-психологічна невідповідність управлінців, яка проявляється в патологічному ставленні до грошей, нерозумінні важливості спрямування доходів на розвиток, підвищення конкурентоздатності організації. Вона не сприяє позитивній репутації керівника серед партнерів та в суспільстві загалом. Великої шкоди репутації керівників завдає незнання етико-технологічних аспектів ведення переговорів, психологічних прийомів переконуючого впливу, етнопсихологічних особливостей етики інших народів (міжнародної етики), етики відносин зі співробітниками, споживачами, партнерами, конкурентами тощо.

3. Загальне зниження ролі етики в організації, суспільстві, низькі моральні якості співробітників організацій, фірм, відсутність стимулювання етичної поведінки керівників. На противагу їм створюють комітети з

етики (для повсякденного оцінювання етичної практики), запроваджують спеціальні посади з етики (адвоката, соціального працівника тощо).

Поєднання етики і психології не випадково, адже вони, хоч і є самостійними галузями наукового знання, функціонують у тісному взаємозв'язку.

***Етика** (лат. *ethica*, від грец. *ethos* — вдача, звична) — філософська дисципліна про походження і сутність моралі; норми поведінки, сукупність моральних правил соціальної спільноти.*

Етика як система моральних принципів, як загальна характеристика поведінки людей, котра відповідає або не відповідає моральним вимогам, роз'яснює моральне значення конкретних дій, мотивів, характерів, які вивчають психологи. Вона зобов'язує людину відрізнити правильну поведінку від неправильної, а психологія розкриває психічну природу конкретних виявів поведінки і умови формування цих моральних явищ. Специфіка дотримання моральних принципів полягає в тому, що забезпечення загального блага іншої людини є особистісним мотивом, потребою.

Такі компоненти морального здоров'я учасників управлінського процесу, як моральні переконання, моральні якості (почуття відповідальності, совість, безкомпромісність тощо), моральні звички, здібності та дії, регулюють процес формування професійних навичок в управлінській діяльності. Високий рівень моральної культури особистості дає людині змогу не тільки свідомо долати негативні риси свого характеру, а й інтенсифікувати свою інтелектуальну та фізичну працю.

Утвердження інтересів представників ділових кіл залежать і від того, наскільки вони послідовно втілюють у своїй управлінській діяльності загальнолюдські норми й принципи, дотримуються поведінки, яка передбачає певний тип моральних відносин в різних сферах вияву етики: порядність — візитна картка ділової людини; рекламуючи себе, не ганьби своїх суперників;

умій обирати партнера, підтримуй стосунки з ним тощо. В реальному житті існує певна відмінність між моральними нормами в організації та етикою відносин установи з навколишнім середовищем.

Етика відносин усередині організації. Основоположними для неї є такі принципи:

— відповідність моральних цінностей організації загальнолюдським цінностям;

- відповідність моральних цінностей організації її соціокультурному та етнопсихологічному контексту;
- орієнтація, інтегрування інтересів працівників навколо поставлених цілей;
- свідома трудова дисципліна;
- орієнтація на потреби й можливості людини;
- моральна задоволеність осіб організації комунікативними зв'язками, взаємодією, спільною трудовою діяльністю;
- моральна захищеність особистості в організації;
- моральна зацікавленість працівників в опануванні моральними цінностями;
- стимулювання етичної поведінки працівників, наявність в організації моральних традицій.

Етика зовнішніх відносин. Її вимоги залежать від об'єкта ділового контакту. У *відносинах із співробітниками* головне — відсутність будь-якої дискримінації у сфері зайнятості; особливий статус працівників із обмеженою дієздатністю; охорона здоров'я і техніка безпеки;

обговорення кар'єри тощо. *Етика відносин із споживачами* передбачає дотримання гарантування безпеки товарів, надання інформації про товари та технологію їх виготовлення, право вибору покупцем товару, врахування вимог споживачів, зменшення забрудненості та шкідливості товарів тощо. *Етика відносин із партнерами* ґрунтується на дотриманні зобов'язань, недопущенні маніпулювання інвестиціями, врахуванні інтересів партнерів під час розподілу прибутку. *Етика відносин з державою* передбачає добросовісну звітність, дотримання законодавства, виконання державних замовлень у зазначені терміни, уникнення хабарництва у відносинах із державними службовцями. *Міжнародна етика* охоплює етичні стандарти, прийнятні у всьому світі, налаштовує на врахування національної культури, залучення до роботи в компанії місцевого персоналу, підтримання країн, що розвиваються, дотримання відповідальності між країнами в умовах вимушеного закриття підприємств.

У внутрішніх і зовнішніх відносинах не слід ігнорувати загальнолюдські норми й правила, а також такі моральні якості, як добро, совість, обов'язок, честь, гуманність, справедливість, відповідальність.

На зміст моральних понять впливають часові, національні, релігійні та інші чинники (те, що є моральним у

певний час, в одного народу, може сприйматися як аморальне за інших історичних умов, у моралі іншого народу).

Моральність — важлива умова повноцінного розвитку керівника. Тому професійні якості особистості необхідно розглядати разом з її моральними нормами. Такий підхід образно аргументований у народній мудрості:

той, хто встигає у науці, але відстає від моральних норм, більше відстає, ніж встигає. Досвід ринкової економіки теж підтверджує ефективність базованих на принципах справедливості, порядності, гуманізму управлінських дій. Аморальна поведінка керівника спричинює погіршення людських взаємин, моральну ерозію.

Важливими рисами професіоналізму керівника є його здатність до виявів гуманізму, поваги, справедливості, визнання прав людини, усвідомлення того, що управлінська діяльність потенційно володіє морально-виховними можливостями.

Прийняття особистістю конкретних управлінських рішень пов'язане із психологічними труднощами, спричиненими необхідністю діяти у площині моральних норм і спокусою матеріального самозбагачення, іноді всупереч закону. Коли вибір форм економічного зростання не суперечить загальнолюдським нормам моралі, досягається не за рахунок добробуту людей, професійна управлінська діяльність заслуговує визнання як високоморальна. Аморальні, беззаконні форми досягнення успіху в управлінні не можуть бути віднесені до жодної системи моралі. Якщо керівник не дбає про інтереси фірми, про співробітників, а прагне лише до власного збагачення, досягає успіху завдяки іншим, він свідомо порушує моральні принципи і правові норми. Для такого керівника мораль — перешкода в життєвій боротьбі, бо вона вимагає дотримання суспільних інтересів, відповідних правил чесності.

Обов'язковим елементом і умовою ефективної управлінської діяльності є задоволеність працівників організації роботою.

Задоволеність — показник ефективності діяльності, пов'язаний із виконанням спільного завдання та системою міжособистісних відносин.

Йдеться про задоволеність спільною діяльністю. Вона передбачає емоційну та моральну задоволеність.

Емоційна задоволеність — показник ефективності діяльності, пов'язаний із системою міжособистісних відносин.

Емоційна задоволеність виявляється у позитивному сприйманні навколишнього середовища, інших людей, самого себе та своєї діяльності.

Моральна задоволеність — показник правильності морального вибору.

Вияв цього різновиду задоволеності пов'язують із активністю людини, яка спрямована на правильний моральний вчинок чи дію.

Моральна задоволеність керівника — показник ефективності управлінської діяльності, пов'язаний із системою морального вибору.

Здійснивши моральний вчинок, людина відчуває почуття задоволення, усвідомлює, що її совість чиста. І навпаки, усвідомлення, що вчинок далекий від норм моралі, позбавляє людину внутрішньої рівноваги. Тривалі переживання щодо правильності морального вибору в управлінській ситуації спричинюють психічні перевантаження з усіма їх наслідками.

Основна рушійна сила, що спонукає людину до моральної діяльності, — це *моральні потреби*, які виявляють моральне обличчя особи у ставленні її до дійсності і самої себе, міру її самовимогливості.

Моральні потреби — поняття, яке відтворює позитивне громадське оцінення індивідуальних запитів особистості; суспільне (зокрема морально) санкціонована міра потреб, що стосується як їх складу, рівня, так і способів задоволення.

Вони функціонують як своєрідний пусковий механізм у боротьбі добра і зла, що й робить їх актуальним об'єктом управлінської діяльності.

Основою професіоналізму кожного керівника, критеріями оцінювання діяльності всіх учасників ділової взаємодії є *моральні традиції*: чесність, професійний обов'язок, честь, гідність. Вони надають управлінській діяльності високоморального характеру, а повсякденне їх дотримання є запорукою продуктивності ділових угод.

Ще одним показником професійної управлінської діяльності керівника з позицій етики є дотримання *моральних принципів* взаємодії, в процесі якої реалізуються соціальний, психологічний контакти, пов'язані із психічним станом їх учасників. Взаємодія немислима без спільної матеріальної і духовної діяльності. Незадоволені потреби призводять до безпринципності, деградації особистості. Саме тому свою професійну діяльність керівник повинен будувати на основі моральних засад співробітництва.

На продуктивність управлінської діяльності впливає також рівень *соціально-моральної зрілості особистості*. Її критерії — трудова дисципліна, розвинуте почуття відповідальності, потреба в турботі про інших людей, здатність до активної участі у житті суспільства, ефективного використання знань і здібностей, до психологічної та моральної близькості з іншою людиною, до конструктивного розв'язання різноманітних життєвих проблем на шляху самореалізації. Реальними показниками соціально-моральної зрілості є також усвідомлення професіоналами економічних інтересів організації, поліпшення споживчої цінності продуктів, охорона здоров'я персоналу, підтримка навчання персоналу тощо. Тільки висока соціально-моральна зрілість учасників професійної взаємодії гарантуватиме досягнення вершин професіоналізму в їх спільній діяльності. Тому вдосконалення моральних якостей керівників не менш важливе, ніж опанування технологічних, економічних, соціальних і психологічних методів керівництва.

Теоретичні етико-психологічні засади управлінської діяльності є підґрунтям професійної етики керівника, яка передбачає наявність теоретико-прикладних етичних знань і практичних рекомендацій, зорієнтованих на якісне виконання адміністративно-господарських функцій. Вона охоплює передовий досвід морально-психологічного розв'язання конкретних проблем управління. До основних її принципів належать:

- гуманізм і демократизм;
- соціальна справедливість;
- суверенність особистості (особиста гідність кожного є недоторканою);
- розкриття інтелектуального потенціалу людей, які працюють поруч;
- постійне вивчення людей, знання їх потреб та інтересів;
- дбайливе ставлення до природи;
- особистий приклад безперервності духовного і професійного вдосконалення.

Розуміння цінності морально-психологічних засад управління характеризує більшість ділових людей. Воно є свідченням *морального здоров'я керівників*, яке має такі компоненти: моральні почуття, моральну позицію, моральні звички, моральний самоконтроль. Ці компоненти надзвичайно стійкі, характеризують засвоєні осо-

бистістю моральні принципи і норми. Усвідомлення керівниками економічної та соціальної цінності морально-психологічного потенціалу людей підвищує їх діловий інтерес до оволодіння знаннями і навичками діагностування стану морального здоров'я працівників, рекомендацій щодо прийняття ефективних заходів усунення його «недуг». Вважається, що моральне здоров'я доцільніше підтримувати і зміцнювати за допомогою превентивних (запобіжних) заходів, а не після відхилень чи аномальних станів. Кожна людина відповідальна за стан свого морального здоров'я, турбота про нього є також професійним обов'язком керівника організації і невід'ємною частиною управлінської діяльності.

До *методів морального впливу*/ керівника на працівників організації належать:

- моральне переконання, що зумовлює свідоме засвоєння етичних знань, формування мотивів опанування конкретних моральних навичок;

- моральний приклад, який характеризується вмінням керівника застосовувати моральні норми і правила поведінки, ділитися власним досвідом. Наслідування при цьому є важливим соціально-психологічним засобом поширення норм моралі та їх переростання у традиції й звички;

- етична консультація (надання порад з етичних питань);

- етична експертиза, яка широко застосовується при розв'язанні конфліктів, що виникають в організації (розгляд етичних питань спеціалістом);

- рольова гра — активний метод, що сприяє набуттю моральних знань, формуванню морального досвіду. Гра розвиває моральну уяву в умовах оперативного прийняття конкретного морального вибору;

- імідування, яке полягає в умілому моральному звеличуванні добропорядних учинків людей, в моральному захисті тих, хто діє чесно і принципово.

Моральна поведінка керівника, стиль його роботи — це система повсякденних учинків, у яких виявляється його ставлення до людей, суспільства, своєї діяльності. Моральні цінності зумовлюють його повсякденні вчинки. Поведінка керівника має бути реально сприйманим моральним орієнтиром для підлеглих. Уміння та звички керівника, що становлять основу реальних вчинків, є індикаторами його моральних позицій та переконань.

Саме тому оцінюють керівника не за етичною освітою, а за моральними вміннями і звичками.

Моральне обличчя керівника утворюють загальні, конкретні та специфічні моральні якості.

Моральні якості — моральна характеристика найтиповіших рис поведінки індивіда.

До загальних моральних якостей відносять:

- патріотизм — вірність своїй батьківщині, дотримання й розвиток кращих традицій свого народу тощо;
- гуманізм — визнання суверенності особистості й недоторканності її достоїнства, віра в невичерпність людської доброзичливості;
- справедливість — об'єктивне оцінювання індивідуально-ділових якостей і дій людей, визнання їхньої індивідуальності, відкритість до спілкування, самокритичність.

Конкретні моральні якості репрезентують:

- совість — загострене почуття особистої відповідальності перед суспільством і людьми;
- моральна воля — розвинутий самоконтроль, вміння домагатися мети, завойовувати повагу людей;
- професійна чесність — ділова вимогливість, самовіддача в роботі, вміння говорити правду «в очі»;
- організованість — взаємодія індивідуального і спільного, вміння структурувати і програмувати діяльність відповідно до правил і норм організації;
- товариськість — взаємна солідарність, повага і довіра, які утворюють спільність інтересів і цілей;
- мужність — сміливість, вміння переносити особисті неприємності та службові невдачі;
- принциповість — повага думки інших, вміння відстоювати свою і чийсь позиції.

Серед специфічних якостей виокремлюють:

- скромність — ретельність, розумне використання влади, критичне ставлення до своїх заслуг і недоліків;
- відповідальність — єдність слова і діла, «смак» до ділового ризику;
- щедрість — безкорисливість, надання допомоги людям, співчутливість;
- оптимізм — віра в себе й людей, у свій моральний вибір, краще майбутнє;
- великодушність — терпимість до недоліків людей, вміння прощати образи, не бути злопам'ятним та ін. Вони зорієнтовані переважно на технологію спілкування

керівника, на його «ефект чарівності», є похідними від загальних і конкретних моральних якостей.

Усі моральні якості керівника взаємозалежні, сприяють вияву одна одної, відтворюють цілісну модель морального складу керівника. В організаціях, де турбуються про моральне здоров'я управлінських кадрів, періодично (наприклад, двічі на рік) проводять *етикометрію* — спеціальне вивчення громадської суспільної думки про загальні, конкретні та специфічні моральні якості всіх керівників.

Психологія професіоналізму управлінської діяльності

Проблема професіоналізму управлінської діяльності є особливо значущою. Непрофесіоналізм в управлінні, як і в інших галузях діяльності, спричинює величезні втрати в економіці, зовнішній і внутрішній політиці, нагнітає психологічний дискомфорт, напруженість у між-особистісних та міжгрупових стосунках, конфлікти. Від рівня індивідуальної самореалізації учасників управлінського процесу залежать ріст, масштаби й успіх управлінської діяльності. Все це вимагає інноваційного підходу до підготовки та навчання керівників, впровадження нових управлінських технологій, зміни нормативних вимог до керівників, їх управлінської компетентності, здатності орієнтуватися в інформаційних потоках, уміння створювати працездатні групи людей.

Професіоналізм управлінської діяльності передбачає, що її функції виконують спеціально підготовлені спеціалісти з управління, здатні використовувати наукові розробки суміжних[^] з управлінням наук, зокрема психології управління. Йдеться про врахування керівниками не лише тенденцій і закономірностей розвитку ринкової системи, а й особливостей розвитку людини, її індивідуальних, психофізіологічних можливостей в професіоналізації управління (рис. 12).

Саму категорію «професіоналізм діяльності» або ототожнюють із професійною придатністю (сукупністю психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення ефективності у певній професії), творчістю (спрямованою на створення

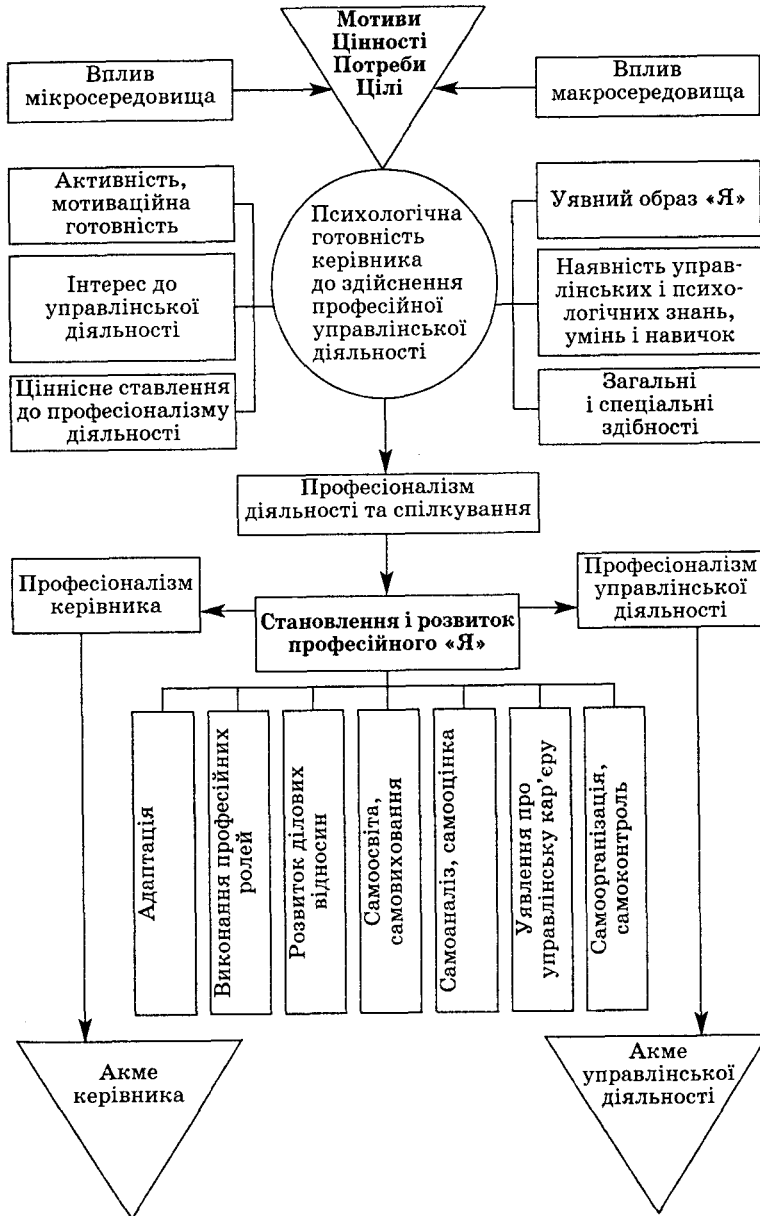


Рис. 12. Психологія професіоналізму управлінської діяльності керівника

нових матеріальних і духовних цінностей діяльністю), або тлумачать як професійне самовизначення, самоосвіту, самовиховання чи вважають синонімом поняття «майстерність» (умілість, вправність).

***Професіоналізм управлінської діяльності** — сукупність загально-теоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного її здійснення й корекції.*

Професіоналізм керівника характеризується певним рівнем психологічної готовності до управлінської діяльності. З одного боку, він є інтегральною якістю, властивістю особистості, що формується у діяльності й спілкуванні, з іншого — процесом і результатом діяльності та спілкування. Основи професіоналізму передбачають наявність у керівника здатності до самооцінки, самоаналізу, саморозвитку, самоорганізації, самоконтролю. Структурно професіоналізм управлінської діяльності керівника утворюють такі компоненти:

— професіоналізм діяльності керівника (готовність здійснювати управлінську діяльність, технології стимулювання досягнення вершин професійної управлінської діяльності, чинники зовнішнього середовища);

— професіоналізм спілкування та своєрідність стосунків між керівниками й співробітниками;

— професіоналізм особистості (знання, вміння і навички, спеціальні здібності, що підвищують ступінь готовності до управлінської діяльності, самовиховання, самоосвіта й освіта як умови досягнення вершин професіоналізму);

— сукупні показники активності співробітників, що характеризують їх психологічну й професійну зрілість (ступінь сформованості професійних знань, умінь та навичок, ціннісне ставлення до виконання завдань, спрямованих на досягнення загальної мети організації, наявність спеціальних здібностей тощо).

Професіоналізм управління є ціннісним ставленням індивіда до управлінської діяльності, мотиваційною готовністю до неї в етнокультурних та етнопсихологічних умовах соціуму. Це свідчить, що професійне становлення особистості керівника, розвиток професійних відносин і виконання професійних ролей невід'ємні від суспільних умов, обставин і подій. Але суспільна обумовленість передбачає індивідуалізований характер і спосіб участі особистості в управлінні, актуалізує суб'єктність

статусу керівника у здійсненні ним управлінських функцій. Йдеться про зустрічну активність індивіда (групи), міра якої визначається як місцем особистості (групи) в конкретному середовищі, так і її типологічною своєрідністю, яка дає змогу простежити, чому активність одних керівників спрямована на успішну реалізацію накреслених цілей, на бажання осмислити, усвідомити й спланувати роботу, а в інших готовності сприймати реальну дійсність немає.

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. Це найчіткіше простежується в японській теорії та практиці управління, зорієнтованій на особливості й можливості учасників групи як найвищих цінностей організації. Всі системи управління спрямовані на активізацію здібностей і вмінь працівників, що забезпечує максимальне їх використання в процесі виробництва, а також розвиток особистості, яка намагається все робити для процвітання організації. Японський досвід поступово приживається в багатьох європейських країнах та США, де також стали розробляти моделі управління, у центрі яких — людина, її знання та здібності, стиль і культура ділових відносин тощо.

Людиноцентрична концепція професіоналізації управління (йдеться про психологічний аспект управлінської діяльності) забезпечує з'ясування таких питань:

1. Які потреби, мотиви і ціннісні орієнтації учасників управлінського процесу мають свої специфічні особливості, істотно впливають на виконання професійних ролей, на форми вияву самосвідомості в управлінській діяльності?
2. Чи перебувають ці компоненти структури особистості в злагоді (суперечності) з традиційними для суспільної свідомості нормами взаємодії між людьми?
3. Чи усвідомлює сучасне покоління керівників і персоналу масштаб економічних, соціально-психологічних, моральних процесів і пов'язані з ними відповідальність, психологічну готовність працювати в оновленій системі управління?
4. Чи готова сучасна система професійного навчання кадрів управління передавати професійні знання і вміння в нових умовах господарювання та життєдіяльності?

5. Як впливає на професіоналізм управління соціо-культурне та етнопсихологічне середовище і які дії учасників управлінського процесу найбільше сприятимуть успіху за цих обставин управлінської діяльності?

Передумовами цієї концепції є з'ясування психологічних чинників ефективності управлінської діяльності, до яких належать:

— психологічне забезпечення професійної управлінської діяльності керівників, яке передбачає професійне самовизначення суб'єктів управління, стимулювання саморозвитку, задоволеність управлінською діяльністю;

— професійну підготовку й перепідготовку керівників; психодіагностику й корекцію індивідуальних властивостей керівників та детермінантів конкретного соціального оточення в певному часовому просторі; психолого-акмеологічне консультування з проблем управлінської діяльності;

— пошук і активізація резервів кадрів управління, включаючи систематичне оцінювання результатів діяльності керівників і відбір нових для потреб організації;

— встановлення залежностей між особливостями професіоналізму керівника в умовах управлінської діяльності та іншими його виявами поза сферою професійної діяльності;

— оцінювання й поліпшення соціально-психологічного клімату в організації, згуртування персоналу навколо її цілей;

— вдосконалення комунікативної підготовки учасників управлінського процесу, стилю й культури ділових відносин;

— психологічне забезпечення саморозвитку й само-вдосконалення особистості керівника та співробітників;

— психологічне забезпечення довгострокових цілей організації, в тому числі управління людськими ресурсами.

Зосередження уваги на людському чиннику в управлінні передбачає усвідомлення того, що кожна людина індивідуальна, неповторна, оригінальна. Цю унікальність вона доводить усім своїм буттям: спочатку з'являється на світ, потім «народжується» для суспільства як особистість, вибудовує стратегію життя. І хоча етнопсихологічне середовище, культура, різні історичні епохи породжують відповідні уявлення про життєву перспективу особистості, людина завжди повинна залишатися

автономною, активною соціокультурною та етнопсихологічною реальністю, творцем своєї долі. Яким би складним не було життя, які б об'єктивні чи суб'єктивні суперечності не доводилося долати, людина завжди має змогу усвідомити себе особистістю, подивитися на себе збоку, відмовитися від власних звичок, змінити свою долю. Оскільки індивід вибудовує своє життя сам, життєва перспектива є його індивідуальним відкриттям і надбанням. Людина має таке життя, яке собі обрала, побудувала. Проте не всі індивіди свідомо творять своє життя, окремі лише використовують ресурси в собі й середовищі.

Особистість, яка є свідомим творцем себе, весь час відчуває незадоволеність, цей психологічний стан стає рушійною силою самовдосконалення, самоакту аліза-ції, пізнання себе і навколишнього світу. Це стосується й особистості керівника. Відповідно до свого інтелектуального потенціалу, природних задатків і таланту, соціального статусу він повинен розкрити себе, стати професіоналом своєї справи. Тому система професійного навчання і має бути спрямована на усвідомлення керівником своєї соціальної ролі, професійної кар'єри, становлення професійного «Я».

Професійний шлях керівника в системі управління значною мірою залежить від його вміння бачити свою *життєву перспективу*, яка передбачає безліч автономних стратегій, тенденцій, можливостей розвитку особистості, є «доказом» необхідності певного життєвого шляху. Особистість повинна розглядати її як реальну можливість стати кращою, зробити своє життя повноціннішим. Об'єктивний зміст життєвої перспективи як специфічної форми відтворення потреб людини міститься в її структурі, а саме в осмисленості людського буття. У цьому разі вона ототожнюється з *уявою керівника про управлінську кар'єру* й виконує функцію вдосконалення його практичної діяльності. Життєва перспектива конкретного суб'єкта управління залежить від загальних орієнтирів, смислів. Вона дає змогу зрозуміти важливі етапи розвитку особистості керівника, враховуючи при цьому не тільки його зусилля, а й результати взаємодії з іншими людьми в організації.

Психологічним механізмом, що допомагає побачити спонукальний вплив осмисленості вибору, його внутрішньою стартовою умовою є *психологічна готовність індивіда до управлінської діяльності*, яка передбачає:

- наявність загальних і спеціальних здібностей, інтересу до управлінської діяльності;

- готовність до прийняття ризикових рішень, розв'язання складних завдань, подолання напружених ситуацій заради накресленої мети; до активних дій в екстремальних умовах (дефіцит часу, порушення технологічного процесу тощо), тобто бажання й можливість діяти за високих стресових навантажень;

- готовність діяти в середовищі, що швидко змінюється;

- наявність спеціальних знань і вмінь;

- ціннісне ставлення до професіоналізму;

- наявність уявного образу «Я» — уявлення про управлінську кар'єру;

- самооцінку, самоаналіз, самоконтроль.

Основу готовності до управлінської кар'єри конкретної особистості становлять прийняті нею ціннісні орієнтації, які й регулюють її індивідуальну поведінку.

Отже, психологічна готовність особистості керівника — це соціальне детермінований і психічно зумовлений потребами людини мотивований процес, який знаходить своє виявлення в позитивному емоційно-вольовому ставленні до управлінської діяльності; сконцентрований показник професіоналізму; можливості людини, які характеризують її здатність досягти вершин майстерності; реальні вчинки особистості, що сприяють оптимальному й успішному функціонуванню та розвитку організації. При цьому суспільна детермінація не тільки не виключає, а й передбачає самостійне, творче, активне, свідоме начало суб'єкта управління в професійній діяльності. Кінцевий ефект залежить не від окремих зовнішніх регуляторів, а від загального со-ціокультурного, етнопсихологічного та особистісного контексту, в якому людина їх сприймає і застосовує.

Але не завжди уявний образ «Я» про управлінську діяльність та майбутню кар'єру стає реальністю, оскільки на це впливає чимало об'єктивних і суб'єктивних чинників. Стосовно, наприклад, ціннісного ставлення до професіоналізму, не всі зовнішні цінності приймаються особистістю і, отже, не завжди стають регуляторами індивідуальної поведінки, а лише тоді, коли не суперечать існуючим в особистісній структурі цінностям, коли нова перспектива, що виникла в результаті прийняття цінностей, дає змогу особистості задовольнити

свої потреби, а зовнішні впливи не викликають внутрішнього дискомфорту. Таким чином, сутність ціннісного ставлення керівника до професіоналізму характеризується трансформацією структурних складових професіоналізму як соціальне значущих управлінських цінностей в особистісні та реалізацією їх в управлінській діяльності. Цінностями в цьому контексті є ідеї, наукові управлінські концепції, успішна управлінська практика та передовий досвід, що сприяють підвищенню професіоналізму й ефективності управлінської діяльності.

Ціннісне ставлення керівника до професіоналізму управлінської діяльності передбачає:

— єдність об'єктивного й суб'єктивного, де об'єктивне діє через актуалізацію системи цілеспрямованих психічних і практичних вчинків, тобто через актуалізацію суб'єктивного;

— свідоме, індивідуальне, суспільне зумовлене, емоційно-вольове реагування на компоненти професіоналізму, що виявляється в потребі їх вивчати, осмислювати, трансформувати у власні переконання й реалізацію у практичній управлінській діяльності.

Щодо ідей, наукових концепцій, які стосуються самовизначення особистості, зокрема й професійного, вивчення її кар'єри, то природничі й соціальні науки по-різному трактують життєвий і професійний шлях особистості, його стратегію та перспективи. Психофізіологія та біологія підкреслюють значення сенситивних (чутливих) періодів, коли організм має підвищену чутливість до зовнішніх і внутрішніх чинників, вплив яких саме в цей момент розвитку викликає в ньому важливі незворотні зміни. Соціологія звертає увагу на соціальні етапи розвитку, що радикально змінюють соціальний статус або структуру діяльності індивіда.

Особливості життєвого шляху особистості є проблемною сферою і психології. Так, австрійський і американський психолог Шарлотта Бюлер (1893—1974) стверджувала, що життя конкретної людини не випадкове, а закономірне, його можна не тільки описати, а й пояснити. Французький психолог П'єр Жане (1859—1947) тлумачив життєвий шлях як еволюцію особистості, послідовність вікових етапів її розвитку, тобто етапів її біографії. Російський психолог Сергій Рубінштейн (1889—1960), виокремлюючи етапи життєвого шляху

(дитинство, юність, зрілість тощо), з'ясував їх взаємовпливи. Йому належать твердження, що в життєвому самовизначенні особистості кожен етап відіграє важливу роль, що особистість не тільки залежить від різних життєвих обставин, а й впливає на них; що справжнє життя здійснює, будує сама людина; якщо життя продовжується тільки фізично, воно не є справжнім. Роздуми вченого про невикористані, втрачені можливості, нереалізовані здібності безпосередньо виводять на проблему професіоналізму управлінської діяльності, відповідальності суб'єктів управління за їх вчинки, справи та результати цієї діяльності, за долю особистісного таланту, а також проблему створення відповідних умов для виявлення й розвитку інтересу до неї.

Життєвий шлях С. Рубінштейн розглядав як рух уперед до вищих форм розвитку, до кращих виявів людської душі, до професіоналізму. Він не є прямуванням від розквіту до занепаду, від народження до смерті, а прямуванням до етичного, соціального, психологічного, професійного вдосконалення; це не наближення до старості й кінця, а здобуття особистісної повноти, професійної довершеності.

Відомий російський психолог Борис Ананьєв (1907— 1972) обґрунтував необхідність науки, яка об'єднала зусилля вчених різних галузей знання, що досліджують людину, її розвиток та становлення, й зосередилась на вивченні особистісних, психофізіологічних характеристиках фізично і психічно зрілої дорослої людини, на з'ясуванні об'єктивних і суб'єктивних чинників, що дали змогу індивіду найбільш плідно реалізувати себе у житті. Такою наукою зарекомендувала себе акмеологія. Вона розглядає закономірності, чинники, що забезпечують вищий рівень досягнень зрілих людей в будь-якій галузі діяльності. Однак розвиток умінь і навичок, набуття соціально-морального досвіду, ціннісного ставлення до діяльності, мотиваційної готовності, які є невід'ємними показниками майстерності й професіоналізму, формуються ще в дитинстві. Отже, стан зрілості не з'являється у людини несподівано й відразу. На нього «працюють» усі попередні етапи розвитку. Дослідження свідчать, що несформовану на початку життєвого шляху професійну культуру важко компенсувати на наступних етапах, це негативно впливає як на особистісний, так і на професійний розвиток.

Акмеологія пов'язана з науковим обґрунтуванням феномену акме — найвищої точки, зрілості особистості, вивченням об'єктивних та суб'єктивних чинників, що визначають його якісно-кількісні характеристики; розкриттям закономірностей та механізмів, необхідних для досягнення людиною вершин. Йдеться про ступінь зрілості людини і вершину цієї зрілості, яка засвідчує, наскільки людина реалізувала себе як громадянин, як спеціаліст, професіонал у певній галузі діяльності, зокрема і в управлінській, виявляє умови й чинники, які цьому сприяли або стояли на заваді.

Психологія стверджує, що зрілість є найтривалішим періодом онтогенезу, на якому найприкметніше виявляється тенденція найвищого розвитку духовних, інтелектуальних і фізичних здібностей особистості. Її ототожнюють з поняттями «дорослість», «повноліття».

***Зрілість** — сукупний стан високого розвитку фізіологічних, інтелектуальних, професійних, ділових, вольових, моральних, соціальних параметрів людини.*

З погляду психології зрілу особистість характеризують розвинуте почуття відповідальності, потреба в турботі про інших, здатність до активної участі у житті суспільства і до ефективного використання своїх знань і здібностей, до психологічної близькості з іншими людьми, до конструктивного розв'язання різноманітних життєвих проблем на шляху до найповнішої самореалізації. На думку американського психолога Еріка Берна (1902—1970), кожній людині властиві три типи станів власного «Я»: Батько, Дорослий, Дитина. «Незрілих особистостей» немає, а є люди, в яких Дитина не до речі та невміло перебирає на себе функцію управління особистістю, хоч у них добре структурований і Дорослий, якого потрібно тільки виявити і привести в дію. У «зрілих людей» контроль за поведінкою завжди здійснює Дорослий, але й у них Дитина може прорватися до влади. Стан «Дорослий» є необхідним для життя, адже людина переробляє інформацію, шукає шляхи виходу із складних ситуацій тощо. Дорослий контролює дії Батька й Дитини, є посередником між ними. За Е. Берном, усі три аспекти особистості важливі для функціонування та виживання, кожний з них заслуговує однакової поваги, адже по-своєму робить її життя повноцінним і плідним.

Розглядаючи проблему зрілості особистості через накреслення стратегії життя людини, сучасний росій-

ський психолог і філософ Ксенія Абульханова-Славська виділяє в цій стратегії такі основні ознаки:

- вибір основного для людини способу життя, визначення його головних цілей, етапів;
- вирішення суперечностей життя, досягнення життєвих планів, перспектив;
- творчість, професіоналізм, поєднання потреб із життям у формі його особливих цінностей.

Здатність регулювати, організовувати свій життєвий шлях як підпорядковане цілям, цінностям ціле є вищим рівнем і оптимальною якістю зрілої особистості. Тому життєвий шлях підлягає періодизації не лише віковій, а й особистісній, яка, починаючи з юності, перестає збігатися з віковою. Одна людина долає певний соціальний етап у ранньому, інша — в пізнішому віці. Часто в старості людина ще активно трудиться, а молодий схожий на старого, тому що нездатний (або не бажає) знайти своє місце в житті. Через те поняття «зрілий» та «дорослий» не завжди тотожні: бути дорослим ще не означає бути зрілим. Перехід із світу побудови планів, пошуку ідеалів у світ реалізації життєвих задумів, перспектив, від самовизначення до професійної самореалізації, здійснення себе в реальному житті характеризує зрілу людину.

Якщо в суб'єкта управління ціннісні сфери (професійна сфера, сімейно-побутова, сексуальних стосунків, спілкування, саморозвиток, самовдосконалення) співвідносяться, становлять цілісну структуру, то для оточення такий керівник є цільною особистістю, яка має певний досвід, уявлення про життя, засоби реалізації поставленої мети. Вагомою передумовою професійної самореалізації особистості в сфері управлінської діяльності є осмисленість буття.

Важливою з погляду акмеології характеристикою зрілості є визнання у групі соціально-психологічних властивостей та якостей індивіда. На соціально-груповому рівні визнання отримують або не отримують професійні, організаторські, комунікативні та інші здібності особистості. Якщо ця оцінка висока, то соціально-групове визнання не тільки компенсує, а й виправдовує навіть невдачі індивіда в сфері міжособистісних ділових відносин. Це підтверджує необхідність соціально-групового визнання керівника для професійної управлінської діяльності, накреслення ним перспектив щодо управлін-

ської кар'єри. Відсутність його — одна з причин психологічного дискомфорту керівника, незадоволеності управлінською діяльністю, організацією тощо. Невизнання суб'єкта управління на груповому, особистісному рівнях породжує психологічну кризу особистості, свідчить про те, що керівник у своїй діяльності не став професіоналом.

Визнаючи своє місце в суспільстві та організації, смисл свого буття і своєї справи, керівник, як і його співробітники, повинен знати, що вони соціально, морально, економічно, юридичне захищені від непередбачуваних обставин. Відчуття захищеності є важливою потребою людини, дає їй змогу творчо працювати, максимально реалізовувати свої потенційні можливості, відчувати впевненість і стабільність свого існування. Позбавлена відчуття захищеності людина втрачає впевненість у собі, стає вразливою, починає займати позицію «тільки б вижити», а про професійне зростання не дбає.

Акмеологія аналізує зрілість людини і в вужчому значенні, маючи на увазі тільки оволодіння конкретною професією, досягнення в ній найвищої майстерності, тобто вона ототожнює зрілість із професіоналізмом.

Для суспільства, особистості керівника надзвичайно важливо продовжити найактивніший творчий період життя людини (акме). Досягненню цього сприяють:

- правильна організація часу життя особи (темп, ритм, частота);
- формування у людини етичної й професійної культури, активності у виборі життєвого шляху;
- виховання культури спілкування;
- розвиток ортобіотики (здоровий спосіб життя, вміння узгодити свої здібності й типологічні особистісні властивості з умовами життя, його можливостями та обмеженнями);
- знання впливу етнопсихологічного середовища на розвиток і становлення особистості;
- створення умов для подолання суперечностей мікросередовища та особистості, що детермінують поведінку індивіда;
- використання науково обґрунтованого алгоритму продуктивного розв'язання завдань розвитку зрілої людини;
- створення методико-технологічного інструментарію, що дасть змогу виявити досягнутий рівень професіоналізму як окремої людини, так і групи людей;

— самовдосконалення особистості, усвідомлення нею своїх реальних можливостей, ставлення до себе як до суб'єкта, творця свого життя.

Отже, знання особливостей психологізації управління сприятиме підвищенню професійної майстерності керівників, успішному розв'язанню ними управлінських завдань. Актуальним при цьому є твердження про можливість людини за час професійної діяльності багато разів стверджувати або заперечувати себе, досягаючи вершин професіоналізму. Тобто постійна боротьба між досягнутим і непізнаним, між рівновагою, творчим піднесенням і стресом є закономірним процесом становлення людини як майстра своєї справи, професіонала високого класу, громадянина суспільства. Навіть несподівані, непередбачувані ситуації в діяльності людини можна логічно пояснити психологічними особливостями індивіда, які сформувалися на певних етапах його розвитку. Однак людина завжди має змогу зупинитися, осмислити своє «Я», змінити напрям свого життя.

Соціокультурний і етнопсихологічний контексти управлінської діяльності

Соціокультурна зумовленість управлінської діяльності полягає у зв'язках управління із соціальним середовищем.

Соціальне середовище — суспільні матеріальні та духовні умови існування й діяльності людини.

У широкому значенні соціальне середовище (макросередовище) охоплює суспільно-економічну систему — виробничі сили, суспільні відносини й інститути, суспільну свідомість і культуру, у вузькому (мікросередовище) — об'єктивну, соціальну реальність, тобто сукупність матеріальних, соціально-психологічних та інших чинників, що безпосередньо взаємодіють з особою в процесі її життєдіяльності. Відповідно психологія управління з'ясовує вплив макро- і мікросередовища на управлінську діяльність керівника.

Етнопсихологічний контекст діяльності учасників управлінського процесу потребує врахування національно-психологічних особливостей поведінки людей у сфері ділових відносин.

Ці особливості існують у суспільній свідомості як специфічні форми функціонування загальнолюдських властивостей психіки. Паралельно з поняттям «національно-психологічні особливості» вживають близькі до нього— «національний характер», «психологічний склад нації», «менталітет». Попри певну специфіку змісту, більшість із них спирається на спільні константи: сукупність розумових установок, звичок мислення; спільний інтелектуальний інструментарій, психологічне оснащення; соціально-психологічний стан суб'єкта, групи, нації; якість розуму, що характеризує окремого індивіда або групу; спосіб мислення, властивий індивіду або групі; особливості соціокультурного і етнопсихологічного розвитку; національна самосвідомість.

У системі національно-психологічних особливостей виокремлюють такі сфери:

— мотиваційну (своєрідність мотивів, спонукальних сил діяльності представників національної спільноти);

— інтелектуально-пізнавальну (своєрідність сприймання й мислення носіїв національної психіки, що виражається у наявності специфічних пізнавальних та інтелектуальних якостей, які забезпечують особливе сприймання, оцінювання дійсності, планування діяльності, моделювання способів досягнення результатів);

— емоційно-вольову (своєрідність емоційних та вольових якостей, від яких залежить результативність діяльності);

— комунікативно-поведінкову (охоплює інформаційну і міжособистісну взаємодію, взаємини і спілкування, виявляє відмінності подібних виявів у представників різних національних культур).

Досліджувати ці особливості в управлінській діяльності керівника означає виявляти суттєві характеристики конкретної управлінської культури, бачити передусім її національну специфіку.

Своєрідність національної психології народу виражається не стільки в неповторних психологічних рисах, як у їх неповторному поєднанні, певних звичаях, історичних традиціях тощо. Важливо при цьому об'єктивно оцінювати соціокультурні та етнопсихологічні особли-

вості управлінської діяльності, переоцінення, як і не-дооцінення яких заважає успішному управлінню.

Властивості національної культури і властивості індивідів, які становлять етнос, не тотожні, що зумовлює розбіжності між культурологічними і психологічними дослідженнями. Тому чим глибшими є монодисциплінарні дослідження особливостей управління, тим сильніша потреба міждисциплінарного співробітництва, «кооперації наук», навіть тих, що належать до різних галузей знання. Характеризуючи етнопсихологічні особливості управлінської діяльності, слід мати на увазі, що етнопсихологічний аналіз є звичайним психологічним аналізом, але не абстрактної життєдіяльності людей в абстрактній організації, а конкретних суб'єктів та об'єктів управління в конкретному, специфічному в соціокультурному і етнопсихологічному аспектах, суспільстві.

У зв'язку з цим актуалізується комплекс проблем, пов'язаних із впливом традиційних етнокультурних норм і цінностей на ділову взаємодію людей. Йдеться про сферу організаційного менталітету, важливу роль організації в реалізації потреб індивіда, цінність належності людини до конкретної організації. Не менш шкідливий при цьому етноцентризм.

***Етноцентризм** (грец. *ethnos* — плем'я, народ і *centrum* — осереддя) — психологічна схильність сприймати життєві події з позицій своєї етнічної групи, організації, маючи їх за еталон.*

Усвідомлення національно-психологічних особливостей своєї організації не повинно містити в собі упередженості проти інших етнічних груп. Саме спотворене оцінювання іншої етнічної групи (організації), критеріями якого було використано норми своєї етнічної групи, засвідчує явище етноцентризму. Згідно з так званою «гіпотезою контакту» безпосередня ділова взаємодія і спілкування представників різних етнічних груп знижують етноцентризм і оцінку стереотипність, а часом і руйнують міжетнічні стереотипи. Однак далеко не всі ділові контакти сприяють поліпшенню відносин. Більше того, напруженість у міжнаціональних ділових відносинах, негативні етнічні установки, інформаційна замкнутість можуть спричинити ворожість, антагонізм. Ефект взаємного непорозуміння може бути нейтралізований за безумовної рівності сторін, утвердження відкритості й довіри, поваги до традиційних норм, способу життя тощо.

Управлінську діяльність здійснюють у зовнішньому та внутрішньому соціальному середовищі. *Зовнішнє середовище організації утворюють* взаємозв'язки з постачальниками, споживачами, органами влади, політико-економічні, правові, соціокультурні, технологічні, екологічні, міжнародні та соціально-психологічні особливості суспільства, а також вимоги, пред'явлені організації. Кожна ланка цього середовища порізному впливає на життєдіяльність організації. Впливи ці у різних країнах і в різні історичні періоди однієї країни неоднакові.

Внутрішнє середовище організації представляють обставини й чинники (матеріально-речові, людські) в організації, які впливають на поведінку учасників управлінського процесу та прийняття управлінських рішень. До них належать: місія організації, її цілі, завдання, структура, технології, процеси, фінанси, культура, людські ресурси. Безпосередньо стосуються психології управління соціокультурні, міжнародні (з позицій етнопсихологічних особливостей) і соціально-психологічні чинники. На сучасну практику управління особливо впливає, наприклад, зростаюча інтернаціоналізація діяльності. Постійно збільшується кількість організацій, які діють за межами національних кордонів. Процеси глобалізації уможливили прямі інвестиції у будь-якій точці земної кулі, спричинили зростання обсягів торгівлі всередині фірми (виготовлення компонентів в одній країні з експортом їх на збірні заводи в інші), створення спільних підприємств, що суттєво розширило й урізноманітнило контекст, в якому діють керівники. Внаслідок цього, крім знання іноземної мови, технології виробництва, складових економічного середовища тощо, їм потрібні вміння ідентифікувати соціокультурні та етнопсихологічні відмінності у способі життя, роботи, між-особистісних контактів представників різних культур.

Психологія культурних відмінностей. На формування системи управління впливають культурні відмінності представників різних народів.

Культура (лат. *cultura* — догляд, освіта, розвиток) — властиві людині, набуті вихованням і суспільне санкціоновані способи діяльності та поведінки.

Вона постає як сукупність результатів людської діяльності, процес і результат відокремлення людини з природи, створення нової реальності та способу свого іс-

нування, так званої «іншої природи». Змістом її є історична зміна природних і соціальних умов життя, розвиток соціальних сил та здібностей, тобто становлення і розкриття як сутності самої людини, так і створеної нею дійсності. Конкретніший рівень культури пов'язують із способом, організацією, «технологією» людської діяльності.

Для психології управління певне значення мають міркування стосовно існування рівнів контекстів культури. *Культуру високого контексту* характеризує те, що в ній інформація подається в неявній формі, вона зрозуміла тільки тим, хто має досвід перебування в конкретному культурному середовищі. В *культурі низького контексту* індивіди тримаються на певній психологічній дистанції, тому інформація між ними повинна мати відкритий характер.

Голландський учений Гірт Хофстед трактує поняття «культура» як колективне програмування людської свідомості, що визначає реакцію працівників на події, які відбуваються на робочому місці. Він виокремлює такі елементи культури:

— *дистанція влади*. Вона постає як ступінь, згідно з яким наділені меншою владою співробітники організацій приймають її нерівномірний розподіл. В одних країнах нерівність у стосунках «керівник — підлеглий» сприймається як проблема, в інших — як природний плин речей. До країн з найбільшою дистанцією влади відносять Бельгію, Францію, Аргентину, Бразилію, Іспанію, з найменшою — Швецію, Великобританію, Німеччину;

— *неприйняття невизначеності*. Його засвідчує виникнення в суб'єктів відчуття небезпечності в невідомих або невизначених ситуаціях. У певних культурах прийняте толерантне ставлення до невизначеності: за таких умов суб'єкти імпровізують чи вдаються до ініціативи, в інших суб'єкти орієнтуються на чіткі правила та інструкції. Висока нетерпимість до невизначеності властива, за даними дослідження, Великобританії, США, Канаді, Австралії;

— *індивідуалізм/колективізм*. Індивідуалізм притаманний суспільствам, у яких утвердилися вільні зв'язки між індивідами. За таких умов кожен турбується про себе, своїх рідних, сім'ю. Найяскравішими є його вияви у Великобританії, США, Канаді. Значно помір

ніший він у Німеччині, Нідерландах, країнах Північної Європи. Колективізм — особливість суспільств, у яких індивіди з моменту народження інтегровані у згуртовані групи. Він більш характерний для народів, які століттями перебували під національним гнітом, чия ментальність формувалася під цілеспрямованими політичними, релігійними впливами, в історичній пам'яті яких живучими залишилися елементи общинного життя;

— *мужність/жіночість*. Мужність — характеристика суспільства, в якому соціальні ролі статей точно визначені, наприклад, чоловіки повинні бути жорсткими, наполегливими при досягненні матеріального успіху, а жінки — сповідувати скромність, ніжність і відповідати за якість життя. Мужність не пов'язується з економічним багатством. Особливості такого суспільства простежуються в Японії, Австрії, Німеччині, Італії, США. Жіночість — характеристика суспільства, в якому соціальні ролі статей частково збігаються, наприклад, чоловіки й жінки мають бути скромними, ніжними та поділяти відповідальність за якість життя. Це найбільш помітно в Норвегії, Нідерландах, Данії, Швеції.

Враховання таких установок людей корисне для прогнозування реакції населення регіонів, де компанія планує свою діяльність.

Згідно із сучасними уявленнями культуру визначають такі характеристики:

— матеріальне виробництво, об'єднане поняттям «технологія», яке охоплює виробництво засобів, що становлять матеріальну основу існування людини (їжа, житло, одяг) тощо;

— ступінь довершеності в оволодінні певною галуззю знань або діяльності (культура виробництва); сукупність умов, що забезпечують високу продуктивність праці, рівень фахової підготовки працівника та його особистої організованості (культура праці);

— мова та засоби комунікації з допомогою символів (жестикуляція, мистецтво, письмо), ступінь відповідності мови нормам літературної мови;

— сукупність моральних вимог як важливої складової звичок і навичок, що виявляються в її повсякденній поведінці людини (на виробництві, у спілкуванні тощо);

— система настанов, забобонів, звичаїв, традицій, які регламентують міжособистісні відносини. До них належать звичаї та приписи, що торкаються структури

сім і, статевої моральності, поділу праці, відносин власності, структури політичної влади, товариської етики, магічної практики, віри, релігійної символіки, уявлень про світ і місце людини в ньому. Ці норми можна розглядати як загальні принципи функціонування і життєдіяльності суспільства;

— комплекс цінностей, установок людей, культурні контексти;

— специфічні способи організації й розвитку людської життєдіяльності, представлені у продуктах матеріальної та духовної праці, системі норм і закладів, у духовних цінностях, сукупностях ставлень індивідів до природи, до себе та інших людей.

Знання особливостей і характеристик культури, її елементів (символи, герої, ритуали й цінності) дуже цінні для керівників, які працюють у міжнародній сфері, мають зв'язки із зарубіжними партнерами. А психологія управління керується тим, що управлінські процеси, матеріальне виробництво розвиваються разом з духовним, соціокультурним, етнопсихологічним.

Культура управління. Культура як зміст і певна характеристика життєдіяльності суспільства та окремої особистості діє в зовнішньому і внутрішньому середовищах організації, визначає поведінку і ставлення індивідів до інших людей.

Управлінська теорія і практика як система знань, умінь і навичок є феноменом культури, що дає підстави стверджувати існування культури управління.

Культура управління — сукупність теоретичних та практичних положень, принципів, норм і цінностей, що мають загальний характер і стосуються певною мірою різних аспектів управлінської діяльності.

До предмета культури управління належать різні методи розв'язання різноманітних організаційно-управлінських проблем (формулювання мети, аналіз проблем, що заважають її досягненню, діагностика управлінських рішень); технологічні, комунікативні, організаційно-структурні (чисельність апарату управління, добір і розстановка кадрів) проблеми тощо.

Культура управління є інтегральним феноменом, який стосується всіх аспектів діяльності керівників, найважливішими серед яких є (Ю. Палеха, В. Кудін):

1. Планування людських ресурсів організації, визначення потреби в кадрах, вибір джерел їх задоволення, розроблення стратегічної політики керівництва персоналом.

2. Формування кадрового складу (добір, прийом на роботу, заміщення посади, скорочення, переміщення кадрів, звільнення з роботи, розроблення вимог до найнятого працівника).

3. Організація праці (розстановка кадрів, створення умов для продуктивної праці, організація підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовки, самоосвіти працівників).

4. Розподіл функціональних обов'язків і прав працівників, встановлення графіка роботи.

5. Оцінювання діяльності (атестація та переатестація персоналу, оплата і матеріальне стимулювання праці).

6. Охорона праці й здоров'я працівників.

7. Формування системи комунікації всередині організації. Турбота про соціально-психологічний клімат, виховання, розв'язання конфліктів.

8. Інформаційно-аналітична робота щодо кадрів.

Висока культура управління є одним з вирішальних чинників успіху організації. Вона постає як система знань про процеси управління, структуру управлінських систем, форми, методи й принципи управлінської діяльності.

Загальні положення про культуру управління знаходять своє конкретне втілення у реальній управлінській діяльності.

Кожна організація має свою специфічну культуру, що формується протягом усього її розвитку та враховує суспільно-історичний, соціокультурний, соціально-психологічний, політико-економічний, правовий, міжнародний, екологічний вплив. Культура організації не обмежується особливим кліматом чи цінностями. Її складовими можуть бути: призначення організації;

критерії досягнення цілей та оцінки результатів; засоби досягнення мети (технології, техніка), стиль діяльності, способи внутрішньої інтеграції і регуляції тощо. Вплив культури організації на становлення керівників, які працюють у ній, виявляється у засвоєнні ними цінностей та норм поведінки, цілей і завдань організації, засобів їх досягнення, усвідомленні своєї ролі й відповідальності за результати. Культура організації впливає на такі аспекти поведінки і діяльності керівника: вибір форми поведінки; стиль і тактику поведінки з погляду морально-психологічних та естетичних цінностей; особисту поведінку, міру такту і відповідальності як показників вияву й розвитку духовної культури особистості;

сферу й рівень поведінки за відповідними моральними нормами; здатність і бажання досягти поставленої мети; готовність брати на себе відповідальність; здатність бути порадником і консультантом; дружнє, привітнє, вимогливе ставлення до людей.

Процес формування культури організації триває на всіх етапах її життєвого циклу. Її рівень зумовлюють різноманітні чинники:

- загальнокультурний розвиток країни;
- рівень розвитку конкретного об'єкта управління (потенціал, зв'язки із зовнішнім середовищем, технології, конкурентоспроможність, можливість через технологічний порядок впливати на культуру та систему управління виробництвом);
- правове забезпечення виробництва, суспільне корисної діяльності (адекватність правових норм потребам конкретної організації, можливості спиратися на правову основу країни й конкретного об'єкта управління);
- система зовнішніх зв'язків;
- організаційно-правовий та організаційно-культурний порядок організації (загальні, національні, галузеві, конкретно виробничі (організаційні) схеми поведінки працівників);
- програми ефективності праці управлінського персоналу, їх роль у підвищенні продуктивності праці (культура налагодження справи, управлінських комунікацій, система управлінських рішень, передбачених технологією виготовлення продукту).

Наявність елементів культури в управлінні — показник своєрідності організації, її «індивідуального обличчя». Вони є соціальним механізмом відтворення, збереження і розвитку особливостей організаційної діяльності.

Управлінська діяльність послуговується тими елементами культури, які склалися історично і становлять її основу.

Основні елементи культури управління:

1. Символи. Ними є умовні позначення предмета, поняття, явища. У комунікативній практиці це — слова, речі та жести, що мають специфічне значення. На рівні національної культури до символів належить увесь мовний спектр, а також специфічна група понять з історії етносу та його традиційної емблематики. Мова — одна з основних ознак етносу, першооснова його культури. В управлінській діяльності вона є засобом комунікації, ділового

взаємозв'язку учасників управлінського процесу, важливим ретранслятором управлінської культури. Мовна культура формує етичні норми ділового спілкування.

Особливо важлива роль символів на рівні асоціативного контексту — аббревіатури, жаргон, усталені вирази, манера одягатись, ознаки належності до певного суспільного кола.

2. Ритуали (лат. *ritualis* — обрядовий). Вони охоплюють сукупність обрядів, церемоній, звичаїв, постають як колективні дії, що в конкретній культурі відповідають певним соціальним потребам. На рівні організації передбачають відзначення свят, проведення зборів, ділове листування, розроблення планів, підбиття підсумків тощо. Управлінські ритуали здійснюються згідно з управлінськими традиціями.

3. Традиції (лат. *traditio* — передача). Як форма передавання соціального досвіду, ідей, звичаїв, норм, вони є елементом загальної соціальної та культурної спадщини народу, що передається від покоління до покоління. Управлінські традиції переважно виступають у формі звичаїв, що відтворюють норми поведінки й забезпечують стійкість матеріальної та духовної культури. Наприклад, американські керівники традиційно віддають перевагу довгостроковій професійній кар'єрі, особистому розвитку, якості сімейних стосунків, відштовхуючись від індивідуалістської культури, в якій «Я» бере верх над групою. Для японських керівників на першому місці фірма та її досягнення. Вони відштовхуються від колективістської культури, в якій перевагу надають групі, а не індивіду. Індивіди асоціюють себе із групами, до яких належать, ставлять інтереси групи вище власних вимог, намагаються відповідати їм.

Японська система 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 корпорацією;

— 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, удосконаленні кооперації праці.

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 (рис. 13) свободу вибору, адже не кожному людину влаштовує планомірне її переміщення, багато хто прагне свободи вибору.

Американська модель управління є повною протилежністю японській, оскільки вона заснована на іншій культурній традиції (див. рис. 14). Японці, живучи протягом віків і поколінь у тісній близькості один до одного, в умовах, які не дають змоги усамітнитися, виробили в собі здатність працювати спільно й у злагоді, поступаючи індивідуальним перед колективним. Це аж ніяк не захоплює жителя Заходу, який не приймає відмови від своєї індивідуальності на угоду групі й ущемлення інтересів окремої людини на користь інтересам групи.

Засади 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);



Рис. 13. Реалізація основних потреб і мотивація праці в японській структурі управління корпорацією (В. Лозниця)

— 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);

— вибір стратегічного управління (стратегії розробляють згідно з кінцевими цілями організації та досягненням задовільних позицій на ринку, що вимагає перегляду і створення адекватних їм структур).



Рис. 14. Порівняльна схема японської та американської моделей організації (управління) за У. Оучі

Засади японської моделі управління:

- колективна відповідальність (усі належні до організації особи повинні відчувати особисту відповідальність за її досягнення);
- 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 (індивіди мають сприймати свою потенційну кар'єру як реальну можливість розвитку навичок і набуття знань);
- 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 лояльними до колег).

4. Цінності. Вони є визначальним елементом, ядром культури, своєрідним соціальним механізмом, що відтворює, зберігає, захищає, розвиває і передає все корисне, чим збагатилося суспільство. До них належать не завжди чітко усвідомлені, але стійкі уявлення про добро і зло, красиве й потворне, істинне і облудне, справедливе й несправедливе.

Цінність — це здатність продукту життєдіяльності соціальних груп, спільнот вдовольняти людську потребу. Вона визначає значущість об'єкта для суб'єкта в якісних і кількісних показниках. При цьому відбір та використання потрібних властивостей зумовлюється інтересами і потребами людей. Поза людиною цінність позбавлена сенсу. Отже, в цінностях виявляється єдність об'єктивного й суб'єктивного. До суб'єктивних цінностей належать оцінки, установки, норми, закріплені в людській свідомості як способи і критерії для оцінювання дійсності і діяльності людини.

Культура є сукупністю історично вироблених цінностей, вартостей матеріального та духовного світу для людей, що дає змогу оцінити її матеріальні та духовні потреби і способи їх вдоволення. Вагома складова культурного освоєння людиною дійсності — *соціальні цінності*, котрі характеризують значущість для суспільства, індивіда певних явищ дійсності, які є основою прийняття людиною рішень, що визначають її життєдіяльність.

В управлінській діяльності керівника цінності виявляються в одній із трьох форм:

1. Цінності як суспільний ідеал, як вироблене суспільною свідомістю і переконанням абстрактне уявлення про атрибути необхідного в різних сферах суспільного життя. Вони можуть бути як загальнолюдськими, «вічними» (істина, краса, добро, справедливість тощо), так і конкретно-історичними (патріархат, суспільний устрій, демократія тощо). Ідеал є узагальненим уявленням про максимальний рівень розвитку особистості та реалізації її потенціалу. Національний ідеал, будучи вкоріненим у специфічне і конкретне (традиції, звичаї, конкретні ціннісні орієнтації і потреби), не повинен заперечувати загальнолюдських цінностей (чесність, по-

рядність, відповідальність тощо). Підтверджуючи, вбираючи в себе загально визнані цінності, національний ідеал доповнює їх рисами, які відповідають духовності конкретного народу. В управлінській діяльності ідеал конкретизується в життєвих планах, ідеях, цілях. Життєві плани суб'єктів- і об'єктів управління стосуються перспектив професійного росту, матеріального достатку, майбутнього. Відсутність перспектив або уявлення про неможливість реалізації накреслених цілей сприймаються особистістю як безвихідь. Цілі (особисті, організаційні) вказують і необхідний для досягнення цього напрям. Кожен має пам'ятати про свою вершину і не братися за непосильні завдання. Але в межах своїх потенційних даних людина повинна зробити все, на що здатна.

2. Цінності як об'єкти матеріальної та духовної культури, зразки людських вчинків, що уособлюють конкретне втілення суспільних ціннісних ідеалів (етичних, культурних, естетичних, політичних, правових тощо). Процес формування їх зумовлений особливостями історичного розвитку народу.

Наприклад, конкретним втіленням соціокультурних особливостей і суспільних ідеалів є цінності китайської управлінської культури:

— повага до віку та вищої позиції в управлінській ієрархії, наслідком чого є засвоєння управлінської діяльності через передавання моделей;

— орієнтація на групові, а не індивідуальні цінності. Управлінський розвиток керівника зумовлюють групові еталонні моделі управлінської діяльності;

— визнання іншими людьми соціального статусу керівника. Це зумовлює мотивацію посадового росту;

— значущість тривалого збереження відносин, що занижує вимоги до соціальної адаптованості керівника, забезпечує економне використання енергетичних ресурсів за рахунок стабільності соціального оточення.

На особливості управлінської культури в арабських країнах суттєво впливає іслам. Арабські керівники сповідують цінності, орієнтовані на людину, сім'ю, друзів, співтовариство, а не на процес праці. Основу культури управління в арабському світі становлять такі цінності:

— мотивація співробітників організації не стільки намаганням досягти накреслених цілей, скільки дружніми стосунками і потребою у владі;

- надання особливого значення соціальним умовностям;
- при виконанні роботи керівники значною мірою покладаються на особистісні стосунки;
- родинність є природним явищем;
- пунктуальність і часові обмеження менш важливі, аніж у західних країнах;
- підлеглі діють відповідно до зобов'язань перед вищим керівництвом.

В основу європейської моделі управління покладено такі цінності:

- потреба в науковому, раціональному обґрунтуванні рішень, що приймаються;
- потреба у розробленні адекватних ситуаціям прагматичних стратегій, а не підпорядкування універсальним теоріям. Деїдеологізація процесу прийняття рішень;
- потреба емоційної участі під час виконання роботи з власної ініціативи, що передбачає серйозне ставлення співробітників до майбутніх можливостей;
- потреба у використанні управлінського і технічного досвіду, оцінювання результатів діяльності;
- потреба у прийнятті «плюралістичної» точки зору на підприємство, яка передбачає необхідність досягнення цілей організації і демократичний процес прийняття рішення;
- необхідність творчого, спільного з колегами та з їх допомогою навчання; саморозвиток як невід'ємний процес робочого життя організації. Таке навчання є продовженням освітнього процесу для співробітників усіх вікових категорій і керівників усіх рівнів.

У вітчизняній управлінській культурі помітні елементи попередніх років (зневага до базової управлінської освіти, знань, навичок, умінь у галузі людських відносин, результатом чого є труднощі залучення керівників до спільної управлінської діяльності; наявність пільг і переваг, значне зростання самостійності при службовому просуванні, що забезпечує мотивацію посадового росту; абсолютизація авторитету влади) і сучасних тенденцій, найхарактерніші серед яких:

- орієнтація на прибуток підприємств та індивідуальний добробут, на індивідуальні та групові цінності на шкоду загальнодержавним;
- відсутність традицій у підготовці управлінських кадрів, віра у швидке засвоєння управлінських знань і оволодіння необхідними навичками;

— формування механізму оцінювання керівників, їх діяльності за умов зниження його значущості і відсутності механізму корекції, що зумовлено відсутністю еталонів управлінської діяльності;

— зниження престижу управлінської діяльності у суспільстві, що зумовлює зниження мотивації посадового росту.

Особливості вітчизняної моделі управління:

1. Наявність елементів як довічного, так і короткочасного найму на роботу. Про це свідчить заохочення тривалості роботи на одному підприємстві.

2. Поєднання повільного і швидкого просування по службі. Швидкий ріст здебільшого є наслідком «позитивного» (людина, яку просувають, заслуговує цього) чи «негативного» протекціонізму.

3. Переважання неспеціалізованої діяльності (людину могли прийняти на роботу не за фахом).

4. Застосування формального і неформального контролю.

5. Практика індивідуального і колективного прийняття рішень.

6. Переважання індивідуальної відповідальності. Групову відповідальність здебільшого використовують для уникнення відповідальності за рішення з важко-прогнозованими наслідками.

7. Увага до людського чинника, яка насправді часто є формальною.

За формальними ознаками вітчизняній управлінській моделі притаманні кращі риси американської та японської, що мало б забезпечити успішне її функціонування. Однак вона виявилася малопродуктивною за централізованої економіки, що було наслідком існування подвійних стандартів і роботи моделі «на себе» без впливу на макромодель управління суспільством.

3. Соціальні цінності, які, переломлюючись через призму індивідуальної життєдіяльності, влітаються в психологічну структуру індивіда у формі особистісних цінностей, стають одним із джерел мотивації поведінки. Ціннісні орієнтації формуються в процесі засвоєння і набуття соціального та професійного досвіду, вони можуть виявлятися в конкретних цілях, ідеалах, переконаннях, інтересах тощо. В управлінській діяльності керівника його особистісні цінності відображаються у формі ціннісних орієнтацій і є важливим чинником регуляції відносин із співробітниками.

У процесі управлінської діяльності створюються групові ціннісні орієнтації. Йдеться про те, що відносини у групі (між співробітниками, керівником і підлеглими тощо) вибудовуються на збігові ціннісних орієнтацій, який забезпечує їх згуртованість, ціннісно-орієнтаційну єдність. Погляд на згуртованість як ціннісно-орієнтаційну єдність дає змогу виокремити у структурі малої групи три прошарки (російський психолог Артур Петровський):

1) емоційна єдність як зовнішній рівень групової структури, в якій спостерігаються безпосередні емоційні міжособистісні стосунки;

2) ціннісно-орієнтаційна єдність як відносини, опосередковані спільною діяльністю, основою яких є не тільки симпатії-антипатії, а збіг ціннісних орієнтацій;

3) предметно-цільова єдність як визнання учасниками групи цілей групової діяльності.

При цьому потрібно розрізняти міжособистісні відносини, зумовлені культурними відмінностями, і поведінку співробітників організацій у процесі праці: відмінності в національних культурах більш значущі, аніж впливи корпоративних культур. Національні культури відчутніше впливають на уявлення керівників про при-РОДУ управління, ніж інші характеристики (вік, освіта, функції чи тип компанії). Різним національним культурам властиві різні концепції організацій (французи, італійці вважають організації соціальними системами відносин, контрольованими владою, повноваженнями та ієрархією; американці розглядають організацію як систему цілей, котрих можна досягати за допомогою орієнтованої на розв'язання проблем ієрархії, в якій посади визначаються в поняттях цілей і функцій, а владні повноваження мають функціональну основу).

На формування переконань керівників впливають такі основні категоріальні цінності, як справедливість, добро, краса та істина. Наприклад, категорія «справедливість» та уявлення про неї своєрідно регламентують поведінку і діяльність представників етносу, їхню здатність і право користуватися конкретними ресурсами, а також пов'язані з цим обов'язки. Сутність суспільної справедливості найповніше сформульовано французькою буржуазно-демократичною революцією у загальновідомих принципах свободи, рівності та братерства. Категорія «добро», хоч і є регулятором поведінки, але впливає не так відчутно й очевидно, як справедливість,

оскільки спирається на панівну «суспільну думку», на принципи, виражені у поняттях «добре», «погане», на уявлення про суспільне прийнятне для життя і поведінки людей чи неприйнятне. Категорія «добро» може регламентувати поведінку людини, спираючись на вироблені в суспільстві етичні поняття. Категорія «краса» передбачає широкі можливості самовираження особистості, не відкидаючи і не заперечуючи орієнтації на цілі й завдання, особливо значущі для етносу. Вона охоплює художньо-мистецькі та архітектурні стилі, моду одягу, оформлення та оздоблення житла, уявлення про красиве і потворне, опосередковано діє на регламентацію поведінки людини за допомогою естетичних смаків, норм, уподобань.

Найсуттєвішою в етносі є категорія «істина», яка, з одного боку, надзвичайно абстрактна і начебто не стосується поведінки й діяльності людини, а з іншого — наполегливо регламентує свідомість, визначає можливість людини раціонально мислити, утверджує дії, а також вияви трьох попередніх категорій. Вона може діяти емоційно, підсилюючи вплив на свідомість, силу й волю під час здійснення певних вчинків.

У реальному бутті простежуються різноманітні форми взаємозв'язку між усвідомленням цілей, цінностей організації (в широкому сенсі — етносу) і конкретними діями індивідів щодо реалізації поставлених завдань:

— розуміння цілей і завдань, сприйняття та усвідомлення окремих цінностей, відчуття причетності до них і свідомої діяльності, спрямована на виконання завдань, які стоять перед етносом;

— розуміння цілей, завдань, цінностей етносу, але небажання його представників жити за встановленими в ньому нормами;

— нерозуміння цілей і завдань етносу, але усвідомлення причетності до нього, здатність і бажання жити за встановленими нормами;

— нерозуміння цілей і завдань етносу, несприйняття свого призначення і неспроможність жити за його законами.

Якщо етнос перебуває на низькому рівні організації (на рис. 15 відповідає стану 1), то необхідно скористатися категорією «достаток», тобто регламентувати обсяг задоволення ірраціональних потреб, зобов'язуючи індивідів етносу через дотримання законів, норм, розпоря-

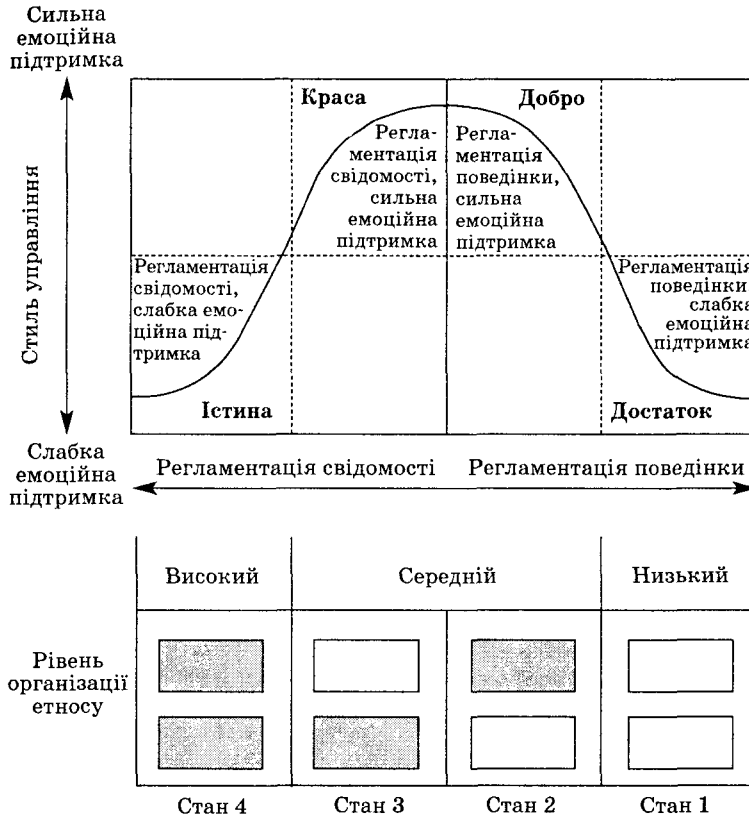


Рис. 15. Модель управління (за О. Зимічевим)

джень виконувати корисну для нього діяльність. Якщо етнос перебуває на середньому рівні організації (стан 2), то варто скористатися категорією «добро», регламентуючи поведінку індивідів за допомогою етичних норм (тих самих нормативних вимог, але менш директивних і емоційно забарвлених). Якщо етнос досягнув більш високого рівня організації (стан 3) завдяки своїм здібностям, знанням та розумінню завдань, але не хоче їх виконувати, то для його існування необхідно використовувати категорію «краса», щоб пробудити в людях бажання приносити користь своєму етносу, спонукати їх бути невід'ємною його частиною. Високий рівень організації етносу (стан 4) передбачає, що люди не тільки розуміють мету і завдання етносу, але також мають дос-

татню мотивацію для ефективного виконання своїх функцій. За таких умов потрібно підтримувати в етносі віру в правильність обраного шляху, зміцнювати і не допускати ослаблення чинників, позначених категорією «істина». Також можна обрати відповідний для кожного конкретного етносу стиль управління. З цією метою визначають рівень організації — місце на шкалі стану етносу — і проводять від нього перпендикуляр до перетину з кривою, що й визначить необхідний стиль управління. З підвищенням рівня організації раціональнішим є стиль управління, що відповідає спрямуванню до категорії «істина»; зниження рівня організації актуалізує стиль управління, спрямований до категорії «достаток».

Проблему формування і реалізації моделі управління необхідно розв'язувати диференційовано як на мак-рівні щодо окремих країн (регіонів), так і на мікро-рівні стосовно конкретних організацій з урахуванням сформованої в них організаційної культури й відповідних тенденцій розвитку. Якщо певна система має організаційну культуру із «жіночим» началом, то стиль управління в ній буде більш демократичним, колегіальним. Організаційна культура з «чоловічим» началом схильна до авторитарності, жорсткості в прийнятті рішень та розв'язанні управлінських завдань.

Прийнятна в одній країні управлінська модель може цілком дискредитувати себе в іншій. Наприклад, у шведській управлінській моделі пріоритетним є високий рівень життя, повага до слабших, що свідчить про її «жіноче» начало. Таку управлінську культуру та її носіїв характеризує невисокий ступінь індивідуалізму:

вони тримаються ближче до своїх лідерів; у них домінує почуття невпевненості тощо. В американській культурі управління переважає віддаленість підлеглих від своїх лідерів; для управління ними необхідні жорсткі структури; вони не терплять невизначеності в досягненні поставленої мети і є носіями «чоловічого» начала в організаційній культурі.

Класифікації функцій управління

Функції управління виражають психологічну специфіку управлінської праці, систему відносин в організації. Адже через психологічний зміст функцій управ-

ління реалізується механізм диференціації та інтеграції праці, а психологія функцій характеризує процес управління.

Психологічний зміст управлінської діяльності розкривається через структурування функцій управління та механізми їх взаємозв'язку. Однак дотепер ще не достатньо обґрунтовано поняття «функції управління»: теорія управління ототожнює його з поняттями «роль», «коло обов'язків»; теорія організації тлумачить як таке відношення частини до цілого, за якого існування та зміна частини забезпечують існування та розвиток цілого; системний аналіз — як характеристику, що визначає зміну станів, призначення й необхідність існування певної системи. Об'єднує ці позиції погляд на поняття «функція» як на перетворення ресурсів та знань на задоволені суспільні потреби. В основі зазначених точок зору лежить операційно-стадійний підхід, згідно з яким поняття «функція» (лат. *functio* — виконання) трактують як сукупність специфічних дій та операцій, а управлінську діяльність — як систему послідовно виконуваних операцій. В окремих дослідженнях специфічні функції управління представлені як системи завдань, що відображають способи діяльності щодо досягнення накреслених цілей, а функції організації — як створення функціональної структури, яка виконує конкретні операції.

***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.*

Традиційним принципом класифікації функцій управління є аналіз змісту виконуваних робіт. За цією ознакою всі функції поділяють на загальні (головні) та специфічні (особливі). Одні автори, беручи за основу зміст виконуваних робіт, до загальних функцій управління зараховують прийняття рішень та організаційну діяльність, інші — планування, організування, контроль, мотивацію та лідерство, окремі — прогнозування, формулювання мети, аналіз та узагальнення зібраної інформації, прийняття рішень, їх здійснення і контроль за виконанням.

Психологія та соціологія в основу класифікації управлінських функцій беруть не управлінський цикл, а всю структуру діяльності керівника організації. Так, сучасний російський психолог Віктор Шепель виокрем-

лює загальні (збереження здоров'я персоналу і навколишнього середовища, колективна згуртованість, професійна підготовка і соціальна мотивація) та специфічні (інформаційно-діагностична, розпорядчо-виконавська, соціального прогнозу) функції. За допомогою *загальних функцій*, на його думку, забезпечується змістова визначеність гуманітарної діяльності підприємства, а *специфічні функції* є робочим інструментарієм здійснення загальних функцій соціального управління. Призначення *функції збереження здоров'я персоналу і навколишнього середовища* полягає в забезпеченні гуманітарної експертизи умов праці, стану техніки безпеки, санітарно-гігієнічного режиму на кожному робочому місці. Зміст цієї функції охоплює також питання виробничого харчування, організації пауз для відпочинку, медичного обслуговування. Самостійне коло проблем пов'язане з виробничою і позазавиробничою екологією. *Функція колективної згуртованості* передбачає зміцнення духовної єдності працівників, їх професійної відповідальності за імідж організації. Існує пряма залежність між відносинами у структурах (виробничими підрозділами, управлінськими та допоміжними службами) і різними формами спілкування персоналу підприємства: чим упорядкованішими є відносини, тим вища узгодженість між різними формами спілкування. *Функція професійної підготовки* спрямована на забезпечення життєдіяльності організації завдяки системному кадровому забезпеченню, перепідготовці кадрів. *Функція соціальної мотивації* передбачає стимулювання участі працівників у прийнятті ділових рішень, матеріальне і духовне стимулювання їх поведінки, яке формувало б особисту зацікавленість у роботі, дотримання норм професійної етики тощо. До цієї функції причетні виховні заходи, психологічна і педагогічна допомога молодим працівникам, усім, хто її потребує. *Інформаційно-діагностична функція* покликана забезпечити збирання і збереження соціальної інформації, яка фіксує дані про кадри підприємства, їх структуру та інфраструктуру, загальнокультурну і професійну підготовку персоналу, про лідерський потенціал виробничих підрозділів, про «зони соціальної напруги», стан і причини плінності кадрів тощо. З цією метою служби соціального управління широко використовують соціально-психологічні методи для вивчення громадської думки. *Розпорядчо-виконав*

ська функція передбачає підготовку спеціальної документації (інструкції, рекомендації, узагальнення досвіду роботи тощо), координацію діяльності служб обслуговування, медичних установ, культурно-освітніх закладів. *Функція соціального прогнозу* має на меті прогностичне визначення параметрів змін на підприємстві та зумовлених нововведеннями наслідків. Керівника розглядають не тільки в межах адміністративної ролі, а й усій багатоманітності його соціально-політичних, морально-психологічних та професійно-особистісних якостей.

Згідно з класифікацією американських учених Д. Кре-ча, Р. Кратчфілда та Е. Белаші в діяльності керівника провідними є такі функції:

1. Керівник як виконавець. Ця функція характеризує особисту участь керівника в діяльності групи.
2. Керівник як плануючий орган групи. Він реалізує себе як творець довгострокового планування та «єдиний зберігач цілісного плану», решта осіб групи ознайомена лише з окремими етапами плану.
3. Керівник як генератор політики групи. У діяльності керівника ця функція найвідповідальніша. Джерелами її є вказівки вищих органів, рішення, прийняті співробітниками, а також самостійно.
4. Керівник як експерт. Вона потребує глибоких знань про виробництво, кваліфікованого застосування їх у кожній конкретній ситуації.
5. Керівник як зовнішній представник групи. Будучи офіційним представником групи, керівник повинен доносити інформацію з групи у зовнішні соціальні інститути і в зворотному напрямку.
6. Керівник як особистість, яка регулює внутрішні відносини. Керівник більше, ніж будь-хто інший, впливає на взаємини в групі. Якщо він не відокремлений від більшості учасників групи, то характеризується як «один з нас».
7. Керівник як особистість, яка має право нагороджувати і карати.
8. Керівник як арбітр та посередник. Маючи офіційні повноваження, він може нагороджувати й карати, що зобов'язує до справедливості, неупередженості.
9. Керівник як зразок поведінки. У цій функції втілено обов'язок керівника бути прикладом для підлеглих.
10. Керівник як символ групи. Є наслідком прагнення групи до єдності.

11. Керівник як особистість, яка позбавляє підлеглих індивідуальної відповідальності. Зобов'язує керівника у виробничих питаннях брати підлеглих під свій захист, дає підстави окремим особам організації, покладаючись на керівника, ухилятися від прийняття самостійних рішень.

12. Керівник як ідеолог групи. Часто керівник виробляє для групи ідеологію, є джерелом поглядів, цінностей, норм. Попри те, що ця офіційна ідеологія може відрізнятися від поглядів окремих працівників організації, вона проникає в групу, впливає на неї. Це виявляється передусім там, де керівник контролює потік інформації в групу.

13. Керівник як протекційно-захисна особа. Потребує здатності і вміння виражати інтереси групи, окремих осіб поза її межами, оберігати їх від недружелюбних зовнішніх впливів.

14. Керівник як винуватець усіх бід. У разі невдачі керівник може стати «мішенню» для розчарованої групи.

На думку радянських учених В. Рубахіна й А. Філіпова, найраціональнішим є поділ функцій управління на основні та спеціальні. До *основних функцій управління* вони зараховують:

- визначення цілей та головних напрямів діяльності, перспектив розвитку колективу та виробництва загалом;
- створення згуртованого, дисциплінованого колективу та налагодження виробництва;
- формування раціональної організаторської структури, розподіл функціональних обов'язків, сил і коштів у колективі тощо.

Спеціальні функції представлені планово-економічною, кадровою і технолого-управлінською.

Зовсім інші критерії класифікації застосували Є. Кузьмін, І. Волков та Ю. Ємельянов, що дало їм підстави виокремити такі управлінські функції: *адміністративну* (накази, розпорядження щодо діяльності, координація індивідуальних дій та нагляд за виконанням), *стратегічну* (визначення цілей та вибір методів їх досягнення), *планування та прогнозування*, *експертно-консультативну*, *комунікативно-регулятивну*, *функцію представництва у зовнішньому середовищі*, *дисциплінарну*, *виховну та психотерапевтичну*.

Класифікація Л. Бляхмана та А. Маркіна передбачає такі функції: *цілеспрямувальну* (визначення цілей колективу та засобів їх досягнення); *адміністративно*

організаційну (формування керівних органів, розподіл завдань між підлеглими, узгодженість їхніх дій та контроль за виконанням рішень); *експертну* (консультація працівників); *дисциплінарно-стимулюючу* (оцінювання якості роботи підлеглих, визначення заохочень і покарань); *представницьку* (відстоювання інтересів у зовнішньому середовищі); *пропагандистсько-виховну* (створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток здібностей та ініціативи підлеглих, підбір і розстановка кадрів, участь у навчанні резерву).

Р. Шакуров виокремлює функції *цільові* (реалізую-чись у сфері виробництва, вони підпорядковані соціальному замовленню суспільства), *соціально-психологічні* (орієнтовані на інтереси людей, задоволення їхніх матеріальних і духовних запитів, передусім шляхом створення на роботі комфортних умов праці, сприятливого мікроклімату; спрямовані на формування у виробничому колективі необхідного для продуктивної діяльності соціально-психологічного клімату: організація педагогічного колективу, його активізація засобами стимулювання, згуртування, вдосконалення, розвиток самоврядування), *операційні* (планування, інструктаж, контроль, аналіз, координація та регулювання).

Класифікуючи функції управління за їх загальним значенням, українські вчені О. Бандурка, С. Бочарова та О. Землянська виокремлюють цільові та організаційні. *Цільові функції* є визначальним елементом управлінської діяльності, адже сутність управління полягає у виконанні планів і завдань, досягненні цілей організації. Систему *організаційних функцій*, на їх думку, утворюють:

— загально-організаційна (передбачає розподіл доручень між співробітниками, налагодження дисципліни, відповідальності за доручену справу, створення нових підрозділів для виконання певних завдань);

— матеріально-технічного забезпечення (визначає потреби системи та її підсистем у матеріальних ресурсах, виявляє можливості суспільства для задоволення потреби системи, розподіляє матеріально-технічні засоби, контролює їх раціональне використання);

— фінансово-економічного розвитку (визначає реальну вартість виконуваного завдання);

— обліку і контролю (забезпечує збір, передавання, збереження й оброблення даних обліку);

— політико-правова (дає змогу керівнику орієнтуватися в політико-правовому просторі суспільства, забезпечує ефективне управління підлеглими в межах організації);

— соціальна (спрямована на ефективне розв'язання суперечностей, сприяє соціальному захисту працівників);

— мотиваційна (спрямована на забезпечення виконання підлеглими їх зобов'язань).

Найраціональнішою є багатоаспектна класифікація управлінських функцій, здійснювана з одночасним використанням кількох ознак. Послугуючись Цим принципом, В. Третяченко об'єднує всю сукупність функцій управління у дві великі групи: організаційно-адміністративні та соціально-психологічні. *Організаційно-адміністративні функції* поділяє на загальні та спеціальні (планово-економічні, кадрові та технологічно-управлінські дії).

До *соціально-психологічних функцій* вчений зараховує комунікативну (підтримання зв'язків з іншими людьми, що забезпечує працівникам необхідну їм інформацію та підтвердження правильності їх ціннісних орієнтацій, схвалення їхньої поведінки та діяльності), постановки мети і мобілізації (включає вміння керівника визначити й довести до свідомості групи цілі спільної діяльності, постійно орієнтувати групу на певні соціальні цінності, роз'яснювати суспільну або особистісну їх значущість), психологічної підтримки (передбачає схвалення правильних дій працівників, підтвердження значущості зробленого).

Ефективність управлінської діяльності залежить від розуміння керівником управлінських функцій, завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль працівників на досягнення цілей організації. Кожна управлінська дія, будучи пов'язаною з відображенням дійсності у свідомості суб'єктів управління, вибудовується з урахуванням індивідуальних можливостей і здібностей людини при розподілі роботи, досягненні поставлених цілей, виробленні та прийнятті управлінських рішень, має психологічні особливості. Віддаючи належне чеснотам особистості підлеглого, підтверджуючи значущість виконаного ним завдання, позитивно оцінюючи та схвалюючи його дії, керівник впливає на авторитет підлеглого і на ставлення до нього у групі, що створює сприятливу морально-психологічну атмосферу для всієї діяльності організації. Багатоманітність функцій у процесі здій-

снення управлінської діяльності вимагає високої компетентності, відповідальності і психологічної готовності керівника.

Психологічний зміст функцій управління

Психологія відіграє важливу роль в ефективному здійсненні 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.

Психологічні особливості планування і прийняття управлінських рішень

Планування і прийняття управлінських рішень є процедурами, спрямованими на виявлення розбіжностей між поточним станом справ в організації і його ідеальним баченням, коли встановлюється і розв'язується міра неузгодженості між належним і наявним станом речей.

Сутність і особливості планування

Планування є однією з пріоритетних функцій управління, яка охоплює процес підготовки до змін, формування майбутніх варіантів дій. Результатом планування є *план* — система взаємопов'язаних, об'єднаних загальною метою завдань, що передбачають терміни, порядок, послідовність, умови, ресурси (людські, економічні, соціальні) та результат виконання. Він містить компоненти, які потребують розв'язання: що потрібно робити, хто, як і коли буде виконувати цю роботу, якого ефекту (результату) від неї чекати. Складаючи план, керівник повинен уміти прогнозувати і оцінювати майбутнє, готуватись до нього. Потрібно враховувати потенційні можливості організації (здібності та професійну

підготовленість учасників управління, морально-психологічний клімат в організації тощо), зміни зовнішнього середовища (вплив на становище організації поведінки клієнтів, конкурентів, зміни законодавства тощо).

Успішна реалізація планів передбачає ефективну систему комунікацій, участь у діяльності організації всіх співробітників. Тому, перш ніж затвердити план, розробляти стратегію дій або вносити в неї корективи, керівник повинен оцінити ділові та комунікативні можливості організації. Стратегічні можливості організації зумовлюють доступні для неї ресурси, основні ділові здібності, баланс ресурсів, види діяльності тощо. Вони становлять інтегровану сукупність навичок і технологій. Інтегральним є і поняття «ділові здібності», оскільки воно стосується організації в цілому, а не окремих індивідів.

Особливо важливим для діяльності організації, установи є вміння керівника визначити її загальну концепцію, стратегію. Без цього неможливо з'ясувати місію організації, встановити чіткі довгострокові цілі, сформулювати зрозумілі спільні кроки, спрямовані на їх досягнення.

Стратегія (грец. *strategia* від *stratos* — військо і *ago* — веду) — довгостроковий курс розвитку організації, який ґрунтується на усвідомленні сутності її виробничо-господарської та соціальної діяльності, способів досягнення її цілей.

З огляду на сфери застосування і спрямованість виокремлюють корпоративну й операційну стратегії. *Корпоративна стратегія* охоплює вибір установою сфери діяльності, виду бізнесу, ринків збуту товарів чи послуг, визначає загальні межі та напрями розвитку організації. *Операційну стратегію* розробляють різні функціональні відділи організації. Вона спрямована на такі сфери, як виробництво, маркетинг, фінанси й менеджмент людських ресурсів, і є чинником реалізації корпоративної стратегії.

Стратегія — це лише загальна схема дій, структурувати і деталізувати яку має планування. Процес планування охоплює не тільки організаційні, матеріальні, технічні, технологічні, фінансові, кадрові, а й психологічні чинники: з'ясування та узгодження намірів (організація повинна координувати рух усіх її підрозділів в одному напрямі або до однієї системи цілей), участь у реалізації намірів (співробітники мають поділяти ос-

новні положення стратегії), створення структури прийняття оперативних рішень.

Етапи розроблення і реалізації стратегії організації.

При виробленні стратегії організації необхідно подбати про логічний взаємозв'язок обох її фаз — формулювання та реалізації. У процесі розроблення стратегії окреслюються такі її етапи: визначення місії, цілей і цінностей організації, аналіз навколишнього середовища, з'ясування завдань, стратегічний вибір можливих альтернатив, аналіз альтернативних стратегій, варіантів, шляхів досягнення цілей. Позитивне вирішення цих питань є підставою для затвердження стратегії організації, після чого настає фаза її реалізації.

1. Місія, цілі та цінності організації. Місія організації має забезпечити усвідомлення персоналом, споживачами головного її призначення, тобто тієї користі, яку вона намагатиметься принести суспільству і його громадянам.

Місія організації — лаконічно сформульована причина існування організації, особлива роль для ринку, споживача.

Місія акцентує на потребах споживача, на послугах, на кращих технологіях, а не на прибутках організації. Важливе при цьому врахування національно-психологічних інтересів споживачів, таких етико-психологічних та соціально-психологічних аспектів, як відповідальність за якість товару, послуг, намагання задовольнити потреби суспільства, висока культура, традиції, виробничий клімат в організації. Ці вимоги поширюються і на цілі (загальні довгострокові орієнтири) і цінності організації. Традиційно підкреслюють такі цінності, як справедливість, рівність, пріоритетність інтересів споживачів, якісне обслуговування, соціально-відповідальна підприємницька діяльність. У психологічному аспекті визначення місії, цілі й цінностей організації є вольовим актом, внаслідок якого обирають один варіант із кількох можливих. Загалом визначення місії, цілі й цінностей організації — це з'ясування намірів і планів фірми. Наприклад, фірма «Моторола» продекларувала свою місію як гідне служіння задоволенню потреб суспільства, забезпечення споживачів продукцією і послугами найвищої якості за помірну ціну.

2. Аналіз навколишнього середовища. Аналіз навколишнього середовища передбачає з'ясування становища організації на конкретний час, охоплює збирання та інтерпретацію інформації про ділове (внутрішнє і зов-

нішне) середовище (людські, економічні, фінансові та інші ресурси, результати діяльності в порівнянні з конкурентами) та очікування зацікавлених груп. При цьому варто сконцентруватися на найзначущіших ділових здібностях, здатних забезпечити досягнення цілей, тобто на чинниках, які вигідно відрізняють організацію від конкурентів. Такі особливості, що створюють конкурентні переваги, називають основними діловими здібностями організації. З'ясування організаційних можливостей, як правило, розпочинають з аудиту матеріальних, фінансових і людських ресурсів, який передбачає:

- аналіз стану виробничого устаткування;
- оцінювання розміщення ресурсів;
- аналіз ефективності структури персоналу;
- вивчення необхідних для роботи якостей і навичок співробітників;
- аналіз фінансової структури;
- аналіз ефективності фінансової системи контролю;
- з'ясування наявності нематеріальних ресурсів організації (умовне оцінювання вартості ділових зв'язків, репутації організації);
- вивчення можливостей доступу до ресурсів поза межами організації (стосунки з основними постачальниками, споживачами).

Серед питань, що потребують аудиту, психологічні та соціально-психологічні аспекти не менш важливі, ніж матеріально-фінансові. В цьому контексті звертають увагу на відповідність внутрішніх ділових можливостей, здібностей організації зовнішнім умовам. При цьому застосовується метод ССМЗ аналізу (ССМЗ — «сильні» й «слабкі» сторони організації, її «можливості» та потенційні «загрози» навколишнього середовища). До сильних сторін організації відносять, наприклад, висококваліфіковану робочу силу, до слабких — застарілі виробничі лінії, технології.

3. *Завдання організації.* Як конкретні короткострокові дії, орієнтири, вони детально формулюють цілі організації. Психологи твердять про недоцільність формулювання перед співробітником чи їх групою більше п'яти оперативних завдань, оскільки людина одночасно може ефективно контролювати діяльність не більше п'яти об'єктів. Увага людини, яка перебуває під постійним впливом нових вражень, розсіюється і фіксує лише невелику їх частину, а отже знижується ефективність ді-

яльності. І тільки ця частина зовнішніх вражень і внутрішніх відчуттів виокремлюється увагою, стає змістом роздумів. Увага людини як психофізіологічний процес, стан, який дає змогу їй зосередитися на одній інформації та проігнорувати іншу, має такі основні властивості:

— стійкість (здатність протягом тривалого часу зберігати стан уваги на певному об'єкті, не відволікаючись і не послаблюючи уваги);

— зосередженість (ступінь концентрації уваги на одних об'єктах та її відвернення від інших);

— переключення (переведення уваги з одного об'єкта на інший);

— розподіл (здатність паралельно виконувати кілька видів діяльності);

— обсяг (кількість інформації, яку людина здатна одночасно зберегти у сфері підвищеної уваги).

Знання цих властивостей уваги дає змогу керівникові оптимально формулювати цілі, завдання, перевіряти їх на сумісність, дбаючи, щоб виконання одного завдання не заважало іншому. При цьому для кожного завдання мають бути свої критерії оцінювання. Тільки за таких умов керівник може здійснювати індивідуальну і групову мотивацію працівників на досягнення поставленої мети.

Завдання психологія тлумачить як сформульовану за певних умов мету, досягнення якої відбувається у процесі їх перетворення. Постановка завдання та його розв'язання — це складний розумовий процес. Розв'язання управлінських завдань передбачає встановлення складних багаторівневих відношень між різними елементами завдань. Завдання стає логіко-психологічною категорією, коли інший суб'єкт приймає його для розв'язання. Шукаючи для цього спосіб, суб'єкт включає процес мислення (як здібність розв'язувати завдання). Розв'язання завдання є наслідком дії логічних, інтелектуальних, емпіричних, інтуїтивних закономірностей мислення. Логічний та інтелектуальний процеси розв'язання завдань не тотожні між собою. Це свідчить про об'єктивну і суб'єктивну логіку їх розв'язання, про неспіввіднесення використовуваної інформації з об'єктивною, що характерно й для управлінських завдань. З погляду психології необхідною передумовою успішного розв'язання завдань є *рефлексія* — усвідомлення їх значущих аспектів, оцінювання їх смислу, намагання включити їх у певні відношення.

У процесі розв'язання управлінських завдань виявляються інтелектуальні й особистісні можливості керівників. Серед найтипівіших стилів мислення керівників виокремлюють:

— *системний стиль*. Головне для нього — визначення методу розв'язання завдання, розчленування проблеми на окремі компоненти;

— *інтуїтивний стиль*. Характеризується великим ступенем усвідомлення проблеми в цілому, намаганням використати різні методи розв'язання завдання;

— *рецептивний (лат. receptio — прийняття) стиль*. Йому властива концентрація уваги на окремих деталях проблеми;

— *перцептивний (лат. perceptio — пізнання) стиль*. Для нього характерне намагання встановити відносини між різними частинами проблеми.

Специфіка управлінських завдань виявляється в тому, що вони можуть містити нечіткі, суперечливі умови, недостатнє обґрунтування можливих засобів досягнення мети. Процес розв'язання їх часто відбувається за відсутнього дефіциту часу.

Психологія управління виокремлює три основних типи управлінських завдань:

1. Концептуальні завдання (пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням).

2. Технологічні завдання (пов'язані з технологічними аспектами функціонування виробництва).

3. Завдання, пов'язані з дією людського чинника (кадрові питання, соціально-психологічний клімат тощо).

За критерієм змісту всі управлінські завдання класифікують на *значущі* та *малозначущі*; за критерієм виконаності завдань — на *завдання, які вирішуються*, і *завдання, які не вирішуються*; за критерієм обізнаності керівника — на *завдання, які належать до сфери компетенції керівників*, і *завдання, які не належать до цієї сфери*; за ступенем функціональних витрат — на *легкі* та *важкі*.

При розв'язанні управлінських завдань кожний керівник використовує свою систему оцінювання стосовно розв'язання конкретної проблеми. В управлінській практиці виникають ситуації, які виходять за межі компетенції керівника (проблема відносин із вищими керівними органами, багато незапланованих нарад тощо), а також труднощі, зумовлені об'єктивними обста-

винами виробництва (плинність кадрів, територіальна віддаленість об'єктів управління тощо). Вирішення управлінських завдань передбачає усунення труднощів, створення умов для якісно нової ситуації. При цьому важливий вибір адекватного шляху розв'язання завдання, для чого керівник має не тільки правильно оцінювати управлінську ситуацію, а й адекватно співвіднести перспективні та поточні завдання. Під час такої роботи йому доведеться відповісти на запитання:

1. Чи доцільно в ситуації, що склалася, ставити і розв'язувати конкретне управлінське завдання?
2. Чи є умови для реалізації поставленого завдання?
3. Чи обов'язковим є розв'язання цього управлінського завдання?

Чим більше суб'єктивні оцінки керівника збігатимуться з об'єктивною значущістю завдань, тим вища вірогідність вибору найефективнішого шляху їх розв'язання.

4. *Стратегічний вибір можливих альтернатив.* Передбачає опис правил, процедур, методів досягнення цілей і завдань. Вибір керівником способу, тактики розв'язання управлінського завдання залежить від його індивідуального досвіду управлінської роботи, об'єктивних вимог управлінської ситуації, особистісних особливостей керівника. Залежно від превалювання конкретного чинника формується *індивідуальна управлінська концепція керівника* — його уявлення про актуальність і значущість управлінського завдання.

Психологічний механізм вибору методів, тактик досягнення цілей і завдань залежить від їх важливості для керівника. При розв'язанні завдань, які умовно належать до «чужої» сфери, він може виявляти ініціативу, ризик. Вирішуючи «свої» завдання, намагатиметься не ризикувати.

Найчастіше у розв'язанні конкретних управлінських завдань керівники використовують такі тактики:

1. Тактика ризику з підвищеною відповідальністю.
2. Тактика тривалого розв'язання завдання з метою зняття з себе відповідальності.
3. Тактика самостійного вирішення проблеми з обачним ризиком.
4. Тактика застосування мінімуму самостійних дій і відповідальності за можливе нерозв'язання завдання.

Якщо під час розв'язання управлінських завдань виник конфлікт всередині організації, керівники вдають-

ся до однієї з таких тактик, інколи підсилюючи їх елементами інших:

1. Суперництво (протиборство). Вдавшись до цієї тактики, керівник намагається завоювати командну роль, диктувати власну позицію відповідно до своєї індивідуальної мотивації. Ця тактика сприяє досягненню успіху, але не завдяки узгодженню дій з підлеглими, а внаслідок приниження та ігнорування їхніх інтересів.

2. Співробітництво (кооперація). Намагаючись досягти успіху в діяльності (позитивна мотивація), керівник старается максимально врахувати не лише власні, а й інтереси партнерів.

3. Компроміс. Обравши цю тактику, керівник шукає оптимальний варіант (між протиборством і співробітництвом) розв'язання завдання, який задовольняв би всіх. Тактика компромісу не завжди є достатньо результативною, оскільки більше націлена на встановлення людських контактів, аніж на розв'язання управлінського завдання. Використання її зумовлюють такі психологічні причини: позитивна мотивація на досягнення певного порозуміння, намагання встановити контакт із діловим партнером, традиція рахуватися з думкою інших людей, намагання уникнути конфлікту, ризикованих дій, боязнь відповідальності.

4. Уникнення. До цієї тактики керівники вдаються, усвідомлюючи власну управлінську некомпетентність, намагаючись свідомо чи інтуїтивно вилучити із зони актуальної значущості конкретну управлінську мету. Вибір диктують такі психологічні причини: боязнь прийняття управлінського рішення; невміння обирати оптимальні методики, засоби розв'язання завдання; боязнь відповідальності і покарання; намагання уникнути неуспіху в діяльності; нездатність дійти ділової згоди з партнером.

5. Пристосування. Вибір цієї тактики є наслідком низької активності, недостатньої зацікавленості керівника у виконанні поставлених завдань. Тому його дії спрямовані на уникнення конфліктних стосунків з іншими керівниками. Тактики пристосування зумовлюють такі психологічні причини: нездатність осмислити значущість завдання в часі та просторі; боязнь брати на себе відповідальність; намагання уникнути ситуації; боязнь покарання за негативні наслідки; відсутність позитивної мотивації досягнення успіху.

Вибір засобів, методів, тактик розв'язання завдань залежить і від особистісних якостей керівників. Керів-

ник із яскраво вираженими лідерськими якостями навряд чи обере тактику пристосування чи уникнення, скоріше він віддасть перевагу тактиці протиборства або співробітництва і намагатиметься уникати компромісу. Керівники, орієнтовані на себе, здебільшого обирають «агресивну» тактику — протиборство, а керівники, орієнтовані на інших, — тактику співробітництва або компромісу. Знаючи характер взаємодії керівника, його орієнтованість (на мету чи на стосунки з людьми), можна прогнозувати вибір ним тактики розв'язання конкретного управлінського завдання. А тактика, яку обирає керівник, характеризує його особисті якості.

5. *Аналіз альтернативних стратегій, варіантів, шляхів досягнення цілей.* На цьому етапі, проаналізувавши альтернативні стратегії, вибирають найкращі альтернативи. З погляду психології це складний вольовий акт, адже більшість альтернативних рішень є взаємовиключними, що вимагає від керівника максимуму вольових зусиль в оцінюванні адекватності можливих, їх доцільності й прийнятності. Можливі реакції зацікавлених груп спонукатимуть його до використання психологічних механізмів задля досягнення необхідного результату в процесі спілкування, взаємодії.

6. *Реалізація стратегії.* Цей етап передбачає спостереження за виконанням завдань, прийняття (за необхідності) коригувальних впливів, перегляд стратегії. Отже, процес планування тісно пов'язаний із контролем і прийняттям управлінських рішень: досягнуті результати порівнюють із запланованими з метою виявлення відхилень. Відсутність неприпустимих відхилень є підставою для продовження реалізації плану, за неприпустимих відхилень вдаються до коригувальних дій, спрямованих або на виконання планів, або на планування. За значних відхилень доводиться розробляти навіть нові плани. Кількість коригувальних дій обернено пропорційна якості планів: чим якісніші плани, тим рідше потрібно вдаватися до корекції.

Сутність і особливості прийняття управлінських рішень

Прийняття рішень є завершальною фазою планування і 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 виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим активніше безпосередні учасники їх виконання задіяні до процесу прийняття.

Прийняття управлінського рішення здійснюється в умовах двох видів відносин:

- 1) керівництво — підлеглисть (керівник приймає рішення одноосібно);
- 2) партнерство (рішення приймають колегіальне, творчою групою спеціалістів, експертів тощо).

Це спричинило дві форми прийняття управлінських рішень: *індивідуальну* (одноосібну) та *групову* (колегіальну), кожна з яких має свої переваги і недоліки. Вибір їх залежить від особливостей управлінської ситуації. У розв'язанні, наприклад, процедурних проблем, безпосередньо пов'язаних з процесом виробництва, цілком достатньо індивідуальних рішень. Складні управлінські проблеми, ситуації з багатьма невідомими, що містять соціальні, психологічні, соціально-психологічні, моральні аспекти, в яких задіяний людський чинник, вимагають комплексного розгляду.

За відносин «керівництво-підлеглисть» прийняття управлінського рішення значною мірою буде детерміноване спонуканими, стимулами, котрі визначають поведінку керівника. Здебільшого мотиваційними впливами, що виходять від керівника, є намагання показати свою професійну перевагу над підлеглими, реалізація особисто значущих суб'єктивних цілей, прагнення до влади. Мотиви поведінки підлеглих, які беруть участь у прийнятті рішення, полягають у готовності поступитися керівнику, намаганні не показати своєї професійної некомпетентності, уникнути зауважень на свою адресу. У групі з партнерськими відносинами підкорення немає. За таких умов кожний спеціаліст намагається реалізувати свої інтелектуальні можливості. Інколи учасники

групової дискусії подають свою думку як єдино правильну, що не потребує обговорення. Це один із можливих випадків відокремлення під час дискусії, яке умовно називають «діалогом глухих». Керуючи груповою дискусією, керівник може впливати на підлеглих, вдаючись як до безпосереднього впливу на них, так і до впливу через групу. Вплив керівника на групу тим сильніший, чим більше він вважає себе причетним до неї. Групове прийняття управлінського рішення має такі переваги над індивідуальним:

- У групі легше долати стереотипи мислення;
- комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив;

- У груповому рішенні задіяно більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність знаходження оптимального або наближеного до нього способу розв'язання управлінського завдання;

- групове рішення адекватніше відображає суть розв'язуваної проблеми;

- єдність думок, яка є наслідком вироблення управлінського рішення, позитивно мотивує ефективну трудову діяльність кожного працівника і групи загалом. Тобто спрацьовує соціально-психологічний феномен «групова нормалізація», що виникає внаслідок групової дискусії, коли протилежні погляди і навіть екстремальні позиції формуються в єдину думку;

- групове рішення психологічно легше сприймається, що впливає на його поширення та виконання.

До недоліків групового прийняття управлінського рішення зараховують:

- блокування рішення. Виникає, коли точки зору не зближуються, а віддаляються. В такому разі проявляється соціально-психологічний феномен «групова поляризація». Він є результатом групової дискусії, під час якої різні погляди думки оформлюються у дві протилежні позиції, що виключають будь-які компроміси. Діапазон групової поляризації тим більший, чим більше зміщені первинні переваги осіб групи від середніх значень. Протилежні думки породжують нервово-психічні напруження, конфлікти, які негативно впливають на особистості і групу в цілому;

- прийняття компромісного рішення, яке не завжди відіграє позитивну роль. В одному випадку компроміс долає протистояння різних позицій і підходів, а

в іншому через невдачу прийняття оптимального рішення має рішення, яке задовольняє більшу частину групи. Такий компроміс є неефективною формою прийняття управлінського рішення, адже він нехтує реальним станом справ;

— розроблення й ухвалення групового управлінського рішення, на відміну від індивідуального, може забрати значно більше часу;

— у процесі групового ухвалення рішень можливі примус, тиск однієї сторони на іншу з метою нав'язати власне рішення;

— можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення, за яке виступали найактивніші, але ненайкомпетентніші учасники групи;

— можливість передчасного ухвалення управлінського рішення, нечіткого визначення відповідальності;

— висока ймовірність незадоволеності і напруги учасників дискусії, кожен з яких прагне, щоб була прийнята його точка зору. Це є наслідком різних мотивацій (установок, інтересів, бажань тощо).

Будь-яке управлінське рішення зводиться до вибору конкретного варіанта з можливих альтернатив, що є складним психологічним процесом (рис. 16).

У процесі розроблення та прийняття управлінського рішення діяльність керівника охоплює такі етапи:

1. З'ясування, усвідомлення, формування проблеми. З'ясувати проблему — означає наполовину її розв'язати. Для цього необхідно зібрати, систематизувати, проаналізувати значну кількість інформації. Високою є ймовірність послуговування необ'єктивною, свідомо перекрученою інформацією, що може бути зумовлено психологічними чинниками (особистісні особливості, мотиваційні утворення тощо). Крім того, зосередження уваги на проблемі викликає у співробітників нервово-психічну напругу, породжує стреси, психологічні бар'єри, які також спричинюють викривлення інформації, суб'єктивне її сприймання. Тому якість рішення безпосередньо залежить від поінформованості суб'єкта, який це рішення приймає, а рівень поінформованості є запорукою надійних довгострокових прогнозів. Ефективне рішення можливе за умови використання представленої кількісно-якісним описом вичерпної та повноцінної інформації, а масштаб завдання має бути не вищим середнього. Використання неповної, нечітко сформульованої інфор-

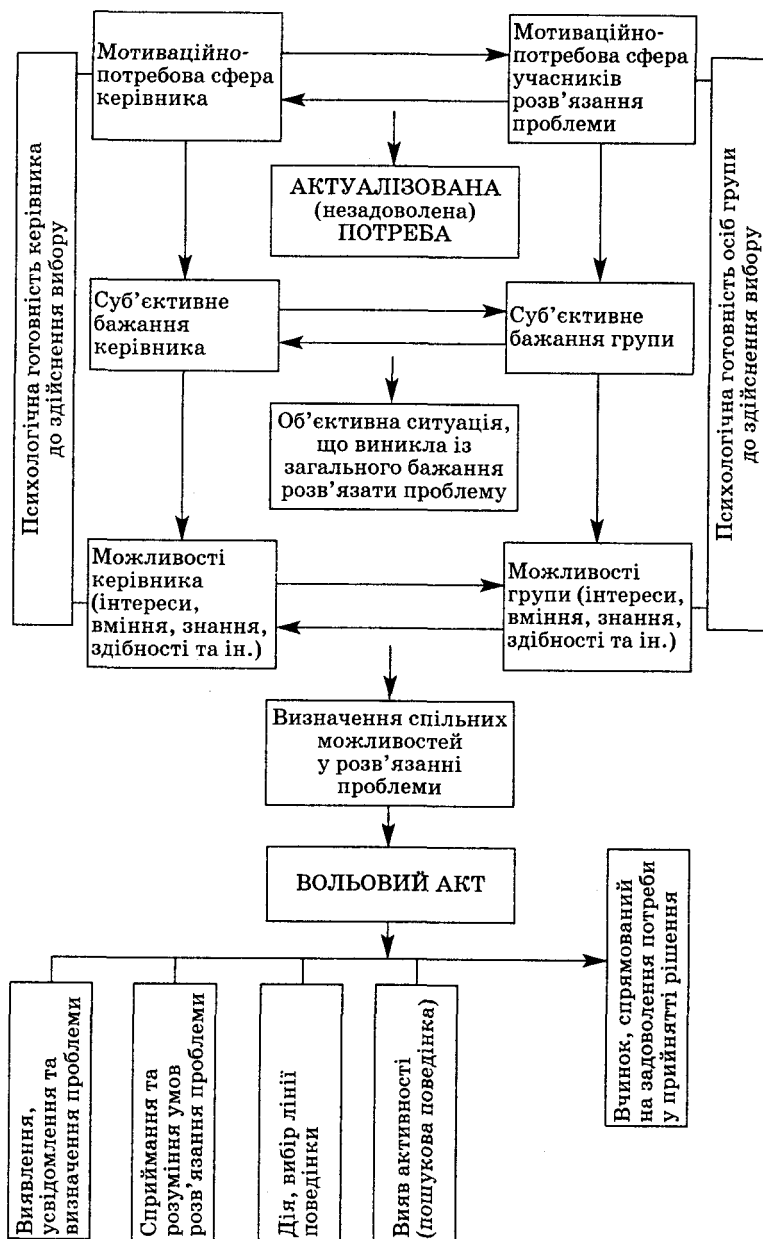


Рис. 16. Психологічна формула вибору управлінського рішення

мації має своїм наслідком неефективне рішення. Отже, вичерпність, достовірність, належна структурованість інформації є важливою передумовою прийняття ефективного управлінського рішення.

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

- визначенням особистих можливостей у розв'язанні проблеми;
- вольовим актом, спрямованим на вияв активності;
- пошуковою діяльністю у задоволенні потреби прийняття рішення.

До обмежень у прийнятті рішень відносять неадекватність засобів, нестачу 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 плутанину. 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 й практика пропонує кілька варіантів вибору:

- впевнений вибір. Він, як правило, не ускладнюється невизначеністю, дефіцитом інформації, цілком залежить від особистості, що приймає рішення;
- невпевнений вибір. Тут усе залежить як від рішення, так і від чинників, про які відомо лише частково. Вибору передують пошук відповідей на питання, пов'язані з невідомими чинниками. Така ситуація найчастіше виникає під час прийняття оперативних рішень;
- визначена ситуація вибору. Свідченням її є заздалегідь підготовлений перелік альтернативних дій і можливих результатів внаслідок кожної дії (наприклад, службові інструкції на випадок стихійних нещасних випадків). Інколи перелік альтернативних дій роблять

спонтанно, що свідчить про неабиякий досвід учасників дискусії;

— невизначена ситуація вибору. Виникає за відсутності переліку альтернативних дій і можливих їх наслідків, що ставить суб'єкта рішення у складне становище. Виходом із такої ситуації може бути глибокий аналіз дії можливих чинників та їх наслідків, моделювання ситуації вибору;

— 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 ситуації вибору неабияке значення має і схильність керівника до ризику.

У процесі пошуку необхідного варіанта одна альтернатива може змінювати іншу, а послідовність цієї зміни також впливає на результат вибору і прийняття рішення. У зв'язку з цим психологи радять пам'ятати, що вибір альтернативи являє собою взаємодію зовнішніх і внутрішніх чинників. *Зовнішні чинники* (детермінанти) — це умови виробничого й соціального середовища (характер завдання, кількість і якість інформації, рівень технічної оснащеності, досвідченість персоналу тощо). Вони є багатогранними, однак інколи зумовлюють стереотипність, шаблонність у прийнятті рішення. *Внутрішні чинники* представлені індивідуально-психологічними особливостями особистості керівника, його психологічними установками, домінуючими психологічними станами, віком, освітою, соціальним досвідом тощо. Сукупність внутрішніх чинників у прийнятті управлінського рішення називається «особистісним профілем рішення». На підставі цього можна стверджувати, що особистісний профіль керівника трансформується в особистісний профіль рішення.

5. Прийняття рішення та організація його виконання. Вагомою складовою процесу прийняття управлінського рішення є зворотний зв'язок, який виявляє себе після того, як рішення почало діяти. Часто він є оцін-

кою можливих наслідків прийнятого рішення. Основним критерієм ефективності в такому разі є два параметри: якість рішення та сприйняття (реакція) рішення його виконавцями. Якість рішення оцінюють за такими показниками: вибір найкращої альтернативи із тих, що пропонує конкретна управлінська ситуація; урахування інтелектуальних, індивідуальних, психологічних, професійних та інших можливостей виконавців.

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

У практиці управління не кожне управлінське рішення приводить до очікуваних результатів. Це трапляється через помилки, допущені у процесі підготовки рішень, та ігнорування особливостей взаємодії людей у групі. Такі помилки, розходження в думках тощо спричиняють групову деформацію рішень. Тому, приймаючи рішення, необхідно враховувати такі особливості групового мислення:

- конформізм мислення (окремі особи групи піддаються впливу інших);
- захисні тенденції (індивіди намагаються захистити себе та своє «Я» від впливу інших);
- тенденційний підбір фактів (стійкі установки, стереотипи мислення);
- надмірний скептицизм (намагання досягнути вищих результатів).

При прийнятті управлінського рішення на його результат може впливати «збільшення рівня ризику». Управлінська практика засвідчує, що багато людей, які приймають рішення, так чи інакше ризикують. Рівень ризику в них суттєво вищий, ніж в інших людей, які діють за таких самих обставин. Причиною цього є підсвідомі тенденції поведінки, які виявляються в неусвідомленні людьми свого прагнення до ризику. Потяг до ризику під час прийняття управлінських рішень зумовлюють такі чинники:

— розподіл відповідальності, що зменшує страх перед можливою помилкою;

— ціна ризику (якщо ризик має позитивну цінність у соціокультурному середовищі, то люди прагнуть до нього, якщо ж навпаки, то і цінність ризику зменшується), який у сучасному суспільстві сприймають позитивно.

Прийняття управлінських рішень нерідко супроводжується типовими помилками, найхарактернішими з яких є:

— зумовленість рішення емоціями, імпульсивністю;

— розгляд лише позитивних варіантів, неврахування розумного ризику;

— надання переваги при прийнятті рішення бажанням, припущенням, а не достовірній інформації;

— поспішність, зумовлена дефіцитом часу;

— неправильне витлумачення фактів тощо. Приймаючи рішення, керівники повинні враховувати його роль у життєдіяльності організації і вимоги до рішень:

1. Наукова обґрунтованість. Йдеться про врахування об'єктивних економічних та інших законів при прийнятті рішень, орієнтацію на нормативні матеріали.

2. Директивність. Управлінське рішення передбачає обов'язковість виконання та єдиноначальність.

3. Своєчасність. Актуальність рішення різко знижується, якщо проблема у зв'язку із зволіканням уже не піддається розв'язанню.

4. Адресність. Кожне рішення повинне мати чітко визначеного одного чи кількох виконавців.

5. Конкретність. Становлення чітких, конкретних термінів виконання.

6. Необхідна повнота. Управлінське рішення повинно вказувати певну ціль, передбачати основні шляхи й засоби її досягнення, порядок взаємодії, контроль за виконанням.

В управлінській практиці розрізняють програмовані та непрограмовані рішення. *Програмовані рішення* 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 за 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. В 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* постають як вибір, зроблений тільки на підставі відчуттів. Психологи стверджують, що більшість управлінських рішень керівники приймають саме інтуїтивно. *Раціональні рішення* базуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді, коли керівник обирає рішення, що раніше зарекомендувало себе як вдале. Однак у ситуаціях, в яких задіяний людський чинник, орієнтуватися лише на судження недостатньо, оскільки можна не помітити нової альтернативи.

Більшість управлінських рішень приймає група. Процедура колективного прийняття управлінського рішення безпосередньо пов'язана із стилем керівництва. Авторитарний стиль проявляється в тому, що керівник у процесі прийняття управлінського рішення керується власними ідеями, досвідом, оцінками, планами, адаптує думки колег до своєї індивідуальної концепції аналізу проблеми, особисто намагається визначити засоби її вирішення. Не можна вважати оптимальним і ліберальний стиль керівника, оскільки за таких умов ініціативу у прийнятті рішення перебирає на себе неформальний лідер. За групової форми прийняття управлінського рішення найоптимальнішим є демократичний стиль керівництва, який відкриває простір для вияву ініціативи, здібностей, особистісних якостей усіх учасників групи.

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

1. Абсолютна перевага керівника над учасниками прийняття рішення. За таких умов відбувається одноосібне прийняття рішення, а посадові особи погоджуються з позицією, думкою керівника.
2. Сильна перевага керівника. Керівник вислуховує думки посадових осіб, оцінює їх і пристосовує до своєї точки зору.

3. Оптимальна активність керівника при 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 втручатися в обговорення проблеми, а виразником думки групи стає неформальний лідер, який прагне нав'язати свою точку зору з приводу рішення. Така ситуація можлива за ліберального стилю керівництва.

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

1. Принцип одноголосності. Передбачає реальну, якій властиве творче обговорення проблеми, та уявну одностайність, коли учасники прийняття рішення внутрішньо не погоджуються з думкою керівника, але формально приймають її. Шкідливість формальної одноголосності полягає в тому, що учасники обговорення проблеми залишають при собі власні думки, пропозиції, замовчують їх. Це призводить до втрати інтересу суб'єктів управління до критики і самокритики, а відповідно руйнує засади колегіальності в роботі.

2. Принцип більшості. Використання його доцільне, коли дискутують дві або більше неформальних груп. Це робить необхідним голосування, за якого можливі розподіл голосів на рівні частини, перевага більшості голосів і абсолютна більшість голосів. Найприйнятнішою вважають абсолютну більшість голосів.

3. Принцип мінімізації розбіжностей. Актуальний він у ситуаціях, коли за активної участі в обговоренні проблеми всіх учасників групи природно й оптимально домінує думка керівника (лідера). Дискусія в такому разі є основним методом мінімізації суперечностей між особами групи.

4. Принцип погодження. Пов'язаний із з'ясуванням та узгодженням думок усіх належних до групи осіб у процесі підготовки рішення.

За індивідуальної форми 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;

- готуючи рішення, доцільно перевіряти його різноманітними сумнівами;
- навіть за мінімальних шансів на успіх слід намагатися розглянути проблему з різних поглядів;
- глибшому усвідомленню суті проблеми сприяє моделювання ситуації, вивчення ситуації-аналога;
- під час вироблення рішення необхідно поставити якомога більше запитань;
- не варто задовольнятися першим рішенням, що прийде на думку;
- 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 по-своєму бачить життя та різноманітні його проблеми.

Чим складніша та відповідальніша ситуація, в якій відбувається прийняття управлінського рішення, тим яскравіше виявляється особистий профіль керівника. Особливо яскравий він в екстремальних ситуаціях. Істинні психологічні якості особистості (індивідуальні особливості, досвід) виявляються під час прийняття відповідальних рішень за умов дефіциту часу, реальних загроз, високих ризиків тощо. Наприклад, у звичайних умовах тип нервової системи не надто впливає на стиль ефективності роботи керівника. В екстремальних умовах особи із слабким типом нервової системи часто помиляються, рішення їм даються важко. Компенсаторним чинником для них можуть стати досвід та управлінські навички. Особи із сильним типом нервової системи у нетрадиційних, складних ситуаціях діють зібрано, відчуючи навіть певне емоційне піднесення. Найчастіше індивідуальні особливості керівника помітні на етапі висунення гіпотез, альтернатив («А») і на етапі контролю за ними («К»). Залежно від їх співвідношення психологія управління розрізняє типи рішень (В. Зазикін, А. Чернишев):

1. Імпульсивні рішення. У цьому разі процеси побудови гіпотез суттєво переважають над їх контролем («А» значно переважає «К»),
2. Рішення з ризиком. Вони є наслідком деякого переважання гіпотез над їх контролем («А» більше за «К»).
3. Врівноважені рішення. Кількість гіпотез є такою, як і кількість їх перевірок («А» дорівнює «К»).

4. Обережні рішення. Кількість гіпотез помітно поступається контролю над ними («А» менше від «К»).

5. Інертні рішення. Кількість перевірок і контрольних функцій значно переважає кількість висунутих гіпотез («А» значно менше «К»).

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.

Залежність ефективності управлінських рішень від психологічних якостей керівника. Управлінська діяльність, поєднуючи в собі різноманітні об'єктивні та суб'єктивні чинники, значною мірою залежить від культури, якої дотримуються головні суб'єкти управлінської практики. Навіть у типовій ситуації управлінці однакової кваліфікації діятимуть залежно від бачення ситуації, уподобань, досвіду, передумовою яких є і психологічні особливості особистостей кожного з них. Не менш значущою при цьому є мотивація. Чим вона сильніша, тим продуктивніший процес прийняття рішення. Багато керівників у процесі прийняття рішення орієнтуються на зовнішні або внутрішні чинники («зовнішня» та «внутрішня» стратегії). *Керівники з внутрішньою стратегією* вважають, що якість і ефективність управлінських рішень залежить від їх компетентності, досвіду, знань, уміння працювати з людьми. *Керівники із зовнішньою стратегією* пояснюють свої успіхи й невдачі об'єктивними обставинами, на які вони не можуть істотно впливати, а тільки враховують їх особливості. Вони працюють менш ефективно, ніж керівники із внутрішньою стратегією, оскільки їм не вистачає ініціативності й активності, конструктивних дій в екстремальних ситуаціях, гнучкості, стійкості до тиску «зверху» і «знизу», вміння визначати відповідальних за проблему, координувати роботу групи, вдало використовувати інформацію тощо. Прийняття управлінського рішення є творчим процесом. Налаштованість керівника на творчу управлінську діяльність є запорукою кваліфікованого розв'язання проблеми, конструктивних дій у нестандартних ситуаціях, вибору найоптимальніших із альтернатив. Здатністю до творчості наділена кожна особистість, хоч не в усіх вона належно розвинута, викристалізувалася як здібності, без яких

неможливі новоутворення в пізнавальній діяльності, створення суб'єктивно нового продукту. Це ослаблює конструктивну силу інтуїції, приземлює думку, унеможлиблює стан натхнення. Творча людина, як правило, завжди виявляє інтерес, який переростає в інтерес-збудження, нетворча — недовіру, підозру і навіть ворожість.

Отже, на процес планування та прийняття управлінських рішень впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Злагоженість дій керівника і підлеглих, їх спрямованість на визначення шляхів та засобів реалізації планів сприяє досягненню поставлених цілей.

Організація діяльності

Організація як управлінська функція передбачає підбір кадрів та їх розстановку; 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 і процес прийняття управлінських рішень; організацію дисципліни, відповідальності за доручену справу, впорядкування роботи керівника і його підлеглих; прийняття рішень щодо розвитку організації; створення спеціальних служб та підрозділів тощо. Цей етап управління є для керівника надзвичайно відповідальним, 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 й їх психологічні особливості, вміло спілкуватися із співробітниками, вести ділові переговори. Значущими є чіткий розподіл між працівниками керівних повноважень, обов'язків і відповідальності за їх виконання (делегування повноважень), управління людськими ресурсами. Серед різноманітних способів координації та регуляції керівником діяльності підлеглих найголовнішими з погляду психології управління є:

— 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 виробити загальне рішення);

- правила і 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 самому рівні);

- безпосередній особистий контакт (цей механізм координації є ефективним як у простих, так і в складних управлінських ситуаціях, особливо там, де задіяний людський чинник).

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

Мотивація

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати співробітників працювати краще, створити у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо.

Знаючи мотивацію працівників, можна достовірно спрогнозувати їхню 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 при розв'язанні управлінського завдання, стилю управління, манери ділового спілкування тощо. Саме тому мотиваційна функція є найважливішою в управлінні, викликає особливий інтерес у керівників.

Мотивація є динамічним процесом, який стимулює й підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда. Вона охоплює систему спонукальних чинників (потреби, мотиви, цілі, наміри тощо), здатних впливати

на поведінку людини, сукупність причин психологічних чинників, що стимулюють, підтримують на певному рівні, а також пояснюють поведінку та активність людини, з іншого боку, вона є процесом спонукування себе та інших, активності, досягнення цілей.

Теорії мотивації індивідів в організації

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

Теорія потреб. Представники їх намагаються ідентифікувати різні чинники мотивації, зокрема людські потреби, які, на їх думку, зумовлюють поведінку людей. Сформульовані вони наприкінці 20-х років ХХ ст. в західній психології. Німецько-американський психолог Курт Левін (1890—1947) вважав мотивами різні райони «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 Маррей (1893—1988) нарівні з органічними (первинними) виокремив вторинні (психогенні) потреби, які вбачав результатом навчання і виховання:

потреба у досягненні успіху, аффіліації (англ. to affiliate — приєднувати), агресії, незалежності й протидії, повазі й захисті, домінуванні та приверненні уваги, уникненні невдач, допомозі й взаєморозумінні, пізнанні та поясненні тощо. В соціопсихічній теорії мотивації Е. Мейо надано 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, виокремлюючи серед них:

— фізіологічні потреби (потреби, задоволення яких суттєве для фізичного виживання людини);

— потреба в безпеці (передбачає пошук стабільності, надійності, захисту, звільнення від страху, хаосу тощо. Отже, людина шукає стабільну роботу, обурюється, коли раптові ситуації порушують її уявлення про перспективи роботи, безпеку);

— потреби в любові й належності (людина відчуває самотність, спрагу ніжних стосунків, тому намагається стати частиною групи, відчуті належність до близької за духом команди);

— потреби в повазі, визнанні та оцінюванні (реалізуються через самоповагу та повагу інших. Самоповага пов'язана з потребою індивіда у досягненнях, компетентності, незалежності, розвитку власних здібностей. Повага інших передбачає усвідомлення своєї необхідності для інших, престиж, статус. Нереалізованість потреб породжує почуття неповноцінності, слабкості, непотрібності);

— потреба в самоактуалізації (потреба реалізації свого потенціалу, здібностей).

Класифікація Клейтона Алдерфера виокремлює інші групи потреб:

— існування (задоволення матеріальних та фізіологічних потреб);

— взаємозв'язків (взаємини людини з іншими індивідами й групами. Суттєвою умовою цього є наявність зворотного зв'язку — не тільки когось розуміти, а й бути зрозумілим для інших);

— росту (спонукають до творчості, реалізації, набуття нових здібностей і навичок. Задоволення їх створює відчуття власної компетентності, розкриття потенціалу). На відміну від А. Маслоу К. Алдерфер стверджував відсутність ієрархічної структури потреб, але визнавав, що задоволення потреб нижчого рівня здійснює вплив на бажання вищого рівня, і навпаки. Цінність концепцій мотивації А. Маслоу та К. Алдерфера в перегляді попередніх теоретичних пошуків, у висуненні припущення про можливість задоволення кількох класів потреб.

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

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

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

Незадоволення роботою респонденти пояснювали несправедливим ставленням до них керівництва, а задо-

волення — станом психологічного піднесення і самоак-туалізації. На цій підставі Ф. Герцберг зробив висновок, що «гігієнічне» зовнішнє середовище й заснована на принципах справедливості політика компанії можуть запобігати незадоволенню, але не здатні спричинити психологічне піднесення і задоволення, оскільки їх формують особливості виробничих завдань і можливості для росту людини.

Двофакторна теорія спонукала керівництво багатьох компаній переглянути організацію праці, актуалізувати її значення для людини та підвищення продуктивності.

Біхевіористські теорії мотивації пояснюють поведінку людини через схему «стимул — реакція», 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. Представники біхевіоризму доводили, що організм не завжди реагує на зовнішній стимул, а відмінності реакцій зумовлені мотивацією особистості. 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 підсиленнями цих реакцій. Адекватна взаємодія організму із середовищем повинна містити три чинники:

- 1) подія, з приводу якої відбувається реакція;
- 2) сама реакція;
- 3) підсилювальні наслідки.

Ця теорія відкрила простір для практичних методів розв'язання проблем, пов'язаних із прогулами, запізненнями, заохоченнями співробітників. Якщо конкретні дії заохочують, людина намагатиметься повторно здійснювати їх; відчувши неприємність від певної дії, уникатиме її. Методи регулювання поведінки спрямовані на її конкретні вияви у бутті індивіда, а не на відносини і відчуття. Спершу його увага зосереджується на небажаності конкретних типів поведінки; зовнішніх подіях, що постійно її супроводжують або викликають, а також на діях, які гарантуватимуть вигідні для нього результати. Далі обґрунтовують суть такої поведінки, надаючи індивіду відповідну роль, покладаючи на нього

відповідальність. Важлива при цьому зміна сигналів, метою якої є зростання вірогідності, стимулювання бажаної поведінки (наприклад, своєчасний вихід на роботу) і зведення до нуля небажаної. Це теж піддається зовнішнім стимулам, оскільки поведінка впливає на результати індивіда: бажана підвищує його статус, небажана — унеможлиблює. 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;

— підсилення ефективніше, ніж покарання, яке лише частково стримує негативну поведінку;

— підсилення, що повторюється, може забезпечити постійну зміну поведінки в бажаному напрямі;

— 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 бажану поведінку.

У другій половині XX ст. оформилися *когнітивні теорії мотивації*, засновані на визнанні провідної ролі свідомості і знань у детермінації поведінки людини. Вони аналізували такі мотиваційні чинники, як соціальні потреби, життєві цілі, когнітивний дисонанс, цінності, очікування успіху тощо.

Сформульована американським психологом Леоном Фестінгером (1919—1989) теорія когнітивного дисонансу була наслідком спостережень, що дії людини можуть спонукати як емоції, так і знання, а система знань людини про світ і про себе прагне до узгодженості. Коли виникає дисбаланс між ними, людина намагається нейтралізувати чи зменшити його, і це може стати сильним мотивом її поведінки.

Когнітивний (лат. *cognitio* — знання, пізнання) **дисонанс** (лат. *di-sono* — різноголосий) — негативний спонукальний стан, що засвідчує націленість суб'єкта одночасно двома психологічно суперечливими «знаннями» про один об'єкт.

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

- 1) змінити один з елементів системи знань, щоб він не суперечив іншому;
- 2) додати нові елементи у суперечливу структуру знань, зробивши її менш суперечливою і більш узгодженою;
- 3) зменшити значущість для індивіда не узгоджених між собою знань.

Найсильніше мотиваційне впливає на людину когнітивний дисонанс при прийнятті життєво важливих рішень, подоланні конфліктів, що при цьому виникають; при змушеному здійсненні неприємних вчинків; при виборі інформації; при погодженні думки з позицією значущої для неї групи; при отриманні раптових результатів. Після прийняття рішення дисонанс послаблюється внаслідок надання більшої ваги прийнятому, а не відхиленому рішення. За таких обставин діє психологічний механізм виправдання людиною зробленого вибору. Мимоволі шукаючи додаткові аргументи на користь прийнятого рішення, вона штучно підвищує для себе його значущість. Однак трапляється, що після здійснення вибору людина підвищує цінність не обраного, а відкинутого варіанта рішення. В такій ситуації дисонанс посилюється.

За спостереженням Л. Фестінгера, стан когнітивного дисонансу виникає лише тоді, коли суб'єкт сприймає себе як найвірогіднішу причину неузгодженості.

Сучасні теорії мотивації надають неабиякого значення такому чиннику, як *інструментальна дія*. Стрижневим щодо цього є твердження, що інструментальність будь-якої дії стосовно цілей організації залежить від того, наскільки вона (дія) забезпечує досягнення цієї цілі. На цьому твердженні ґрунтується *теорія очікування*, автором якої є Віктор Врум. В основі її — такі передбачення поведінки індивідів в організації:

- різні потреби індивідів зумовлюють різне оцінювання результатів праці;
- вибір працівниками конкретної стратегії дій є свідомим актом;
- передумовою вибору стратегії дій є очікування вірогідності перетворення дії на бажаний результат.

Згідно з теорією очікувань мотивація є взаємодією таких елементів:

- 1) витрати праці — результати (очікування індивіда, що його зусилля матеріалізуються у конкретному вико-

нанні завдання. Передумовою такого очікування є усвідомлення індивідом своєї ролі в організації, впевненість його у власних здібностях, сподівання на підтримку);

2) результати — винагорода (очікування індивідом, що виконання роботи забезпечить певний результат. Підставою для цього є його впевненість, що здобутий результат буде достойно винагороджений. Ця впевненість стосується системи оцінювання праці, величини і змісту винагороди);

3) винагорода — валентність (валентність — ступінь задоволення результатом виконання виробничого завдання. Індивіди неоднаково оцінюють значущість різних видів винагороди: якщо керівник понад усе ставить гроші та досягнення, то він буде високо валентним до результатів виконання завдання, якщо для нього важливі передусім стійкі стосунки у групі, то його валентність до результатів виконання завдання буде значно нижчою).

Маючи очевидні переваги, ця теорія не позбавлена і недоліків. Вагомими в ній є визнання суб'єктивного вибору індивіда, індивідуалізації потреб працівників. Порушуючи проблему суб'єктивної інтерпретації подій, дослідники вважають, що вона адекватна сучасним ідеям про невизначеність і змінність управління. Попри велику різноманітність індивідуальних цілей, управління все-таки здатне впливати на рівень зусиль підлеглих, але для цього керівники повинні враховувати існування різних типів і рівнів цінної для індивідів винагороди, чітко формулювати і доводити до співробітників вимоги щодо виконання роботи, забезпечувати можливість виконання своїх вимог, доступність необхідних для цього засобів, дбати про зворотний зв'язок з підлеглими, зважати передусім на ступінь реалізації доведених до них вимог щодо виконання роботи. Однак, як стверджують її критики, вірогідність раціональних розрахунків очікувань працівників дуже невелика.

Аналіз теоретичних пошуків і практичних спроб засвідчує, що універсальної теорії мотивації поки що не існує. Більшість із них спирається на певні загальні чинники, які зумовлюють поведінку людини загалом, у сфері управління зокрема.

У мотивації діяльності важливим є усвідомлення індивідом того, що його поведінку завжди зумовлює певна кількість мотивів, кожен з яких мотивований по-сво-

єму. Російський психолог Євген Ільїн пов'язані з трудовою діяльністю мотиви поділив на такі групи:

1. Мотиви трудової діяльності. До них належать мотиви суспільного характеру (усвідомлення необхідності приносити користь суспільству, допомагати іншим, не бути дармоїдом тощо; прагнення здобути матеріальні блага для себе і сім'ї; задоволення потреб в самоактуалізації, самовираженні, самореалізації (у процесі діяльності людина отримує задоволення від творчості, задовольняє потребу в суспільному визнанні, повазі від інших).

2. Мотиви вибору професії. Процес вибору професії є дуже складним у мотиваційному аспекті. А спонукати вибір конкретної професії можуть суспільний престиж (професію обирають, орієнтуючись на моду, послуговуючись критерієм її престижності), інтерес та ін. Для керівника важливо знати, наскільки діяльність і професія підлеглих відповідають їх здібностям і можливостям. Дослідник підкреслює, що певні поєднання типологічних особливостей вияву властивостей нервової системи (сила — слабкість, рухомість — інертність, врівноваженість — нерівноваженість) свідчать про схильність людини до конкретного типу діяльності. Усвідомлення цієї схильності є чинником формування мотиву, що спонукує людину до певної діяльності, оскільки вона вважає, що ця діяльність відповідає її схильності. Тому важливо, щоб індивід адекватно уявляв психологічну структуру конкретної діяльності. Глибоке уявлення про майбутню діяльність посилює мотив вибору професії, перетворює його на стійкий інтерес. Так відбувається самозміцнення мотиву. Все це є запорукою високої ефективності діяльності, задоволеності нею. Поверхове, неадекватне уявлення про діяльність, вимоги, які вона пред'являє, породжує неузгодженість між схильностями, здібностями і психологічним змістом роботи, що матиме наслідком низьку ефективність діяльності, незадоволеність нею.

3. Мотиви вибору місця роботи. До них належать зовнішні та внутрішні чинники, які індивід бере до уваги в процесі прийняття рішення щодо майбутньої діяльності. Це стосується оцінювання зовнішньої ситуації (розміри заробітної плати, пільги, надійність і престиж фірми тощо); оцінювання своїх можливостей (стан здоров'я, здібності, рівень освіти та ін.); оцінювання місця

роботи з урахуванням інтересів (можливість просування по службі, професійного росту, виявлення ініціативи таїн.).

Загалом усі теорії мотивації сходяться на тому, що поведінка індивіда переслідує певну мету і спрямована на її досягнення. А його вибір базується на власному досвіді, усвідомленні можливостей, сприйманні поточної ситуації тощо. Мотивацію вони розглядають як процес безперервного вибору і прийняття рішень, як циклічний процес постійного взаємного впливу суб'єкта дії й ситуації, результатом чого є реальна поведінка.

Оскільки будь-яка форма поведінки людини може бути пояснена як внутрішніми, так і зовнішніми причинами, мотиваційні теорії виокремлюють внутрішні й зовнішні аспекти мотивації. *Внутрішньо організована (інтровертна) мотивація* пов'язана з потребами, інтересами, бажаннями, ідеалами, ціннісними орієнтаціями керівника. Механізм мотивації, основою якого є потреби, утворюють:

— формування потреби особистості й спонукування до пошукової діяльності (потреба має бути усвідомлена, мають з'явитися переживання, бажання, які породжують стан напруження і намагання відновити порушену рівновагу, тобто виникає спонукування до пошуку шляхів і засобів задоволення потреби). На цій стадії у людини з'являється абстрактна ціль і намагання до пошуку конкретної цілі;

— пошукова зовнішня й внутрішня активність (зовнішня пошукова активність здійснюється в незнайомій для індивіда ситуації: він шукає у зовнішньому середовищі реальний об'єкт, який міг би задовольнити потребу. Внутрішня пошукова активність пов'язана з уявним оцінюванням конкретних предметів задоволення потреби і умов їх отримання. При цьому враховують інтереси, рівень домагань, ідеали, переконання, можливості людини тощо. Оцінювання ситуації та своїх можливостей є основою для прогнозування способів досягнення цілі та його наслідків. Усі аспекти зовнішньої та внутрішньої активності становлять мотиваційне поле;

— вибір конкретної цілі і формування намірів щодо досягнення (вибір предмета задоволення потреби, передбачення результату, вибір шляху досягнення цілі, виникнення спонук до її досягнення, які активізують діяльність індивіда).

Зовнішньо організована (екстравертна) мотивація відтворює психологічний вплив іззовні на мотиваційний процес. Спершу в теоріях мотивації стверджувалося, що за отримання фінансової чи іншої зовнішньої винагороди (придбання акцій підприємства, просування по службі, надання самостійності іншому підрозділу організації тощо) людина робитиме все, що від неї вимагають. Наприклад, Ф. Тейлор вірив у пріоритет фінансових чинників підвищення виробництва праці. Якби, зазначав він, управління співвідносило винагороду робітників з обсягом виробленої продукції, вони б неухильно виконували найжорсткіші робочі завдання. Згодом концепції мотивації стали зосереджуватися на задоволенні соціальних потреб індивідів. Сучасну управлінську практику характеризує намагання об'єднати потреби людини й організації, щоб співробітники могли реалізувати свої здібності для її процвітання. Саме на цій парадигмі постала *проблема мотивації інших*. Раціональне їх розв'язання пов'язане з урахуванням позицій тих, кого керівник намагається мотивувати. При цьому нерідко підлеглим доводиться відмовлятися від власних цілей на користь тих, що пропонує керівник. За єдності цілей керівника й підлеглих йому не доводилось би нікого мотивувати, оскільки всі працювали б на єдиний результат. Щоб підлеглий змінив свою поведінку, недостатньо нав'язати йому свої мотиви, тобто умовити змінити свою поведінку або ціль, його потрібно переконати. Для цього слід з'ясувати мотиви, які раніше визначали поведінку та дії індивіда, тобто потрібно з'ясувати, чому він працював на досягнення своєї мети, а не цілей фірми. Отже, у цьому процесі відбувається з'ясування мотивів іншого, вибір раціональних засобів мотивації з метою залучення підлеглих до розв'язання загальних завдань.

До зовнішніх впливів належать прохання, порада, переконання, навіювання, наказ, вимога, примус, маніпулювання, зараження, схвалення та ін. Вони можуть фігурувати, як інформування, інструктування, стимулювання й заборони. При цьому можлива конкуренція мотивів керівника і підлеглого. А психологічні впливи керівника можуть спричинити як згоду, так і відмову підлеглого виконувати вимоги, прохання. Ефект зовнішніх впливів залежить від взаємодії особливостей суб'єкта (особистісні властивості: авторитет, манери,

зовнішній вигляд, ступінь поінформованості та ін.) і об'єкта (особистісні властивості: навіюваність — ненавіюваність, конформність — нонконформність, принциповість — безпринциповість тощо) впливу, а також від його стану (апатія, втома, страх тощо). Ступінь прийняття зовнішнього впливу також може бути різним, що зумовлено наявністю (відсутністю) у суб'єкта гіпотези й кількістю варіантів розв'язання завдання (чим більше варіантів, тим слабший вплив), складністю завдання, прийнятого рішення (чим вони складніші, тим відчутніший вплив), ступенем невизначеності, творчим характером діяльності (чим помітнішим у ній є творчий аспект, тим сильніше значення зовнішнього впливу).

Основні форми зовнішнього впливу та особливості їх застосування в управлінні:

- прохання. До нього керівники вдаються, намагаючись позбавити свій вплив офіційності або коли відчують, що підлеглий потребує допомоги;

- поради. Їх ефективність залежить від авторитетності керівника, змісту самої поради, а також від особливостей підлеглого: у холерика порада найчастіше викликає спротив, у сангвініка — зацікавленість, меланхолік відповість на неї уникненням, а флегматик — відмовою або затягуванням часу, доки в усьому не розбереться;

- переконання. В основі його — сила логіки, аргументації;

- навіювання. Передбачає низьку критичність до навіюваного змісту сугерента (того, хто піддається навіюванню), довіру до сугестора (того, хто навіює). Важливо при цьому враховувати обставини, за яких здійснюють навіювання, особливості сугерента і сугестора, схильність сугерента до навіюваності, конформності, негативізму. Ефективність навіювання залежить від взаємин між керівником і підлеглим (залежність — незалежність, довіра — недовіра тощо). Передумовою навіювання є близькі міжособистісні стосунки, дружня атмосфера, прихильність, душевний резонанс. Посилює його ефект поєднання логічних і емоційних компонентів. Ефективним воно може бути за низької обізнаності підлеглого з проблемою, високого авторитету керівника в очах підлеглого. Результати навіювання залежать і від особливості підлеглого: чим піддатливіший він навіюванню, тим вищий ефект;

- конформність. Свідченням її є схильність людини до добровільного прийняття думки інших і зміни своїх реакцій. Особливості вияву залежать як від внутрішніх, так і від зовнішніх чинників:

- чим складніша проблема, тим більшою мірою особистість підкоряється групі і тим вища конформність;

- якщо на суб'єкта впливають дві-три особи, ефект групового тиску майже не помітний; якщо три-чотири — ефект є відчутнішим, але збільшення чисельності групи не спричинює збільшення конформності;

- підтримка об'єкта навіть однією особою різко підвищує опірність груповому тиску;

- чим вищий статус індивіда в групі, тим нижча його конформність;

- у референтній групі індивід піддається впливу швидше і легше;

- якщо група змагається з іншою групою, конформність збільшується; якщо змагання відбуваються в групі, конформність зменшується;

- психологічне підкорення групі є поверховим, якщо суб'єкта примусово зарахували до групи.

Знання особливостей вияву конформності людини сприяє керівникові у виборі оптимальних засобів створення мотиваційного клімату в організації;

- покарання, критика, осуд. Багаторазове їх застосування неефективне: люди звикають до негативного впливу і перестають на нього реагувати. Жорстке ставлення керівника до підлеглого на певний час може посилити його мотивацію. Проте не всі працівники однаково реагують на ці форми впливу: в одних можуть посилитися агресивність, ворожість; інші піддаються страху перед можливим покаранням, що негативно впливає на їхню роботу й самопочуття. Керівники, котрі частіше застосовують покарання, аніж заохочення, не належать до ефективних. Їх підлеглі витрачають великі зусилля на уникнення покарання, а тому виконують багато непотрібних для організації дій. Психологи довели, що надмірну завищеність межі покарання підлеглі кваліфікують як помсту;

- примус. До цієї форми впливу вдаються тоді, коли всі інші виявляються неефективними або за відсутності часу для їх застосування. Високий соціальний статус, авторитет керівника робить його примусові вказівки високоспонукальними.

Дотримання кожною організацією своїх традицій є значущим психологічним чинником, що єднає її із співробітниками, позитивно їх мотивує. Належність до організації може бути підставою гордості співробітників.

Важливим мотивуючим засобом є *самореалізація працівників*. Керівник повинен створювати умови, підбирати відповідні завдання для того, щоб підлеглі могли виявити себе в організації. Самовияв особистості є джерелом ініціативи, творчого ставлення до роботи, високої відповідальності. Ці висновки певною мірою інтегруються з поглядами Дугласа Мак-Грегора, висловленими в праці «Людський бік підприємства». На думку її автора, політику і практику управління визначають дві протилежні групи передбачень:

— традиційні погляди на управління (Теорія Х). Базуються вони на припущеннях, що працівника, який вороже ставиться до роботи, потрібно всіляко контролювати, спрямовувати, погрожувати йому покаранням;

— нова теорія управління людськими ресурсами (Теорія Y). Згідно з нею керівництво відповідальне за організацію та діяльність працівників; 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.

Більшість теорій мотивації зосереджена на такому чиннику, як психологічний контракт.

Психологічний контракт (лат. *contractus* — угода) — комплекс усвідомлених зобов'язань, які мають індивіди один перед одним та організацією.

Зміст психологічного контракту зумовлює взаємні очікування: керівник уявляє собі поведінку працівників, їх реакцію на розпорядження; працівники очікують від керівників не тільки оплати праці, а й справедливості, довіри і можливості виявити себе.

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. Макклелланда, Д. Аткинсона і німецького вченого Х. Хекхаузена. Вона зосереджує увагу на тому, що поведінка людей, мотиво-

ваних на досягнення успіху і на уникнення невдачі, відрізняється. Керівник має знати, що мотивовані на успіх особи ставлять перед собою позитивну ціль, досягнення якої розцінюють як успіх. Будучи впевненими у своїх можливостях, вони налаштовані на очікування успіху, мобілізацію всіх ресурсів, активну діяльність задля досягнення мети. Інакше поведуть себе особи, мотивовані на уникнення невдачі: всі їхні думки і дії налаштовані на уникнення невдачі, вони невпевнені, не вірять у можливість досягти успіху, не відчують 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 опускає руки. Тому управління має бути гнучким у виборі засобів, зорієнтованих на забезпечення успіху.

Соціально-психологічна функція

Успіх багатьох, у тому числі й управлінських, дій визначає якість комунікативних процесів в організації. Адже розуміння навколишнього світу базується на інформації, яку людина отримує, аналізує, передає, та на відчуттях від її сприймання. Саме тому соціально-психологічна функція — одна з важливих у системі управління.

Соціально-психологічна функція управління охоплює такі аспекти: комунікація, особливості ділового спілкування, психологічна підтримка керівником вчинків підлеглого, лідерство, вміння керівника регулювати поведінку співробітників.

Комунікація, особливості ділового спілкування. Вона містить кожний акт, який реалізує потреби людини у взаємодії, підтриманні зв'язків, обміні інформацією з людьми. У спілкуванні індивід отримує необхідні йому відомості, дізнається про схвалення (несхвалення) своєї поведінки. В цьому процесі відбувається координація дій індивідів, а також координація комунікативних можливостей і зусиль учасників управлінського процесу. Уміння керівника спілкуватися є вирішальним у процесі наймання на роботу, мотивації працівника, розв'язання ділових конфліктів, налагодження

міжособистісних стосунків, забезпечення згуртованості групи, сумісності, прийняття групових управлінських рішень, а також важливим чинником його лідерства.

Керівник здійснює комунікації в різних сферах управлінської діяльності: оцінювання діяльності підлеглого (групи), співбесіда, виступ на нараді, розмова по телефону, постановка завдань, доведення розпоряджень до відома, ділові зауваження, обговорення проблеми, переговори, навчання керівних кадрів, індивідуальні бесіди, спеціальні доповіді, інформування керівництва, групові наради, проведення конференцій тощо. Успіх управлінської діяльності керівника в цих ситуаціях залежить від його уміння взаємодіяти з людьми, тобто від якості процесу комунікації.

Завдяки комунікації реалізуються інші функції управління.

Психологічна підтримка керівником вчинків підлеглого.

Суттю її є своєчасне схвалення роботи працівника, надання йому необхідної консультації, попередження його необдуманих дій. Усе це посилює усвідомлення працівником власної цінності, його задоволення від праці, зростання професійної активності і ролі у досягненні цілей організації.

Лідерство. Воно є запорукою ефективності управлінської діяльності, оптимальних ділових відносин керівника із співробітниками. Але щоб керівник був і лідером, він повинен володіти високим рівнем ініціативності й активності, досвідом і навичками організаторської діяльності, вмінням спілкуватися, високим рівнем престижу і авторитету, надійністю, привабливістю, довірою персоналу, бути зацікавленим у досягненні цілей, чесним до інших.

Уміння керівника регулювати поведінку співробітників.

Функціонування механізмів соціально-психологічної регуляції організаційних процесів визначають такі принципи (В. Казміренко):

— принцип нададитивної (лат. *additivus* — той, що додається) природи соціально-психологічної регуляції. Сутність його полягає в синтезуванні відносин між людьми в складну гармонію організаційних властивостей, які породжують нову організаційну силу. Особистість підкоряється законам відносин, нормам і правилам, котрі регулюють її поведінку;

— принцип енергоінформаційного співвідношення. Згідно з ним ступінь організованості має забезпечувати оптимальність процесу досягнення цілі. Виявом цієї оптимальності досягнення є якість, інтенсивність, рівень організації інформаційно-ділових контактів, взаємодопомога, інформаційна адекватність спільної діяльності;

— соціально-психологічні процеси в організаційній діяльності пов'язані з особливостями динаміки і змісту соціальних установок, мотивів і соціогенних (лат. *societas* — спільність, від грец. *genes* — породжую, створюю; похідний від чогось) потреб. Найважливішими при цьому є пізнавальні процеси, пов'язані із сприйманням і взаєморозумінням суб'єктів спільної діяльності. Адже людина завдяки спільній діяльності вступає у певні взаємозв'язки і взаємозалежності з іншими людьми, що зумовлює особливості її дій і спілкування.

Чітко налагоджені соціально-психологічні процеси сприяють психологічній регуляції соціальної діяльності в організації та організаційно-нормативної поведінки індивідів, що, у свою чергу, регулює рольову диференціацію в системах організаційних відносин і взаємодій. Комунікація покликана формувати стійкі організаційно-комунікативні структури, різноманітні види координації діяльності, психологічну структуру організаційного та особистісного впливу.

Функція контролю

Контроль передбачає спостереження за процесом управління, оцінювання результатів, співвіднесення їх з визначеною ціллю. У психологічному аспекті він є особливим видом діяльності, пов'язаним із наданням своєчасної допомоги співробітникам, вжиття за 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 неспіху, покарання, що по-

роджує 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 (оцінюючи діяльність персоналу, керівник повинен послуговуватись конкретними її 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 кінцеві результати, на досягнення поставленої мети (контроль не повинен зосереджуватись на дрібницях, що відволікає увагу співробітників від головного);

- забезпечення зворотного зв'язку (передбачає надходження інформації від виконавців);

- гуманне ставлення до співробітників (контроль не повинен виключати врахування їх потреб, позитивних спонук);

- 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, аніж виявити її тоді, коли вона сталася, оскільки на майбутнє вплинути можна, а минулого вже не переробити;

- забезпечення самоконтролю (вміння керівника контролювати власні дії, емоції, оцінювати підлеглих за їх поведінкою абстраговано від емоційного ставлення до них).

З погляду психології управління контроль передбачає з'ясування та аналіз психологічних і соціально-психологічних чинників досягнення (недосягнення) накресленої цілі і на цій основі розроблення, впровадження системи коригувальних дій з метою досягнення бажаного результату. Психологічний аспект контролю пронизує всю контрольну функцію управління, головна мета якої — сприяти зближенню фактичних і бажаних результатів робіт.

Контроль охоплює фінансово-бюджетну сферу, операції та якість, інформаційну систему підприємства. До підсистем контролю належать: технологічні процеси; якість продукції та праці; додержання чинного законодавства, реалізація окремих завдань, етапів, напрямів, стратегічних програм і планів; виконання рішень, вказівок, наказів, розпоряджень вищого керівництва організації; дотримання встановлених фінансово-економічних параметрів функціонування підприємства тощо.

Завдяки контролю керівник має змогу вчасно виявити недоліки і проблеми у роботі підлеглих, передбачати і здійснювати заходи щодо їх усунення. Звичайно, сподіватися на всеохопність запобігання майбутнім помилкам, особливо якщо йдеться про людський чинник, неможливо. Та, знаючи особистісні якості та властивості працівників, можна передбачити ступінь і особливості їх помилок. У зв'язку з цим важливими є запобіжні дії, спрямовані на недопущення помилок.

Реалізація керівниками контрольних функцій часто пов'язана з обмеженням особистої ініціативи, індивідуальних особливостей працівників. Такі обмеження виявляються у формі «боротьби із свавіллям», «корпоративного духу», «стереотипізації».

Стереотипізація (грец. *stereos* — твердий і *typos* — відбиток), як правило, виявляється у керівника як стереотип мислення: пізнання, сприймання і оцінювання підлеглого на підставі особистого досвіду. Це дає йому змогу скоротити час для з'ясування і реагування на управлінські ситуації, але зроблені за таких умов висновки можуть бути помилковими, неповними, суб'єктивними, що спричинить і неадекватні дії. Один і той самий прояв стереотипу за одних умов буде істинним, за інших — хибним, а значить і неефективним для роз-

в'язання завдань контролю. Надзвичайно небезпечні застарілі стереотипи мислення блокують сприймання нових ідей.

Контроль супроводжує кожну управлінську операцію, потребує висококваліфікованих працівників. Завдання керівника полягає в умілому організуванні діяльності цієї групи, чіткій взаємодії з нею, що є запорукою ефективної її діяльності.

Якість контролю залежить від поінформованості керівника. Керівник ефективно здійснює контрольну функцію, якщо володіє чіткою, значущою, необхідною і своєчасною інформацією. Без цього неможливо контролювати загальний стан справ в організації, забезпечити 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, котрі вміють добре управляти інформаційними системами, багато проблем розв'язують одночасно. А головне — враховують потреби і запити людей (підлеглих, постачальників, споживачів тощо). Велике значення з погляду психології управління має соціальна інформація і вміння керівників нею користуватися в оцінюванні діяльності підлеглих. Вона охоплює дані про кадровий склад організації, загальнокультурну і професійну підготовку персоналу, про лідерський потенціал виробничих підрозділів і служб, зони «соціального напруження», стан і причини плинності кадрів тощо. Найефективнішим способом для отримання такої інформації є безпосереднє спілкування керівника із співробітниками. Часто використовують при цьому і спостереження, вивчення ділової документації, індивідуальні бесіди тощо. Використання їх є і чинником 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 загальної цілі, створює можливості для розв'язання 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, формувати чіткі орієнтири поліпшення роботи.

Запитання. Завдання

1. Проаналізуйте психологічну структуру управління.
2. Визначте місце управлінської діяльності у психологічній структурі управління.
3. Охарактеризуйте поняття «професіоналізм управлінської діяльності» та «професіоналізм керівника».
4. Проаналізуйте акмеологічний підхід до проблеми становлення особистості керівника.
5. У чому виявляються морально-психологічні засади управлінської діяльності?
6. Проаналізуйте взаємозв'язок соціокультурного та етнопсихологічного контексту управлінської діяльності.
7. Порівняйте японську та американську моделі управління.
8. Охарактеризуйте європейську та вітчизняну моделі управління.
9. Проаналізуйте підходи до класифікації функцій управління.
10. Визначте психологічні особливості планування діяльності в організації.
11. У чому виявляється психологічна специфіка прийняття управлінських рішень?
12. Розгляньте основні психологічні механізми організації діяльності.
13. У чому виявляється специфіка мотивації як функції управління?
14. Проаналізуйте соціально-психологічні функції управління.

5.

Соціально-психологічні особливості управління

Соціально-психологічні параметри управління

Традиційно в руслі психології управління розглядались проблеми, пов'язані із соціально-психологічними аспектами управлінської діяльності, — влада, лідерство, особливості стилів керівництва, ділового спілкування, вміння розв'язувати управлінські завдання, конфліктні ситуації тощо. Всі ці процеси глибоко зако-рінені в природних і соціально зумовлених началах інтелектуального та емоційно-вольового життя людини.

Комунікативна природа управління

Неодмінною складовою безпосереднього керівництва людьми є спілкування з ними. А поза комунікацією, без співпраці й діалогу, взаємодії та взаємного сприйняття людей управлінська діяльність керівника неможлива.

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 спілкування, умінням керівника слухати й передавати інформацію, здатністю зрозуміти співрозмовника. Йдеться про широкий діапазон кому-

нікативних знань, умінь і навичок, необхідних керівнику для управлінської діяльності.

Змістом управлінського спілкування є обмін інформацією, організація керівником взаємодії та взаєморозуміння, які неможливі без взаємного сприйняття, міжосо-бистісних взаємовпливів. Спілкування в управлінні — важливий інструмент розв'язання основних управлінських функцій: організації, мотивації, планування і контролю. Комунікація, будучи також функцією управління, є інтегруючою складовою, що об'єднує ролі управління й ролі спілкування. Все це дає підстави для тверджень про управлінську діяльність керівника як соціально-психологічну (йдеться про її аспекти, поєднані з керівництвом людьми), де спілкування відіграє важливу роль, що зумовлено значущістю соціальних функцій управління і психологічними особливостями учасників управлінського процесу.

Соціально-психологічна особливість управління полягає в тому, що поза спілкуванням з учасниками взаємодії неможливе розв'язання управлінських завдань, прийняття управлінських рішень, професійне зростання керівника та його співробітників. Діалогічні стосунки у цьому процесі є універсальною умовою ефективності управлінської діяльності керівника, формою розкриття потенційних можливостей учасників управлінської взаємодії. Важливі при цьому й інші психологічні критерії ефективності: задоволеність від належності до групи та від роботи, авторитет керівника, самооцінка керівництва тощо, які визначають рівень сформованості соціально-психологічного клімату в організації.

Управлінська діяльність керівника з погляду соціальної психології полягає у розв'язанні управлінських завдань засобами спілкування, у передаванні знань і досвіду учасникам взаємодії й способі організування системи стосунків на рівнях «керівник — підлеглий», «керівник — група», «керівник — інші керівники» тощо, а також у створенні умов для функціонування системи соціально-психологічного забезпечення розвитку особистості (своєї та учасників взаємодії). Соціально-психологічний аспект управлінської діяльності охоплює:

- психологію особистості керівника, підлеглих, їх праці;
- психологічну структуру групи;
- типи, способи і стилі управління;

- взаємини між учасниками взаємодії;
- місце соціально-психологічних чинників в управлінському процесі.

Комунікативна природа соціального управління актуалізує психологічні та соціальні засади управлінської діяльності керівника, зосереджує увагу на співвідношенні внутрішнього і зовнішнього, об'єктивного й суб'єктивного, індивідуального і групового тощо. Комунікація при цьому є діяльністю соціальною і діалогічною, до якої залучені всі учасники управлінського процесу.

Спілкування в управлінській діяльності керівника має на меті взаємодію між суб'єктами управління, між суб'єктом і об'єктом управління для досягнення поставлених цілей. Отже, в управлінській діяльності формуються, крім організаційно-технічних, соціально-економічних, і певні соціально-психологічні відносини. Соціально-психологічний аспект управління передбачає врахування закономірностей людської поведінки та людських стосунків (міжособистісних, міжгрупових, внутріособистісних), що характеризують ставлення людей до роботи, до свого інтелектуального, морального, професійного, комунікативного та іншого потенціалу.

Комунікативна природа управління виявляється в таких аспектах:

- комунікація як функція управління наділена інтегруючою здатністю, що забезпечує реалізацію інших функцій (організація, мотивація, планування і контроль);
- спілкування є принципово соціальним і діалогічним феноменом, тобто таким, що здійснюється всіма учасниками управлінського процесу і стосується їх спільної діяльності;
- 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 (див. рис. 17).

Усе це свідчить, що без спілкування керівника із співробітниками, без взаємного обміну ідеями, думками та інформацією не може бути справжньої взаємодії, а отже й управління.



Рис. 17. Комунікативна природа управління

Діалогічна стратегія управління базується на визнанні повноцінності та рівноправності учасників взаємодії, попри відмінності між ними за соціальним статусом, знаннями, досвідом.

У комунікативному аспекті управлінська діяльність керівника як соціальний різновид управління спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях учасників управлінського процесу, оптимізації всіх форм їхнього спілкування з метою розв'язання значущих завдань. Вона покликана гарантувати їм повагу і розкриття особистісних здібностей. Отже, управлінська діяльність керівника — умова доцільної взаємодії людини із соціальним оточенням, а спілкування в ній одночасно є зовнішнім чинником, засобом ефективної дії, а також внутрішньою характеристикою психічної активності особистості.

Оскільки управлінська діяльність керівника є соціальним різновидом управління, вона охоплює безпосереднє керівництво людьми та управління соціальною інформацією.

***Соціальна інформація** — інформація, що стосується відносин людей, їхніх взаємодій, потреб, інтересів.*

Це свідчить, що управлінську діяльність характеризує тісний зв'язок спілкування та інформації.

Неправильна форма управлінського спілкування породжує негативні реакції учасників взаємодії, які вказують на такі ознаки неефективного управління:

- незадоволеність від належності до установи, в якій відбувається процес діяльності;
- незадоволеність від процесу роботи;
- виникнення інтриг та конфліктів;
- накопичення невисловлених образ;
- невизначеність стосунків тощо.

До психологічних критеріїв неефективності управлінської діяльності належать і певні соціально-психологічні особливості особистості керівника: неадекватне самооцінювання керівництва, авторитарний стиль управління, нездатність керівника адаптуватися до обставин управління, неготовність брати на себе відповідальність тощо.

Аналіз комунікативної природи соціального управління дає підстави з'ясувати як його особливості, так і вплив на учасників взаємодії, що зводяться до таких положень:

1. Комунікативний підхід до управління виходить за межі діяльного підходу, за якого спілкування осмислюється як компонент, вид або рівень організації діяльності, зокрема й управлінської. За умов комунікативного підходу управлінська діяльність є специфічною формою ділового спілкування. В управлінському процесі все (учасники спільної діяльності, культура управління, обмін ідеями, пропозиціями тощо) перебуває у взаємодії та єдності. Ефективність комунікації зумовлюють характер управлінської діяльності, індивідуальні психологічні особливості учасників взаємодії, вибірковість відносин, якість вибору, рівень групової сумісності та ін.

2. В управлінській діяльності комунікація є однією з функцій управління і одночасно її інтегральною формою, яка забезпечує організацію, мотивацію, планування та контроль.

3. Завдяки спілкуванню керівник «входить» у сферу ідей, думок співробітника, в орбіту його активності. Отже, управлінську діяльність здійснюють в умовах спільної активності, взаємодії та діалогу.

4. Керівник і підлеглий за комунікативного підходу до управління постійно перебувають у процесі комунікації з її соціокультурним та етнопсихологічним контекстом (стійкі характеристики стилю керівництва, управлінська культура організації, позиції, ролі тощо).

5. Соціальне управління є не тільки контактом з людиною або групою людей, а й комплексом прихованих проблем, конфліктів, бар'єрів комунікативного процесу, який утворює смислову тканину і перспективу згоди—незгоди, довіри—недовіри, поваги—неповаги та ін.

Загалом процес комунікації в управлінні охоплює два аспекти — енергопотенціал суб'єктів спілкування та інформацію, яку вони мають на меті передати чи прийняти. При цьому суб'єкти спілкування можуть мати різні рівні обізнаності, освіченості, різний соціальний (комунікативний зокрема) досвід і неоднакові потреби, що визначає їх здатність правильно зрозуміти повідомлення, усвідомити його смисл. Процес управління, ефективність спільної діяльності багато в чому залежать від уміння керівника прийняти і правильно інтерпретувати повідомлення співробітників.

Комунікативний потенціал особистості керівника

Поняття «потенціал», «потенційний» тлумачать як сили, що можуть бути задіяні та використані; як можливості росту, розвитку і саморозвитку суб'єкта, системи; як вимірник ступеня сили явища, впливу на процеси, предмети, що його оточують. Ці поняття застосовують до характеристики суспільства, його окремих сфер, груп людей, індивідів у таких словосполученнях, як економічний потенціал, науковий потенціал, комунікативний потенціал та ін.

Комунікативний потенціал особистості розглядають у таких аспектах:

— система психологічних властивостей та особливостей особистості, що набувається у спільній діяльності, спілкуванні, а також це сукупність форм, засобів інтеграції власної діяльності з діяльністю інших, власної особистості з особистостями інших. У цьому розумінні комунікативний потенціал особистості є динамічним утворенням, що розвивається (або навпаки), системою властивостей і здібностей;

— комунікативні властивості характеризують можливості особистості як конкретного і реального учасника спільної діяльності й визначають ефективність такої участі, а відповідно, глибину і повноту входження в спільну діяльність і співпрацю, у групу, людську спільноту;

— в особливих видах діяльності та у специфічних ситуаціях спілкування, які пред'являють особистості підвищені вимоги, ці властивості є внутрішніми резервами особистості, що забезпечують ефективну її діяльність.

Оцінюючи особистість та управлінську діяльність керівника, беруть до уваги його потенціал у цілому (природні задатки, здібності, обдарованість, талант, геніальність особистості, її психофізіологічні особливості, інтелектуальні можливості, соціальний статус) і культурний, моральний, комунікативний потенціал.

Комунікативний потенціал керівника — притаманні керівникові комунікативні можливості, які є внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

Комунікативний потенціал керівника базується на психологічній (зумовлює намагання максимально реалізувати свої індивідуальні властивості та характерологічні особливості у процесі спілкування) та соціальній (враховує систему суспільних відносин, причинно-нас-

лідкові зв'язки, соціокультурний та етнопсихологічний контексти спілкування) основах. Комунікативний потенціал керівника здатен змінюватися, реалізовуватися в будь-яких виявах (у самосвідомості, практичних діях тощо). Суттєвою його ознакою є адекватність цілям і завданням управління.

Нерідко у поглядах на комунікативний потенціал керівника домінує схематичний, спрощений підхід, що замикається в таких його якостях, як товариськість— нетовариськість, комунікабельність—некомунікабельність, відповідальність— невідповідальність. Насправді комунікативний потенціал особистості керівника слід трактувати як наявність у нього специфічних особистіс-них якостей, здібностей, комунікативних знань, умінь, навичок, мотивів, що в системі становлять комунікативну структуру особистості, її комунікативне ядро та індивідуальний стиль при здійсненні управлінської діяльності, при взаємодії та співпраці з учасниками управлінського процесу. Ці властивості розвиваються і формуються у спілкуванні та закріплюються у структурі особистості керівника як своєрідна життєва позиція, котра є важливим чинником життєвої перспективи, впливає на вдосконалення управлінської діяльності керівника.

Участь керівника в кожному комунікативному акті залежить від його індивідуальних властивостей (організованості, перспективності мислення, вміння концентрувати увагу на розв'язанні управлінських завдань, впевненості у собі тощо), змісту спільної діяльності, накреслених цілей, наявності умов, котрі забезпечують досягнення цілей, індивідуальних особливостей інших учасників взаємодії, соціокультурного та етнопсихологічного контексту, соціально-економічної та політичної ситуації тощо. За будь-яких умов можна побачити те неповторне, індивідуальне, стійке, що характеризує комунікативні можливості керівника і визначає його як особистість, здатну здійснювати ефективне управлінське спілкування. Це «неповторне», «стійке» і є основою, стрижнем комунікативного потенціалу керівника, внутрішнім резервом особистості, що забезпечує адекватну самооцінку керівництва, формує авторитет керівника в організації.

У цьому контексті 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 розвиткові комунікативних властивостей та здібностей керівника, що пред'являє особистості підвищені вимоги за використання внутрішніх комунікативних резервів, переведення їх із потенційних в актуальні.

Йдеться про найефективнішу реалізацію закладених у людині потенційних комунікативних можливостей, про перехід потенційного в активне, про межі розвитку комунікативних здібностей. Для цього слід враховувати як генетичну межу розвитку комунікативних здібностей (обмеження, закладені в генетичному коді людини), так і культурну межу, яка полягає в неможливості створення всіх умов для розвитку комунікативних здібностей у конкретному соціокультурному контексті. Не всі керівники знають свій комунікативний потенціал, усвідомлюють його значення у професійному розвитку і самовдосконаленні. Це спричинено слабкістю мотивів психічного саморозвитку, недостатнім розумінням причинного зв'язку між рівнем життєдіяльності й рівнем психічного розвитку (невикористання, заперечення шансів знижує можливості вияву комунікативних властивостей особистості керівника), із впливом соціального середовища, культурою організації. Наприклад, зміни у всіх сферах суспільного життя безпосередньо впливають на становлення і розвиток комунікативних можливостей керівника та його співробітників. Ці зміни спричинюють як мобілізуючий ефект, що змушує керівництво переорієнтуватися у взаємодії та спілкуванні з підлеглими, набувати нових комунікативних знань і вмінь, так і дестабілізуючий, породжуючи напруженість у відносинах між керівником і підлеглими, зниження ефективності ділового спілкування. Багато керівників і співробітників віддають перевагу «соціальному затишку», дотримуючись звичного стилю поведінки, взаємодії й спілкування. Спілкування у но-

вих умовах вимагає відкритості новим вимогам, ідеям, змінам. Комунікативні можливості керівника можуть бути обмежені і негативними діями групи, в якій відбувається його управлінська діяльність, попереднім досвідом, звичками, деформаціями і регресивним особистісним розвитком особистості. Слід також мати на увазі, що у певні періоди розвитку особистості її комунікативний потенціал може слабнути, оскільки нереалізовані вчасно можливості втрачаються.

Отже, професійне становлення і розвиток керівника пов'язані із зростанням його комунікативних можливостей, розкриттям комунікативного потенціалу (переходом потенційного в актуальне), 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 (їдеться про комунікативну підготовку керівників, технологічний і методичний інструментарій спілкування).

Соціально-психологічне середовище організації

На керівника та його управлінську діяльність соціальне середовище впливає не тільки безпосередньо (прикладом, поведінкою), а й через засоби масової комунікації, закони, правила, моральні норми, звичаї, систему комунікацій організації. Взаємодія керівника та керованої ним установи із соціальним середовищем виражається в безпосередньому зв'язку і постійній залежності між ними, що впливає на зміст потреб керівника та його співробітників; у цілеспрямованих взаємовпливах особи й соціального середовища, що спричинює зміни кожного з них; у виникненні суперечностей і антагонізмів між соціальним середовищем і особою за відсутності в ньому умов для задоволення потреб особи; у впливі організації та належних до неї осіб на середовище і навпаки, що породжує зміни кожного з них; у виникненні суперечностей між організацією та учасника-

ми управлінського процесу і середовищем за відсутності в ньому умов для ефективного функціонування організації. В цьому складному процесі соціально-психологічні чинники є надто важливими, оскільки соціально-психологічні параметри є складовими середовища.

Американський соціальний психолог Джекоб Морено (1892—1974), аналізуючи систему зв'язків суб'єктів і об'єктів соціальної взаємодії, довів, що психологічне благополуччя особистості залежить від її місця у системі міжособистісних відносин. Їх структура визначається емоційними зв'язками, взаємними симпатіями й антипатіями, притяганнями й відштовхуваннями і є недоступною для зовнішнього спостереження. Всебічне дослідження цієї структури забезпечує метод соціометрії. Його результати не лише розкривають вплив керівника на підлеглих і на управління загалом, а й дають змогу скоригувати їх відносини (розв'язання конфліктів, подолання психологічних бар'єрів, суперечностей тощо) шляхом цілеспрямованої зміни становища особистості у структурі внутрігрупових відносин. Людина, група завжди належать до певного простору (простір цілей, відносин, функцій), зміна якого надає іншого значення всій системі зв'язків.

Соціальні психологи, розкриваючи природу соціального впливу, стверджують, що найвідчутнішим він є у сфері міжособистісних відносин, у спеціально створеному середовищі, сфері засобів масової комунікації. Відмінності між сферами впливу полягають у тому, наскільки вони є особистісними чи індивідуалізованими, а також у ступені, широті охоплення цільової аудиторії, на котру спрямований вплив.

Характеристики та особливості соціально-психологічного простору організації опосередковані або фізичним середовищем (величина, форма, відносне розташування частин), або системними властивостями організації (цілісність, структурність, автономія, функціональна однорідність частин). Поза соціальною діяльністю організації, відносинами і взаємодією людей соціально-психологічний простір не існує, він завжди має об'єктивні форми, що постають у системі певних оцінок, уявлень та образів. У ньому відбуваються основні якісні переходи («ізоляція — контакт — наближення», «суперництво — опозиція — конфлікт» тощо), формування позицій і диспозицій учасників взаємодії та ін. Завжди для

процесу взаємодії чи боротьби, кооперації чи конфлікту необхідний простір, який по-своєму сприймає, оцінює і розуміє кожен належний йому суб'єкт.

Соціально-психологічний простір організацій характеризують такі його властивості (В. Казміренко):

— ієрархічна і багатозначна структурованість (соціально-психологічний простір є простором намірів і цілей, відносин і позицій, взаємозв'язків і взаємозалежностей);

— відносна статичність його соціально-психологічних параметрів (вони задаються ззовні й пов'язані з функціональними та соціотехнічними характеристиками організації);

— суб'єктивне сприймання і різний ступінь суб'єктивної актуальності його величини, форми і місця (кожна особа організації на основі своїх статусних і рольових позицій є учасником системи взаємодії; насиченість функцій і професійний досвід створюють певний комплекс установок, умов, що опосередковують відмінності у суб'єктивному сприйнятті соціально-психологічного простору);

— різні значення його комфортності як для окремої людини, так і для структурної одиниці, групи тощо.

Для виміру соціально-психологічного простору використовують такі параметри:

1. Цілісність. Вона охоплює міру рефлексивної однорідності, ізотропності (змінюваності), подібності способу життя і спрямованості на збереження організації як форми спільної діяльності і як умови життєдіяльності людей, об'єднаних єдиною структурою організаційних відносин. Властивість цілісності відтворює міру соціально-психологічної рівноваги. Її засвідчують конкретні аспекти функціонування організації:

— загальний рівень ідентифікації співробітників із організацією (причетність до цілей і завдань, наявність єдиних і спеціалізованих норм, зв'язок життєвих стратегій співробітників із перспективами і функціями організації);

— наявність в організації механізмів адекватного оцінювання кожного й активізації їх участі в організаційній життєдіяльності;

— наявність в організації традицій, форм їх закріплення, механізму збереження і передавання іншим поколінням;

- розвиток традицій організації;
- форми закріплення і збагачення досвіду організації;
- координаційна цілісність, співзвучність управлінських рішень на різних рівнях;
- колективні форми управління;
- довіра до керівництва;
- відсутність зайвих, штучно створених підструктур;
- розвиток механізмів стимуляції соціальної та організаційної активності, відповідальності та ініціативи;
- формування механізмів соціального захисту, «патерналізм організації» стосовно своїх працівників і підструктур.

2. *Структурність соціально-психологічного простору.* Її характеризують об'єм, інтенсивність, складність взаємодії між елементами та їх композиціями. Рівень структурності соціально-психологічного простору організації тим вищий, чим більша кількість зв'язків, що відтворюють функціональні, рольові, статусні відносини, чим більша кількість цінностей, норм, різних аспектів організаційного досвіду залучена до взаємодії.

3. *Автономія підструктур.* Її визначають за рівнем (просторово-часова характеристика діяльності підрозділу з погляду його місця в системі зв'язків і відносин, взаємозв'язків і взаємозалежностей) і ступенем (кількість можливих варіантів вільного вибору, якими наділені складові організації в своїй діяльності та виборі засобів і способів досягнення мети).

У цьому контексті важливим є принцип взаємодії як обов'язкова й характерна ознака системи управління, оскільки поза взаємодією компонентів системи управління нова якість навіть немислима, а це може спричинити руйнацію системи.

Взаємодія — процеси впливу об'єктів один на одного, їх взаємна зумовленість, породження одним одного і зв'язок.

Особливістю взаємодії є причинна зумовленість: кожна із взаємодіючих сторін є причиною і наслідком одночасного зворотного впливу протилежної сторони. У процесі взаємодії реалізується не тільки соціальний, а й психологічний контакт, пов'язаний із психічним станом об'єктів. Цей контакт виражається у взаємо-сприйманні, взаєморозумінні або нерозумінні, не-сприйманні.

В управлінській діяльності керівника взаємодія виявляється у таких видах відносин:

— «керівництво — підкорення». Керівник сам приймає рішення, намагається показати свою професійну перевагу;

— «керівництво — партнерство (співробітництво)». Передбачає наявність загальних ознак спільної діяльності: єдиної цілі й загальної мотивації (спонукання працювати разом); розподіл діяльності на функціонально пов'язані складові й розподіл їх між учасниками; об'єднання індивідів та індивідуальних діяльностей тощо.

Управлінська діяльність керівника відбувається у просторі й часі, враховує культурний контекст. Тому культура управління є одним із вирішальних чинників впливу на свідомість, вчинки, помисли і бажання підлеглих. Її рівень зумовлюють усі аспекти управлінського процесу, передусім знання національно-психологічних особливостей його учасників.

Психологія ділового спілкування в управлінні

Ділове (офіційне) спілкування в управлінні передбачає відносини, що опосередковуються соціальними та професійними ролями. Цей вид спілкування може мати елементи особистісного характеру, актуалізація яких значною мірою залежить від обмежень у ділових стосунках.

Соціально-психологічна специфіка ділового спілкування в управлінській діяльності

У процесі ділового спілкування розкривається суб'єктивний, внутрішній світ однієї людини для іншої, така своєрідна «презентація» дає змогу з'ясувати людські якості. Завдяки спілкуванню індивід прилучається до життя організації, засвоює її досвід, здобутки, водночас він відособлюється, виокремлюється із групи, формує свою індивідуальну неповторність і самотність.

Структура спілкування, зокрема й управлінського, містить інтерактивну, перцептивну й комунікативну складові:

1. Інтерактивна (взаємодія) складова ділового спілкування. Передбачає обмін не лише інформацією, а й різними діями, за допомогою яких здійснюється взаємне стимулювання, контроль та взаємодопомога у розв'язанні спільного завдання. Взаємодія в цьому контексті є аспектом спілкування, що виявляється в організації учасниками управлінського процесу взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення спільної мети. Важливий аспект взаємодії — *взаєморозуміння*, тобто таке розшифрування партнерами повідомлень і дій один одного, яке відповідає їх значенню з точки зору авторів інформації. В соціальній психології виокремлюють компоненти та рівні взаєморозуміння. До компонентів взаєморозуміння відносять:

- схожість чи співзвучність поглядів, почуттів у різних ситуаціях;

- сприймання поглядів іншого навіть тоді, коли вони здаються неправильними;

- взаємне розуміння думок.

Серед рівнів взаєморозуміння виокремлюють:

- згоду (взаємопогоджені оцінки ситуацій і правила поведінки співучасників. Згода — це формальний рівень взаєморозуміння);

- осмислення (стан свідомості, за якого в учасника ділової взаємодії виникає впевненість у адекватності своїх уявлень і обраних засобів впливу);

- співпереживання (здатність враховувати стан співрозмовника).

Оскільки психологічні функції лідера багато в чому збігаються з функціями керівника, в організаціях постає проблема взаємодії керівника й лідера. Розрізняють кілька її типів:

- партнерська взаємодія. Передбачає спілкування, за якого керівник визнає авторитет лідера, а лідер визнає справедливість соціального статусу керівника;

- маніпулятивна взаємодія. Проявляється в спілкуванні, коли керівник намагається використати лідера для тиску на групу;

- конфліктна взаємодія. Властива спілкуванню, за якого керівник бачить у лідері свого суперника, який зазіхає на його владу та авторитет.

Особистість як суб'єкт і об'єкт управління бере участь у численних відносинах: виробничих, політичних, моральних, національних та ін. Такі відносини, як прави-

ло, позбавлені особистісного вияву і відображають зв'язки, взаємодію не між конкретними індивідами, а між представниками різних соціальних груп (організацій). Вони є об'єктивними і не залежать від бажань і прагнень, симпатій чи антипатій. Однак для кожної конкретної людини суспільні відносини, відбиваючись у її внутрішньому світі, набувають суб'єктивного характеру, індивідуального забарвлення і стають фактом її конкретної взаємодії із соціумом.

2. Перцептивна складова спілкування. Передбачає сприймання людьми один одного. В управлінському спілкуванні важливим є знання психологічних механізмів міжособистісного сприймання. У процесі спілкування в індивіда формується уявлення про партнера, його здібності, характер, світогляд, знання, уміння тощо. Одним з основних способів пізнання й розуміння іншої людини є *ідентифікація* — уподібнення (ототожнення) себе з іншим. Існує тісний зв'язок між ідентифікацією і близьким до неї за психологічним змістом механізмом — емпатією (співпереживання, спосіб розуміння іншої людини за домінування не раціонального, а емоційного сприймання її внутрішнього світу). На відміну від ідентифікації, яка є процесом раціональним, *емпатія* — чуттєво-емоційний процес, тобто розуміння іншої людини не так розумом, як «серцем».

Процес пізнання та розуміння іншої людини може ускладнювати явище рефлексії, тобто усвідомлення людиною того, як її насправді сприймає та оцінює партнер по спілкуванню. Таке уявлення є суб'єктивним, а тому не завжди відповідає істині. *Рефлексія* — це осмислення людиною власних дій, самоаналіз, роздуми про власний душевний стан.

Під час ділового спілкування для досягнення співробітництва і розуміння між учасниками взаємодії неабияке значення має *симпатія* — стійке, схвальне емоційне ставлення до іншої людини. Вона спонукає до спілкування, сприяє створенню здорової психологічної атмосфери. Причиною непорозуміння між діловими партнерами, між керівником і підлеглим може бути *егоцентризм* — зосередженість індивіда тільки на власних інтересах і переживаннях і як наслідок — нездатність зрозуміти іншу людину, а також *каузальна атрибуція* (лат. *causa* — причина, *attribute* — приписувати, наділяти) — своерідна інтерпретація та оцінювання люди-

ною причин і мотивів поведінки інших на основі буденного досвіду. Процес приписування відбувається за дефіциту інформації, намагання пояснити невдалі результати діяльності зовнішніми чинниками, а вдалі — внутрішніми, за непослідовності в поясненні людиною власних вчинків і поведінки інших людей. Ефект атрибуції проявляється, наприклад, у приписуванні керівникові незаслуженого ним успіху або, навпаки, відповідальності за невдачу.

Механізм *стереотипізації* — сприймання і оцінювання іншої людини шляхом поширення на неї характеристик якої-небудь соціальної групи — може призвести у процесі ділової взаємодії до спрощення процесу пізнання іншої людини, а також до упередженості в її сприйманні. Особливо поширеними є етнічні стереотипи, коли на підставі обмеженої інформації про певний етнос роблять висновки стосовно всієї групи.

3. Комунікативна складова ділового спілкування. Ця складова охоплює обмін інформацією, а також те, як інформація формується, уточнюється, розвивається. В цьому контексті термін «комунікація» тлумачать тільки як обмін інформацією між людьми, як смисловий аспект соціальної взаємодії, складову спілкування, на відміну від широкого розуміння «комунікації», де її ототожнюють із поняттям «спілкування».

Процес обміну інформацією має таку специфіку:

— кожний учасник комунікативного процесу є активним суб'єктом, а також передбачає активність свого партнера, що сприяє обміну інформацією;

— за допомогою системи знаків партнери можуть впливати один на одного. Такий комунікативний вплив є психологічним впливом одного індивіда на іншого з метою змінити його поведінку;

— вплив можливий лише тоді, коли відправник і одержувач інформації володіють єдиною або подібною системою *кодування* (переведення інформації в комунікаційні символи) та *декодування* (перетворення повідомлення у форму, що має смисл) знаків, тобто розмовляють однією мовою. У людей, які спілкуються, має бути однакове розуміння не лише *значень* (відображення найсуттєвіших сторін предметів та явищ), а й *сміслу* (суб'єктивний зміст, якого набуває слово в конкретному контексті) слів.

Комунікатор (відправник інформації) тільки тоді зрозуміє, що його повідомлення засвоєне реципієнтом

(одержувачем), коли відбудеться зміна ролей, тобто коли реципієнт перетвориться на комунікатора та своїм висловлюванням дасть зрозуміти, як він розкрив сутність повідомленої інформації. Йдеться про зворотний зв'язок, наявний тоді, коли одержувач демонструє реакцію на повідомлення. Схематично процес передавання та одержання інформації представлений на рис. 18.

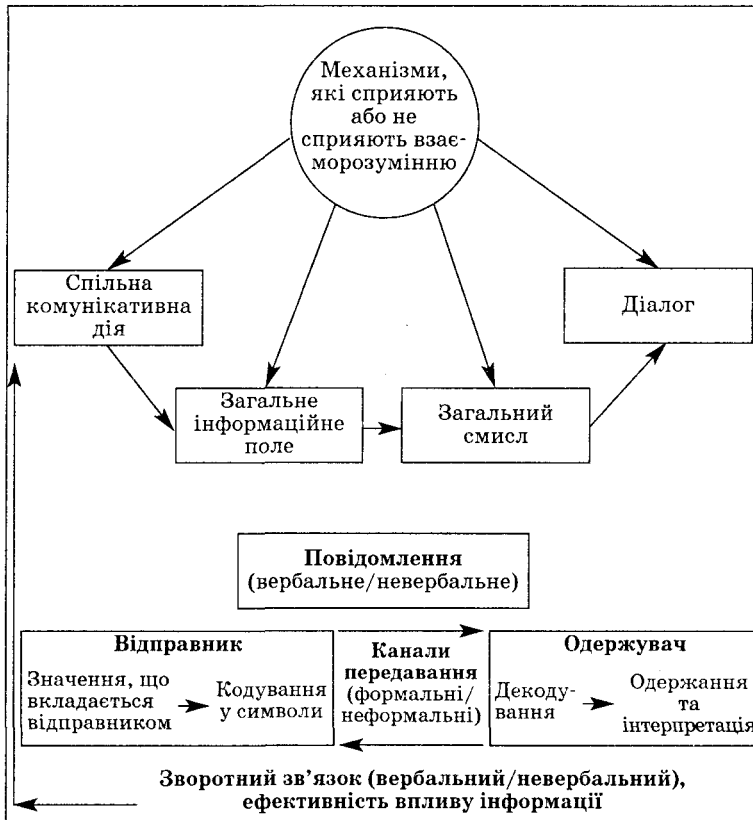


Рис. 18. Основні елементи процесу комунікації

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). За спрямованістю інформації виокремлюють аксіальну (спрямовує свої сигнали до

конкретного одержувача повідомлення) і *ретяльну* (має своїм адресатом багатьох реципієнтів).

Комунікативний вплив у сфері ділових відносин можна класифікувати за різними ознаками. В організаційному аспекті форми та види передавання інформації в управлінській діяльності можуть бути такими: індивідуальні й групові бесіди, наради, виступи перед аудиторією, робота з листами, розмови по телефону, збори, мітинги, дискусії тощо. За кількістю, характером і ступенем залучення учасників ділового спілкування до процесу взаємодії розрізняють монолог, діалог, полілог (кількість учасників більша двох); з погляду особливостей психічного відображення — інтелектуальну, емоційну, образну, асоціативну комунікативну взаємодію;

за статусом комунікантів — функціонально-рольове (керівник-підлеглий) або неформальне спілкування;

з погляду інтересів сторін — суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, пристосування; за змістовим зв'язком із завданнями спільної управлінської діяльності — спілкування, що безпосередньо пов'язане або не пов'язане із розв'язанням завдань; за результативністю і досягнутим ефектом — необхідне (міжособистісні контакти та інформація, без яких спільна діяльність практично неможлива), бажане (інформація та контакти, що сприяють успішнішому розв'язанню завдань), нейтральне (контакти та інформація, що не заважають, але й не сприяють розв'язанню управлінських завдань), небажане (інформація та контакти, що ускладнюють досягнення завдань спільної діяльності) спілкування; за наявністю чи перевагою конкретних комунікативних засобів — мовне, немовне та комбіноване спілкування.

Мовне (вербальне) спілкування. Таке спілкування є універсальним засобом ділової комунікації, оскільки при передаванні інформації за допомогою мови учасники управлінського процесу найменше втрачають суть того, про що повідомляють. Партнери по діловому спілкуванню для досягнення мети повинні володіти культурою мовленнєвого спілкування, яка передбачає культуру слухання та культуру говоріння.

Культура слухання. Вона є не просто мовчанням, це активна діяльність, своєрідна робота. Розрізняють *рефлексивне* (передбачає регулярне використання зворотного зв'язку, щоб досягти більшої ясності й точності

в розумінні співрозмовника) і *нерефлексивне* (уважне, з мінімальним мовним втручанням) *слухання*. Психологи виокремлюють такі типи реакцій людини на повідомлення співрозмовника: оцінення, тлумачення, підтримка (непідтримка), уточнення, чуйність (байдужість) та розуміння (нерозуміння). Серед реакцій найчастіше виявляються оцінювання, рідше — тлумачення, зовсім рідко — уточнення, підтримка та розуміння. Щоб процес слухання був ефективним, відповідав високому рівню культури спілкування, психологи радять оцінні судження і тлумачення (інтерпретація) звести до мінімуму або не користуватися ними взагалі.

З-поміж видів реакції людини під час слухання виокремлюють:

— з'ясування (полягає у зверненні до співрозмовника за уточненнями та формулюванні йому запитань, на які не можна відповісти одним словом «так» чи «ні»);

— перефразування (формулювання думки співрозмовника своїми словами з метою з'ясування її точності для розуміння);

— відображення почуттів (акцент не на змістовому аспекті повідомлення співрозмовника, а на його емоційних реакціях);

— резюмування (відповіді-уточнення дають змогу узагальнити думки й почуття відправника інформації).

Культура говоріння. Передбачає особливе використання лексики, володіння граматиною, використання асоціацій при повідомленні інформації, вміння «поставити» голос (йдеться про його тембр) та обрати темп мовлення, певне ставлення до співрозмовника тощо.

Невербальне спілкування. Базується воно на системі знаків (мові рухів тіла), які відрізняються від мовних засобами та формою виявлення. Вербальні й невербальні засоби можуть підсилювати або послаблювати дію одне одного. Люди неоднаково реагують на невербальні сигнали: одні чутливі до них, інші або нічого не знають про цю сферу комунікації, або не мають досвіду їх фіксації та розшифрування. Психологами встановлено, що в процесі спілкування 60—80% комунікації здійснюється з використанням невербальних засобів, тобто мовою рухів тіла, яка є сукупністю імпульсів підсвідомості. Неможливість підробити ці імпульси дає підставу довіряти їм більше, ніж вербальним каналам спілкування. Правда, існують школи, де вчать управляти жестами, мімі-

кою, пантомімікою тощо. Зорієнтовані вони на політиків, членів парламенту, бізнесменів, керівників та ін. Невербальні засоби спілкування поділяють на групи:

1. Оптико-кінетична система знаків. Включає жести, міміку, пантоміміку. Джерелом психологічної інформації в такому разі є руки, обличчя і постава.

2. Паралінгвістичні засоби. Це система вокалізації, тобто якість голосу, його діапазон, тональність. Доведено, що гучний, як і занадто тихий, голос не підсилює переконуючого впливу керівника на підлеглих. Керівника, який говорить тихо, слухають лише тоді, коли він є справжнім авторитетом в організації.

3. Екстралінгвістична знакова система. Це вкраплення в мову пауз, сміху та ін. Дехто з керівників помилково вважає, що їхній статус вимагає деякої монотонності. Насправді люди у своїх вчинках керуються як інтелектом, так і емоціями.

4. Візуальне спілкування. Здійснюється воно завдяки «контакту очима». Періодично вдивляючись в обличчя партнера, співрозмовник дарує йому свою увагу, а це завжди високо цінується.

5. Проксеміка. Стосується організації простору і часу спілкування (часові затримання початку спілкування, розташування партнерів за столом переговорів тощо).

Організація робочого простору в кабінеті керівника. З погляду проксеміки у ньому 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. Якщо під час нарад використовують технічну апаратуру, то її слід відповідно розставити й попередньо перевірити.

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.

Кожна зона дає змогу керівнику використовувати відповідні психологічні прийоми спілкування:

— керівник приймає відвідувача, сидячи за робочим столом, відповідає на його вітання і запрошує сісти перед собою. Цей прийом використовують переважно при суб-ординаційній формі спілкування. За таких обставин час, характер, підсумки спілкування визначає керівник;

— керівник відповідає на вітання відвідувача, виходить із-за столу і запрошує його в зону колегіальної роботи, а сам сідає навпроти. Це службово-товариська форма спілкування. Для неї характерна рівність прав на порядок обміну інформацією. Час зустрічі залежить від взаємної домовленості сторін;

— керівник зустрічає відвідувача в центрі кабінету, вітається з ним і запрошує сісти в крісло за журнальним столиком. Це дружня форма управлінського спілкування, особливістю якої є відкритість, дружелюбність, готовність до уваги.

Цікавим є спостереження щодо розташування учасників ділової взаємодії в робочому кабінеті за стандартним прямокутним столом, проведене сучасним австралійським дослідником, керівником навчального центру з підготовки агентів із торгівлі та навчання основ комунікації Алланом Пізом. Особа В може займати чотири основних положення стосовно особи А. В 1: Кутове розташування. В 2: Позиція ділової взаємодії. В 3: Конкуруючо-оборонна позиція. В 4: Незалежна позиція.

Кутове розташування (рис. 19). 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: за нього можна заховатися. Таке розташування не передбачає територіального розподілу столу.

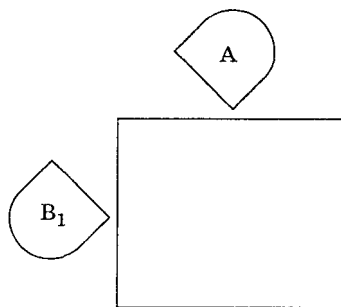


Рис. 19. Кутове розміщення

Позиція ділової взаємодії (рис. 20). Характерна для людей, які працюють у співстворстві над проблемою чи проектом. Цю позицію вважають однією з найвдаліших для подання, обговорення і вироблення загальних рішень. Але В 2 має делікатно використати її, не створюючи в А враження, що його територія була порушена.

Конкуруючо-оборонна позиція (рис. 21). Передбачає розміщення за столом один навпроти одного, що може викликати оборонне ставлення і атмосферу суперництва. За цих умов, ймовірно, кожна із сторін дотримуватиметься своєї думки, бо стіл став бар'єром між ними. Таке положення за столом займають суперники. 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 (рис. 22). Її займають люди, які не хочуть спілкуватися за столом один з одним. Така ситуація свідчить про відсутність зацікавленості. Її також можна розцінювати як вороже ставлення людини, чії територіальні межі були порушені. Такого положення треба уникати, якщо потрібна відверта розмова між А і В.

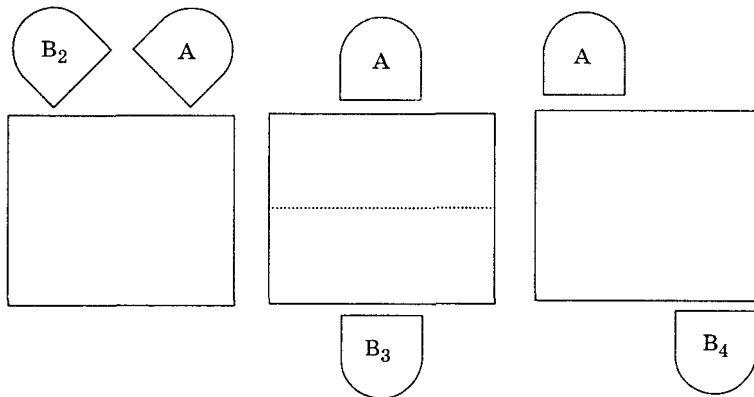


Рис. 20. Позиція ділової взаємодії

Рис. 21. Конкуруючо-оборонна позиція

Рис. 22. Незалежна позиція

На думку А. Піза, офіційний (квадратний) стіл (див. рис. 23) налаштовує на відносини суперництва рівних за статусом людей. Такі столи підходять для проведен-

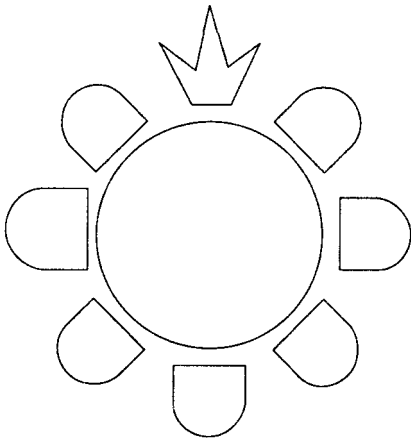
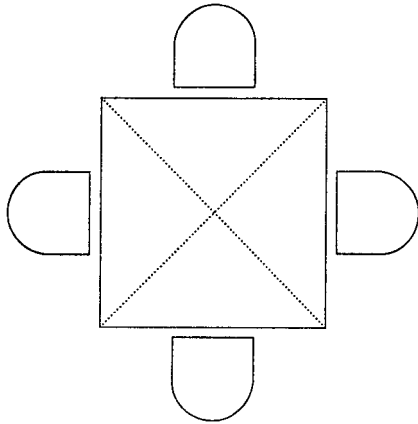


Рис. 23. Офіційний (квадратний) стіл

Рис. 24. Неофіційний (круглий) стіл

ка, позитивно впливає на відносини в організації. Наприклад, усмішка керівника сигналізує підлеглим, що він про них пам'ятає. Негативний зворотний зв'язок деструктивно впливає на співробітника. Наприклад, керівник, відповідаючи на запитання співробітника у дратівливому тоні, подає негативні сигнали. Це стосується і ситуації, коли керівник позіхає під час спілкування із співробітниками. Трапляється також, що невербальна реакція керівника не відповідає дійсності, тоді необхідно доповнити її вербальною інформацією.

ня короткої ділової бесіди або для підкреслення відносин субординації. Стосунки співпраці встановляться найімовірніше з тією людиною, яка сидить за столом поруч із В. Від людини, яка сидить праворуч від В, буде виходити більше розуміння, ніж від того, хто сидить ліворуч. Найбільший опір чинитиме той, хто сидить навпроти В.

Атмосферу неофіційності й невимушеності створює неофіційний (круглий) стіл (рис. 24). Він є найкращим засобом для бесіди людей однакового соціального статусу, оскільки кожному за столом належить однаковий простір.

Невербальна комунікація, як і мовне спілкування, передбачає зворотний зв'язок. Позитивний невербальний зворотний зв'язок, який іде від керівни

Для правильного трактування невербальної комунікації керівник повинен враховувати такі чинники:

1. Конгруентність (лат. *congruentia* — відповідність, узгодженість) слів та невербальних сигналів. Якщо слова і жести не конгруентні, то люди більше довіряють не-вербальній комунікації, ніж вербальній.

2. Контекст, у якому існують невербальні сигнали. Слід пам'ятати про те, що один і той самий жест може мати різне тлумачення. Наприклад, схрещені на грудях руки можуть означати небажання обговорювати проблему на переговорах і стан відчуття холоду, якщо людина у такій позі стоїть на зупинці автобуса.

3. Сукупність невербальних сигналів. Оскільки жести, як і слова, можуть мати кілька значень, потрібно робити висновок, спираючись не на один невербальний сигнал, а на їх сукупність.

4. Індивідуальні, психофізіологічні властивості людини. Йдеться про стан здоров'я людини й те, як він впливає на користування невербальними сигналами.

5. Соціальний статус людини в суспільстві, ролі, які вона грає. Роль може бути обрана для маскування.

6. Національні та регіональні особливості невербальної комунікації.

7. Власний стан і досвід не варто приписувати невербальним сигналам, що йдуть від співрозмовника.

Невербально, як і мовне, спілкування відбувається на різних рівнях.

Аналізуючи особливості діалогу, російський лікар-психіатр Анатолій Добрович виокремлює такі рівні спілкування: конвенціональний, примітивний, маніпулятивний, стандартизований, ігровий, діловий, духовний. Кожен із них він розглядає у контексті чотирьох фаз поведінки індивіда стосовно партнера: 1) спрямованість (взаємспрямованість); 2) психічне відображення (взємовідображення); 3) інформування (взаємоінформування); 4) відключення (взаємовідключення), якщо спонукальні мотиви до взаємодії з партнером зникли, або повернення до другої фази, якщо вони збереглися.

Особливістю *конвенціонального* (лат. *conventio* — договір) *рівня спілкування* є те, що людина може відчутти потребу в спілкуванні і мати установку на зовнішню комунікацію, яка посилюється наявністю реального партнера, або такої потреби не відчувати, однак спілкуватися з людиною, що до неї звернулася. Індивід зазда-

легідь приймає умову бути то слухачем, то промовцем, адже, спонукаючи когось до розмови, необхідно забезпечити йому рівноправні можливості у спілкуванні. При цьому важливо визначити взаємні рольові очікування партнерів, які кожен з них має право підтвердити або не підтвердити. Отже, взаємоінформування може розгортатися як конфронтація (протистояння) або конгруенція (взаємозгода). За конфронтацією спілкування потроху згасає, залишаючи за партнерами право на власну думку. Конгруенція, тобто підтвердження взаємних рольових очікувань, зумовлює наростаюче розкриття «рольового віяла» (сукупність психологічних ролей людини у процесі взаємодії з іншими) кожного з партнерів. Однак, завершуючи розмову, кожен із партнерів намагається не нав'язуватись. Контакт на конвенціональному рівні вимагає від партнерів високої культури спілкування і є оптимальним для розв'язання особистих і міжособистісних проблем.

Людина, яка опускається до *примітивного рівня спілкування*, прирівнює співрозмовника до предмета, його роль для неї не важлива. Спілкування на такому рівні здійснюється за шаблоном сприймання, що дає змогу описати даний «предмет» за розміром, віком тощо. Ці зовнішні ознаки є суттєвими для визначення позиції суб'єкта під час розмови.

Таке спілкування в режимі конфронтації завершується сваркою і приниженням слабшого або вибаченням і погрозами (з безпечної для суб'єкта відстані) сильнішому. За конгруенції суб'єкт, отримавши від співрозмовника необхідний результат, починає нудьгувати.

Особа, яка обирає *маніпулятивний рівень спілкування*, своїм ставленням до партнера поводить на примітивному рівні, а за виконавськими можливостями наближається до конвенціонального рівня спілкування. Для маніпулятора партнер є суперником у грі, яку потрібно виграти.

Для *стандартизованого рівня спілкування* властивий обмін інформацією за певними стандартами, а не за взаємним вловлюванням партнерами актуальних ролей один одного. Йдеться про «контакт масок»: «маска нуля» (я вас не чіпаю — ви мене не чіпайте), «маска тигра» (маска агресивності), «маска зайця» (для уникнення гніву або насміхання над іншими) тощо.

Ігровий рівень спілкування, маючи властиві конвенціональному рівню повноту і людяність, перевершує його глибиною змісту і багатством відтінків. На цей рівень виходять лише з тими людьми, яких хоча б трохи знають і між якими утвердилося якщо не взаємне, то не затьмарене розчаруваннями почуття. У фазі спрямованості на партнера заздалегідь виявляється живий, пройнятий симпатією інтерес до особистісних якостей співрозмовника, до його «рольового віяла». У фазі відображення партнера відбувається загострене сприймання його психологічних ролей. У фазі інформування партнера суб'єкт намагається бути цікавим співрозмовнику, а тому мимовільно «грає» (радісно сприймає його судження, не руйнує контакту — такою є конгруенція) або йде на конфронтацію з партнером, примушує розізнитися, здивуватися тощо. За зовнішніми ознаками «гра» є конфронтацією, схожою на маніпуляцію, однак відчуття суб'єкта до партнера суттєво різняться: маніпулятор байдужий або нелюб'язний до іншого, виграш і самоствердження для нього є самоціллю, засмучення партнера його радує, а «гравець» вибудовує контакт на небайдужості до співрозмовника. На фазі взаємовідключення партнери розуміють один одного без слів. Отже, у спілкуванні на ігровому рівні партнери «відображаються один в одному», в контакті між ними виникає «другий план» — те, що відчують, але не називають словами.

Діловий рівень спілкування передбачає не прості ділові контакти, а певний рід занять. Особливості ділового спілкування чітко виражені при аналізі фаз контакту. Першу фазу (спрямованість на партнера) характеризує те, що партнер викликає у співрозмовника особливий інтерес як учасник спільної діяльності, як людина, котра може допомогти. Друга фаза (взаємо-відображення) засвідчує взаємну чуттєвість партнерів, загострене сприймання ними розумової і ділової активності, неабиякі старання у розв'язанні загальної проблеми. За таких умов люди перестають думати про свій вигляд та індивідуальні ролі, головною вважаючи справу. Це є важливим і на фазі взаємоінформування. Для четвертої фази характерна зовнішня стриманість, за якою відчувається внутрішня теплота. Спілкування на діловому рівні дає не тільки явні «плоди» спільної діяльності, а й стійкі відчуття довіри, взаємної прив'язаності.

Духовний рівень спілкування вважають вищим рівнем людських взаємин. Співрозмовники сприймають один одного як носія духовного начала, яке пробуджує піднесені почуття: від дружби до можливості наблизитися до найвищих цінностей людства. При цьому духовність забезпечується не відбором тем для розмови, а глибиною діалогічного взаємопроникнення людей, тобто бесіда на буденну тему може бути більш духовною, аніж розмова про високе.

За іншою класифікацією (Б. Ломов) виокремлено *макрорівень* (людина спілкується з іншими людьми відповідно до традицій, звичаїв, суспільних відносин), *ме-зорівень* (спілкування відбувається в межах конкретної теми), *мікрорівень* (акт контакту: питання — відповідь тощо). Кожен із рівнів може виявлятися і в сфері управління (умови, за яких управлінці є рівними й рівноправними партнерами, відрізняються від тих, коли один з них відчуває залежність, а особливо коли починає проявлятися нерівноправність).

Для раціональної організації процесу спілкування керівник повинен знати особливості кожної його стадії:

1. Орієнтування в навколишніх умовах. Основними параметрами його є: просторове орієнтування (вибір місця зустрічі, розташування людей, дистанція взаємодії), орієнтування в часі (коли призначити спілкування, скільки часу на нього відвести), соціальне орієнтування (які погляди і цінності учасників спілкування, яку психологічну дистанцію зайняти при спілкуванні).

2. Залучення уваги співрозмовників. Це необхідно для підготовки суб'єктів спілкування до сприймання реальної інформації та ситуації взаємодії, зосередженості на конкретному об'єкті комунікації. Залучення уваги характеризує також погодженість різних компонентів спілкування.

3. Пошук єдності співрозмовників. Важливо оптимізувати об'єм спілкування (хто і скільки говорить), його темпи (частота слів, швидкість зміни тем, думок, образів), настрій, позиції та дистанції. Поступово напруга, яка характеризує попередню стадію, змінюється розслабленістю. Нерідко для досягнення згоди доводиться вдаватися до вичікування і маневрування.

4. Повідомлення та оцінювання фактів, пошук прийнятної точки зору, теми спілкування. Це пробуджує взаємний інтерес учасників спілкування. Зібрав-

шись для конкретного спілкування, вони відчувають інерцію проблем, які щойно вирішували, не кожному з них близька актуальність винесеної на обговорення проблеми. Все це керівник повинен мати на увазі, налаштовуючи всіх на основну тему розмови.

5. Ймовірність виникнення проблемної ситуації, конфлікту, зіткнення думок. Як правило, вона є наслідком творчої взаємодії, пошуку нового рішення, не запропонованого жодним зі співрозмовників.

6. Прийняття співрозмовниками рішення на основі виробленої домовленості. Накреслено спільний план реалізації знайденого рішення, відбувається фіксація результатів спілкування, співрозмовники виходять із контакту.

У процесі взаємодії та обміну інформацією можуть виникати перешкоди й бар'єри. До *перешкод спілкування* належить усе, що заважає чи ускладнює його:

— перешкоди, пов'язані з особистісними характеристиками учасників взаємодії: зовнішність (фізична врода, естетичні якості), вираз очей і обличчя (міміка, пропорційність, зміни виразу обличчя тощо), інтелект;

— перешкоди, викликані організаційними аспектами комунікативного процесу (переривання або відволікання партнерів по спілкуванню, припинення відеозапису з технічних причин тощо);

— перешкоди, спричинені змістом повідомлень (коли невербальні сигнали не відповідають словам повідомлення).

На шляху інформації можуть виникнути мікро- і макробар'єри. *Мікробар'єри спілкування* виникають на міжособистісному рівні: у повідомленні відправника, в обміні думками між відправником і одержувачем, у виборі носія (електронна пошта, комп'ютер, офіційна мова тощо).

Передумовами таких бар'єрів є:

— індивідуальні особливості учасників взаємодії, їх уміння перекодувати думки в слова, слухати і концентрувати увагу тощо. До них належать межа уяви, словниковий запас відправника інформації, словниковий запас одержувача, його здатність розуміти значення слів, обсяг запам'ятовування;

— бар'єри, пов'язані із комунікативними особливостями учасників взаємодії (комунікативні бар'єри), мають соціальний або психологічний характер. Вони мо-

жуть виникати через відсутність єдиного розуміння ситуації ділового спілкування (соціальні, політичні, релігійні, етнічні та інші відмінності); внаслідок психологічних особливостей учасників спілкування (сором'язливість, некомунікабельність тощо); особливі соціально-психологічні відносини між партнерами (антипатія, недовіра тощо); своєрідний «фільтр» довіри чи недовіри.

Макробар'єри спілкування пов'язані із зовнішнім середовищем, у якому здійснюється управлінська комунікація, і виявляються в інформаційному перевантаженні (бар'єром стає занадто велика кількість інформації); великій кількості носіїв (газети, телебачення, конференції, звіти консультантів тощо); перевантаженні інформацією, що спричинює знецінення її змісту; обмеженні обміном інформацією між підрозділами тощо; вмінні користуватися інформацією (ексклюзивні дані дають змогу використовувати їх для впливу на інших; доступ до джерел внутрішньої інформації організації розширює владні повноваження індивідів).

Загалом, у процесі ділового (управлінського) спілкування формуються певні зразки та моделі поведінки співробітників. Вони мають як загально визнані особливості спілкування, так і особливості комунікації, породжені специфікою діяльності установи, її традиціями, нормами і правилами взаємодії. Отже, під час спілкування людина формує свою комунікативну програму, образ свого внутрішнього «Я», засвоюючи досвід комунікативної поведінки у соціальному середовищі.

Сутність і особливості ділового (управлінського) спілкування

Управлінські відносини передбачають здійснення керівником, крім планування, організації, мотивації та контролю, комунікацій на всіх рівнях управління. Йдеться про ділове (управлінське) спілкування.

Ділове (управлінське) спілкування — двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку.

Ділове спілкування є специфічною формою активності учасників управлінського процесу, передбачає встановлення прямих і опосередкованих контактів між

тими, хто вступає у ділові відносини, забезпечує реагування і вплив на дії та інформацію інших осіб, взаємне сприймання. Для процесу ділового спілкування потрібні як мінімум дві особи — відправник і одержувач інформації. Йдеться про діалогічний тип відносин, який можна вважати універсальною умовою буття людини, формою становлення, розкриття та вираження її сутності. Ще російський літературознавець, теоретик мистецтва Михайло Бахтін (1895—1975) наголошував, що діалогічні відносини проходять крізь мислення і всі людські відносини, що тільки у спілкуванні, у взаємодії розкривається людина в людині як для інших, так і для самої себе. Тому один голос нічого не завершує і нічого не вирішує, два голоси — мінімум для буття. Будь-який діалог є складною взаємодією рівноправних індивідуальних учасників, які відкриті до сприйняття, розуміння й переживання почуттів, думок і діяльності інших людей. Ділові відносини між людьми поділяють на:

— діалогічні (один партнер сприймає цілісний образ іншого як бажаного партнера взаємодії на основі визнання його належності до певної спільноти, до якої він зараховує і себе);

— антидіалогічні (один або обидва партнери взаємодії сприймають один одного як об'єкт, принципово заперечуючи при цьому будь-яку спільність між ними);

— індиферентні (відсутність у партнерів будь-якої зацікавленості до взаємодії. За сприятливих обставин при таких відносинах можливий формальний контакт).

Діалогічне спілкування у сфері ділових (управлінських) відносин вибудовується за монологічним і діалогічним принципами, передумовами яких є управлінські цілі та завдання, індивідуальні властивості й психологічні особливості керівників та інших учасників процесу управління. За *монологічного підходу* в ділових відносинах індивід вважає себе носієм незаперечної істини, застосовуючи діалогічну форму спілкування тільки для того, щоб вивести співрозмовника на цю істину. *Діалогічний підхід* передбачає визнання за співрозмовником права на власну думку, власну позицію, яку він мусить обґрунтувати.

Суттєвою ознакою спілкування-діалогу в управлінні є особливий морально-психологічний клімат, для якого характерні відкритість, доброзичливість, взаємна довіра. Відкритість як складова професійної компетент-

ності керівника — це готовність та вміння бути самим собою, неприховане виявляти співрозмовнику свою позицію, думку. Важливим її аспектом є проникливість в іншу, відмінну від власної, думку, вміння поставитись до своєї позиції як до однієї з можливих. Зворотний зв'язок як невід'ємна риса спілкування-діалогу має такі особливості ефективності цього процесу: аргументо-ваність, специфічність (причетність до думки учасника спілкування); оперативність врахування феноменів групового спілкування-лідерства, групового тиску, групової диференціації.

Діалогічна взаємодія в управлінському спілкуванні передбачає не тільки згоду і порозуміння, а й дружнє співробітництво, чесне змагання, гарячу суперечку. Як творча взаємодія, що охоплює спілкування і діяльність, як процес і продукт діалогічної взаємодії, він немислимий без проблем і запитань. Абсолютна згода між партнерами — це смерть для діалогу. Немислимий він і в умовах абсолютної залежності чи абсолютної автономності індивіда. У процесі діалогічної взаємодії реалізується не тільки інформаційний, а й психологічний контакт, пов'язаний із психічним станом партнерів по спілкуванню, що виражається у взаємсприйманні, взаєморозумінні, взаємовпливі людей.

За відсутності проблеми діалог постійно згасає або перетворюється на безпредметну розмову. Предмет діалогу повинен передбачати можливість його розгляду з альтернативних поглядів. Важливою умовою ефективності діалогічного спілкування в управлінській діяльності є психологічна готовність партнерів до нього. До структурних компонентів цієї готовності належать знання методології і методики діалогового спілкування, загальнопрофесійні навички й уміння, психофізіологічні властивості та якості особистості, спеціальні й комунікативні здібності, стиль комунікативної діяльності та її мотивація.

Управлінські відносини припускають тісну взаємодію учасників управлінського процесу. Їх не можна розглядати як процес одностороннього впливу (наприклад, керівника на підлеглого), оскільки будь-який суб'єкт управління одночасно є і об'єктом управління організації вищого рівня ієрархії. Крім того, підлеглий за допомогою зворотного зв'язку теж чинить вплив на керівника, змушуючи вносити корективи як у формування самого

суб'єкта управління (його склад, структуру), так і в процес реалізації виконуваних управлінських функцій. Усе це дає підстави вести мову про суб'єкт-суб'єктні відносини в управлінській діяльності.

Управлінське спілкування реалізується в таких його формах:

1. Субординаційне спілкування. Передбачає спілкування між керівниками і підлеглими, ґрунтуючись на адміністративно-правових нормах. Таке спілкування складається між керівниками й виконавцями, між керівниками різних рівнів і має лінійний, функціональний або змішаний (лінійно-функціональний) характер. За лінійних відносин у кожного керівника може бути кілька підлеглих, але в кожного підлеглого — безпосередньо тільки один керівник. За функціональних відносин працівник може бути підпорядкований одночасно кільком керівникам, кожен з яких контролює реалізацію конкретної функції.

2. Службово-товариське спілкування. Характерне для спілкування між колегами. Основу його утворюють адміністративно-моральні норми.

3. Дружнє спілкування. Стосується спілкування між керівниками, між керівниками і підлеглими, базованого на морально-психологічних нормах взаємодії.

Рівень управління, виробничі та суспільні умови, індивідуально-психологічні якості людей зумовлюють вибір керівником конкретної форми управлінського спілкування. Наприклад, вертикальна модель спілкування найдоцільніша на рівні управління підприємством, цехом, а на рівні бригади вона малоефективна.

Тип ділового спілкування перебуває у прямій залежності від стилю управлінської діяльності керівника. *Менторський тип спілкування* відповідає авторитарному стилю управління, ґрунтується на односторонньому управлінні та спілкуванні, зорієнтований на повчання, інструктаж. У демократичному суспільстві, яке високо цінує права людини і громадянина, цей тип спілкування, як і авторитарний стиль управлінської діяльності, неприйнятний, оскільки пригнічує активність співрозмовників, спричинює їх взаємне негативне ставлення, наслідком чого є погіршення морально-психологічного клімату в колективі. Авторитарний стиль управління часто проявляється і в *«інформативному» типі спілкування*, яке спрямоване на передавання інформації. Таке

спілкування керівника малоефективне, оскільки проста ретрансляція інформації спричинює пасивне її сприйняття, унеможливує обмін думками, самостійний пошук шляхів розв'язання проблем.

Показником високої культури ділової взаємодії керівника є *«натхненне» спілкування*, характерне для демократичного стилю управління, якому властиві активність усіх учасників взаємодії, поєднання вимогливості із справедливістю управління, вміння підтримувати розмову, слухати опонента тощо. Демократичний стиль вимагає від керівника спеціальних здібностей, широкого рольового діапазону в особистісному та діловому спілкуванні.

Керівнику часто доводиться використовувати *«конфронтаційний» тип спілкування*, який схиляє до дискусії, діалогу з опонентами.

Ліберальний тип спілкування, що відповідає ліберальному стилю управління, характеризується невмінням керівника у процесі ділової взаємодії впливати на її результат. Такий керівник у спілкуванні «пливе за течією», нерідко вдається до вмовляння співрозмовника.

Ефективність управлінського спілкування залежить від дотримання таких етико-психологічних принципів:

1. Створення умов для реалізації комунікативного потенціалу співробітників, їхніх комунікативних знань, досвіду, здібностей. Цьому сприяє делегування повноважень керівника, тобто передання у компетенцію підлеглих деяких завдань, видів діяльності. Делегують, як правило, спеціалізовану діяльність, окремі питання, рутинну та підготовчу роботу, але не остаточне формулювання цілей, планів, програм. Не підлягають делегуванню установлення цілей, ухвалення рішень, контроль результатів, керівництво співробітниками і мотивація їх діяльності, особливо важливі й ризикові, термінові, конфіденційні справи.

2. Відповідальність за повідомлену інформацію. Йдеться про те, що кожен працівник повинен чітко знати свою посадову компетенцію (завдання, обов'язки і права щодо їх реалізації).

3. Готовність і вміння дотримуватися слова, за будь-яких обставин виконувати взяте на себе зобов'язання.

4. Заохочення і покарання у спілкуванні. Будь-яка людина прагне до самоствердження, до визнання у професійній сфері. Тому керівник повинен бачити не тіль-

ки найактивніших та сумлінних працівників, й відзначати успіхи кожного підлеглого в процесі управлінської взаємодії. *Розмову-покарання* можна будувати за схемою: позитивні емоції (висока оцінка особистості загалом) — негативні (аналіз провини) — і знову позитивні (висловлення впевненості, що подібне не повториться). Слід мати на увазі й те, що критику легше переносити на тлі самокритики.

5. Раціональне використання часу, відведеного на спілкування, укладання інформації в певні часові межі. Серед різноманітних принципів і прийомів використання робочого часу одним із найефективніших є принцип пріоритетів, який полягає в розподілі інформації за її значущістю, що сприяє уникненню знецінення інформації.

6. Порядність, переконаність у тому, що бути чесним у спілкуванні й взаємодії з партнерами — не тільки похвально, а й вигідно.

Будучи конкретною формою взаємодії, обміну інформацією, взаєморозуміння, сприймання та взаємовпливу, управлінське спілкування є виявом активності особистості та персоналу організації, засобом регуляції їхньої поведінки, діяльності та відносин. Активність учасників управлінського процесу у певних межах тим більша, чим ширша сфера спілкування і чим більше варіантів поведінки організація спроможна їм надати.

Ділове спілкування як засіб управлінського впливу

Управлінське спілкування керівників своїм змістом охоплює певні аспекти взаємовпливу індивідів, покликано змінити поведінку партнера по взаємодії. Можливості впливу залежать від розуміння керівником потреб та інтересів співробітників, інших людей. Таке розуміння формується на підставі інформації, що надходить від учасника комунікативного процесу, спостереження й правильної інтерпретації слів і справ співробітників.

Значущим чинником ефективного впливу є авторитет керівника і його *вміння переконувати* людей. Переконання спрямоване на зняття своєрідних «фільтрів» на шляху інформації до свідомості й почуттів людини, оскільки переконаність — це наслідок свідомого прий-

няття інформації, впевненості в її об'єктивності, чому передує її аналіз та оцінювання. При цьому має бути очевидною і достатньою кількістю аргументів щодо правдивості інформації. Успішність переконання знижується, якщо сформовані раніше погляди на проблему співробітників принципово розходяться з тим, у чому переконує керівник. Найефективнішими формами переконання співробітників є бесіда, дискусія, групова полеміка, оскільки сформована за таких умов думка набагато глибша й тривкіша за ту, що виникла через пасивне сприймання інформації. На ефективність переконання об'єктивно впливає й емоційне ставлення людини до факту, повідомлення. Похитнути такі емоційні оцінки часто не можуть жодні логічні доведення. «Блокують» аргументи і з метою зберегти високу самооцінку, передусім оцінку своїх знань, обізнаності, освіченості тощо. З мотивом збереження особистістю самооцінки пов'язане й відкидання абсолютно справедливих, але висловлених у грубій і образливій формі аргументів. Тому керівник, прагнучи досягти мети силою переконання, повинен особливо стежити за своїми манерами.

У процесі ділового спілкування керівник впливає на психічну сферу людини, групи людей. При цьому можливі послаблення їх усвідомленого контролю, некритичне оцінювання змісту повідомлення. За таких обставин виявляє себе один із традиційних способів впливу під час спілкування — *навіювання*, характеристикою якого є істотне зниження критичності людини до інформації, відсутність прагнення перевірити її достовірність, необмежена довіра до її джерел. Саме ця довіра і становить основу ефективності навіювання. Навіть за високого самоконтролю цілком позбавитися навіювання людина не спроможна, тому керівники часто вдаються до нього, намагаючись досягти необхідного впливу на співробітників. При навіюванні вплив спрямований не до логічного аналізу явищ, здатності думати, а до готовності підлеглого одержати розпорядження, наказ, інструкцію. Ефективність навіювання підсилюють впевнені манери, категоричний тон, виразна інтонація суб'єкта навіювання. Навіювання спрямовані не лише на емоції об'єкта, а й на його свідомість і підсвідомість. Саме тому воно може спричинитися до маніпуляцій поведінкою людини.

Силі навіювання особливо піддаються особи похилого віку, фізично і психічно хворі, ослаблені, перевтом-

лені. Рівень навіюваності залежить і від знань: чим глибші вони, тим вимогливіше оцінювання інформації. Навіюваність підвищується, якщо людина переживає страх, перебуває у стані стресу. Залежить ефективність навіювання і від стосунків керівника з підлеглими (довіра, авторитетність, залежність), від уміння керівника конструювати повідомлення (рівень аргументованості, поєднання логічних та емоційних компонентів тощо). Якщо навіювання є засобом інтеграції організації, збереження існуючих норм, традицій, культури, то *контр-сугестія* (лат. *suggestio* — навіювання) — механізмом опору силі навіювання, знаряддям змін в організації, її розвитку і прогресу. Це запорака психічної незалежності, самостійності та індивідуальності людини.

В управлінському спілкуванні важливим є психологічний механізм *наслідування* — повторення і відтворення однією людиною вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, а також копіювання певних рис її характеру і стилю життя.

Наслідування буває свідомим і неусвідомленим. Підлеглі можуть свідомо наслідувати професійні навички, ефективні способи спілкування й діяльності керівника, раціональні прийоми виконання трудових операцій колег по роботі — все те, що здається правильним і корисним. Таке наслідування внутрішньо вмотивоване. Але значно частіше людина наслідує і привласнює чужі зразки поведінки несвідомо. Так формуються навички діяльності, духовні цінності — смаки, нахили, манери поведінки й спілкування. Механізм наслідування у дорослих людей пов'язаний із критичністю їх мислення. Як і будь-який інший спосіб впливу, його розглядають із позицій зворотного зв'язку, зворотного руху інформації.

Наслідування відбувається на рівні конкретних осіб («керівник — підлеглий») або на рівні норм поведінки, традицій, культури групи, організації.

Діяльність керівника передбачає і публічні виступи (лекції, мітинги, конференції тощо), де він може скористатися і механізмом *емоційного зараження* — особливим видом психологічного впливу на особистість у процесі спілкування й взаємодії, який здійснюється не через свідомість та інтелект, а через передавання психічного настрою, емоційну сферу людини.

У процесі зараження важлива єдність оцінок та установок людей. Стимулом, який впливає на спільність

оцінок, що передують зараженню, є, наприклад, оплески слухачів. Від загального рівня розвитку людей, їхньої самосвідомості залежатиме міра зараження аудиторії. Чим вищий рівень розвитку суспільства і кожного індивіда, тим критичнішим є ставлення людей до автоматичних спонук, а отже — і слабшим емоційне зараження.

Ефективність будь-якого способу психологічного впливу керівника на підлеглих залежить від таких чинників:

1. Знання керівником особливостей партнера по спілкуванню (культурно-освітні, національні, вікові, психологічні та професійні якості). На їх підставі у процесі обміну інформацією враховують рівень професіоналізму співрозмовника, загальний рівень інтелекту, обсяг його інформаційного фонду.

2. Досконале знання змісту, предмета того, про що йтиметься.

3. Уміння керівника об'єктивно оцінювати свої особистісно-ділові якості, компетентність щодо винесених для обговорення проблем. Завищеність (як і заниженість) самооцінки створюють додаткові труднощі керівнику в досягненні мети. Залежно від особливостей розмови слід обирати тон спілкування, а знаючи власні примхи, стежити, щоб вони не вплинули на об'єктивність оцінки почутого у відповідь.

4. Володіння керівником технологічним інструментарієм риторики (теорії красномовства), який зводиться до таких положень:

— доступно й логічно викладати свої думки;

— слухати і чути того, хто говорить, пам'ятаючи, що багато людей чують те, що прагнуть чути (слова, інформація сприймаються суб'єктивно). Крім того, слід знати, що слухати означає напружувати орган слуху, а чути — напружувати мозок, концентруючи увагу на словах співрозмовника. Одночасно можна слухати й не чути, оскільки свідомість може бути зайнята іншими проблемами;

— викладати свої думки чітко й коротко. Не слід говорити швидше, ніж більшість людей, адже співрозмовник повинен встигнути осмислити інформацію. Ефект розмови визначається не кількістю висловлених, а кількістю засвоєних ідей. Викладаючи свою точку зору, керівник повинен стежити, наскільки задіяний до спілкування співрозмовник;

- сміливо захищати свої погляди;
- прислухатися до поглядів іншої сторони, не вести мову лише про те, що цікавить одну сторону спілкування;
- ілюструвати ключові моменти, використовувати приклади з життя;
- використовувати експресивність мови — уміння викликати співпереживання, задіювати людські відчуття;
- не реагувати на емоції партнера по спілкуванню, стримувати свої емоції;
- правильно ставити запитання, бути активним в обговоренні проблеми. Це демонструє інтерес до теми розмови, спонукає співрозмовника розгорнути свою систему аргументів. Уміння ставити питання залежить від *емпатії* — здатності співпереживати, розуміти і відчувати мотиви й почуття іншої людини у спілкуванні. Якщо розмова заходить у глухий кут, можна змінити її добре сформульованим запитанням, наприклад: «Чи приведе це рішення до здійснення мети, яку ми накреслили?» Водночас і себе варто запитати: «Що слід зробити в цій ситуації?». Якщо партнер у розмові заявляє категоричні «не можу», «не повинен», доцільно погодитися з ним, запитавши: «Що необхідно Вам для того, аби зробити це вчасно?», «Що могло б зробити цю зустріч результативнішою?» таін.;
- не відхилятися від основної теми розмови;
- дбати про «ефект візуального іміджу» (зовнішню привабливість, доброзичливий погляд, елегантну манеру спілкування);
- дотримуватися «ефекту перших фраз». Йдеться про енергійний початок розмови. Особливо він спрацьовує під час презентацій, публічних виступів;
- завойовувати прихильність і увагу співрозмовника;
- знати причини, що призводять до певної втрати певної інформації. Йдеться про «ефект дисперсії» — розсіювання інформації в міру її віддаленості від відправника. Це є наслідком дії об'єктивних і суб'єктивних чинників. До *об'єктивних причин дисперсійних втрат* належать: а) розрив між швидкістю словесного мислення (400 слів за хвилину) і швидкістю мови (125 слів за хвилину). Внаслідок цього у партнера по спілкуванню з'являється резерв часу, що відкриває простір для сторонніх думок; б) обмеженість обсягу уваги людини: одночасно вона може сприймати не більше чотирьох-п'яти не пов'язаних між собою об'єктів; в) склад

партнерів по спілкуванню. Стійкість уваги залежить від віку, професійних навичок, емоційного стану, досвіду, культурного рівня одержувача інформації; г) дискомфорт фізичного середовища, в якому відбувається процес комунікації — непривабливість приміщення, незручність сидінь, ненормальне освітлення тощо; г) природна втомлюваність уваги. Людина, як правило, починає втомлюватися через 15—20 хв. (перша криза уваги). Друга криза настає через 30—35 хв. Із *суб'єктивних причин втрати інформації й послаблення уваги* найвідчутніші:

а) якість виступу (йдеться про виступ керівника перед аудиторією), бесіди тощо: виклад загальновідомого, недостатнє заохочення партнера до розмови, обговорення проблеми, невідповідність теми бесіди інтересам співрозмовника, нерозуміння партнером того, про що говорить відправник інформації; б) інерція включення партнера у розмову — стурбованість іншими справами, морально-психологічний дискомфорт тощо; в) індивідуальні особливості одержувача інформації: антипатія до чужих думок, абсолютизація своєї думки, завищені амбіції та ін.; г) професійне неприйняття відправника і одержувача інформації — антагонізм професійних поглядів; г) мовний бар'єр — неграмотність мовлення, неправильність словесних наголосів тощо; д) неприйняття іміджу партнера по спілкуванню — антипатія, спричинена зовнішнім виглядом, манерами поведінки;

— дотримуватися «ефекту краю» (елементи інформації, розташовані на початку і наприкінці, запам'ятовуються швидше, ніж елементи, що знаходяться всередині). Цей ефект формулюється ще й як «ефект первинності» (вища вірогідність пригадування кількох перших елементів розташованого в ряд матеріалу порівняно з середніми елементами) і «ефект новизни» (зростання вірогідності пригадування останніх елементів розташованого в ряд матеріалу порівняно із середніми елементами ряду);

— не виправдовуватися, бути активним, упевненим, готовим сприймати нападки. Важливо акцентувати на потребах, пріоритетах, перевагах, уміти відділяти особистість від проблеми (критикувати проблему, а не особу). Ефективною є фіксація погодження з якогось питання, наприклад: «Ну ось ми й прийшли до згоди про (тему бесіди, регламент тощо), перейдімо тепер до...»;

— вміло користуватися контрзасобами проти недобросовісних прийомів під час розмови: використовувати зауваження опонентів з позитивною метою, не зважати на неприємні зауваження, попросити викласти те саме позитивно, говорити спокійно, використовувати гумор, змінювати напрям розмови, користуватися прийомами на зразок: «Будь ласка, повторіть, як Ви почули мої слова» тощо;

— дотримуватися принципу, за яким зрозуміти — ще не означає прийняти інформацію. Учасник спілкування, зрозумівши почуте, може з ним не погодитися, якщо інформація суперечить його переконанням, не задовольняє потреб, спричинює когнітивний або моральний дисонанс, дискомфорт;

— вміло відповідати опоненту. Таке мистецтво полягає в умінні не говорити неприємного. Навіть заперечуючи опоненту, слід намагатися уникнути ситуативного негативного фону. Цей прийом називають «так — але». Сутність його полягає в тому, що, незалежно від змісту висловлювання партнера, від того, має він рацію чи ні, перші слова у відповідь мають бути тільки стверджувальними: «Справді», «Правильно», «Я згоден», «Ви маєте рацію», «З цим не можна не погодитися» тощо. Опонент, не дослухавши до кінця, відчує приємність. Позитивний емоційний фон не заважатиме сприйняттю ним наступних слів відправника інформації — «але», оскільки воно матиме позитивний емоційний фон;

— вчасно зупинитись. Ця важлива якість також базується на емпатії. Якщо дискусія стає занадто емоційною чи хтось застосував недопустиму тактику, що вплинуло на самопочуття, завжди можна перервати бесіду чи виступ (переговори) і використати перерву. Це можливо й за наявності підозр про приховування інформації. Якщо розмова зайшла в глухий кут, її також можна перервати з умовою за потреби повернутися до неї в майбутньому.

5. Знання керівником наслідків комунікації. Інформація є цінним ресурсом, вона може підвищувати, захищати статус того, хто нею володіє. Обмін інформацією впливає на розподіл влади в організації. Наділені владою індивіди намагаються утримати інформацію, управляти нею, стимулюючи певні види інформації й ділового спілкування та пригнічуючи, стримуючи інші.

Практика спілкування засвідчує, що кожна людина має право впливати на інших, як і право не піддаватися чужому впливу. У процесі взаємовпливу люди виражають свої почуття, емоції, потреби, обстоюють значущість їх і власного існування. З цієї точки зору вплив є правомірним. Важливим є те, наскільки конструктивними і дієвими є способи взаємовпливу, наскільки вони корисні, ефективні і перспективні для учасників управлінської взаємодії.

Етнокультурні та етнопсихологічні особливості ділового спілкування

Ділове спілкування має враховувати етнопсихологічні особливості суб'єктів взаємодії, оптимально використовувати їх вплив на управлінський процес. Здійснюючи зв'язки між учасниками управлінського процесу (ці зв'язки бувають як внутрієтнічні, так і міжєтнічні), ділове спілкування забезпечує передавання етнокультурної інформації, необхідної для просторової стабільності та культурної інтегрованості етносу. Специфічні для певного етносу форми передавання інформації сприяють консолідації етнічної культури та відокремлюють її від інших етнічних груп, забезпечують її внутрішню цілісність, своєрідність та унікальність.

Етнокультурна та етнопсихологічна детермінація процесу ділового спілкування здійснюється на таких рівнях:

— соціальному (зміст спілкування між людьми визначають суспільні відносини);

— на рівні культурного життя суспільства (форми, мова спілкування, способи реалізації комунікативних процесів залежать від етнічних, історичних, професійних, психологічних, вікових та інших особливостей коленого типу культури);

— на рівні управлінської культури організації, взаємозв'язків та етнопсихологічних особливостей її членів.

Детермінація спілкування має загальний характер і не відображає того багатства видів комунікації, які глибоко розкриваються лише на соціально-психологічному рівні, закономірності якого, хоч і підпорядковані за-гальносоціальним, мають етнокультурну та етнопсихологічну специфіку. Це свідчить, що особливості ділово-

го спілкування в управлінні обумовлюються як соціально-психологічними чинниками (характер етнічної взаємодії, обміну інформацією, сприймання людьми один одного, вияву норм, установок, соціальних ролей у спілкуванні), так і культурними традиціями (табу, звичаї, стереотипи, етикет, соціальний символізм). Тому традиційно зафіксовані акти спілкування («стандарти комунікації») — лише частина, хоч і досить значна, феномену ділового спілкування. Помітним елементом ділового комунікаційного процесу є етнопсихологічні й культурні особливості. Йдеться про дотримання особистістю у різних ситуаціях спілкування специфічних для етносу моральних норм, про місце культурних традицій спілкування в системі ціннісних орієнтацій людини, про знання учасниками ділової взаємодії найдавніших культурних норм певного народу.

Інтенсифікація міжнародних зв'язків, розвиток господарських, культурних, наукових та інших відносин між державами актуалізують проблему міжнаціонального спілкування. Професіоналізм керівника в такому разі передбачає наявність знань і вмінь, пов'язаних із національно-психологічною детермінацією ділових переговорів, неформальним спілкуванням з представниками різних національностей.

Важливо знати передусім чітко детерміновані культурними традиціями форми спілкування, особливо ті, що підпорядковані найдавнішим культурним нормам заборонного характеру. Найпомітнішою серед таких норм є табу.

Табу — заборона на речі, дії, вимовляння певних слів, на їжу, відвідування певних місць.

За сутністю та функціонуванням табу поділяють на:

— *комунікативні*, тобто мовні (заборона вимовляти окремі слова та словосполучення), тематичні (цілковита відмова вести розмову на певні теми);

— *інтерактивні*, тобто контактні (заборона на деякі або всі види спілкування між представниками певних соціальних ролей).

Будь-який етикет, сценарій повідомлення містить табу, імперативи (обов'язкові мінімуми) і факультативи (різноманітні елементи спілкування, які надають йому інформативності та емоційної насиченості).

Наприклад, у європейській культурі прийнято, вітаючись зі старшим, потиснути протягнену руку. А поплескування старшого по плечу може розцінюватися як виклик.

Специфіка ділової взаємодії з іноетнічним партнером залежить і від стереотипних ситуацій спілкування. Належність до певної етнічної групи, усвідомлення власного «Я» в ній, розвиток етнічної самосвідомості — все це є умовою виникнення етнічних стереотипів.

ЕТНІЧНІ стереотипи — відносно стійкі уявлення про моральні, розумові, фізичні якості та способи поведінки, спілкування, притаманні представникам конкретної етнічної спільноти.

Зміст етнічних стереотипів охоплює, як правило, оцінні думки про вказані якості й особливості, а також настанови до дій стосовно людей певної національності. За спрямуванням на об'єкт стереотипи поділяють на:

- *аестереотипи* — думки, судження, оцінки, що її представники відносять до даної етнічної спільноти (містять зазвичай комплекс позитивних оцінок);

- *зетеростереотипи* — сукупність оцінних суджень про інші народи (можуть бути як позитивні, так і негативні).

Етнічний стереотип завжди дає суб'єктивне сприйняття представника іншої групи, виникає найчастіше у зв'язку з обмеженістю міжетнічного спілкування, внаслідок чого риси, властиві окремим представникам іншої етнічної групи поширюються на всю групу або етнос. Усе це також є причиною виникнення етнічних симпатій чи антипатій.

Поведінка, що відповідає стереотипній ситуації, може бути функціонально «виправданою», як, наприклад, ритуальні побажання добра, стислі мовні формули, які висловлюються з нагоди купівлі, продажу тощо. Культурними стереотипами людина керується не усвідомлено, їх вона вбирає в себе через традиції, звичаї, зразки поведінки. Наприклад, на Кавказі відкриті двері символізують традиційну гостинність. Американці при відчинених дверях працюють, підкреслюючи цим: «Я у вашому розпорядженні. Мені приховувати нічого». А німці вважають це свідченням неорганізованості.

Спілкування у стереотипних ситуаціях підпорядковане правилам етикету. Вони окреслюють формальні межі, в яких розгортається обмін інформацією. До *етикетних форм спілкування* належать традиції привітання

та прощання (ескімоси вітають іноземців ударом кулака по голові та плечах; полінезійці обіймаються та потирають один одному спину; курди при зустрічі беруть один одного за праву руку, не розтискаючи піднімають їх і по черзі цілують руки).

Інтенсифікація міжнародних контактів актуалізує проблему етнічної ідентичності особистості в умовах взаємодії і взаємопроникнення культур, втручання в етнічні стереотипи позаетнічних явищ і впливів. Не менш важливими є адаптованість особистості до нових етнокультурних умов, рухливість національних стилів спілкування, які не можуть бути застиглими утвореннями, а повинні постійно розвиватися, адаптуватися до нових умов.

Одним із чинників ділового спілкування є так званий соціальний символізм.

Соціальний символізм (фр. *symbolisme*, від *symbole* — символ) — один із виявів взаємозв'язку соціальної структури і культури суспільства; регуляція соціальних відносин за допомогою символічних культурних засобів; загальноприйняті способи, за допомогою яких особистість може (і повинна) демонструвати своє прийняття соціальних відносин, у межах яких вона діє.

Підставами для тверджень про соціальний символізм є символічне демонстрування особистістю свого соціального статусу (статусної або позиційної ролі). У процесі обміну діловою інформацією елементи соціального символізму необхідні для того, щоб особистість могла підтримувати властиве їй або самостійно обране нею місце у соціумі. Вони допомагають регулювати спілкування, обирати середовище для комунікативної діяльності особистості. Форми символізму, способи його вияву в спілкуванні мають виразну етнічну специфіку, яку вивчає етнопсихологія спілкування.

Ефективність, результативність міжетнічної взаємодії нерідко знижується у зв'язку із суттєвими відмінностями в розумінні представниками різних народів елементів невербальної комунікації. Часом люди, що розмовляють однією мовою, але належать до різних культур, по-своєму тлумачать вияви почуттів, намірів і мотивів партнерів по спілкуванню. Наприклад, деякі інтонаційні характеристики вихідців із Південно-Східної Азії, які розмовляють англійською, спричинюють помилкове тлумачення їх намірів, зокрема приписування їм англійцями надмірної агресивності.

Невербальна комунікація, хоч і належить до норм поведінки в конкретній культурі, може суттєво вплива-

ти на спілкування. Знання її особливостей у культурі співрозмовника дасть змогу запобігти можливим незручним ситуаціям. Наприклад, такі типові жести, як «усе гаразд», піднятий догори великий палець і V-по-дібний жест пальцями у національних культурах інтерпретують по-різному. Жест «усе гаразд», чи кільце з пальців рук, добре відомі в усіх англomовних країнах, в Європі й Азії. Але якщо у Франції він означає «нуль» чи «нічого», в Японії — «гроші», то в деяких країнах Середземноморського басейну ним позначають гомосексуальність. Піднятий догори великий палець в Америці, Австралії і Новій Зеландії використовують при «голосуванні» на дорозі, як символ «усе в порядку», а коли великий палець швидко викидають угору, це є образливим жестом. V-подібний знак пальцями популярний у Великобританії, Австралії і має образливу інтерпретацію, якщо рука повернута долонею до того, хто говорить. Якщо ж рука повернута тильною стороною до мовця, то це означає «перемога». Це саме значення, а також цифру «2» цей жест має у більшості країн Європи. Якщо не враховувати національних особливостей того, хто говорить, можуть виникнути непорозуміння. Англійський дослідник М. Аргайл, вивчаючи мову жестів, встановив, що в середньому протягом годинної розмови фін використовує жестикуляцію один раз, італієць — 80, француз — 120, а мексиканець — 180 разів.

Отже, невербальна поведінка представників різних етносів, навіть якщо вони користуються однією мовою, ускладнює їх спілкування обмеженнями, які накладає кожна культура на жестикуляцію. Залежно від сили таких обмежень *жести, емоції, міміку* поділяють на такі групи:

— рухи й емоції, значення яких в різних культурах істотно не відрізняються (сміх, плач, усмішка, гнів, огида, задоволення, зацікавленість, радість, сором, подив, горе, зневага);

— рухи, прийняті тільки в межах однієї культури, а представниками інших культур або зовсім не інтерпретуються, або мають для них зовсім інше значення (деякі форми підтвердженнь, заперечень, привітань);

— рухи, неадекватне вживання яких має своїм наслідком різноманітні санкції (поцілунки, різні рухи, пов'язані з сексуальною поведінкою).

Невербально спілкування на рівні візуального контакту також має певні етнічні відмінності. Наприклад, найпильніше дивляться один на одного під час розмови араби та латиноамериканці. Зовсім інакше поведуться індійці та народи Північної Європи. Населення Південної Європи має високу частоту погляду, що може здатися образливим для інших народів. Японці під час розмови дивляться скоріше в шию, ніж в обличчя. Надто пильний погляд представники окремих народів можуть трактувати як неповагу, погрозу, образу, а намагання уникнути прямого погляду розцінюють як неувважність, неввічливість, безпечність.

Відстань (проксеміка) також може вплинути на переговорний процес, оскільки представники різних народів мають різне уявлення про її оптимальність. Йдеться про чітко визначений повітряний простір навколо людини, а також про те, як представники різних етносів реагують на спроби порушити цю територію. Наприклад, особиста просторова територія людей, які проживають у Північній Америці, Англії, Австралії, майже однакова. Її утворюють просторові зони.

1. Інтимна зона (15—46 см). Її людина охороняє так, як свою власність і дозволяє проникати до неї тільки особам, з якими перебуває в тісному контакті: дітям, батькам, коханим, близьким друзям і родичам.

2. Особиста зона (46—120 см). Приблизно такий простір розділяє людей на вечірках, офіційних прийомах тощо.

3. Соціальна зона (1,2—3,6 м). Така віддаль розділяє сторонніх людей.

4. Суспільна зона (понад 3,6 м). На такій віддалі індивід звертається до великої групи людей, виступає перед аудиторією.

У багатьох європейських націй вона становить 23—25 см, в американців — 46 см. Вторгнення в інтимну зону людини викликає в її організмі різноманітні фізіологічні реакції: прискорення пульсу, викид адреналіну в кров і т. д. Наприклад, два американці протягом офіційної розмови підтримують дистанцію 90 см. Росіяни під час розмови підходять один до одного ближче, ніж американці. Китайці почувають себе впевнено на відстані 25 см. У спілкуванні, наприклад, з американцем вони навіть не підозрюють, що втручаються в його інтимну зону, що він може витлумачити як надмірну фамільяр-

ність. Для китайців збільшення відстані означає надто підкреслену офіційність. Японець, чия інтимна зона становить 25 см, постійно робитиме крок уперед при спілкуванні з американцем, а той відступатиме на крок назад, щоб розширити свій зональний простір. Саме тому на бізнес-переговорах американці з недовірою ставляться до надмірної, на їх погляд, фамільярності представників азійських народів, а ті вважають американців холодними, надто офіційними.

Незнання культурно зумовлених відмінностей в інтимних зонах представників різних націй може спричинити непорозуміння, хибні уявлення про поведінку і культуру інших. Водночас побутують твердження, що вплив етнічної належності на величину особистого простору не можна вважати остаточно встановленим.

Психологія ділових переговорів

Переговори, як і будь-яка інша діяльність, вимагають професіоналізму. Чим багатшим і розмаїтішим стає світ, тим більше в ньому суперечностей, розв'язувати які потрібно навчитися цивілізовано.

Призначення, функції і види переговорів

Переговори є могутнім інструментом, який винайшло людство для урегулювання конфліктів, розв'язання спірних питань, організації спільної діяльності.

***Переговори** — спільна діяльність двох або більше суб'єктів, налаштована на ефективне розв'язання спірних питань з оптимальним урахуванням потреб кожної із сторін.*

Переговори як спосіб мислення та організація життєдіяльності притаманні не всім соціально-економічним, політичним та управлінським моделям суспільства. Наприклад, адміністративно-командні системи використовують їх рідко, що обмежує сферу міжособистісної взаємодії. Проте силовими методами і погрозами суперечностей і конфліктів не розв'язати. Тому єдиним засобом узгодження інтересів є переговори. Вони забезпе-

чують розв'язання спірних проблем, налагодження співпраці в ході дискусій, консультацій, прийняття домовленостей, вироблення спільних рішень. Однак трапляється, що сторони не готові до прийняття рішення. Такі переговори вважають попередніми, на них лише обмінюються поглядами, інформацією. Буває, що одна із сторін вступає у переговори лише для того, щоб відвернути увагу партнера. В такому разі їх вважають деструктивними щодо іншої сторони. Якщо переговори використовують як прикриття, показну демонстрацію зацікавленості, вважати їх переговорами можна хіба що умовно, оскільки один або більше їх учасників не мають наміру братися за розв'язання проблеми.

Пристаючи до переговорів, необхідно знати, що така діяльність передбачає відносини в системі «суб'єкт — суб'єкт», а не «суб'єкт — об'єкт». Переговорний процес є діяльністю двох суб'єктів взаємодії, кожен з яких керується своїми цілями, інтересами, завданнями, намірами. Такі відносини супроводжують співучасть, співпереживання, співробітництво.

Ці засади стосуються і сфери управління, де без переговорів неможливо налагоджувати контакти з партнерами, розв'язувати проблеми з максимальним урахуванням інтересів кожного. Цій діяльності властива наявність в учасників переговорного процесу власних цілей, інтересів, намірів, які можуть частково збігатися, а частково розходитися. Саме збіг інтересів уможливує переговори, а розбіжність потреб змушує сторони до участі в них.

Оптимальним наслідком переговорів є спільне рішення, яке б задовольняло всіх учасників переговорного процесу і розглядалося ними в конкретній ситуації як найкраще. Використовують переговори і для інших цілей (з'ясування позицій зацікавлених сторін, дезінформування про свої інтереси, імітування активності тощо). В управлінському процесі переговори реалізують такі функції:

1. Інформаційно-комунікативна. Сприяє обміну інформацією, поглядами, налагодженню нових зв'язків. Виявляє вона себе під час будь-яких переговорів, однак обмеженість лише цією функцією дає підстави вважати їх консультаціями.

2. Регулятивна. Передбачає встановлення взаємодії на переговорах, упорядкування спільної діяльності.

3. Координаційна. Спрямована на узгодження дій між учасниками переговорів, встановлення, оптимізацію взаємозв'язку між суб'єктами переговорного процесу.

4. Контролююча. Передбачає перевірку виконання укладених раніше угод.

Учасники переговорів можуть дотримуватися різних позицій і принципів: розглядати їх як засіб здобуття перемоги чи як засіб спільного аналізу проблеми і пошуку шляхів її розв'язання. Конкретна позиція зумовлює підходи учасників переговорів до обговорення, аналізу та розв'язання проблем:

— конфронтаційний підхід. Базується на впевненості, що метою переговорів є перемога як найповніше досягнення власної цілі;

— партнерський підхід. Має на меті з'ясувати позицію партнера, спільно з ним проаналізувати проблему і знайти оптимальні варіанти вирішення суперечності.

З огляду на *кількісний аспект* розрізняють двосторонні та багатосторонні переговори. Враховуючи *відносини*, в межах яких вони відбуваються, виокремлюють переговори конфлікту (спрямовані на врегулювання конфліктних, спірних ситуацій) і переговори співробітництва (зорієнтовані на розвиток спільної діяльності).

Поведінка, наміри учасників переговорного процесу значною мірою залежать від передумов та обставин, у яких вони відбуваються.

За умов співробітництва учасники переговорного процесу створюють «новий продукт», вибудовують нові відносини. У конфліктній ситуації сторони можуть бути зорієнтовані на урегулювання, приглушення конфлікту або ліквідацію його джерела. Як правило, основний акцент вони роблять на розподілі або перерозподілі прав, можливостей тощо. Якщо на цей період їм не вдається налагодити каналів комунікації, доводиться звертатися за допомогою посередника. Іноді альтернативою переговорам можуть бути насильницькі дії, що вимагає від учасників переговорного процесу особливої відповідальності за прийняті рішення.

Узявши за критерій *функціональний підхід*, американський політолог Чарльз Ікле виокремив такі види переговорів:

1. Переговори, спрямовані на продовження дії домовленостей, досягнутих угод.

2. Переговори з метою нормалізації відносин, що передбачає перехід від конфліктних до інших типів стосунків між сторонами.

3. Переговори з метою перегляду угоди. За таких обставин одна із сторін вимагає змін на свою користь за рахунок інших сторін.

4. Переговори з метою досягнення нової угоди. Вони спрямовані на встановлення нових відносин і зобов'язань між учасниками переговорного процесу. Такі відносини можуть встановлюватися як із давніми, так і з новими партнерами, що вимагає особливої обережності, з'ясування їх репутації.

5. Переговори, зорієнтовані на отримання не відображених в угоді результатів.

Не менш поширеними є класифікації, в яких за основу взято *процесуальний аспект* (за тривалістю, механізмом прийняття рішень, рівнем проведення), а також за *предметом* (дипломатичні, торгові, політичні, із розв'язання трудових спорів тощо).

Результати переговорів залежать від прийомів їх ведення, способів мовленнєвого впливу, культури ділового спілкування, тобто дотримання правил добропорядного тону, шанобливого ставлення до партнера, толерантності, терпимості до недоліків у характерах і поведінці людей.

Стадії ведення переговорів

Будь-які переговори передбачають наявність трьох стадій:

1. Підготовка до переговорів.
2. Власне переговорний процес.
3. Завершення переговорів та аналіз їх результатів. Кожна із цих стадій має свої особливості, передбачає певні вимоги до учасників переговорного процесу, відповідно й результати.

Підготовка до переговорів. Особливості цього етапу пов'язані із з'ясуванням мети переговорів, конкретних інтересів, намірів учасників, добром методів їх проведення, прогнозуванням імовірних проблем у взаємодії учасників переговорів, способів узгодження їх інтересів. Усе це має бути підпорядковане досягненню очікуваних результатів. Найраціональнішою є позиція, що мета переговорів полягає не в перемозі протилежної сто-

рони, а в досягненні рівноправної, прийнятної для їх учасників угоди. Вироблення і прийняття життєздатних угод потребує високої гнучкості партнерів. Силкові методи подолання суперечностей чи уникнення від переговорів при цьому не можуть бути застосовані.

Переговори починаються задовго до того, як сторони сядуть за переговорний стіл. Це передбачає необхідність продуманої підготовчої роботи з одночасним урахуванням того, що зайва деталізація може суттєво нашкодити справі.

Далеко не другорядним завданням на цьому етапі є передбачення тривалості переговорів. Вони повинні мати достатній ресурс часу для взаємного інформування, аналізу проблем, вироблення, обговорення пов'язаного з ними рішення. Однак не слід ігнорувати й того, що затяжні переговори спричиняються до зниження актуальності обговорюваної проблеми, втрати можливостей пошуку взаємовигідних умов. Тому організатори переговорів повинні подбати про баланс усіх чинників, спрямувати зусилля на їх психологічну, організаційну, змістову і тактичну підготовку.

Психологічна підготовка. Будь-які переговори пов'язані з неабияким психологічним напруженням і потребують від їх учасників максимальної витримки, вміння відчувати і співчувати, щадити власне «Я» від зовнішніх посягань, грубощів, неделікатності, несправедливості. На переговори не слід іти занадто обуреним, ображеним чи наляканим. Надмірна збудженість (обурення, гнів, радість, смуток), емоційність знижує здатність чітко висловлювати думки, що негативно позначиться на результатах переговорного процесу. Уміле використання емоцій робить переговори повноцінними, а їх результати оптимальнішими, ефективнішими.

Учасники переговорів, які вміють керувати своїми емоціями («розряджати» надмірне збудження, долати стан апатії, розгубленість), мають значно більше шансів на успіх. Достатньо підготовлені керівники небезуспішно використовують із цією метою різноманітні психотехніки, автотренінги, інколи вдаються до попереднього обговорення проблеми з друзями, «розігрування» ймовірних варіантів сценарію переговорів у власній уяві. Цілком випробуваним може бути використання методики раціонального контролю, самоконтролю, управління емоціями, яку запропонували австралійські фахівці Хе-

лена Корнеліус, Шошана Фейр. Вона передбачає відповіді на такі запитання:

1. Чому я відчуваюся так? (Що трапалося, що викликало емоційну реакцію? Чи не втрутилися чийсь дії в мою чуттєво-емоційну сферу?)

2. Що я хочу змінити? (Яких змін хочу, а яких не хочу?)

3. Завдяки чому можна позбавитися цих почуттів? (Що ж допоможе мені позбутися потайної образи? Можливо, мені потрібно просто висловитися? Чого я прагну: почути вибачення, переконатися, що друга сторона намагається виправити становище?)

4. Чия це проблема? Що в ній належить мені, а що — іншим?

5. У чому полягає невисловлений зміст ситуації в нашому сприйнятті?

Психологічна підготовка є дуже важливою складовою підготовчого процесу. Вона дає змогу усвідомити свої почуття, емоції. За певних умов є корисним навіть записати перед переговорами реальні почуття (гнів, побоювання, стурбованість тощо) і бажані (впевненість, зняття напруги та ін.). Отже, корисно виявити ті емоції, які сприятимуть ефективності переговорів, позбутися непотрібних. Психологічне звільнення від проблеми (підозри, побоювання та ін.) настає вже під час розмови про неї.

Організаційна підготовка. Цей аспект підготовчої роботи пов'язаний із формуванням делегації, визначенням місця, часу переговорів, часу зустрічі, сценарію засідання, погодження багатьох питань стосовно ведення переговорів.

Формування делегації (команди) охоплює уточнення кількісного і персонального (якісного) складу групи, добір конкретних кандидатур, призначення голови. Важливими критеріями при цьому є професіоналізм, психологічна сумісність учасників переговорного процесу. Всередині делегації можливий розподіл функцій з урахуванням навичок, досвіду, схильностей її учасників до формулювання чи експертизи пропозицій, полемізування, організаційно технічної роботи тощо. Головне, що вся делегація має працювати як єдина команда.

Поєднання в ділових переговорах процесів міжосо-бистісного спілкування та обміну інформацією пред'являє високі вимоги до комунікативних і професійних

здібностей учасників делегації. Хоча б хтось один у ній повинен уміти вчасно поставити потрібне запитання, тактовно зупинити обговорення, перевести розмову в іншу площину, зняти емоційну напругу тощо. Не менш важливе уміння максимально точно, ефективно і лаконічно викласти суть питання, головні ідеї, пропозиції, умови тощо. Комунікативна діяльність на переговорах передбачає також забезпечення розуміння обговорюваних проблем, використання неформальних каналів циркулювання інформації.

Завершує організаційну підготовку розроблення сценарію майбутніх переговорів, який повинен передбачати різноманітні варіанти поведінки учасників, відповідні превентивні дії, спрямовані на забезпечення результату.

Змістова підготовка. Робота щодо підготовки змісту переговорів, як правило, відбувається за такими напрямками:

1. Аналіз проблеми, діагноз ситуації, що зумовила необхідність переговорів. Саме з цього починається змістовий аспект їх підготовки, який передбачає з'ясування, уточнення позиційних інтересів і потреб обох сторін. Власні інтереси учасники переговорів здебільшого формують за такими напрямками:

- особисті інтереси, цілі й потреби;
- групові потреби й інтереси;
- цілі розвитку організації.

Позицію партнера на переговорах моделюють з урахуванням таких питань:

- вихідні установки;
- тактики, яким він надає перевагу;
- засоби посилення своєї позиції у переговорах;
- потреби, що зумовлюють інтереси;
- інтереси партнера, що збігаються з власними інтересами;
- інтереси партнера, що не збігаються з власними інтересами.

2. Формування загального підходу до переговорів, їх цілей, завдань і позицій. Ця робота передбачає з'ясування мети переговорів, функцій, які можуть бути завдяки їм реалізовані, уточнення мети переговорів, переговорних цілей протилежної сторони. Важливо також передбачити засоби, завдяки яким планується досягнути мети — спільний аналіз проблеми і пошук варіантів їх розв'язання, баланс уступок і здобутків.

3. Прогнозування зміни ситуації та можливих варіантів розв'язання проблеми. Цьому передують пошуки найоптимальніших відповідей на питання, які становлять суть переговорів, з'ясування ймовірних коректив задля досягнення найоптимальнішого для обох сторін варіанта рішення, а також прогнозування негативних наслідків, можливих внаслідок реалізації обраного варіанта.

4. Проектування найсприятливіших умов. Варіант розв'язання проблеми може змінитися через нові фізичні, морально-психологічні, соціально-економічні, соціально-психологічні та інші умови проведення переговорів. Наприклад, зміни можуть бути зумовлені переглядом основних цінностей тощо. Саме тому надзвичайно важливо прогнозувати умови проведення переговорів.

5. Підготовка, аналіз пропозицій, складання необхідних документів. **На** цьому етапі відбувається оцінювання, ранжирування варіантів залежно від ступеня їх прийнятності. Важливо продумати можливі пропозиції, які відповідають певному варіанту розв'язання проблеми, а також їх аргументацію. Підготовка завершується написанням документів і матеріалів, що спонукає учасників підготовки переговорів думати про точність формулювань.

Підготовка змістової частини переговорів має засвідчити компетентність учасників переговорного процесу, їх уміння орієнтуватися у ситуації невизначеності або зміни умов, аргументовано доводити правильність пропонованих варіантів розв'язання проблеми.

Тактична підготовка. Її мета полягає у виборі методів і способів ведення переговорів, розподілі ролей між учасниками команди, налагодженні конструктивних рівноправних відносин з партнером. Побуває думка, що ділові відносини з партнерами на переговорах мають передусім бути дружніми, у партнерові потрібно бачити друга, який здатен безкорисно допомогти, виручити. Такий погляд безпорадний перед аргументом, що переговори засвідчують не лише спільність, а й відмінність, конфлікт інтересів, вони будуються на взаємовигідній, а не альтруїстичній основі. Поширеною є і точка зору, за якою до партнера на переговорах потрібно ставитися жорстоко, конфронтаційне, а будь-які вияви дружельності є недоречними.

Якщо перший підхід хвибує некритичним ставленням до протилежної сторони, то другий — надмірною упередженістю, егоїстичністю, а тому обидва не можуть претендувати на конструктивність, а їх використання не може бути ефективним.

Загалом на етапі підготовки до переговорів слід дотримуватися, з погляду психології управління, таких рекомендацій:

1. Враховувати важливість психологічної підготовки до переговорів, стримувати свої емоції (людина, піддавшись емоціям, стає беззахисною й вразливою), бути готовим, що в переговорах майже завжди поєднуються психологічні та соціальні чинники.

2. Зважати на особливості організаційної підготовки до переговорів, формувати делегацію, враховуючи при цьому психологічну сумісність її учасників. У ділових зустрічах, індивідуальних розмовах уточнити позицію кожного учасника майбутніх переговорів.

3. Особливо ретельно слід готувати зміст, чітко усвідомити мету переговорів, підготувати і всебічно осмислити сутність пропозицій, ґрунтовно вивчити особистіс-но-ділові якості партнера по переговорному процесу.

4. Враховувати тактико-методичні підходи й способи організації і ведення переговорів. Спрогнозувати тактику, стратегію, що здатні вплинути на позицію партнерів у переговорах. Знаючи власну мету і мету партнерів, спрогнозувати ймовірний результат, методи його досягнення, можливі альтернативи.

Отже, підготовчий етап має засвідчити загальну психологічну, організаційну, методичну і змістову готовність делегацій до дій. Однак підготовка до переговорів не є самоціллю, оскільки заздалегідь усе продумати і прорахувати неможливо.

Власне переговорний процес. Це, так би мовити, момент істини у переговорному процесі, під час якого опро-зрюються інтереси його учасників та аргументи, якими вони при цьому користуються, відбувається своєрідна конкуренція стратегій, тактик, зближення чи віддалення позицій, наслідком чого є досягнення чи відсутність результату.

Структуру переговорного процесу утворюють такі етапи:

1. Взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників. Починається він з того момен-

ту, коли сторони сідають за стіл переговорів. Перед тим рекомендують установити і розвинути контакт, створити сприятливий для взаємодії й співробітництва клімат, зняти психологічну напругу, емоційні (страх, тривога тощо) та смислові (розбіжність цілей, вимог, прохань) бар'єри, з'ясувати незрозумілі питання, продемонструвати зацікавленість у конструктивності переговорів, обмінятися інформацією, окреслити власні позиції.

2. Обговорення проблеми (обґрунтування власних поглядів, пропозицій, альтернатив). На цьому етапі учасники переговорів намагаються зменшити кількість розбіжностей між сторонами. Досягнуті ними результати значною мірою залежать від володіння технікою живого контакту на індивідуальному і груповому рівнях, інструментарієм риторики, тобто комунікативних можливостей і здібностей партнерів по переговорах. Основним результатом на цьому етапі повинно бути з'ясування меж можливої домовленості. Показниками завершення обговорення проблеми можна вважати досягнення мети або межі, зведення розбіжностей між учасниками до мінімуму, зниження темпу переговорів, формулювання практичних запитань.

3. Узгодження позицій і вироблення домовленостей. Межами цього етапу є досягнення домовленості й укладання угоди, яка б задовольняла переговорні сторони.

Завершення переговорів та аналіз їх результатів. Цей етап передбачає аналіз і оцінювання результатів переговорів, реалізацію досягнутих домовленостей. У переговорній практиці прийнято вважати підписаний документ свідченням плідності переговорів. Проте наявність документа не є показником успішності переговорів, а його відсутність — провалу. Все залежить від функціонального навантаження переговорів. Наприклад, їх інформаційний характер не передбачає спільного документа. Крім того, учасники переговорів можуть по-різному ставитись до спільного договору. Успішними вважаються переговори, за яких обидві сторони високо оцінюють їх результати. Не менш важливими показниками успішності переговорів є ступінь розв'язання проблем, дотримання сторонами взятих на себе зобов'язань.

На завершальній стадії формується уявлення про репутацію (надійність, відповідальність) партнера переговорів. Навіть одне його порушення обіцянки, зобов'язання підриває довіру до партнера.

Важливим елементом завершальної стадії переговорів є письмовий звіт. Це не лише підсумковий документ, а й фіксація перебігу переговорів. Як правило, він відображає такі питання:

- чи схвалено домовленість усіма учасниками переговорів;
- чи допоможе домовленість розв'язати або хоча б урегулювати проблему;
- що сприяло успіху переговорів;
- які труднощі виникали під час переговорів, що посприяло їх подоланню;
- що не було враховано під час підготовки до переговорів і чому;
- які тактичні прийоми й методи виявилися ефективними;
- які несподіванки виникли у процесі переговорів;
- якою була поведінка партнера на переговорах;
- чи достатньо конкретна домовленість щодо терміну часу, місця, ступеня та учасників її реалізації;
- чи збалансована відповідальність за виконання домовленостей, чи поділяють її обидві сторони;
- які принципи ведення переговорів можливо та потрібно використати на інших переговорах, чому.

Завершальна стадія переговорів має показати, наскільки вони були вдалими й результативними. Вдалими можна вважати переговори тоді, коли обидві сторони розцінюють їх результати як взаємний вииграш. Про успішність їх свідчить знайдений спосіб розв'язання проблеми, готовність учасників переговорного процесу виконати взяті зобов'язання.

Методи, психологічні механізми і тактичні прийоми підготовки й ведення переговорів

Переговорний процес передбачає використання відповідних способів формулювання позиції партнерів, до яких належать відкриття позиції, закриття позиції, підкреслення спільного в позиціях, підкреслення відмінностей у позиціях. Конкретний спосіб формулювання позиції називається *тактичним кроком*. Якщо у виступі формується власна позиція без порівняння її з позицією партнера, то така дія є *відкриттям позиції*. Якщо у виступі порівнюють дві і більше власних пози-

цій, таку дію називають *закриттям позиції*. Порівняння учасником переговорів двох або кількох спільних позицій вважають *підкресленням спільного*, відмінних — *підкресленням відмінного*.

Методи підготовки і ведення переговорів

У процесі підготовки і ведення переговорів залежно від мети використовують різноманітні методи.

Метод складання балансових аркушів. Авторство його належить американському досліднику Р. Фішеру. Використовують метод для уточнення власних інтересів та інтересів партнера. З цією метою на аркуші пишуть можливі варіанти розв'язання проблеми, а потім — різноманітні позитивні й негативні його наслідки. Балансовий аркуш використовують для систематизації, детального вивчення матеріалу. Результати обробляють як простим позначенням «+» і «-» з їх наступним додаванням, так і математичними методами оброблення, надаючи, наприклад, кожному позитивному й негативному моменту оцінок певної ваги (експерт оцінює значення кожного пункту за п'ятибальною шкалою: п'ять — дуже значущий, нуль — практично не має значення; далі використовують статистичні методи для оцінювання варіанта загалом). Наприклад, балансовий аркуш для продавця партії телевізорів може мати такий вигляд (ситуація спрощена):

Якщо погодитися на продаж телевізорів за мінімальну ціну на ринку і отримати гроші відразу:	Якщо не погоджуватися на продаж телевізорів за мінімальну ціну:
(+) отримані гроші можна вкласти в наступну партію телевізорів;	(+) є перспектива отримати багато грошей;
(+) отримані гроші можна вкласти в розвиток фірми;	(±) є перспектива отримані гроші згодом вкласти у справу;
(±) отримані гроші можна позичити під відсотки;	(-) наявність проблеми із зберіганням товару та старінням моделі;
(-) погодження на мінімальну ціну;	(-) наявність ризику не знайти іншого покупця та ін.
(-) наявність проблеми із зберіганням нової партії телевізорів та ін.	

Визначивши після оброблення результатів перевагу у виборі, не слід захоплюватися обчислюванням, оскільки за певних умов (помилка експертів, неврахування якихось наслідків та ін.) реальність може не відповідати розрахункам.

Метод «мозкового штурму». Може бути використаний як на етапі підготовки до переговорів, так і в процесі їх. Для вироблення варіантів рішення передбачуваних учасників переговорів розбивають на дві групи: «генераторів ідей» і «критиків». На першому етапі діють «генератори ідей», які повинні змоделювати якомога більше варіантів розв'язання проблеми. Пропозиції можуть бути найрізноманітніші, аж до неаргументованих. На другому етапі «критики» сортують пропозиції (відсівають, на їх погляд, непридатні), вказують на слабкі та сильні сторони кожного позитивного й негативного варіанта.

Цей метод пов'язаний з колективною підготовкою до переговорів, груповим прийняттям рішення. Однак груповий вибір альтернатив в умовах взаємного обміну у процесі розв'язання спільного для всіх учасників завдання передбачає обов'язкове узгодження позицій з ними. Цим він відрізняється від групової дискусії як фази, що передує колективному прийняттю рішення. Наслідком групової дискусії, в одному випадку, може бути групова нормалізація (спочатку різнобічні і навіть екстремальні позиції учасників дискусії згладжуються, після чого вони доходять єдиної думки), в іншому — групова поляризація (різнобічні міркування і позиції учасників не згладжуються, а формулюються наприкінці дискусії у дві полярно протилежні позиції, що виключають будь-які компроміси).

Основна мета цього методу полягає в отриманні багатьох різних варіантів розв'язання проблеми. У зв'язку з цим постає питання критичності особистості під час прийняття рішення та її значення. Традиційно критичність особистості розглядають як її позитивну рису, яка перешкоджає впливу навіювання. Водночас надмірна критичність може відіграти й негативну роль. Отримані варіанти можуть бути матеріалом для складання балансових аркушів. Оцінити їх можна і за допомогою експертних опитувань.

Метод проведення ділових нарад. Їх мета — проінформувати учасників переговорів, одержати потрібну інформацію, проаналізувати проблему, виробити прогноз — сценарій майбутніх переговорів і розробити відповідні документи.

Якщо нарада переслідує всі перелічені вище цілі, то проводити її слід у такій послідовності: інформація — обговорення — аргументація — аналіз — розроблення переговорного сценарію. Щоб провести нараду, потрібно мати як організаторські, так і комунікативні здібності, а також дотримуватися норм і правил етикету. Нараду, загальним висновком якої є вироблення спільної думки, вважають ефективною.

Метод проведення ділових індивідуальних бесід. Вони мають уточнити позицію кожного учасника майбутніх переговорів, одержати додаткову інформацію. Ділові індивідуальні бесіди поділяють на такі групи:

— «вільні» бесіди з двостороннім обміном інформацією, що відбуваються без спеціальної підготовки;

— спеціально підготовлені і суворо регламентовані бесіди.

Ділова бесіда може бути офіційною й неофіційною, короткочасною або довготривалою, корисною або безкорисною, добровільною або вимушеною. Завдання її зводяться до таких аспектів:

— досягнення позитивного результату для учасників взаємодії;

— представлення своїх професійних характеристик, їх перевірка в процесі ділового спілкування;

— утвердження іміджу засобом ефекту «особистої привабливості», стимулювання симпатій до себе присутніх під час бесіди;

— збір ділових, особистих даних про протилежну сторону;

— актуалізація ділового інтересу та людського взаєморозуміння.

Реалізація всіх цих аспектів забезпечує високу результативність ділової бесіди. Дбаючи про особистий результат, важливо не забути про інтереси партнера по взаємодії, дбати про збереження й розвиток доброзичливих ділових та особистих відносин з ним. У будь-якому разі необхідно використовувати всі можливості для запобігання недоброзичливому ставленню до себе.

Ефективність ділової бесіди забезпечують такі засоби:

1. Попередня підготовка ділової бесіди. Важливими аспектами її є формулювання мети бесіди, моделювання логіки її проведення, добір спеціальних прийомів стимулювання комунікативного процесу і нейтралізації негативної поведінки опонента.

2. Втілення в життя логіки проведення ділової бесіди, інтерпретація ситуацій, що виникають, інтелектуальний штурм у розв'язанні несподіваних проблем.

3. Оволодіння риторичним мистецтвом, використання прийомів стимулювання комунікативного процесу і створення атмосфери взаєморозуміння, ділової доброзичливості.

Починається ділова бесіда з розроблення плану дій, який передбачає її мету і завдання, стратегію і тактику поведінки. Особливу увагу звертають на зміст виступу, постановку питань, відповіді на можливі запитання. Плануючи бесіду, необхідно передбачити її тривалість, з'ясувати, наскільки зручно для співрозмовника вибрано час.

Важливо подбати про встановлення з перших хвилин доброзичливого ділового контакту із співрозмовником, чому сприятиме вияв невідомого інтересу до нього.

Тон бесіди повинен бути доброзичливо-діловим, що швидко створює атмосферу взаємної довіри. Пунктуальність зміцнює цю атмосферу. Людина, яка змушена була чекати 15—20 хвилин на зустріч, навряд чи зможе налаштуватись на доброзичливу бесіду. Якщо з певних причин не вдається встигнути на зустріч із партнером по переговорах, необхідно проінформувати його про це і попросити відповідно скоригувати час, зарезервувавши невеликий його запас (хвилин 5—10) на непередбачувані обставини.

Складовими компонентами ділової бесіди є вступна, основна й заключна частини.

Вступна частина. З чого і як почати бесіду, має важливе значення для її успіху. Нерідко багато бесід закінчуються, так і не розпочавшись, оскільки не було забезпечено «ефект перших фраз», не встановлено емоційного контакту із співрозмовником, не витримано термінів комунікативної адаптації до візуального іміджу учасників бесіди, манери говорити та слухати, не витримано специфічних риторичних прийомів вступної частини (візуальна презентація свого довір'я та симпатій протилежній стороні, зрозуміле і яскраве висвітлення суті проблеми, жорстке дотримання режиму обміну інформацією).

Основна частина. Нею є безпосередня ділова розмова по суті проблеми. В кожній діловій індивідуальній бесіді існуючу ситуацію розглядають по-різному дві особи, кожна з яких вважає, що її точка зору найправиль-

ніша. Тому уявити повну картину подій або обстановки можна тільки з урахуванням слів співрозмовника. Головним при цьому є вміння слухати і правильно ставити запитання, які допомагають розкрити думки співрозмовника, об'єктивно з'ясувати його погляди. Уважно слухаючи співрозмовника, можна зрозуміти, що він хоче, не хоче чи не може сказати без допомоги. Всі питання в процесі бесіди повинні бути обґрунтованими, конкретними й тактовними, без подвійного змісту. Якщо бесіда розгортається на задалегідь підготовлених запитаннях (за «сценарієм»), перше з них повинно бути простим і цікавим, але не дискусійним. Чим сильнішим є намір переконати, тим менше слід стверджувати. Висловлення своєї точки зору має бути настільки переконливим і детальним, щоб опонент побачив подію, проблему в іншому аспекті, переглянув свої погляди на основі повнішого знання ситуації. Надзвичайно несприятливою для бесіди є нестримана категоричність суджень. Фрази «це кожному зрозуміло», «тут не може бути двох думок» не тільки не переконують, а й розвіюють доброзичливість співрозмовника.

За однакових знань люди часто не можуть домовитись, оскільки кожен має свій погляд, через який «пропускає» навколишній світ. Тому в процесі бесіди завжди потрібно послідовно проводити основну думку, що допомагає з'ясувати важливі питання, прийти до певних висновків і рішень. Слід намагатися «слухати текст між словами»; не піддаватися думці, що співрозмовник помиляється, обирати сприятливі моменти для зауважень і робити їх тактовно; бути самокритичним при зустрічних зауваженнях; терпляче вислуховувати заперечення.

Заключна частина. Вона призначена для узагальнення підсумків обговорення. В бесіді висновок завжди має завершувати обговорення. Велике значення при цьому мають темп бесіди і паузи, які допомагають виділити головне.

Загалом, ділова бесіда виконує такі функції: обмін діловою інформацією, контроль і координацію розпочатих дій, формування перспективних заходів, стимулювання активності партнера по спілкуванню, його розумових здібностей, пошук і розроблення стратегій поведінки та ін. Кожна бесіда є актом творчості, вияву індивідуальності, які мають бути спрямовані на те, щоб у партнерів з'явилось відчуття «ми», бажання зустрічатися знову.

Психологічні механізми переговорного процесу

Вміння використовувати різноманітні засоби, які сприяють поліпшенню переговорного процесу, є запорукою успішності переговорів.

Переговорний процес потребує від учасників переговорів володіння *психологічними механізмами*, які стимулюють їх активність. Під час переговорів найбільше значення має достовірність інформації. В такому разі виявляє себе психологічний *механізм «довіри»*. Про довіру між партнерами свідчать точне оперування фактами, об'єктивне інформуванні про події, дотримання обіцянок. Механізм довіри створює умови для сприйняття інформації, завдяки чому вона виконує творчу функцію щодо особистості об'єкта впливу.

Психологічний *механізм «нового»* передбачає наявність нової інформації як сильного подразника. Вона викликає зацікавленість, зосередженість та інтенсивність уваги під час прийому інформації. Зворотний ефект виникає, якщо слухачеві роз'яснюють подію або повідомляють уже відому інформацію. *Механізм «самостійності»* пов'язаний із потребами людей у викладі подій такими, якими вони є, щоб мати змогу самим робити висновки. Цей механізм робить спілкування рівноправним діалогом, задіює творчу активність його учасників під час прийому, засвоєння, інтерпретування інформації. Протилежний йому *механізм «пережованої їжі»* як наслідок надто детального роз'яснення, що нерідко ображає учасників взаємодії. Психологічний *механізм «зрозумілості», «логічності»* забезпечує доступність, сприйнятливості інформації. А *механізми «нелогічності», «незрозумілості», «лабіринту», «загадки», «ребуса»* тощо гальмують сприймання інформації, не дають змоги досягти високої ефективності діалогу. Незрозумілість інформації не тільки утруднює її сприйняття, а й породжує непотрібне психологічне напруження, бажання вийти із такого спілкування.

На ефективність переговорів впливають також психологічні *механізми «співучасті», «діалогу на рівних»*, які є наслідком бажання створити учасникам взаємодії сприятливу атмосферу і можливість запитувати про те, що їм не зрозуміло, повніше зрозуміти позицію один одного. Це активізує учасників діалогу,

мобілізує їх мислення, соціальну активність. Протилежні їм — *механізми «формалізму», «дистанції», «монологу»* тощо.

Психологічні *механізми «домінанти», «значущого», «потрібного», «близького»* свідчать, що активність учасників переговорів, сприйняття ними інформації залежать від того, наскільки актуальною є для них переговорна проблематика. Відомо, наприклад, що механізм домінанти пов'язаний з підвищенням ступеня збудження кори головного мозку. Якщо інформація не пов'язана з актуальними для учасників переговорів проблемами, включається механізм *«це мене не стосується», «це стосується інших»* тощо. Висока активність сприйняття інформації, тоді, коли вона узгоджується з попередньою поінформованістю та попередніми очікуваннями щодо розвитку подій. В такому разі діють психологічні *механізми «очікування», «підтвердження»* тощо. Вплив інформації відчутно послаблюється, якщо учасники переговорів не можуть перевірити її об'єктивності. За таких обставин вступає в дію психологічний механізм *«сумніву»*, який не сприяє активному сприйняттю інформації, а тим більше переробленню й усвідомленню.

Психологічний механізм *«поваги»* вимагає від учасників переговорів ставитися з повагою один до одного. Зворотний вплив викликають механізми *«неповаги», «недооцінки», «зневаги»* тощо. Намагання всіх учасників взаємодії висловити свою думку, ставлення до проблем, що розглядаються на переговорах, спричинює дію механізму «партнерства». У процесі діалогового спілкування об'єкт впливу не є пасивним щодо обговорюваної проблеми, прагне рівноправного партнерства. Це свідчить, що психологічний механізм *«партнерства»* стимулює учасників переговорного процесу, а його антипод — механізм *«диктату»* вносить деструкцію у взаємодію, знижує працездатність й активність у процесі ділового спілкування. Це означає, що діалог слід вести не з позиції *«влади», «обов'язковості»,* а з позиції *«добровільності», «невимушеності»* в інформуванні.

Отже, від уміння учасників взаємодії говорити лаконічно, точно і зрозуміло залежить задіяння відповідного психологічного механізму.

Тактичні прийоми ведення переговорів

Одна і та сама стратегія ведення переговорів може бути втілена в різних тактиках.

Тактика (грец. *taktika* — мистецтво командування військом) — система послідовних дій, яка сприяє реалізації загального плану переговорів, досягненню накресленої цілі.

Ця система здійснюється за допомогою певних тактичних прийомів.

Тактичний прийом — конкретна форма загальної системи послідовних дій, яка спрямована на реалізацію окремих завдань переговорів.

Тактичні прийоми ведення переговорів мають різну спрямованість. Вони залежать від психологічних особливостей конкретних суб'єктів взаємодії, їхньої системи ціннісних установок, а також від соціокультурного та етнопсихологічного контексту переговорного процесу.

«Відхід». Цей прийом використовують, якщо одна із сторін порушила небажані для обговорення питання. «Відхід» може бути прямим, коли пропонується відкласти обговорення порушеного питання, або непрямим, коли відповідь на поставлене питання дається завуальовано, невизначено, багатослівне.

«Очікування». Цей прийом пов'язаний із закриттям власної позиції. До нього вдаються, коли одна із сторін прагне спочатку вислухати думку іншої, одержати якомога більше інформації для того, щоб у майбутньому сформулювати власну точку зору.

«Вияв згоди», «вияв незгоди» з висловлюваннями партнера. Використовується як підкреслення спільних рис чи відмінностей у поглядах.

«Висунення вимог в останню хвилину». Його використовують наприкінці переговорів, коли, здавалось би, врегульовано всі спірні питання й залишилося тільки підписати угоду. Саме тоді одна із переговорних сторін висуває нові вимоги.

«Пакетування» чи «ув'язка». Він полягає у пропонуванні розглянути кілька пропозицій чи питань в одному «пакеті». В одному випадку пакет відображає концепцію торгу, в іншому постає як спільний з партнером аналіз проблеми.

«Постійне підвищення складності обговорюваних питань». Він передбачає обговорення спершу найлег-

ших питань, вирішення яких позитивно налаштовує учасників переговорів.

«Розподіл проблеми на окремі складові». Суть його полягає в розчленуванні проблеми на окремі елементи, поступовому їх аналізі й пошуку рішень.

«Розстановка хибних акцентів у власній позиції». Вдаючись до цього прийому, учасник переговорів демонструє особливе зацікавлення у вирішенні певного питання, хоч насправді воно є для нього другорядним. Іноді це робиться для торгу, іноді для маскування основного наміру, для бажаного формування громадської думки.

«Відмовчування». Використовують його з метою паралізувати активність протилежної сторони. Найпоширенішим варіантом поведінки при цьому є відмова навіть якнайзагальніше інформувати про свою позицію.

«Блеф». Полягає він у наданні неправдивої інформації. Наслідком використання цього прийому є втрата учасником переговорів позитивної репутації.

«Прийняття першої пропозиції партнера». Застосовують цей прийом, маючи певність, що пропозиція партнера цілком прийнятна, і він не піде на жодні поступки, а з часом може зробити свою позицію жорсткішою.

«Випереджувальна аргументація». Цей прийом ефективний під час торгу. Суть його полягає у формулюванні запитання, відповідь на яке оголить неспроможність використовуваних аргументів.

«Сюрприз». Як правило, ним є несподіваний варіант розв'язання проблеми однією із сторін або ж несподівана інформація, здатна суттєво вплинути на переговорний процес.

«Відмова від власних вимог». Іноді буває, що одна із сторін висуває неприйнятну для свого партнера пропозицію, щоб потім звинуватити його в небажанні досягти домовленості. Та оскільки партнер погоджується з нею, ініціатор змушений її зняти.

«Вимога». Використання цього прийому свідчить про далекосяжні тактичні наміри одного з учасників переговорів. Спершу він висуває небажану для протилежної сторони вимогу, яка, зрештою, не відповідає і його інтересам. Справжня його мета полягає в тому, щоб домогтися поступок від партнера на переговорах в обмін на зняття своєї пропозиції.

«Ультиматум чи останнє слово». Суть його полягає у змушуванні прийняти пропозицію сторони-ініціатора, у разі відхилення якої вона залишає переговори.

«Висунення вимог по висхідній». Якщо партнер погоджується з пропозиціями, поетапно вносяться нові.

«Подвійне тлумачення». У підготовлений сторонами документ однією із сторін вмонтовується формулювання подвійного змісту, яке можна потім трактувати у своїх інтересах.

«Повернення до дискусії». Цей прийом використовують для того, щоб уникнути підписання домовленостей. Трапляється, що для одного з учасників переговорів якісь питання залишилися нез'ясованими, тому він змушений ініціювати повернення до дискусії.

Переговорна практика має різноманітні тактичні прийоми, вибір яких залежить від індивідуальних особливостей учасників переговорів. Знання їх є запорукою оптимізації процесу спілкування і взаємодії.

Етнопсихологічні особливості учасників переговорного процесу

В умовах глобалізації кожне підприємство є реальним суб'єктом світової економіки, а його керівництву доводиться здійснювати різноманітні ділові контакти із зарубіжними партнерами. Вони передбачають знання як основних правил, етичних норм, традицій, ділових відносин, що ґрунтуються на певному дипломатичному протоколі, так і національно-культурних та етнічних відмінностей щодо стилів і методів проведення переговорів. Не маючи досвіду участі в міжнародних переговорах, сторони наївно дотримуються лише свого національного стилю поведінки, не враховуючи соціокультурних та етнопсихологічних особливостей своїх партнерів.

Дбаючи про уникнення зайвих проблем під час переговорів, важливо заздалегідь передбачати сфери можливих контактів і визначати стратегічні розв'язання питань, що мають обопільний інтерес.

Побутує твердження, що стилі поведінки партнерів на переговорах визначаються залежно від результату, на який вони сподіваються, а також від їх поведінки під час обміну інформацією. За орієнтацією на остаточний результат стиль поведінки партнерів на переговорах

визначається у діапазоні від орієнтованих «на становище» (будується за принципом «виграш — програш» або, як стверджують соціологи, згідно з концепцією «обмеженого хорошого») до орієнтованих «на інтерес» (передбачає досягнення довгострокової взаємовигідної угоди, має у своїй основі принцип «виграш — виграш»).

Принцип «виграш — програш» передбачає використання в процесі комунікацій різноманітних тактичних дій: тиску на суперника, драматичних прийомів (погроз, шантажу), затягування переговорів, приховування справжнього порядку денного, передчасне припинення переговорів, виведення партнера з рівноваги тощо. Такі переговори обмежують укладенням однієї вигідної угоди. Якщо регламент передбачає укладання контракту, то він має бути дуже точним, чітким, розписаним до деталей. Здебільшого такий стиль домінує на переговорах із представниками ділових кіл Близького Сходу, Латинської Америки.

Переговори з орієнтацією «на інтерес» сприяють відкритості, вільному обміну інформацією між партнерами, налаштовують на взаємодопомогу, розуміння потреб, труднощів і прагнень. Їх супроводжують обмін технічними новинками і досягненнями, економічними результатами діяльності, готовність негайно здійснити платежі тощо. А укладений контракт є гнучким і пристосованим до можливих змін на ринку. Як правило, такому стилю участі в переговорах віддають перевагу представники японських фірм.

З огляду на участь партнерів у комунікативному процесі їх стилі поведінки на переговорах визначаються в межах позиції, основою якої є «глибокий зміст», і позиції, зорієнтованої на «глибокий контекст». Комунікація з «глибоким змістом» спирається не на слова, інформацію, ідеї, а на зміст спілкування. Саме він є визначальним. Стиль спілкування за такої комунікації об'єктивний, прямий і ясний. Великого значення при цьому надають точності й дослівній інтерпретації. Комунікативні партнери, як правило, є конформістами, активними й балакучими людьми, які не пасують перед проблемами, розв'язують їх логічним шляхом. Під час комунікації з «глибоким змістом» сторони використовують документи, заготовлені проекти угод, детально визначають терміни їх виконання. Наслідками таких переговорів є чіткі глибокі висновки, вдосконалення існуючих процесу,

продукту, форм взаємодії, але нові ідеї і все, що з ними пов'язано, серед таких наслідків можливі рідко.

Для заснованих на «глибокому контексті» переговорів важливими контекстуальними чинниками є місце, час, взаємозв'язки, установки та почуття їх учасників. Стиль спілкування таких партнерів орієнтується не так на зміст розмови, як на витонченість манер, реалізацію своїх індивідуальних особливостей. Маючи високороз-винуте образне мислення, вони активно використовують натяки, двозначні репліки, завуальовані пропозиції, а вирішення спірних проблем нерідко знаходять інтуїтивним шляхом.

Загальні характеристики зазначених вище стилів спілкування подано у табл. 8 (Ю. Палеха, В. Кудін).

Таблиця 8

Особливості стилів спілкування

I. Основа на контексті — інтересі Японія Україна	IV. Основа на змісті — інтересі Швеція Індія
III. Основа на контексті — становищі Мексика Іспанія Єгипет	II. Основа на змісті — становищі США Німеччина Швейцарія

Легко долають комунікативні проблеми ті учасники переговорного процесу, культури яких дають змогу використовувати елементи кожного стилю. Суперечності, як правило, виникають між партнерами, стилі поведінки яких є прямо протилежними, наприклад:

— I сприймає II як зухвалого, агресивного, нетерплячого, наївного, нецікавого, обмеженого;

— II сприймає I як неуважного, важко зрозумілого, схильного до обману;

— III сприймає IV як зарозумілого, надто офіційного, холодного, негнучкого;

— IV сприймає III як шахрая, маніпулятора, базіку, якому не можна довіряти.

Знання особливостей комунікативної культури партнера по переговорах, підкреслене шанобливе ставлення до тих її елементів, які партнер особливо цінує, є запорукою відповідного ставлення і до себе, встановлення

атмосфери взаєморозуміння. Надто важливими є і знання засобів вербальної та невербальної комунікації різних етнічних спільнот, психологічних механізмів переконуючого впливу на їх представників, володіння механізмами емоційно-експресивного захисту себе та учасників своєї команди від безтактовності, безвідповідальності представників протилежної сторони. На загальну комунікативну стратегію позитивно впливають усвідомлення своєї самодостатності, національної гідності, толерантне ставлення до представників інших національностей, виявів їх національної самобутності, національних стилів ділового спілкування.

Національні стилі ділового спілкування

В основі ідентифікації національних стилів домінують особливості ділового спілкування представників певних країн, а не національностей. Наприклад, китаєць, який проживає у Сполучених Штатах Америки та представляє на переговорах американську сторону, певною мірою може зберегти у своїй поведінці особливості китайського національного характеру, але загалом його стиль буде мати більше ознак американського, оскільки на його становлення впливають і етнопсихологічні особливості особистості, і соціокультурний контекст.

Абсолютно об'єктивно описати національний стиль ділового спілкування неможливо, оскільки на його становлення впливають стереотипи сприйняття національних особливостей певних народів.

Аналізуючи їх, слід враховувати ціннісні орієнтації, установки, особливості сприймання, мислення, поведінки представників певних національностей, найхарактерніші тактичні прийоми, механізми прийняття рішень. Важливо зважати й на те, що людина легше сприймає розбіжності в світосприйнятті, поведінці представників далекої культури і значно критичніше — представників близьких народів. Чим ближчими є народи географічне, тим суттєвіші для них відмінності у ставленні до конкретних питань, явищ, і чим більша віддаль між ними, тим значущіші збіги.

Американський стиль ділового спілкування. Головна особливість цього стилю — високий професіоналізм. Під час переговорів американці самостійні, енергійні,

ініціативні, відкриті, їм більш імпонує не надто офіційна атмосфера ділового спілкування. Вони врівноважено сприймають ситуації, що виникають на переговорах, динамічно аналізують і гнучко оцінюють їх, зберігаючи при цьому внутрішню рівновагу, хороший настрій, виявляючи почуття гумору. Вони доволі настирливо намагаються реалізувати свої цілі, переслідують власну вигоду. Суттєві їх національно-психологічні особливості — діловитість і практичність у розв'язанні проблем. Діловитість американці тлумачать як організованість, чіткість, детальне знання справи, вміння знаходити най-раціональніші рішення, практичність — як уміння здобувати вигоду на переговорах. Водночас їхня самовпевненість, завищена оцінка своїх сил і можливостей іноді має наслідком надмірний егоцентризм на переговорах, який проявляється у намаганні, щоб протилежна сторона керувалася тими правилами, що й вони. Це може викликати непорозуміння, спротив щодо такої поведінки.

При формуванні делегації вони керуються передусім критерієм компетентності, професіоналізму кандидатур. Важливе значення надають висвітленню переговорів та їх наслідків у засобах масової інформації.

Англійський стиль ділового спілкування. Особливості цього стилю зумовлюють парадокси англійського характеру, до яких зараховують поєднання конформізму та індивідуалізму, ексцентричності й логічності, привітності й замкненості, відчуженості й співчутливості, простоти й снобізму. Однією з рис національної психології англійців вважають високий практицизм, зокрема й у спілкуванні. Будь-які переговори вони розглядають з точки зору практичного застосування їх конкретних результатів. На переговорах поводяться привітно, порядно, без натяку на фамільярність. Англійці вважають, що успіх на переговорах залежить від позиції партнера, від обопільного намагання знайти найкраще рішення. Саме тому скрупульозно, прагматично готують їх.

Під час переговорів вони спокійні, врівноважені, уникають гострих кутів, але не байдужі, не бездіяльні. Водночас їм властиві гнучкість, уважне ставлення до ініціативи протилежної сторони. Дбаючи про оптимальне сприйняття їх переговорної культури, потрібно навчитися розпізнавати за зовнішньою стриманістю їх емоційність та душевне сприйняття навколишнього світу.

Попри певну некомунікабельність, вони не індивідуалісти. В житті англійців особливу роль відіграють традиції, які впливають на їх участь у будь-яких справах, у тому числі й у спілкуванні. Певною мірою особливість стилю ділового спілкування англійців відображає такий вислів: «Якщо американець — раб стандарту, то англієць — раб своїх традицій».

Японський стиль ділового спілкування. Стрижневими елементами японського стилю ділового спілкування є пунктуальність, точність, обов'язковість, етичний прагматизм, ввічливість. Ці особливості кореняться в національній психології японців, найхарактернішими ознаками яких є підкорення слабкого сильному, повага до традицій, поклоніння перед авторитетом, конформізм, внутрішня самодисципліна, стійкість до труднощів, розуміння гідності та гідності як стимулів людської поведінки, почуття етнічної винятковості, колективізм, стійкість соціальних зв'язків, відносна свобода у виборі засобів і способів досягнення мети, готовність до їх удосконалення. Всі ці якості по-різному впливають на поведінку японців під час переговорів. У Японії людина, спілкуючись з іншими представниками свого кола, своєї групи, ставить себе нижче. Це створює ілюзію відсутності відчуття власної гідності. Насправді це не так. Гордість у японців пов'язана із почуттям обов'язку, усвідомленням свого призначення, соціальної позиції. А перебільшення позиції партнера під час спілкування вони розцінюють як вияв поваги, ввічливості, уважності. Зауваживши, що партнер робить їм великі поступки, японці, як правило, відповідають тим самим. На переговорах із слабким партнером можуть вдатися до погроз. Традиційну їх усмішку при спілкуванні розцінюють як заохочення до взаємодії, зацікавленість змістом розмови, водночас у такий спосіб вони захищають свою ауру, своє «Я» від зовнішніх подразників. У розмові стримують свої амбіції, виявляють увічливість, уникають категоричних формулювань. Найчастіше при оприлюдненні своєї точки зору користуються формулою:

«Мені здається, що...», а не категоричним «Я вважаю, що...», у повсякденному житті — «Чи не встанете Ви...», а не «Будь ласка, встаньте...». Така форма звертання, на їх думку, не містить примусу, передбачає свободу вибору. Під час розмови дивляться частіше в шию, ніж в обличчя. Так вони намагаються не образити співрозмовника недоречним чи необачним поглядом.

На переговорах японці приділяють багато уваги розвитку особистих стосунків з партнерами.

В особистих контактах для них немає дрібниць. Пильність, пунктуальність, уважність, ввічливість, обов'язковість, дотримання норм етикету — все це відіграє неабияку роль у виробленні ставлення японців до партнера. Вони нерідко намагаються детально обговорити проблему під час неофіційних зустрічей. Не шкодують часу і для узгодження конкретних положень. Водночас можуть і не виявляти активності у спілкуванні, якщо предмет розмови не стосується обговорюваної проблеми.

Французький стиль ділового спілкування. Суттєвою особливістю цього стилю є динамізм, гнучкість, інтелектуальність, висока емоційність, що іноді межує з категоричністю, поєднані з тверезим розрахунком і прагматизмом. Традиційно відзначають оптимізм, життєрадісність, комунікабельність, відвертість, чутливість французів. До їх національних особливостей зараховують також високу культуру мислення, любов до радощів життя, гострий розум, дотепність, винахідливість, схильність до яскравих висловлювань, емоційне ставлення до всього національного.

Динамічний темперамент французів зумовлює особливості їх поведінки під час спілкування. Намагаючись скоріше досягнути цілі й довіряючи своїй природній гнучкості, вони діють швидко, традиційно орієнтуючись на логічні докази, загальні принципи. Саме тому жорстко ведуть переговори і, як правило, не мають «запасної» позиції. На переговорах вони незалежні й водночас не завжди самостійні у прийнятті остаточного рішення. Велику увагу приділяють попередньому етапу переговорів, намагаючись обговорити все заздалегідь. Проте їх поведінка може змінитися під впливом обставин, що складаються на переговорах. Принциповим питанням для них може бути мова переговорів (як правило, надають перевагу французькій мові як офіційній). Під час спілкування люб'язні, ввічливі, дотепні. Іноді у своїй поведінці схильні до крайнощів: хоробрість доводять до зухвалості, волелюбність — до непокори. Певне раціональне зерно щодо особливостей французького стилю ділового спілкування закладене в такій формулі: «Не існує двох французів, які б однаково визначили свою суть».

Німецький стиль ділового спілкування. Особливостями цього стилю є практичність, педантизм, логічна

послідовність, емоційна стриманість. Ці особливості є похідними від національних якостей німців, серед яких найчастіше відзначають охайність, передбачливість, точність, пунктуальність, працелюбність, сумлінність. На переговорах вони педантичні, послідовно обговорюють кожну деталь. Ретельно виробляють свою позицію ще до переговорного процесу. Передусім вони вступають у ті переговори, в яких, на їх погляд, можливо досягти очікуваного результату. В умінні прогнозувати і планувати свої дії їм немає рівних.

Вихід ситуації за передбачувані межі, руйнування заздалегідь сконструйованого плану переговорів, виникнення непрогнозованих конфліктів можуть дезорганізувати їх поведінку на переговорах, спричинити труднощі у спілкуванні. Особливості спілкування з німцями виявляються, з одного боку, в їх увічливості та доступності, а з другого — у труднощах встановлення контактів з ними через їхню скритність. Разом з тим німці вразливі й відносно легко піддаються навіюванню. Однак це поширюється лише на факти, розрахунки, інші практичні цінності.

Китайський стиль ділового спілкування. Характерними ознаками китайського ділового стилю спілкування є практицизм, шанування своїх національних традицій, ввічливість, стриманість, уважне ставлення до партнера, уміння використати у своїх цілях його сильні та слабкі сторони. Витоками його є особливості психології китайського народу, господарської, ділової, етичної культури. Формування психології населення Китаю зумовлене своєрідністю історичного, соціокультурного, економічного, географічного розвитку країни. Значно вплинуло на неї конфуціанство як філософська, релігійна, етична система. Китайців характеризують дисциплінованість, залежність індивіда від групи, згуртованість на основі чіткого розподілу ролей, витримка, терпимість, співчуття й співпереживання у міжособистісних відносинах.

У спілкуванні з особами свого кола (в референтній групі, сім'ї, з колегами і друзями) розмовляють швидко, обриваючи кінцівки фраз, слів, насичуючи мову жаргонізмами. В офіційній обстановці їх мова стримана, дещо формалізована стереотипними фразами, артикуляція є чіткою і виразною, міміка й жести — мінімальними. Вербальна й невербальна поведінка китайців має,

як правило, етикетний характер. Тому, готуючись до переговорів з китайськими партнерами, потрібно враховувати загальновизнані в їх етнічному утворенні особливості мовного етикету. Для китайців важливо, щоб їх спілкування відповідало таким основним вимогам: тема розмови має бути цікавою, адекватною часу і реальній комунікативній обстановці, містити якомога більше то-тожних і менше суперечливих моментів. Комунікативна поведінка китайців зумовлена своєрідністю етнічної психології, її характеризують яскраво виражена церемонність, стриманість, приховування справжніх намірів, статечність, поважність, схильність до захоплення «штампами ввічливості». Ця специфіка виявляється і на переговорах. Для них важливе дотримання процедурно-сміслових етапів, зокрема попереднє уточнення позицій, їх обговорення, підбиття підсумків. На попередньому етапі китайці звертають особливу увагу на зовнішній вигляд, манеру поведінки партнерів, виокремлюють людей з більш високим статусом і тих, що симпатизують їм. Саме завдяки цим людям вони намагаються впливати на позицію протилежної сторони. Особливістю китайських делегацій є велика кількість експертів.

У процесі переговорів китайці не поспішають відкривати свою позицію, охоче вислуховують протилежну сторону і тільки після того, як оцінять її можливості, розкривають свої інтереси та аргументи. При цьому вони вміло використовують у власних цілях помилки партнерів. Спосіб мислення китайців на переговорах є практичним, позбавленим непотрібних ускладнень. Вони надають перевагу простим інтелектуальним конструкціям, рідко користуються абстрактними принципами. Часто вдаються до надбань народної мудрості («Не забувай минулого, воно — вчитель майбутнього», «Прийшло щастя — будь пильним, прийшло горе — будь стійким», «Тому, хто не відчув гіркоти життя, ніколи не оцінити насолоди від нього»).

Загалом китайському стилю ділового спілкування властиві такі особливості:

— обумовленість спілкування етнічними стереотипами і ціннісними орієнтаціями, етнокультурними особливостями сприймання й мислення, що сформувало в їх психічному складі такі риси, як консерватизм і прагматизм, поклоніння перед догмою й авторитетом, повага до віку та ін.;

— орієнтація на групові, а не індивідуальні цінності, переважний вплив групових еталонних моделей спілкування на комунікативні процеси;

— повага до людини. Під час спілкування китайці демонструють, що вважають співрозмовника розвиненим та освіченим, навіть якщо це не так;

— стриманість у розмові з малознайомими людьми. Якщо, наприклад, під час спілкування японець нахилиється вперед, тіло його рухливе, особливо м'язи обличчя, то китаєць, навпаки, у всьому спокійний, розмовляти голосно вважає недопустимим. Китайці не дивляться на співрозмовника прямо, оскільки вважають, що так роблять тільки вороги. Це іноді призводить до непорозуміння: зауваживши відведений погляд китайця, його починають підозрювати в нещирості та неухважності до себе. Насправді — це звичка, традиція, за якою добрих людей свердлили очима непристойно;

— ввічливість під час бесіди. Вона не є простою формальністю, зовнішньою формою поведінки, їй властиві люб'язність, уміння поставити себе на місце іншого, скромність, повага до співрозмовника.

Арабський стиль ділового спілкування. Важливим елементом на переговорах для арабів є встановлення довіри між партнерами. Вони звикли орієнтуватися на минуле, традиції. Перш ніж приймати рішення, намагаються попередньо вивчити деталі проблем, що обговорюються на переговорах. Для єгипетського стилю спілкування як одного з арабських характерне почуття національної гордості, продовження історичних традицій, а також адміністративні правила поведінки. На переговорах єгиптяни небайдужі до питань, пов'язаних з національною незалежністю. Серед усіх форм і типів взаємодії перевагу надають торгу.

Переговори із представниками іншої країни є вимогливим іспитом для менеджера щодо глибини його знань, ерудиції, загальної культури. Вони потребують цілеспрямованої підготовки, зорієнтованої на оптимальну комунікативну взаємодію з представниками конкретної країни. На переговорах не доцільно наслідувати їх стиль. Краще, коли кожна із сторін буде намагатися зрозуміти партнера та його пропозиції, а знання національного стилю може бути лише своєрідним орієнтиром у цьому.

Психологія конфліктів в управлінні та шляхи їх розв'язання

Конфлікти, що виникають під час управлінської діяльності, розв'язати без спеціальних знань вдається не завжди. Часто суперечності та непорозуміння загострюються, породжуючи високий потенціал конфліктогенності особистості й середовища, зумовлюючи неадекватну поведінку, знижуючи ефективність професійної діяльності.

Сутність і види конфліктів в організації

Суперечності, в яких сходяться найсуттєвіші потреби, прагнення, інтереси, цілі людей, виникають зазіхання на соціальний статус, престиж особистості, переростають у конфлікт.

Конфлікт (лат. *conflictus* — зіткнення) — зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп.

Під час конфліктів змінюється система відносин і цінностей, сприймання реальності, відбувається різкий викид негативних емоцій. Його учасники виявляють підвищену підозрливість, нервозність, вдаються до невластивих собі дій. Зволікання з розв'язанням конфлікту, некваліфіковані дії керівництва щодо нейтралізації його можуть спричинити неврози, хворобливі стани, розлад стосунків між людьми.

Для управління конфліктною ситуацією керівник повинен знати психологічний механізм, джерела і причини виникнення, динаміку розвитку конфліктів, передбачати його розгортання і поведінку учасників, вміло обирати стратегію і тактику своєї поведінки.

Спроба уникнути конфлікту може спричинити зниження ефективності праці, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, а часом і деструктивні зміни, якщо сутністю його є боротьба прогресивного з різними пережитками, несправедливими діями. Свідома спрямованість на розв'язання суперечностей конфліктним шляхом не обходиться без відчутних психологічних втрат — образ, переживань людей, негативних соціальних установок, відображається на ділових відносинах, паралізує роботу організації. Проте нерідко саме

конфлікти допомагають розв'язати нагальні проблеми, зумовлюють зростання самосвідомості його учасників, об'єднують односторонців, спрацьовують як запобіжний клапан для безпечного і навіть конструктивного виходу емоцій. Тому ставитися до них необхідно як до закономірних явищ об'єктивної дійсності, якими слід управляти, враховуючи як соціальну природу конфліктів, так і їх психологічні наслідки.

Конфлікти в організації виникають у зв'язку з конкретними аспектами діяльності, взаємин людей в умовах суперечностей. У конфліктній ситуації завжди одна зі сторін сподівається, вимагає зміни поведінки, думок іншої. Учасників конфлікту називають опонентами (лат. *opponens* — той, що заперечує), суперниками, противниками. Як правило, ними є окремі особи, які обстоюють інтереси групи, організації. Опоненти мають різну «вагу», «силу», тобто належать до різних рангів у конфлікті, що визначає їх шанси на перемогу. *Опонентом першого рангу* є особа, яка діє від свого імені і має на меті досягнення в конфлікті особистих цілей. *Опонент другого рангу* — особа чи група, яка дбає в конфлікті про групову мету. *Опонентом третього рангу* вважають структуру із взаємопов'язаних груп, а також особу, для якої важлива в конфлікті спільна мета.

Будь-який конфлікт починається з *конфліктної ситуації*, до складу якої входять *учасники конфлікту (опоненти)* і *об'єкт конфлікту* — об'єктивна причина, через яку опоненти вступають у «боротьбу». Початком конфлікту є *інцидент* — дія, спрямована на виникнення конфлікту. Між об'єктом конфлікту та інцидентом існує такий зв'язок, як між причиною і приводом. Наприклад, причиною конфлікту може бути неправильний стиль керівництва колективом, а приводом — інцидент, що виявився у нетактовності, грубості щодо працівника (працівників) або в різкій емоційній реакції на критику. Конфліктна ситуація та інцидент певною мірою незалежні: конфліктна ситуація може виникнути внаслідок дії об'єктивних обставин, а інцидент — випадково;

конфліктну ситуацію можуть провокувати, нагнітати спеціально, заради досягнення певних цілей, а інцидент не потребує цілеспрямованої підготовки, передумовою його є психологічна несумісність. Будь-яка конфліктна ситуація може поєднуватися і збігатися з будь-яким видом інциденту. Під час інциденту одна із сторін

починає діяти всупереч інтересам іншої. Якщо їй відповідають тим самим, конфлікт із потенційного переростає в актуальний. *Предметом конфлікту* є та внутрішня причина (наприклад, особиста неприязнь), яка мотивує кожного опонента, що вступає в конфлікт.

Пізнанню природи, психологічних механізмів конкретних конфліктів значною мірою сприяє класифікація за різними ознаками. Різноманітність форм прояву, особливостей перебігу, наслідків конфліктів не дає змоги виробити єдиної їх класифікації. В основі більшості з них взято за критерій якусь одну характерну ознаку.

Класифікація конфліктів в організації *за безпосередніми причинами* виокремлює такі їх види:

1. Конфлікти через інформаційні причини (відсутність, дефіцит інформації; хибна інформація; відмінності у розумінні важливості, в інтерпретації інформації; в порядку та способах оцінювання).

2. Конфлікти інтересів (розбіжність виробничих, особистих інтересів).

3. Конфлікти, породжені особливостями спілкування (виразні емоції; хибне тлумачення та стереотипність мислення; відсутність зворотного зв'язку; повторювана негативна поведінка тощо).

4. Організаційно-структурні конфлікти (нерівність щодо влади та авторитету; відсутність необхідного часу; фізичні, географічні та інші чинники, що гальмують співробітництво).

5. Конфлікти систем цінностей (відмінності критеріїв оцінювання ідей та поведінки; розбіжності в цілях та ідеалах тощо).

За ознакою «об'єктивність — суб'єктивність причини» бувають:

1. Ділові конфлікти. Вони є породженням конкретних об'єктивних причин, пов'язаних із трудовою діяльністю в організації (суперечності в організації праці, стилі керівництва тощо). Будь-який діловий конфлікт може перетворитися в емоційний, коли об'єкт конфлікту втрачає свою значущість для опонентів. Здатність переростати в емоційні — найбільша небезпека ділових конфліктів.

2. Емоційні конфлікти. Відбуваються вони у формі перманентно ворожих стосунків його учасників, що періодично виникають із різних приводів. Джерела таких конфліктів в особистих якостях опонентів, передусім у їх психологічній несумісності.

За формою їх вияву (обсягом) розрізняють:

1. Внутріособистісні конфлікти. Це конфлікти всередині людини. Вони є наслідком неузгодженості вимог організації з особистісними потребами, цінностями співробітника, суперечливості вимог, а також різноманітних переважань. За таких обставин до конфлікту задіюються однорівневі компоненти духовної структури особистості (наприклад, зіткнення життєвих принципів). Внутріособистісний конфлікт можливий і при зіткненні різнорівневих компонентів. Їх вивчали представники психоаналітичного напрямку (З'. Фрейд, К. Т. Юнг, К. Адлер, К. Хорні). Такі конфлікти є дуже важливою проблемою для життєдіяльності організації, вони, як правило, пов'язані з істотними відмінностями між інтересами справи (виражені в позиції керівника) і мотивами, ціннісними орієнтаціями, що реалізуються у повсякденному житті поза її межами.

Види внутріособистісних конфліктів описав відомий американський психолог К. Левін:

- «наближення — наближення». Ситуація, коли індивід змушений вибрати між двома однаково привабливими альтернативами, що вимагають протилежних дій;

- «наближення — віддалення». Виникає, коли одна й та сама ціль є для індивіда однаково привабливою й непривабливою;

- «віддалення — віддалення». За таких обставин індивід вимушений вибрати між двома однаково непривабливими альтернативами, оскільки інших немає.

2. Міжособистісні конфлікти. У сфері управління та виробництва вони виникають у зв'язку з домаганнями на обмежені ресурси, капітал, робочу силу, використання устаткування, вакантну посаду, через відмінності характерів. Найпоширенішим їх типом є *діадні конфлікти*, в які втягнуті дві особи — носії різних цінностей, інтересів, думок. Це емоційно запальні, напружені конфлікти, які мають відкриту форму перебігу. Однією з найпоширеніших причин їх виникнення в організаціях є порушення норм статусно-рольової поведінки («конфлікт рольового очікування»). Найчастіше виникає на основі особистих симпатій-антипатій, які тісно переплітаються з діловими, кар'єрними та іншими інтересами. Інколи особиста антипатія неправомірно переноситься на ділові відносини, а виробничі суперечності розпалюють особистісні протистояння.

3. Конфлікти між особистістю і групою. Виявляються вони як протиріччя між очікуваннями, вимогами окремої особистості та сформованими в групі нормами поведінки й праці. Спричинюють їх неадекватність стилю керівництва рівню зрілості колективу, невідповідність компетентності керівника і компетентності фахівців колективу, неприйняття групою моральної позиції та характеру керівника.

4. Внутрігрупові конфлікти. Характерна ознака їх — втягнутість у конфлікт усієї групи, утворення мікро-груп, які починають діяти як суб'єкти. Внутрігрупові конфлікти нерідко є продовженням діадного міжособистісного конфлікту, в який поступово входить уся група, створюючи нестерпну психологічну атмосферу. Можуть вони бути і наслідком розходження принаймні двох поглядів з приводу вирішення ділового питання. За таких обставин конфлікт каталізує пошук нових ідей, рішень.

5. Міжгрупові конфлікти. До цієї категорії належать конфлікти у формальних групах колективу (наприклад, між адміністрацією і профспілками), у неформальних групах, між формальними і неформальними групами. Виникають як результат неефективного керівництва, коли функції двох і більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або розходяться за результатами, що неминуче зачіпає інтереси відділів. Співробітники, забуваючи про свої міжособистісні проблеми, об'єднуються у монолітну групу, яка відстоює свої потреби. Для керівника така ситуація є надзвичайно небезпечною, оскільки він змушений або обстоювати інтереси колективу перед вищим керівництвом і тим самим вступати з ним у конфлікт, або відмовитися репрезентувати інтереси колективу, ризикуючи бути підданим груповому неприйняттю та обструкції.

6. Міжорганізаційні конфлікти. Здебільшого розгортаються вони у формі конкуренції між організаціями. Їх носіями та виразниками є власники, керівники вищої ланки, а рядові співробітники стають учасниками міжорганізаційних конфліктів рідко.

За тривалістю перебігу фіксують:

1. Короткочасні конфлікти. Найчастіше вони є наслідком взаємного непорозуміння чи помилок, що швидко усвідомлюються.

2. Затяжні конфлікти. Пов'язані з глибокими морально-психологічними травмами або з об'єктивними труднощами.

Тривалість конфлікту залежить від предмета суперечностей, характерів людей, що зіштовхнулися в ньому. Тривалі конфлікти є дуже небезпечними, оскільки вони надовго фіксують негативний стан їх учасників. Часті конфлікти породжують глибоке і тривале напруження відносин.

За ступенем впливу на колектив виокремлюють:

1. Конфлікти, що лихоманять організацію. Як правило, постають вони як дрібні зіткнення на основі психологічної несумісності осіб, які належать до організації.

2. Руйнівні конфлікти. В основі їх — глибокі та принципові розбіжності у поглядах співробітників організації.

За впливом на життя і розвиток організації розрізняють:

1. Конфлікти, що спричинюють ускладнення. Симптомами цього є негативна поведінка, почуття невдоволення наслідками їх розв'язання. Здебільшого це стосується методів, процедур, які можуть посягати на достоїнство сторін, або результатів, які несправедливо фіксують пі-сляконфліктну ситуацію. Виникненню таких суперечностей можуть сприяти передчасне, неповне врегулювання конфлікту, незадоволеність інтересів, несанкціоновані чи непередбачені обставини, які можна було передбачити, переконання виконати завдання без узяття на себе зобов'язань тощо. Істотними є також психологічні й пове-дінкові чинники: прагнення знайти винного, знявши із себе провину; розрахунок на односторонню вигоду; недостатні можливості «зберегти обличчя»; відчуття тиску і примусу; зміна балансу сил між учасниками конфлікту.

2. Конфлікти, що не мають негативних наслідків. Передумовою цього є збереження балансу інтересів сторін, чіткі, коректні процедури їх розв'язання.

За джерелом виникнення бувають:

1. Об'єктивно зумовлені. Такими вважають конфлікти, породжені складними ситуаціями, в яких опиняються люди: незадовільні умови праці, нечіткий розподіл функцій і відповідальності. Саме такі проблеми є потенційно конфліктними, тобто такими, що спричинюють напружену обстановку, коли конфлікт переважно неминучий. Тільки змінивши ситуацію, можна погасити такі конфлікти. Об'єктивно зумовлені конфлікти виконують сигнальну функцію, вказуючи на неблагопо-луччя в життєдіяльності організації.

2. Суб'єктивно зумовлені конфлікти. Породжує їх дія особистісних особливостей конфліктуючих сторін, які гостро проявляють себе, наштотвхуючись на перешкоди у задоволенні прагнень, бажань, інтересів. При цьому прийняте рішення здається помилковим, оцінка праці — неправильною, поведінка колег — неприйнятною.

За службово-комунікативними напрямами взаємодії між ієрархічними рівнями класифікують:

1. «Вертикальні» конфлікти. Виникають вони у взаєминах типу «працівник — керівник» і «керівник — працівник», що залежить від статусу особи — ініціатора конфлікту.

2. «Горизонтальні» конфлікти. Ситуація в таких конфліктах розгортається на лінії «працівник — працівник», а ініціатором його може бути хтось один або одночасно обидва працівники.

Це далеко не повний перелік класифікації конфліктів, оскільки їх багатогранність і психологічна складність дають змогу обирати різні критерії аналізу.

Основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінні

Конфлікти породжують різноманітні суперечності в організації, які становлять загрозу інтересам людей. Суперечності можуть стосуватися виробничої та соціальної сфер, організації та оплати праці, системи відносин, моральних норм. У сфері трудової діяльності найпоширенішими є конфлікти, пов'язані з недосконалим виробництвом та неправильним керівництвом і психологічними особливостями учасників управлінського процесу.

Головні джерела конфліктів, спричинених недосконалим виробництвом і неправильним керівництвом:

1. Недоліки в організації управління. Часто конфлікти виникають тому, що одному працівникові можуть давати вказівки кілька керівників. Такі вказівки не завжди погоджені між собою, що викликає непорозуміння і дезорганізацію в роботі.

2. Нечітко визначені права і обов'язки. Це має наслідком перебирання на себе працівниками функцій, які їм більше подобаються або які легше виконувати. Поза сферою їх інтересів опиняються обов'язки, що потребу-

ють значних затрат праці, часу. Внаслідок цього відбувається блокування чийось інтересів, що виливається в конфліктну ситуацію. Такий розвиток подій може спричинити посилення ролі неформальної структури в організації, коли управлінська ініціатива переходить до неформальних лідерів, які позбавлені будь-якої відповідальності.

3. Інформація, прийнятна для однієї сторони та неприйнятна для іншої. Здебільшого це — неповні й неточні факти, чутки, що дезінформують партнерів; підозри в навмисному приховуванні чи оприлюдненні інформації; сумніви в надійності й цінності джерел інформації; спірні питання законодавства, правил порядку дій тощо.

4. Структурні чинники. Виявляються в існуванні у соціальній групі формальної та неформальної організації. Як правило, вони розходяться в поглядах, інтересах щодо власності, соціального статусу, владних повноважень і звітності, соціальних норм і стандартів, традицій, системи безпеки, заохочення і покарання, розподілу ресурсів, товарів, послуг, доходів, географічного розташування (добровільна чи змушена ізоляція), відкритості, інтенсивності контактів.

5. Неритмічність і нестабільність режиму праці. Наприклад, відсутність пауз для відпочинку зумовлює передчасну втому, зниження працездатності, часті помилки, напруженість у стосунках, різноманітні інциденти. Нестабільність праці спричинює психічну напруженість. Іноді вона є мобілізуючим чинником, активатором, навіть супроводжується позитивними емоціями. Надто висока напруженість призводить до втрати контролю над поведінкою, викликає негативні емоції тощо.

6. Невдоволеність працівників своєю діяльністю. Породжують її відсутність елементів творчості в трудовій діяльності, низький престиж і незначне соціальне значення праці, неадекватне матеріальне та моральне стимулювання, нерациональна система заробітної плати.

7. Упущення в технології. Наслідком їх є зниження заробітної плати працівників, до того ж не з їх вини.

8. Нечіткість та аритмічність забезпечення виконання завдань ресурсами. Йдеться про перебої у забезпеченні сировиною, матеріалами тощо. Це може призвести до зниження рівня трудової та виконавської дисципліни, до вимушених відпусток, штурмівщини тощо.

Причини виникнення конфліктів, пов'язаних із психологічними особливостями учасників управлінського процесу:

1. Ціннісні чинники. До них належать проголошені або заперечувані принципи; суспільні, групові, особистісні системи переконань, вірувань і поведінки (переваги, прагнення, забобони, побоювання); ідеологічні, культурні, релігійні, етичні, політичні, професійні цінності.

2. Чинники відносин, пов'язані з наявністю чи відсутністю задоволення від взаємодії. Визначальним критерієм при цьому є основа (добровільні, примусові), сутність (незалежні, залежні, взаємозалежні) відносин;

тривалість, баланс сили, значущість їх для сторін; сумісність — несумісність сторін (психологічна, морально-духовна) щодо цінностей; поведінка, внесок сторін у відносини (надії, гроші, час, емоції, енергія, репутація тощо).

3. Поведінкові чинники. Вони неминуче породжують конфлікти у разі зазіхання на чийсь інтереси, самооцінки, загрози фізичній, фінансовій, емоційній, соціальній безпеці; провокування негативних емоцій (егоїзм, безвідповідальність, несправедливість, скептицизм, загострена увага на дрібницях, грубість, тиск).

4. Незнання характерологічних, психологічних якостей іншої особи. Наділені різним характером і темпераментом індивіди по-різному реагують на конфлікт:

холерик діє швидко, часто не вникаючи у суть справи;

меланхолік довго зважає, роздумує, порівнює; флегматик реагує спокійно, нерідко дивується конфронтаційній поведінці колег; сангвінік оперативно аналізує події, прагне знайти розумний вихід, запропонувати прийнятний для обох сторін компроміс.

Різні типи характеру по-різному поведуться під час конфлікту:

— легкозбуджуваний тип є найбільш конфліктним, ніколи не прощає образ. Йому, як відомо, відповідає холеричний темперамент;

— нестійкий тип здебільшого орієнтується на того учасника конфлікту, який найвигідніший йому. Діям його не вистачає стабільності, він завжди чимось невдоволений. Такими здебільшого є особи меланхолічного темпераменту;

— гіпертимний тип засвідчують стабільно оптимістичний настрій, висока самооцінка. Він усім задоволений, ні в чому не бачить проблем, легковажно ставиться

до помилок, непослідовний у вчинках, легко налагоджує неформальні відносини. У ситуації постійних повчань, монотонності може виникнути конфлікт;

— демонстративний тип прагне будь-якою ціною звернути на себе увагу, діяти оригінальне, що нерідко збіднює зміст його вчинків. Коли обмежують його інтереси, недооцінюють заслуги — конфлікт неминучий;

— сенситивний тип, вирізняючись підвищеною вразливістю, постійно страждає від відчуття власної неповноцінності, до всього ставиться з тривогою і настороженістю, глибоко відданий, вірний і надійний друг. Несправедливість, грубість, сварка з близькою людиною спричинюють конфлікт;

— замкнений тип постійно заглиблений у себе, важко йде на контакт, надто насторожено ставиться до інших, рідко зважається на значні життєві вчинки;

— астенічний тип у складних ситуаціях швидко втомлюється, що є наслідком його дисгармонійного розвитку, тому в поведінці виявляє надмір роздратованості, підозрливості, тривожності;

— циклоїдний тип у період піднесення настрою за умов монотонності діяльності, самотності, жорсткої дисципліни може проявляти роздратування, гнів, що і стає причиною конфлікту. В період спаду настрою у нього загострюється сприймання неприємностей, спостерігаються пасивність, замкненість. Якщо в цей час ситуація вимагає активної діяльності, зміни звичного способу життя, то конфлікт є неминучим;

— дистимний тип характеризується постійно зниженим тонусом, песимізмом. Йому протипоказані ситуації, які вимагають активної діяльності, адже саме в таких ситуаціях можливі конфлікти;

— тип характеру, що застрягає. Риси, які сприяють конфліктам, — підозрливість, ревність та ін. Ситуації, в яких можливі конфлікти, — несправедлива образа, уражене самолюбство;

— інтровертивний тип, вирізняючись недостатньою комунікабельністю, заглиблений у себе, у конфліктах з надмірною стійкістю обстоює свої погляди, на все має власну точку зору, яка часто не збігається з думкою більшості. Грубість, безцеремонність підсилюють імовірність конфлікту;

— екстравертивний тип, для якого властива висока комунікабельність, відсутність власної думки, у конфлікт-

них ситуаціях підпадає під вплив інших, що призводить до непродуманих вчинків. Змушена самотність, нерегла-ментованість життя можуть бути причиною конфлікту.

Загалом конфліктогенним індивідам бракує емпатії. У колективі, як правило, вони відособлюються. Багатьом із них властивий надмірний конформізм (власна думка за будь-яких умов пристосовується до чужих думок), негативізм (проявляється як бездумний опір будь-якій лінії поведінки, оціночним судженням).

5. Неправильне тлумачення думок, вчинків. Нерідко воно є наслідком слабкорозвинутого неформального спілкування, яке унеможливує глибоке, всебічне пізнання співробітників. Породжують його психологічна скутість, невміння, боязнь виявити свої істинні якості, а також психологічна насиченість, коли одноманітність оточення, умов роботи, ритму праці викликає негативні емоції.

6. Недотримання загальноприйнятих моральних норм, переоцінювання власних можливостей, недооцінювання можливостей інших.

7. Порушення вікової гармонії. Йдеться про соціально-демографічні причини психологічних колізій в організації.

8. Недосконалий індивідуальний стиль керівництва. За результатами досліджень, директивний (авторитарний) і ліберальний стилі є потенційними джерелами конфліктів керівника і працівників, особливо якщо їх незмінне застосовувати тривалий час.

9. Необ'єктивне оцінювання праці персоналу. Здебільшого воно проявляється в таких тенденціях:

— помилка центральної тенденції. Трапляється тоді, коли керівник, оцінюючи вклад співробітників, використовує переважно середні оцінки, уникаючи низьких або високих, що породжує зрівнялівку, ображає високоефективних працівників;

— помилка контрасту і подібності. *Помилка контрасту* проявляється в намаганні керівника розглядати якості підлеглого з інших позицій, ніж власні. Наприклад, закономірно пишаючись своєю охайністю у роботі, він може недооцінювати цю якість у співробітників. *Помилка подібності* є наслідком приписування своїх якостей співробітникам й оцінювання їх за тією шкалою, що й власні. Наприклад, високо оцінюючи у себе таку якість, як організованість, керівник так само високо оцінює її у своїх підлеглих;

— гало-ефект (грец. halos — коло, диск; лат. effec-tus — виконання, дія). Ця помилка є дуже поширеною. Полягає вона в тому, що керівник оцінює окремі ділові якості співробітника, спираючись на загальну думку про нього, і на цій підставі робить висновки;

— помилка поблажливості. Проявом її є завищене оцінювання працівника через симпатії до нього;

— помилка близькості. Наявна тоді, коли керівник порівнює оцінюваного з іншими під час атестації працівників, підбиття підсумків тощо.

Недосконале виробництво та неправильне керівництво є зовнішніми умовами виникнення конфлікту, які зазвичай зводяться до неможливості задовольнити певні мотиви і відносини їх суб'єктів. Зовнішні умови конфлікту в житті особи чи організації виникають з неминучою необхідністю. Так, реалізація одних мотивів неминуче породжує нові, які ще є не задоволеними. Така безперервна поява незадоволених мотивів є важливою передумовою розвитку особистості та організації. Позитивне розв'язання конфлікту полягає в усуненні об'єктивних причин, що стосуються недосконалого виробництва та керівництва.

Певні психологічні особливості індивіда належать до внутрішніх умов виникнення конфлікту, які пов'язані із суб'єктивними чинниками у діловій та виробничій сферах. Суб'єктивний чинник, як правило, породжує деструктивні конфлікти.

Форми й типи поведінки людини в конфліктній ситуації

Люди неоднаково поведуться під час конфлікту. Нерідко питання, що стало предметом суперечностей, вдається вирішити, використавши пораду, прохання про скасування розпоряджень, нейтралізацію інших конфліктогенних чинників. Коли такі дії наштовхуються на спротив, відмову розв'язати проблему, це сприймається як загроза інтересам, достоїнству. Невирішеність проблеми, що спричинила напруження, нагнітає ситуацію, і конфлікт переростає у відкриту форму, коли кожна сторона прагне виправдати свої дії, залучити до себе якомога більше прихильників і їх можливостей. Протиборство, наростаючи, нерідко набуває публічного характеру: сторони звертаються до вищих органів, арбітражу,

суду, засобів масової інформації. Інколи конфлікт настільки стрімко розвивається, що сприймається як раптовий, хоча насправді це не так. У такий спосіб розвиваються конфлікти за корінної ломки традицій, устоїв, радикальних нововведень.

Найпоширенішими є такі *форми перебігу конфлікту*:

1. Відкритий конфлікт. Для нього характерне очевидне, яскраво виражене, емоційно насичене зіткнення сторін.
2. Прихований конфлікт. Його учасники своїми зовні бездоганними відносинами приховують реальні розбіжності, що відчутно напружили ситуацію.
3. «Сліпий» конфлікт. Про такий конфлікт знають усі, крім безпосередніх його ініціаторів, оскільки вони ще не усвідомлюють його.
4. «Невідомий» конфлікт. Зовнішніми симптомами його є слабо виражена неприязнь, а реальні суперечності приглушені, загнані вглиб.

Кожній формі перебігу конфлікту відповідають специфічні форми поведінки і взаємини людей. За *конфлікту в прихованому стані* надзвичайно важливим є момент усвідомлення конфліктності ситуації, подолати яку з використанням традиційних методів неможливо. Усвідомлення ситуації як конфліктної є своєрідним пусковим психологічним механізмом, який відсікає всі стратегії й форми поведінки, що не відповідають стану конфлікту. Водночас цей механізм починає використовувати запас стратегій поведінки, які забезпечують досягнення цілей, розв'язання проблеми. Усвідомивши ситуацію як конфліктну, сторони здебільшого по-різному ставляться до неї, відповідно надають перевагу різним способам її подолання. Проте найважливіше при цьому виробити адекватні ситуації *форми спільних дій щодо подолання конфлікту*. Найпродуктивнішими серед них є:

1. Відхід від конфліктної ситуації. Усвідомивши ситуацію як конфліктну, оцінивши ймовірні її наслідки, один з опонентів може прийняти рішення про вихід із відносин, що склалися.
2. Переговори («торг»). Мета їх полягає в пошуку компромісів, коли одна чи обидві сторони вдаються до переговорів, взаємних поступок. За таких обставин кожна із сторін отримує не все, чого прагне, а той мінімум, який може її задовольнити. Така стратегія є ефектив-

ною, якщо обидві сторони, не виявляючи наміру загострювати відносини, оцінюють свої ресурси як приблизно рівні, а конфлікт із ділового ще не переріс в емоційний.

За *відкритої форми конфлікту* кожна із сторін розцінює власні ресурси як значні, здатні до підсилення, зміцнення. Це дуже важливий аспект розвитку відносин, оскільки визначає рішення щодо взаємодії. Багато в чому воно залежить від того, як опоненти переживають конфліктну ситуацію, наскільки сильною є ділова основа конфлікту і як вона домінує над емоційною. Намагання досягти максимуму реалізуються з використанням таких способів дій:

1. Демонстрація посилення власних ресурсів. Ця тактика полягає в наданні інформації протилежній стороні про реальну можливість підсилення власних ресурсів, яких буде достатньо для подолання її ресурсів. Реакція опонента на такі дії може бути різною: вихід із конфліктної ситуації, оскільки його можливості не здатні забезпечити необхідну протидію; мобілізація додаткових можливостей, пошук шляхів для їх посилення.

2. Очікування, збереження попереднього стану. До такої тактики, що зовні здається припиненням конфлікту, часто вдаються, намагаючись здобути додаткову інформацію про ресурси, можливості їх підсилення опонентом. Такі дії породжують невизначеність, що посилює напругу. Затягуючи вичікування, одна із сторін може вдатися до пробних дій, незначних уступок, маючи на меті спровокувати реакцію опонента і отримати потрібну інформацію.

3. Ризик. Розрахований він на ефект несподіванки. Сторона, що використовує таку тактику, вдається до швидких, безперервних, максимально ефективних дій з метою створити для опонента дефіцит часу і штовхнути на грубі помилки. Найчастіше ризикує слабша сторона, не маючи змоги посилити ресурси.

4. Примус. Цю тактику використовує сильніша сторона або сторона, що має більше можливостей для посилення ресурсів. Внаслідок цього опонент опиняється в умовах, що унеможливають мобілізацію додаткових ресурсів.

5. Зниження рангу опонента. Цей прийом застосовують в емоційних конфліктах: один із його учасників звинувачує свого опонента, начебто обстоюючи інтереси групи, організації, переслідуючи передусім особисті

цілі. Така дезінформація нерідко є ефективною при розв'язанні конфлікту, оскільки подана вона правдоподібно. Здебільшого це завдає шкоди загальній справі, знижує шанси на успіх.

Згідно з методом Томаса—Кілмена можливі *п'ять основних типів поведінки людини в конфліктній ситуації* (рис. 25):



Рис. 25. Сітка Томаса—Кілмена

1. Конкуренція. Цей тип поведінки може бути ефективним, якщо людина наділена певною владою, переконана, що її рішення чи підхід є правильними, і володіє достатнім ресурсом, щоб наполягати на них. Однак в особистих стосунках конкуренція може викликати відчуження. Не варто його застосовувати, не маючи достатньої влади, підтримки оточення (наприклад, керівника), оскільки можна зазнати фіаско. Цей тип поведінки рекомендують використовувати за таких обставин (Дж. Грехем Скотт):

- за високої актуальності результату для індивіда, який сподівається на власне розв'язання проблеми;
- за наявності в індивіда достатнього авторитету для прийняття рішення й коли аналіз ситуації свідчить, що воно — найкраще;

- за необхідності прийняти рішення швидко й достатньої для цього влади індивіда;
- за неможливості іншого вибору, коли нічого вже втрачати;
- у критичній ситуації, що вимагає миттєвого реагування;
- за неможливості зізнатися людям у безвихідності свого становища, оскільки хтось повинен повести їх за собою;
- за необхідності прийняти нестандартне рішення і наявності повноважень для цього.

Вдаючись до такого типу поведінки, кожен із учасників конфлікту прагне перемоги, турбується лише про свої інтереси.

2. Уникання (втеча). Використовують цей тип поведінки, якщо проблема, на якій зійшлися інтереси сторін, не надто важлива, не вартує трати сил на її розв'язання; коли індивід відчуває свою непраоту, все більше переконується у перевагах аргументів чи владних повноважень свого опонента; під час спілкування з «важкою» людиною, за відсутності підстав далі контактувати з нею; за необхідності прийняти рішення і дефіциту знань про те, як це вчинити; переконавшись у дріб'язковості конфлікту, проблеми якого не торкаються принципових аспектів діяльності; за відсутності інформації для розв'язання проблеми.

Загалом ситуації, за яких рекомендується застосовувати стиль уникання, зводяться до таких типів:

- напруженість занадто велика, й індивід відчуває необхідність послаблення загострення;
- подолання проблеми не надто важливе для індивіда, а рішення здається йому настільки тривіальним, що не вартує витрачання зусиль;
- на конкретний момент в індивіда не все ладиться, а розв'язання цієї проблеми може завдати додаткових неприємностей;
- переконаність індивіда в неможливості розв'язання конфлікту на свою користь або його небажання цього;
- намагання виграти час, щоб отримати додаткову інформацію, заручитися чисюь підтримкою;
- усвідомлення, що розв'язання конфлікту в такій ситуації обійдеться для індивіда надто дорого;
- недостатність владних повноважень для розв'язання проблеми або для її вирішення бажаним способом;

- усвідомлення переваг опонента у вирішенні проблеми;
- усвідомлення небезпечності спроб розв'язати проблему, оскільки відкрите обговорення її може погіршити ситуацію.

Загалом, уникання, з одного боку, може бути «втечею» від проблеми та відповідальності, а з другого — цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію. І якщо людина ігнорує її, не виражає свого ставлення до неї, то цілком можливо, що конфлікт розв'яжеться сам собою. За інших умов людина може повернутися до проблеми тоді, коли відчує готовність до цього.

3. Пристосування. Цей тип поведінки є доречним у таких ситуаціях:

- якщо результат справи непринциповий для індивіда, але надто важливий для його опонента;
- коли протилежна сторона наділена більшою владою, завдяки чому обов'язково переможе;
- коли індивід усвідомлює, що, пішовши на деякі поступки, небагато втратить;
- за необхідності на певний період пом'якшити ситуацію, а через деякий час повернутися до цього питання, сподіваючись на успіх.

У кожному разі індивід іде на поступки, погоджується з тим, на чому наполягає його опонент.

Пристосування дещо нагадує уникання, оскільки передбачає перенесення вирішення проблеми на пізніше. Відмінність пристосування полягає в тому, що індивід діє разом зі своїм опонентом, пристає на його вимоги, пропозиції. Вдаючись до уникання, він нічого не робить для задоволення інтересів опонента, а просто відштовхує від себе проблему. Поступаючись, погоджуючись або жертвуючи своїми інтересами на користь протилежної сторони, індивід може пом'якшити конфліктну ситуацію і відновити гармонію. Нерідко він використовує період затишшя, щоб виграти час і потім домогтися бажаного рішення. Пристосування як тип поведінки рекомендують використовувати у таких ситуаціях:

- якщо індивіда не особливо хвилює те, що сталося;
- якщо індивід прагне зберегти добрі стосунки з іншими людьми;
- якщо індивід усвідомлює, що важливіше зберегти добрі стосунки, ніж захистити свої інтереси;

— якщо індивід упевнений, що результат значно важливіший для іншої людини, ніж для нього;

— усвідомлюючи, що правда на протилежному боці;

— за недостатніх шансів на перемогу, незначних владних ресурсів;

— маючи певність, що протилежна сторона винесе з цієї ситуації корисний урок, якщо піти назустріч її бажанням.

Отже, пристосовуючись до думки іншого, людина пом'якшує конфліктну ситуацію, що може відновити гармонію.

4. Співробітництво. Така поведінка спрямована на пошук рішення, яке б задовольняло інтереси всіх сторін. Тому втягнуті в конфлікт сторони, захищаючи свої інтереси, намагаються плідно співпрацювати. Цей тип поведінки вимагає тривалішої роботи, оскільки індивіди спочатку висловлюють свої турботи, інтереси, потреби, а потім обговорюють їх. За наявності достатнього часу, актуальності проблеми для обох сторін цілком можливе вироблення взаємовигідного рішення. Особливо ефективне співробітництво, коли сторони мають різні приховані потреби, стратегічні цілі й плани на майбутнє, що і є безпосереднім джерелом конфлікту. Але спершу вони повинні відмовитися від сильного протистояння, обговорити проблему, шукаючи найраціональніших способів її розв'язання.

Співробітництво є оптимальним типом поведінки у таких ситуаціях:

— якщо вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін і ніхто не має наміру поступатися комусь;

— якщо у сторін тісні, тривалі й взаємозалежні відносини;

— якщо сторони мають час на вирішення проблеми (розв'язання конфліктів на основі перспективних планів);

— якщо сторони обізнані з проблемою, чітко усвідомлюють свої та зустрічні інтереси;

— якщо сторони мають намір винести на обговорення певні ідеї і попрацювати над виробленням рішення;

— якщо обидва опоненти здатні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного;

— якщо сторони наділені однаковою владою або не усвідомлюють відмінності в становищі.

Попри те, що тип співробітництва потребує значних зусиль, немало часу, вміння висловити свої потреби,

вислухати протилежну сторону, вироблення альтернативних варіантів розв'язання проблеми, він є найефективнішим щодо задоволення інтересів обох сторін у складних конфліктних ситуаціях. За такого типу поведінки домінує принцип: «Я прагну виграти і хочу, щоб Ви виграли також». Для цього потрібно вдатися до таких дій (Х. Корнеліус, Ш. Фейр):

- встановити потребу протилежної сторони;
- з'ясувати, завдяки чому розбіжності можуть компенсувати одна одну;
- розробити нові варіанти рішень, які найбільше зможуть задовольнити потреби кожного;
- продемонструвати, що опоненти є партнерами, а не суперниками.

Співробітництво є мудрим підходом у розв'язанні проблеми, найпродуктивнішою стратегією і стилем поведінки у конфліктах. Воно є конструктивним способом виходу із конфлікту, задоволення інтересів обох сторін.

5. Компроміс. Цей тип поведінки передбачає врегулювання проблеми шляхом взаємних поступок. Він є особливо ефективним, якщо сторони усвідомлюють, що одночасне досягнення одного й того самого неможливе.

Компроміс як продуктивний тип поведінки зарекомендував себе у таких ситуаціях:

- якщо обидві сторони наділені однаковою владою, а їх інтереси взаємовиключні;
- якщо індивід намагається знайти рішення, відчуваючи дефіцит часу або усвідомлюючи, що це економний та ефективніший шлях;
- якщо індивіда влаштовує тимчасове рішення або короточасна вигода;
- якщо інші способи вирішення проблеми виявилися неефективними;
- за можливості дещо скоригувати попередню мету;
- усвідомлюючи, що компроміс збереже відносини, тому краще отримати хоча б дещо, ніж втратити все.

У деяких ситуаціях співробітництво виявляється непридатним (наприклад, жодна із сторін не має часу чи сил для співробітництва або їх інтереси взаємовиключаються). За таких умов може спрацювати компроміс. Він також часто є вдалим відступом або останньою можливістю знайти оптимальне рішення. Однак, якщо ком-

проміс був досягнутий без ретельного аналізу інших можливих варіантів розв'язання проблеми, він може не бути оптимальним виходом з конфлікту.

Принципи і методи подолання конфліктів в управлінні

Розв'язання конфліктів в управлінні є складним процесом, який вимагає від керівника відповідних знань і творчого підходу. Вирішувати цю проблему доводиться на соціальному, міжособистісному, особистіс-но-психологічному рівнях. Конфлікт може швидко поширитися на всі рівні, оскільки між ними немає чітких, неподоланих меж. На *соціальному рівні* використовують організаційні способи: зміну структури групи (установи, організації, фірми), впорядкування системи стимулювання, поліпшення умов праці тощо. Розв'язання конфліктів на цьому рівні обмежене можливостями організації й управління, не завжди вимагає психологічного впливу керівника. *Міжособистісний рівень* зобов'язує керівника вникнути у психологічну сутність суперечностей між сторонами, що конфліктують, не віддаючи переваги жодній із них. На *особистісно-психологічному рівні* розв'язання конфлікту керівник намагається «вжитися в образ» кожної із конфліктуючих сторін і відповідно розмірковувати. Це дає змогу з'ясувати як об'єктивні причини виникнення конфлікту, так і мотиви поведінки сторін, передумовою яких є конкретні потреби та інтереси.

Вибір способів і методів подолання конфліктів залежить від джерела та причин їх виникнення, динаміки розвитку, психічного стану конфліктуючих сторін. Важливо мати на увазі, що діяльність і поведінка людей у конфліктній ситуації і в нормальних умовах суттєво відрізняються. Передусім змінюється психологічна структура особистості: з'являються нові цілі, мотиви, по-іншому здійснюється регуляція. Конфліктуючі сторони характеризують висока психічна напруженість, стрес, фрустрація (обман, марне сподівання), тривожність, острах можливих невдач, що відбивається на формуванні їх мотивів. Кожна із сторін конфлікту намагається випередити дії іншої, готує контрзаходи. Через обмеженість, недостовірність інформації приписує

іншій стороні неіснуючі якості і наміри, що позначається на об'єктивності позицій. Нерідко зростає агресивність учасників, які намагаються застосовувати наступальні тактики. Рідко коли вони здатні критично оцінити себе. Свої особливості мають і рішення, прийняті у конфліктній ситуації. Як правило, учасники конфлікту відчувають дефіцит часу, не завжди мають змогу уточнити, скоригувати прийняте рішення, спрогнозувати й перевірити реакцію опонента на нього. Та й приймають такі рішення на основі неповної, інколи свідомо спотвореної інформації.

Запобігання, отримання конфліктів сприяють вивірена кадрова політика (добір і розстановка кадрів з урахуванням їх професійних, психологічних якостей); авторитет керівника, передумовою якого є його компетентність, організованість, чесність, вимогливість, вболівання за спільну справу; позитивні традиції як додаткові норми соціальної регуляції поведінки, які потрібно всіляко заохочувати, пам'ятаючи, що, ставши самоціллю, вони перетворюються на консервативний чинник; об'єктивне оцінювання, диференційоване стимулювання праці співробітників, які є своєрідним виявом вдячності керівника підлеглому, підкресленням його надійності й відданості справі; соціально-професійне навчання, що сприяє розкриттю творчих, інтелектуальних, моральних можливостей працівників; зміцнення неформальних відносин в організації; підтримання стабільного складу колективу.

Подолання конфлікту передбачає дотримання відповідних принципів:

1. Урахування суті суперечностей. Для цього потрібно з'ясувати ділову основу конфлікту, істинні, а не декларовані мотиви його учасників. Розв'язання конфлікту суттєво ускладнюється, якщо керівник є учасником однієї з конфліктуючих сторін. Через це він не може бути об'єктивним, а конфлікт, набувши публічного характеру, виходить за межі організації.

2. Урахування мети сторін, що конфліктують. З'ясувавши мету учасників конфлікту, необхідно чітко розмежовувати проблеми міжособистісної і ділової взаємодії. Якщо домінуючими є особисті цілі, слід застосувати спочатку заходи виховного впливу, пред'явивши щодо цього чіткі вимоги. Якщо один з опонентів має вищий ранг, потрібно вказати йому на необхідність дотримання певних норм поведінки.

3. Урахування емоційних станів сторін, що конфліктують. Якщо конфлікт набув надмірної емоційності, супроводжується сильними реакціями, доцільно проілюструвати на конкретних прикладах, як висока напруженість впливає на результативність роботи, а опоненти втрачають об'єктивність.

4. Урахування психологічних особливостей його учасників. Перед тим як приступити до розв'язання конфлікту, необхідно проаналізувати особисті якості його учасників, що дасть змогу глибше пізнати мотиви їх поведінки, обрати правильну тактику подолання ситуації.

5. Урахування динаміки конфлікту. Якщо на перших стадіях виправдані бесіди, переконування, то із загостренням конфлікту необхідно застосувати всі заходи, зокрема й адміністративні.

Опанування принципів подолання конфлікту є передумовою використання методів цієї роботи, найбільшої уваги серед яких заслуговують:

1. Формування в колективі громадської думки про сторони, що конфліктують. Як відомо, громадська думка є сильним регулятором поведінки людей, багато з яких потребують постійного схвалення, підтримки. Конфліктуючи, вони можуть опинитися в ізоляції, що для них є неприпустимим. Тому задля збереження добрих стосунків у колективі вони нерідко готові відмовитися від конфронтаційної поведінки.

2. Звернення до «третейського судді». Цей метод може бути ефективним, якщо опоненти домовляться підкоритися його рішення. Таким «суддею» найчастіше обирають найавторитетнішу людину. Нерідко, що дуже добре, нею є керівник організації.

3. Організація співробітництва. З цією метою сторонам доручають справу, яку вони зацікавлені здійснити, але поодиноці їм це не під силу.

4. Звернення до посередника. Особа, яка зважилася стати посередником у розв'язанні конфлікту, має допомогти кожній із сторін побачити проблему очима опонента, у пошуку оптимальних способів її вирішення, генеруванні щодо цього нових ідей, пропозицій; у процесі вироблення підсумкового документа; створенні ділової морально-психологічної атмосфери при розв'язанні проблеми; здійсненні контролю за виконанням домовленостей, намагатися максимально пом'якшити процес виходу з конфлікту.

5. Роз'яснення вимог, яких сторони повинні дотримуватися при подоланні конфлікту. Мета цієї роботи полягає в тому, щоб кожен працівник чітко знав, як має відбуватися цей процес, які кому доручено обов'язки, на які результати можна сподіватися.

6. Координація та інтеграція діяльності. Наявність в організації чітко налагодженої ієрархії повноважень сприяє упорядкуванню взаємодії людей, розв'язанню проблем, прийняттю рішень, руху інформації. З метою координації роботи підрозділів організації створюють проміжну службу. Її призначення полягає у розв'язанні проблемних ситуацій між двома виробничими підрозділами. Інтеграція сприяє об'єднанню зусиль різних підсистем і підструктур організації для досягнення загальної мети.

7. Спрямування зусиль всіх учасників на досягнення загальних цілей. Для цього важливо чітко, недвозначно сформулювати ціль, передбачивши роль і вклад кожної сторони в її досягнення.

8. Створення системи винагород. Винагороди (подяка, премія, визнання, підвищення по службі) є ефективним засобом впливу на поведінку людей, в тому числі й у конфліктній ситуації.

9. Застосування адміністративних методів вирішення конфлікту. Виправданими вони можуть бути тоді, коли психологічні та інші методи виявили свою не-результативність. Найчастіше з цією метою вдаються до структурних змін в організації, усунення з організації опонентів, якщо їх діяльність почала завдавати шкоди колективу, до зміни їх статусу або належності до іншої системи, що унеможливило б необхідність їх взаємодії.

10. Використання в конфліктній ситуації таких типів поведінки людини, як уникання, пристосування, компроміс, конкуренція, співробітництво.

Застосування конкретного методу залежить від типу конфлікту. Інформаційні конфлікти легше розв'язувати завдяки досягненню домовленості про те, яку інформацію вважати важливою і достовірною, про способи інформування, а також вдаючись до посередника. Конфлікт інтересів вимагає зосередження уваги на інтересах, а не на позиціях опонентів, пошуку об'єктивних критеріїв його оцінювання, розроблення рішення, яке б відповідало потребам усіх сторін. Конфлікти, що виникають при спілкуванні, розв'язують, вдаючись до спос-

тереження за емоціями, забезпечуючи дотримання правил взаємодії опонентів, блокування повторення їх негативної поведінки, заохочення бажання розв'язати проблему. Організаційно-структурні конфлікти потребують з'ясування ролі сторін, нейтралізації їх негативної поведінки, перерозподілу ресурсів, пошуку справедливого та прийняттого способу розв'язання конфлікту, вироблення рішення на основі інтересів опонентів, зміни їх фізичного та географічного взаємного розташування, а також зміни способу тиску на них іззовні. Подолання конфлікту систем цінностей пов'язане з переглядом і порівнянням різних ціннісних систем, із визнанням права опонентів погоджуватися чи залишатися при своїй позиції, створенням сфер домінування загальноновизнаних цінностей тощо. Та найголовніше — забезпечувати профілактику конфліктів, що потребує відповідних знань щодо джерел їх виникнення, динаміки розвитку, можливостей опонентів та особливостей їх взаємодії. Конфлікт, якому не вдалося запобігти, має бути розв'язаний на об'єктивній, справедливій основі. Про його завершення свідчить припинення інциденту та усунення його причин.

Формування прийняттого соціально-психологічного клімату в організації

Успішне управління організацією та діяльністю її персоналу передбачає обізнаність не лише з діловим, а й позаділовим спілкуванням. Психологічний клімат в організації може підсилювати чи знижувати предметну діяльність людей так само, як і професійні завдання організації істотно впливають на психологічний клімат. Саме тому одним із чинників успішності діяльності групи (організації) є стан міжособистісних відносин, на одному полюсі якого є позитивний (сприятливий) психологічний клімат, на іншому — конфліктна ситуація, яка дезорієнтує групу, погіршує діяльність організації.

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

Часто використовують синонімічні поняття «психологічний клімат», «морально-психологічний клімат», «психологічна атмосфера» тощо.

Морально-психологічний клімат в організації 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.

Якість і продуктивність праці в колективі залежать не тільки від організації діяльності, оснащення, умов, а й від рівня групового розвитку, міжособистісних стосунків, психологічної сумісності, згуртованості, стилю керівництва. Часто високі результати забезпечують товариська взаємодопомога, дружельюбність, взаємовиручка, переважання позитивних емоцій, простота у взаєминах тощо.

Морально-психологічний настрій колективу виявляється у стосунках, що формуються на основі об'єктивних і суб'єктивних зв'язків між людьми. Адже за безпосередніх контактів усі зв'язки між працівниками набувають емоційного забарвлення, яке визначається ціннісними орієнтаціями, моральними нормами, особистими інтересами. Емоційний настрій є наслідком розвитку певних психічних станів у трудовій діяльності, які виникають не під впливом умов та особливостей діяльності, а під впливом міжособистісних стосунків.

На соціально-психологічний клімат в організації впливають такі чинники:

- соціально-психологічний клімат суспільства (макроклімат). Основні його елементи працівники засвою-

ють не тільки у процесі виробничої діяльності, а й у інших сферах життєдіяльності;

- умови життєдіяльності (територіальне розташування, специфіка діяльності та ін.);

- суспільна думка, психологічний вплив, наслідування тощо;

- вплив особливостей групової динаміки. Отже, соціально-психологічний клімат визначають як стан міжособистісних стосунків, що можуть змінюватися. Динаміка цих змін зумовлена як детермінантами зовнішнього плану (матеріально-технічні, організаційно-управлінські умови), так і особливостями безпосередньої взаємодії (тобто відображенням і розумінням міжособистісних відносин). Стосовно організаційно-управлінських умов, то вони безпосередньо пов'язані з соціально-психологічним кліматом, оскільки соціальна регуляція міжособистісної взаємодії відбувається через систему виробничих відносин, котрі базуються на адміністративно-правових засадах організації. Визначаючи структуру виробничих відносин, організаційно-управлінські умови мало залежать від волі конкретної людини. У цьому розумінні вони є зовнішніми чинниками, які детермінують соціально-психологічний клімат. Водночас внутрішні чинники, тобто явища і процеси, що відбуваються в самій організації, відіграють не менш важливу роль у становленні соціально-психологічного клімату. Ці явища і процеси, які виявляються у таких групових ефектах, як настрої, громадська думка, самопочуття тощо, є наслідком соціально-психологічного відображення мік-росередовища. В експериментальних дослідженнях показано пряму залежність соціально-психологічного клімату від процесів, що відбуваються у групі (характер офіційних та неофіційних зв'язків, особливості керівництва, стилі взаємин, характер прийняття рішень та розв'язання проблем, особливості нормової регуляції відносин та ін.).

Вплив групової динаміки на стабільність виробничого колективу. Виробничий колектив є середовищем, де відбувається соціалізація людини. Він забезпечує індивіду можливість для самовизначення, самоутвердження, є для нього засобом емоційного захисту, середовищем, у якому задовольняються його вищі потреби тощо. Стабільність не обов'язково передбачає постійність складу колективу, передусім вона є оптимальною моделлю його структури.

Стабільність групи, а отже і сприятливий соціально-психологічний клімат, забезпечують такі чинники:

1. Наявність у колективі спеціалістів різних рівнів професійної майстерності. Це дає змогу працівникам-початківцям бачити свою професійну перспективу, а висококваліфікованим — відчувати повагу молодих. Сукупно це сприяє підвищенню задоволеності з обох сторін.

2. Чисельність групи. Найоптимальніше, якщо група об'єднує три-дев'ять осіб. Якщо вона занадто мала (до трьох осіб), це породжує занепокоєність із приводу персональної відповідальності за прийняті рішення. Зі збільшенням чисельності групи ефективність роботи кожного може зростати (до певної межі) за рахунок взаємодії. Це стосується і настрою. Групі, в якій до п'ятнадцяти осіб, більш властива цілісність. Зі зростанням її чисельності цілісність втрачається, починають утворюватись дрібніші групи, відносини між якими складаються не завжди сприятливо, що може негативно позначатись на згуртованості колективу загалом. У великій групі не завжди є змога висловити свою думку, що ускладнює спілкування, провокує неформальний поділ групи на підгрупи. Тому зі зростанням чисельності колективу доцільно структурувати його, організувавши дрібні підрозділи з нормативно встановленими відносинами. Також необхідно регулювати у групі кількість працівників з різними мотивами трудової діяльності.

3. Час спільної трудової діяльності. Цей показник тісно пов'язаний з формуванням традицій, стійких норм поведінки, що відчутно впливає на згуртованість, організованість колективу. Водночас він може утруднювати процес адаптації в колективі молодих працівників.

4. Статеві-вікова структура групи. Згуртованість, здоровий соціально-психологічний клімат, як правило, властиві неоднорідним групам, де реалізуються різновікові особливості працівників. У такому колективі багатші взаємини, спілкування, емоції. Інтенсивніший у ньому природний рух кадрів. Це дає підстави для тверджень, що оптимальна модель прийнятного соціально-психологічного клімату в організації передбачає відмінності щодо віку, життєвого досвіду, повагу до старших, підвищену увагу до жінок, допомогу молодим тощо. Практика свідчить, що великий потенціал енергії, ініціативи, творчості молодих працівників послаблює консерватизм ветеранів. Водночас молодь привчається до

стриманості в поведінці, дисциплінованості, організованості. На емоційному житті колективу позитивно позначається наявність у ньому чоловіків і жінок. Як правило, різностатеві групи є стабільнішими.

5. Наявність неформальної структури в колективі. Нерідко у групі формується неформальна структура, яка має своїх лідерів. Перебування неформальних лідерів в опозиції до формального керівництва різко погіршує клімат у колективі, породжує конфлікти. Тому необхідно дбати про те, щоб формальна структура накладалася на неформальну, тобто щоб офіційний керівник був лідером у всьому.

6. Автономність, ступінь ізольованості групи. Відомо, що ізольованість негативно впливає на згуртованість групи, а звуження кола спілкування знижує, вичерпує його цінність. Тому для поліпшення психологічного клімату доцільно виходити за групові відносини, налагоджувати контакти з іншими колективами, групами.

7. Психологічна сумісність членів групи. Йдеться передусім про групову сумісність, яка є соціально-психологічним показником згуртованості групи, забезпечує безконфліктне спілкування, узгодження індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, а також про міжособистісну сумісність — взаємне прийняття партнерів по спілкуванню й спільній діяльності, засноване на оптимальному узгодженні ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб та інших індивідуально-психологічних характеристик.

Групова та міжособистісна сумісність — це передумова згуртованості групи, яка, у свою чергу, є одним із процесів групової динаміки, мірою потягу співробітників один до одного та до групи загалом, характеристикою ступеня їх єдності. Основні показники згуртованості групи:

— рівень взаємної симпатії в міжособистісних стосунках. Чим більше осіб у групі подобається одне одному, тим вища її згуртованість;

— ступінь привабливості групи для належних до неї осіб. Чим більше людей задоволені своїм перебуванням у трудовому колективі, тим вища його згуртованість;

— мотиваційна сфера згуртованості належних групі індивідів (рівень збігу значущих установок і позицій працівників, спонукальні властивості групи тощо). Індексом згуртованості групи є частота збігу індивідуальних оцінок, позицій щодо значущих для групи об'єктів.

Згуртованість за своїм змістом не тотожна спрацьованості, для якої характерне узгоджене поєднання дій співробітників у часі та просторі. Найважливішим показником спрацьованості є продуктивність праці.

Запитання. Завдання

1. Визначте соціально-психологічні параметри управління. З'ясуйте комунікативну природу управління.
2. Розгляньте основні психологічні складові комунікативного потенціалу керівника.
3. Охарактеризуйте соціально-психологічне середовище організації.
4. Дайте соціально-психологічну характеристику ділового (управлінського) спілкування.
5. У чому виявляється взаємозалежність культури слухання і культури говоріння в управлінському спілкуванні?
6. У чому сутність вербальних і невербальних засобів ділового спілкування?
7. Охарактеризуйте форми і типи управлінського спілкування.
8. Порівняйте феномени навіювання, наслідування, зараження та переконання в управлінні.
9. Наведіть приклади етнокультурної та етнопсихологічної детермінацій управлінського спілкування.
10. Розкрийте суть призначення і охарактеризуйте функції та види ділових переговорів.
11. Проаналізуйте психологічний зміст стадій ведення ділових переговорів.
12. З'ясуйте етнопсихологічні особливості учасників переговорного процесу.
13. У чому сутність психологічної специфіки національних стилів ділового спілкування?
14. Розкрийте сутність поняття «конфлікт» в управлінні.
15. Які основні джерела та причини виникнення конфліктів в організації?
16. Охарактеризуйте типи поведінки людини в ситуації конфлікту.
17. Визначте шляхи розв'язання конфліктів в управлінні.
18. Охарактеризуйте поняття «соціально-психологічний клімат» в організації.

6.

Психологія управління людськими ресурсами

Управління людськими ресурсами як психологічна проблема

Ефективне управління організацією, спрямоване на підвищення продуктивності праці, зростання її іміджу в зовнішньому середовищі, неможливе без урахування та використання психологічних особливостей і можливостей працівників, їхнього творчого потенціалу. Такий підхід до проблеми набув актуальності і поширення у сучасному діловому світі.

Актуальність психологічних аспектів управління кадрами

Ускладнення змісту всіх видів діяльності (розвиток техніки, технологій, організаційно-виробничих зв'язків), структурування виробничого середовища (праця стає все більш спеціалізованою та взаємозалежною), фундаментальні зміни у філософії праці (зміни у ставленні до людини, її потреб спричинилися до 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 актуалізують значення психологічних і соціально-психологічних чинників в управ-

лінні персоналом, урахування індивідуально-психологічних особливостей і можливостей людей, закономірностей їх взаємодії в організації.

Актуалізація проблеми управління людськими ресурсами пов'язана і з такими чинниками:

— посилення конкурентної боротьби (основою конкурентних переваг стають нововведення, якість продукції та гнучкість організації виробничої діяльності), формування глобально інтегрованих ринків;

— пріоритетність управління найманими працівниками;

— широке висвітлення досягнень «досконалих компаній», одна з основних переваг яких — ефективне управління кадрами; підвищення рівня освіченості працівників;

— послаблення впливу профспілок у багатьох промислово розвинутих країнах;

— зростання ролі людського чинника в управлінні, ставлення до людини як до найвищої цінності та ін.

Різноманітні зміни в сучасному світі спричинюють не лише дестабілізуючий ефект, напруженість потенційних можливостей людей і зниження ефективності діяльності, а й сприяють ефективнішому застосуванню людських здібностей, підвищенню професійного рівня працівників. Дедалі конструктивнішими, більш діловими, професійними стають взаємини співробітників організації. Відбуваються активніше впровадження нових інформаційних та освітніх технологій, становлення ринку психологічних послуг; розширення міжнародних контактів, оптимізація форм взаємодії і ділового спілкування з іноетнічними партнерами. Все це також зумовлює необхідність активізації впровадження психологічних та соціально-психологічних технологій у процес управління кадрами.

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, стан когнітивного дисонансу, очікування соціальних зрушень, підвищена стресогенність тощо). Саме тому нагальним завданням керівників є вчасне реагування на зовнішні та внутрішні зміни, особливо ті, що стосуються психологічних складових управління.

Цілі і завдання психології управління людськими ресурсами

Управління людськими ресурсами (паралельно використовують поняття: кадри, персонал, психологічні ресурси, співробітники) передбачає ефективне використання персоналу, спрямоване на підвищення результатів діяльності організації. Це потребує всебічного врахування індивідуально-психологічних особливостей, соціально-психологічних закономірностей взаємодії людей в організації, впливу різноманітних об'єктивних і суб'єктивних чинників на ефективність діяльності та задоволеність працівників своєю роботою. Ця проблематика й окреслює найсуттєвіші завдання психології управління людськими ресурсами (керівників і підлеглих), які конкретизуються у виявленні на основі наукових психологічних технологій і методів професійно придатних працівників, їх розстановці, просуванні по службі, збереженні кадрового потенціалу та формуванні резерву.

***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.*

Як стверджують представники Гарвардської школи бізнесу, систему управління людськими ресурсами утворюють такі його галузі:

- вплив на працівників (залучення їх до обговорення та прийняття рішень тощо);
- організація потоків людських ресурсів (відбір, підготовка, розвиток, звільнення з посади тощо);
- робочі системи (схема виконання робочих завдань, стилі керівництва тощо);
- система винагород (оплата праці, преміювання тощо).

До основних завдань управління кадрами за іншими підходами відносять розроблення організаційних структур і робочих місць; управління змінами й нововведеннями; пошук, відбір і соціалізацію працівників; підготовку, розвиток та оцінювання діяльності кадрів; систему винагород; комунікації. А умовою ефективності цієї діяльності вважають забезпечення балансу зовнішньої та внутрішньої відповідності.

Зовнішня відповідність передбачає тісні та узгоджені взаємозв'язки між конкурентною стратегією органі-

зації та стратегією управління людськими ресурсами. *Внутрішня відповідність* виявляє себе у взаємодоповнюючих елементах стратегії управління людськими ресурсами, що узгоджено стимулюють певні типи установок і поведінки співробітників організації.

Аналіз наведених вище цілей і завдань управління людськими ресурсами засвідчує необхідність їх конкретизації та уточнення на рівні психологічних аспектів. З цього погляду найраціональнішим можна вважати перелік завдань психології управління людськими ресурсами, що охоплює такі напрями:

- вивчення рівня професійної компетентності, активності, ставлення до справи, професійних можливостей персоналу;
- стабілізація та підтримання на належному рівні морально-психологічного клімату в організації, формування почуття гордості за свою організацію та роботу;
- правильний підбір людей з урахуванням їх відповідності вимогам конкретної посади та цілям організації, розстановка кадрів на ключові посади, згуртування персоналу, зосередження уваги на перспективах розвитку співробітників, індивідуальний підхід до кожного;
- психологія планування людських ресурсів, посадового росту (йдеться про психологічне оцінювання, формування та прогноз кадрових змін в організації);
- розподіл навантаження з урахуванням індивідуальних можливостей працівників;
- управління виконанням виробничих завдань;
- створення дієвої та об'єктивної системи атестації працівників;
- налагодження тісних стосунків керівників із підлеглими;
- захист організації від осіб, потенційно здатних свідомо чи несвідомо заподіяти їй шкоду. Загальними якостями таких осіб є деформованість, що проявляється у схильності до брехні, ошукування та крадіжок. Реалізація цих якостей, як правило, завдає шкоди організації. Певні спеціальні якості визначають непридатність людини до конкретного виду діяльності, тобто пов'язані з особливостями посади та виконуваної роботи. Самі собою вони не є негативними, а виявляються такими тільки при займанні працівником певної посади. На іншій його посаді ці якості можуть бути надзвичайно цінними та важливими;

— організація роботи професійних психологів з персоналом.

Отже, використання поняття «психологія управління людськими ресурсами» стало можливим завдяки актуалізації людського чинника в управлінському процесі, появі глобально інтегрованих ринків, широкій пропаганді в літературі успіхів окремих компаній, підвищенню рівня освіченості працівників, відчутному впливу психологічних знань на процеси управління.

Психологія планування людських ресурсів

Планування людських ресурсів є одним із чинників послідовної заміни керівників вищої ланки спеціально підготовленими співробітниками організації з дотриманням принципу спадкоємності. Роль психології при цьому виявляється не тільки у вимірюванні, оцінюванні особистих якостей претендентів на керівні посади, а й у прогнозуванні, проектуванні, формуванні кадрів та кадрових змін в організації. Прогнозування виявляється у передбаченні попиту та пропозицій на людські ресурси. Можливості задоволення прогнозованих кількісних і якісних потреб у кадрах залежать від кількості робочих місць різних категорій на початок передбачуваного періоду, скоригованого на:

— кількість працівників, які у передбачуваний період вийдуть на пенсію, подадуть у відставку, звільняться тощо;

— кількість працівників, яких буде прийнято на роботу в запланований період;

— кількість внутрішніх переміщень працівників між категоріями робочих місць (наприклад, підвищення у посаді).

Завданням управління в плануванні людськими ресурсами є досягнення балансу стимулів і можливостей виробництва. Важливість його посилюється постійною змінюваністю навколишнього середовища, конкурентною боротьбою. Водночас зовнішні умови негативно впливають на точність планування, а отже і на цінність прогнозів.

Ефективність планування управлінського розвитку залежить від дотримання основних принципів:

1. Планування від цілі (бажаного кінцевого результату) до засобів. Основу такого плану утворює ієрархіч-

на система цілей, з'ясування якої неможливе без знання закономірностей формування й корекції образу майбутньої кар'єри.

2. Довгостроковість планування. Це дає змогу сконцентрувати зусилля на досягненні кінцевого результату, вносити за необхідності у план відповідні корективи.

3. Активний пошук ресурсів реалізації плану. Такими ресурсами є засоби, завдяки яким можна подолати розрив між вимогами майбутньої діяльності та рівнем розвитку управлінських здібностей.

4. Обов'язковість формування плану тим, хто його реалізовуватиме. Реалізація цього принципу дає змогу максимально враховувати індивідуальні потреби особистісного розвитку.

Не менш важливими при цьому є знання початкового рівня розвитку управлінських здібностей, особистісних властивостей, врахування оцінки потенціалу розвитку, здатності керівника набувати необхідні знання, вміння та навички.

Потребу в управлінських кадрах розраховують за допомогою таких показників:

- плинність кадрів;
- кількість знятих керівників (понижених у посаді) за конкретний період;
- тривалість збереження вакантними посад певних рівнів;
- наявність резерву на висунення;
- кількість претендентів.

Звичайно, такий аналіз вимагає значних витрат часу та ресурсів. Пріоритет при цьому надають кількісному та якісному оцінюванню претендентів. Аналіз потреби в управлінських кадрах вимагає: з'ясування методів збору інформації (співбесіди, спостереження, вивчення ділової документації тощо); формування групи осіб, які будуть збирати інформацію; з'ясування способу структурування інформації. На вибір методик впливає специфіка країни та окремої організації. Особливо це стосується резерву на висунення та відбору претендентів. Однак якими б не були методи, цілі аналізу потреби в управлінських кадрах спрямовані на оптимізацію процесу управління та підвищення ефективності діяльності організації.

Плануючи індивідуальні програми управлінського розвитку, необхідно передбачати такі етапи:

- оцінення суб'єктивної готовності людини стати керівником;

— оцінення управлінських здібностей, індивідуальних особливостей керівників, їхньої здатності набувати необхідні знання та навички (використання психодіагностичних методів забезпечує інформацією про придатність до керівної роботи та пов'язані з нею ймовірні проблеми);

— узгодження індивідуальних цілей з цілями конкретного підрозділу, організації, аналіз можливих напрямів розвитку, виокремлення основних проблем.

Будь-яку програму розвитку не слід сприймати догматично, її необхідно постійно уточнювати, коригувати, пам'ятаючи, що її реалізація залежатиме від того, наскільки адекватно сформульовано цілі, від активного прагнення людини до професійного і кар'єрного розвитку, від різноманітних чинників, які стимулюватимуть ці процеси.

Психологічні особливості добору кадрів

Робота з персоналом передбачає правильний добір і розстановку кадрів, вивчення й аналіз їх просування по службі, формування резерву кадрів, створення системи атестації, освіти й навчання. Вона є складною та багатогранною, оскільки кожна людина індивідуальна й неповторна.

Добір кадрів передбачає пошук для організації нових співробітників. Ця робота полягає у збиранні інформації, зокрема й психологічної, про потенційних кандидатів і у відборі кращих з них. Існують різні підходи до її реалізації. У Фінляндії, наприклад, більше довіряють результатам тестування, в Англії працівників добирають через спеціалізовані бюро та агенції або використовуючи «рекомендаційні листи». З-поміж багатьох способів і методів добору кадрів можна виокремити найсуттєвіші:

1. Відповідність кандидата на посаду системі вимог. Беручи за основу систему вимог до професії (посади), обирають із працюючого персоналу кандидатів, які найбільше їм відповідають.

2. Професійний відбір. Він постає як система заходів, що дають змогу виявити найпридатніших за своїми індивідуальними якостями кандидатів до навчання і професійної діяльності за конкретними спеціальностями-

ми. Професійний відбір передбачає оцінювання стану здоров'я, фізичного розвитку, рівня освітньої підготовки, професійних здібностей, індивідуально-психологічних можливостей конкретної людини. Особливо актуальний він щодо діяльності у складних, екстремальних умовах, до якої пред'являють підвищені вимоги. Це зумовлено тим, що за своїми психічними і фізичними якостями люди неоднакові з народження, у них різні можливості розвитку в процесі навчання і виховання, як і різні здібності й задатки. Багато якостей піддаються розвитку в процесі спеціальних тренінгів, але тільки до певної стадії і то з великими затратами часу та сил. Тому для забезпечення відповідності індивідуальних особливостей спеціалістів об'єктивним і специфічним вимогам до професії, діяльності організовують профвідбір, що охоплює такі етапи (аспекти);

— медичний відбір. Завдання його полягає у виявленні людей, які за станом здоров'я можуть виконувати певний вид діяльності або обіймати певну посаду;

— освітній відбір. Спрямований на виявлення осіб, базові знання яких достатні для оволодіння спеціальністю та для успішної роботи;

— анкетний відбір. Має окреслити коло осіб, які за своїми соціальними характеристиками можуть успішно виконувати певний вид діяльності;

— психологічний професійний відбір. Полягає у виявленні групи людей, індивідуально-психологічні особливості яких відповідають вимогам до навчання та діяльності за конкретною спеціальністю. Його, як правило, застосовують щодо спеціальностей, які передбачають конкретні вимоги до психологічних особливостей людей і які не можна задовольнити вдосконаленням техніки або у процесі спеціального навчання.

Профвідбір тісно пов'язаний з такими категоріями праці, як професійна придатність і психологічні професійно важливі якості.

***Профпридатність** — сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення нею за наявності спеціальних знань і вмінь прийнятної ефективності праці.*

Профпридатність залежить від природних даних та мотивації людини. Формуванню і закріпленню її сприяють система моральної та матеріальної стимуляції, задоволення, що отримує людина від діяльності, усвідомлення значущості результатів діяльності тощо.

Психологічні професійно важливі якості — якості індивіда, які безпосередньо стосуються трудового процесу і впливають на його ефективність.

Професійно важливими якостями можуть бути конституційні (загальносоматичні), нейродинамічні (пов'язані з нервовою діяльністю) особливості психічних функцій, особистісні якості, система відношень. Професійно важливою може бути будь-яка психологічна якість людини у процесі діяльності, яка впливає на успішність її виконання.

Доцільність профвідбору зумовлюють відчутна залежність діяльності (підготовки) спеціалістів від професійно значущих психологічних якостей або психологічних функцій, а також різка відмінність у класі роботи спеціалістів, передумовою якої є суто психологічні причини (ступінь розвитку психологічних якостей).

Зміст профвідбору становить комплекс обов'язкових процедур:

- з'ясування доцільності створення системи профвідбору кандидатів на конкретну спеціальність;
- чітке формулювання конкретних завдань профвідбору;
- психологічне дослідження особливостей діяльності з метою визначення професійних вимог до кандидатів;
- підбір і (або) розроблення методичних прийомів оцінювання психологічних професійно важливих якостей особистості (залежно від завдань відбору і характеру діяльності);
- розроблення та експериментальна перевірка критеріїв профпридатності осіб, які пройшли психологічне обстеження (кандидатів);
- розроблення організаційно-методичних форм проведення профвідбору.

Профвідбір являє собою таку систему засобів, які забезпечують прогностичне оцінювання взаємовідповідності людини і професії. Основу профвідбору становлять конкретні нормативні характеристики професії (соціальні, організаційні та ін.) та індивідуальні особливості людини. Процес професійного відбору можна здійснювати цілим комплексом методик.

До методів профвідбору належать:

- професіографічний аналіз діяльності. Результатом такого аналізу, здійсненого спеціалістами-психологами, є *професіограма* — опис соціально-економічних,

виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії. Найважливіша її складова — *психограма*. Це 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;

— метод експертного оцінювання. Для цього група авторитетних експертів отримує завдання незалежно один від одного назвати не менше п'яти якостей, які повинен мати майже ідеальний спеціаліст. Виокремлені експертами якості структурують, встановлюють відповідні їх показники і критерії;

— відбірний тест. Він передбачає використання психологічних тестів і є формальним методом оцінювання придатності кандидатів на заміщення посади.

Якими б не були методи, цілі процесу залишаються незмінними, вони спрямовані на мінімізацію хибних позитивних (передбачається, що у процесі відбору претендент добре справиться з роботою, однак зазнає фіаско) і негативних (претендента, який би добре справився з обов'язками, не беруть на роботу через те, що він справив негативне враження) помилок.

3. Інститут поручництва. Суб'єктами цього інституту є особи (поручники), які добре знають кандидата і можуть рекомендувати його як кваліфікованого, відповідального працівника. Поручниками можуть бути викладачі навчальних закладів, консультанти, керівники з останнього місця роботи. Підтвердженням поручництва може бути рекомендаційний лист. Такий спосіб відбору домінує в американській традиції роботи з кадрами. Елементи поручництва існують і у вітчизняній системі роботи з людьми: при прийомі до творчих спілок, громадських організацій, політичних партій тощо. Практикується і такий вид поручництва, як прийом на роботу на підставі «дзвінка» колишнього керівника, заслуженої і відомої людини тощо.

4. Співбесіда (вступна бесіда) із претендентом на роботу. Її проводить, як правило, начальник підрозділу великої або безпосередній керівник нечисельної організації. Вступна бесіда є елементом методики з'ясування психологічної придатності претендента, її результати можуть бути орієнтиром подальшої роботи. Однак приймати на роботу лише на підставі співбесіди не рекомендують.

5. Використання даних центрів оцінювання — організацій, які надають багатофункціональні програми, розроблені з метою встановлення кандидатів на заміщення вакантних посад та претендентів на просування по службі. Дуже популярні такі центри у Нідерландах, непопулярні — в Португалії, Швейцарії, Франції. Окремі елементи такої практики намагаються впровадити вітчизняні недержавні кадрові служби.

Усі названі способи і методи добору кадрів мають переваги й недоліки. Зокрема, побутують різні думки стосовно точності й цінності тестів на виявлення особистих якостей. Крім того, не всі інтерв'юери володіють технікою пошуку та оброблення інформації. Саме тому необхідно навчати працівників прийомів ведення співбесіди. Загалом схвально ставлячись до центрів оцінювання, окремі дослідники застерігають з приводу можливого перетворення їх на «фабрики з виробництва паперу», адже в них зосереджено багато документів. Високою є ймовірність і продукування в цьому процесі таких співробітників, котрі в майбутньому можуть не відповідати вимогам організації.

Оцінювання діяльності персоналу

Суттєвий вплив на професійний розвиток персоналу (керівників та їх підлеглих) організації здійснює оцінювання їхньої діяльності, що передбачає зіставлення наявного рівня з тим, що потрібен.

Оцінювання діяльності персоналу — систематичне вивчення процесу праці й досягнень керівників та їх підлеглих.

Основна мета оцінювання полягає в підвищенні якості праці, рівня професійного розвитку співробітників. Використання цього методу вивчення особистості у різних країнах має свої особливості. Рідко вдаються до нього, наприклад, у Фінляндії. У багатьох японських компаніях, США або Великобританії ним користуються частіше.

Зважаючи на особливості суб'єкта і самого процесу оцінювання, виокремлюють такі його види: індивідуальне, групове (колективне), кадрове, експертне і психологічне.

Індивідуальне оцінювання. Сутність його виявляється в оцінюванні персоналу найбільш компетентними і кваліфікованими співробітниками. Найзначущішими є оцінки вищих керівників, досить вагомими — оцінки колег, найменшу значущість мають оцінки, які дають підлеглі своїм керівникам. Вплив оцінок зумовлюють такі чинники:

- авторитетність суб'єкта оцінювання;
- вік та індивідуальні особливості тих, чия діяльність є об'єктом оцінювання;
- кількість незалежних односпрямованих оцінок (враховують кілька незалежних оцінок стосовно одного суб'єкта оцінювання);
- особливість ситуації.

Можливості індивідуального оцінювання обмежені рівнем кваліфікації його суб'єкта. Нерідко такими обмеженнями є передчасність оцінювання, нецілеспрямованість або упередженість суб'єкта, розмитість оцінних формулювань.

Групове оцінювання. Суб'єктом його є спеціально підготовлена група кваліфікованих спеціалістів, а об'єктом може бути керівник або хтось із співробітників організації. Практика свідчить, що ефективність колективного оцінювання діяльності керівника залежить від рівня розвитку колективу: чим нижчий рівень його розвитку, тим деформованіші критерії оцінювання. Групові оцінки діяльності керівників роблять адекватнішими їх самооцінки, рівні домагань, оптимізують структуру їх мотивів.

Кадрове оцінювання. Виявляється воно у зіставленні особливостей діяльності працівника з результатами його роботи. З цією метою використовують методи спостереження, вивчають документацію, фіксують робочий час тощо.

Експертне оцінювання. Здійснюють його за задалегідь сформульованими визначеними критеріями. Експертами можуть бути працівники трьох посадових рівнів: на рівень нижчого за той, що оцінюється; однакового за посадою; на рівень вищого. Їх оцінки можуть бути як якісними, так і кількісними.

Психологічне оцінювання. Мета його полягає в з'ясуванні особистісних характеристик працівників організації за допомогою психодіагностичних методів, кожен із яких має свої переваги та обмеження. Наприклад,

спостереження передбачає стандартність, наукову обґрунтованість схеми його проведення та оброблення отриманих результатів, співвіднесення їх із нормативною базою. Перевагами цього методу є відносна безперервність. Широко застосовують особистісні методи дослідження (діагностика властивостей темпераменту, рівня домагань та ін.), проєктивні методики (для діагностики особливостей взаємин з іншими людьми, провідних мотивів, засобів подолання конфліктів тощо).

Ефективність процесу оцінювання залежить від таких складових:

1. Критерії оцінювання результатів діяльності персоналу. Залежать вони від умов праці, а тому змінюються разом з ними. Найпоширенішими на сучасному етапі є такі критерії:

- індивідуально-психологічні особливості персоналу;
- соціально-психологічні можливості персоналу;
- поведінка працівника на робочому місці;
- результати діяльності працівників;
- досягнення цілей за певний період.

Критерії оцінювання результатів діяльності персоналу не є сталими. Вони змінюються із змінами планів та завдань організації.

2. Методика індивідуальних співбесід. Ставлення до них неоднакове. Побуває думка, що інтерв'ю часто породжують напругу, непорозуміння та конфлікти. Часто експерти уникають негативних оцінок працівників, намагаються зберегти рівні стосунки. Вдосконалення оцінювання діяльності персоналу за допомогою співбесіди можливе внаслідок використання таких чинників:

- встановлення зворотного зв'язку до співбесіди, що сприяє уникненню несподіванок, непорозумінь, «сюрпризів»;
- проведення співбесіди на основі самооцінки співробітника;
- спонукання працівника під час співбесіди до аналізу своїх недоліків у роботі та їх причин, до пошуку виходу із ситуації, варіантів розв'язання проблеми;
- конструктивність бесіди, критика експертом (за потреби) проблеми, а не особистості;
- зосередження уваги експерта, зокрема і його зауважень, на конкретних аспектах діяльності працівника.

3. Професійні якості й можливості експертів. Йдеться про професійну кваліфікацію та морально-психоло-

пчні якості тих, хто здійснює перевірку і оцінювання:

чим авторитетніший експерт, тим вища довіра до його оцінок.

4. Аналіз результатів оцінювання та їх застосування з метою поліпшення діяльності організації. Будь-які оцінки діяльності персоналу слід використовувати на практиці, інакше оцінювання втрачає сенс. Наслідки його є передумовою для організації роботи: експерта (готує, за потреби, кінцеве рішення, надає допомогу в його реалізації тощо); співробітника, діяльність якого була об'єктом оцінювання (розробляє план поліпшення роботи, аналізує свої успіхи та невдачі тощо); відділу кадрів або іншої служби, яка працює з кадрами (організовує підготовку співробітників, готує відповідну документацію та ін.).

Ефективність оцінювання залежить і від дотримання вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників:

1. Доступність інформації. Ізоляція об'єкта оцінювання від його результатів породжує негативне ставлення до оцінок, пошук неофіційних джерел оцінної інформації, яка за таких умов не може бути об'єктивною.

2. Несуперечливість оцінок. Як правило, суперечливі оцінки зумовлюють орієнтацію на ті з них, що підтверджують самооцінку або не суперечать їй.

3. Сприятлива організаційна та соціальна ситуація. Вона є передумовою підвищення чутливості до оцінок особистості та результатів її діяльності.

4. Своєчасність оцінювання. Передбачає застосування певного виду оцінювання в певні часові періоди, урахування при цьому закономірностей професійного розвитку працівника. На різних етапах розвитку особистості вплив різних видів оцінювання неоднаковий. Суттєво впливають індивідуальні, групові оцінки на керівників, які мають незначний стаж керівної роботи. Перебування на керівній посаді більше восьми років робить особистість значно стійкішою до них. У цей період найефективнішими є експертні та психологічні оцінки.

5. Систематичність оцінювання. Співробітники, чия діяльність протягом тривалого часу не підлягала оцінюванню або оцінювалася формально, приречені на професійну деформацію, особистісний регрес. Тому оцінювання має бути регулярним, підпорядкованим логіці розвитку суспільства, організації, особистості. Ініціатором

психологічного оцінювання є керівники, а його підставою — аналіз кадрової ситуації.

6. Доступність і оперативність оцінювання діяльності та особистісних якостей за індивідуальними запитами. Як правило, таке оцінювання пов'язане чутливими періодами розвитку особистості.

7. Інформація за результатами оцінювання повинна сприяти досягненню цілей розвитку працівника. Найпоширенішими вимогами до неї є зрозумілість, наочність, стійкість до психологічних бар'єрів.

8. Авторитетність суб'єкта оцінювання й джерела інформації повинна поєднуватися з їх спрямованістю. Практика свідчить, що значущість оцінки для особистості залежить від спрямованості джерела інформації про результати оцінювання. Така спрямованість можлива як на заохочення, так і на покарання. Важливо враховувати, що постійна орієнтація на позитивну чи негативну оцінку з часом знижує їх значущість, тобто послаблює переживання особистості, розвиває байдужість. Тому ефективнішою є орієнтація на збалансоване оцінювання з урахуванням індивідуальних особливостей персоналу.

Загалом, практика оцінювання останніми роками зазнає певних змін. Наприклад, якщо раніше оцінювали роботу переважно керівників середньої ланки великих компаній, то нині оцінюють діяльність різних компаній і груп працівників. Практика оцінювання утверджується як у приватному, так і в суспільному секторах економіки. Її застосовують при прийнятті співробітника не просто на вакантну посаду, а в організацію. Показники оцінювання використовують з метою виявлення необхідності підготовки і навчання персоналу організації.

Психологічні особливості освіти, навчання та формування управлінських кадрів

У постіндустріальному суспільстві знання, інформація є важливою продуктивною силою. Це у нових вимірах актуалізує проблему інтелекту, ділової кваліфікації кадрів.

Проектування освіти і навчання

Нині більшість перетворень в організаціях є результатом впровадження нових систематичних, спрямованих на зміну стратегічних орієнтирів організації, освітніх технологій. Йдеться передусім про впровадження технічних інновацій, що мають своїм наслідком зміни робочих завдань і робочих місць, оновлення поведінки, установок і культури персоналу. Саме тому особливої актуальності набув освітньо-навчальний аспект діяльності організації, який пов'язаний із впровадженням інновацій та управлінням змінами.

Проектування освіти і навчання управлінських кадрів зумовлене потребою у висококваліфікованих спеціалістах, яким властиві глибокий професіоналізм у сфері управління, творчість, морально-психологічна виваженість. Світовий досвід підтверджує, що цієї мети можна досягти завдяки професіоналізації, розвитку творчого начала та гуманітаризації освіти й навчання. Сучасна система освіти і навчання кадрів має базуватися на загальнолюдських цінностях, демократичних нормах, під час реалізації яких на першому плані є особистість людини, заради якої і створена освітня система. Освітньо-навчальні проекти повинні враховувати соціальні потреби в спеціалістах нового типу, соціально-економічну та культурно-психологічну ситуацію переходу до ринку, конкретні особливості діяльності організації (темпи впровадження інновацій, протистояння нововведенням, способи коригування цілей організації у зв'язку із змінами, ставлення керівників усіх рангів до змін, особливості впливу зовнішніх зв'язків та ін.).

Основні тенденції сучасної освіти пов'язані з її гуманізацією і характеризуються переходом від традиційних форм освіти та навчання до безперервної професійної освіти. Навчання за таких умов розглядають як перманентний цілісний процес безперервного розвитку особистості.

Орієнтація на особистість у процесі навчання покликана актуалізувати особистісно-орієнтований компонент освіти, спрямований на суб'єкт і на способи його саморозвитку. Завдяки цьому формується адекватне для особистісного і творчого зростання людини середовище спілкування, що сприяє розвитку майстерності. А це можна реалізувати акмеологічним підходом (з ураху-

ванням ролі рефлексії в системі психологічних механізмів, що забезпечують творчий розвиток мислення та особистості людини) до проблем розвитку професіоналізму кадрів управління. До традиційних лекційно-семінарських форм навчання додають емоційно-комунікативні та рефлексивні способи інтенсивно-ігрового тренінгу, покликані забезпечити коректувальний, психотерапевтичний і розвивальний ефект розкриття, культивування й реалізації особистісно-творчого потенціалу кожної людини в процесі її безперервної освіти у спеціально створеному для цього рефлексивному, інформаційно-комунікативному, соціально-творчому середовищі. Ці тенденції притаманні й системам управління, комплексні структури яких на сучасному етапі характеризуються переходом від жорсткої взаємодії до гнучкого функціонування. У зв'язку з цим зростає роль людського компонента системи управління як суб'єкта прийняття рішення на всіх рівнях її функціонування.

Проектування освіти кадрів управління на гуманістичних засадах і на основі рефлексивно-акмеологічного підходу відповідає основним тенденціям, що склалися у світі в практиці навчання:

- перехід до особистісної орієнтації та гуманістичних цінностей в освіті;
- перехід від педагогіки впливу до педагогіки співробітництва;
- перехід від традиційних методів навчання до активно-ігрових, психотехнічних;
- перехід від предметного навчання до розгалуженої системи освітніх послуг.

Наприклад, система підготовки і перепідготовки кадрів у Японії містить три основні аспекти:

- 1) управлінський — набуття працівниками знань і навичок, необхідних для успішного функціонування виробництва та процвітання фірми;
- 2) особистісний — самоутвердження і самореалізація працівника, зумовлені професійним зростанням та успіхами в кар'єрі;
- 3) соціальний — соціалізація особистості й збільшення її вкладу у розвиток суспільства.

Особистісно-орієнтована безперервна освіта управлінських кадрів і персоналу базується на таких принципах:

- створення атмосфери поваги між учасниками навчального процесу;

- використання досвіду слухачів та їхніх знань;
- проблемність навчання і критичність мислення;
- формування творчого, практично орієнтованого мислення;
- урахування рівня готовності до навчання, активності й самостійності;
- забезпечення співробітництва викладачів і слухачів.

Освітньо-навчальні програми, як і комп'ютерні технології та інші технічні інновації, є унікальними нововведеннями організації. Впроваджують їх задля забезпечення розвитку організації, підвищення продуктивності праці, вироблення у персоналу навичок людських відносин, уміння формувати команди, розпоряджатися часом, приймати рішення, розв'язувати конфлікти, вести переговори тощо.

Психологічні чинники ефективності навчання

Освітньо-навчальна політика все більше орієнтується на роботу з людським чинником, поведінку персоналу організації. Це актуалізує роль психологічних аспектів ефективності навчання. Тому особливу увагу приділяють міжособистісним і груповим проблемам;

навчанню способів виконання пов'язаних з інноваціями завдань і процедур; коригуванню установок і поведінкових стереотипів співробітників; вивченню впливу змін в організації на норми і цінності персоналу, що зумовлює модифікацію установок поведінки, стимулює підвищення продуктивності праці, якості виконання завдань.

Ефективність навчання управлінських кадрів забезпечують такі психологічні, зокрема й соціально-психологічні, чинники:

1. Розв'язання у процесі навчання реальних практичних проблем, засвоєння з цією метою нових методів і засобів роботи. За таких умов навчання функціонує в єдності з творчим розв'язанням проблем.

2. Ставлення до навчання як до одного з видів дослідницької роботи. Це створює додаткову мотивацію та підвищує якість засвоєння нових ідей і нового матеріалу. Завдяки цьому відбувається поєднання навчання й дослідження.

3. Орієнтація навчання на розвиток людини, зміну її поглядів, установок, цінностей, норм, умінь діяти відповідно з набутими знаннями. Всі ці критерії характеризують розвивальне навчання.

4. Інтенсивне заглиблення в проблему, відволікання від поточних справ завдяки глибокій концентрації на матеріалі. Це забезпечує розкриття внутрішніх резервів особистості людини, нереалізованих і нових здібностей.

5. Побудова навчальної роботи від складного до простого, а не навпаки. Суть цього підходу полягає в тому, що людина сприймає новий вид діяльності як складний і суперечливий процес. З часом з допомогою пізнавальної діяльності вона осмислює складну інформацію і виокремлює в ній прості складові.

6. Включення у роботу надмірних об'ємів інформації. За таких умов виявляються й активізуються резервні можливості свідомості й психіки людини.

7. Орієнтація на інтенсивний розвиток особистості під час групових занять. Це дає змогу активізувати діяльність кожного учасника завдяки інтенсивному подоланню етапів розвитку групи: за кілька днів семінару групи долають шлях, для якого у звичних умовах можуть знадобитися місяці.

8. Орієнтація на самостійність здобуття знань, відмова від «інформаційного підходу», за якого зусилля спрямовані на «наповнення» пам'яті людини готовими знаннями.

9. Використання у навчанні послідовностей «від знань до практичних дій» і «від дій до знань». Завдяки цьому забезпечується вибірковість, цілеспрямованість відбору знань, мотивація звернення до конкретної інформації.

Кожен із перелічених вище чинників може бути складовою моделі навчання, адже вони містять операціональні (певні дії) орієнтири на нове розуміння, нове бачення ситуацій і проблем.

Комунікативна підготовка персоналу

У загальній структурі управління комунікабельність виражає власне соціально-психологічний аспект діяльності керівника. Вона є однією із професійно важливих якостей керівника, оскільки ефективність управ-

пінської діяльності залежить від уміння керівника вислуховувати партнера по взаємодії, володіння методикою спілкування, засобами переконувального впливу та ін. А одними із найсуттєвіших в управлінському процесі є комунікативні проблеми (стиль спілкування, глибина і повнота взаєморозуміння, певні навички і вміння впливу на людей тощо). Виявляються вони не лише у внутрі-організаційному спілкуванні, а й у зовнішніх зносинах (встановлення ділових відносин, подолання спірних ситуацій), суттєво впливаючи на успішність організації загалом. Тому комунікативні якості і здібності, підготовка керівника до повноцінного міжособистісного спілкування, творчого співробітництва й діалогу з колегами та підлеглими є важливим чинником ефективної управлінської діяльності. Отже, розвиток цих його якостей і здібностей є важливим напрямом системи професійного та психологічного навчання кадрів управління.

Сучасна практична психологія володіє різноманітними методичними прийомами, способами розвитку в управлінців конкретних умінь і навичок спілкування, взаємодії, розуміння й взаєморозуміння. Але комунікативна підготовка потребує не лише збільшення обсягу психологічних знань, засвоєння і закріплення «ефективних» комунікативних умінь. Необхідна принципова орієнтація особистості керівника на ефективну внутрішню і зовнішню комунікативну взаємодію.

У системі комунікативної підготовки керівника окреслилися такі головні напрями:

- актуалізація соціально-психологічного, передусім комунікативного, потенціалу учасників взаємодії;
- розуміння особистості керівника як партнера, учасника спільної діяльності й спілкування; актуалізація його соціально-психологічної компетентності;
- формування індивідуального й групового стилю взаємодії.

Комунікативна компетентність передбачає наявність знань із соціальної психології, вміння їх використовувати, враховувати в конкретній діяльності. Основними джерелами, що живлять комунікативну компетентність, є життєвий досвід, мистецтво, загальна ерудиція людини, спеціальні наукові методи. Активізація комунікативного потенціалу учасників управлінської взаємодії пов'язана з адекватним розумінням і реалізацією на практиці функцій спілкування.

У процесі об'єднання індивідуальних комунікативних дій учасників управлінської взаємодії у спільну діяльність, як правило, виникають ситуація партнерства (взаємодія на основі діалогу), ситуація кооперації (взаємодія на основі розподілу дії), традиційна ситуація інформаційного обміну (викладання, навчання тощо). У цьому процесі виокремлюють такі фази:

- визначення спільних для учасників взаємодії «координат»;
- впорядкування функцій спілкування між учасниками, визначення загальної стратегії групової поведінки учасників;
- синхронізація психічної активності учасників із формування «спільного фонду» знань, умінь і навичок (обмін досвідом, взаємне управління, контроль і корекція поведінки та спілкування учасників управлінської діяльності).

Результатом такого спілкування є вироблення спільних позицій в учасників або з'ясування суперечностей між ними за конкретними властивостями, показниками.

Високоєфективним щодо засвоєння та розвитку комунікативних знань і навичок є групове навчання, яке розкриває широкий простір для реалізації таких групових феноменів, як згуртованість, сумісність, спрацьованість, надійність. При цьому схильність учасників взаємодії до навчання вважають інтегральним показником результату групової діяльності та взаємодії. Формування в процесі групового навчання механізмів координації спільних дій передбачає два рівні регуляції:

- набутий досвід групової дії (вміння та навички кожного учасника);
- внутрігруповий досвід, втіленням якого є структури функціональної організації спільної діяльності та внутрігрупової комунікації.

Результативність комунікативної підготовки керівників залежить від дотримання вимог, що забезпечують ефективність формування в них умінь і навичок спілкування:

1. Висока професійна значущість навчання. Йдеться про актуалізацію психологічної готовності керівника до оволодіння практикою ділового спілкування.
2. Одночасність дій учасників комунікативного процесу під час вирішення своїх практичних проблем та опанування нових методів і засобів комунікації. Одно-

часність дій виявляється в тому, що один відправляє певне повідомлення, а інший його сприймає. За таких умов повідомлення і сприймання інформації спрямовані на її передавання, інтерпретацію та осмислення. Це забезпечує єдність прийняття повідомлення і пізнавальних процесів, що супроводжують його, оскільки повідомлення потрапляє у суб'єктивний інформаційний простір людини, якому властивий самоаналіз, са-мосприйняття тощо. У цьому процесі індивід безперервно впливає сам на себе, трансформуючи своє бачення іншого, ситуації, самого себе, ідей. Сукупно все це забезпечує творчий характер комунікативної підготовки.

3. Етапність процесу комунікативної підготовки. Реалізується ця вимога через послідовне опанування технологіями: внутрігрупової сенситивності, комунікативної компетентності, побудови міжособистісних стосунків, групової мислетворчості та інноваційних процесів, реалізації групових задумів з поєднанням теоретичних аспектів навчання та практичних елементів занять.

4. Єдність змісту занять і методики роботи із слухачами. Однак за будь-якого змісту і різних методичних підходів до організації навчання, активність, міжособистісне спілкування слухачів психологічний клімат співробітництва та діалогу є потужною силою комунікативної підготовки. При цьому ефективність комунікативної підготовки зростатиме, якщо скорочуватиметься розрив між понятійним апаратом слухачів і понятійним апаратом навчальних курсів.

5. Врахування на початкових етапах підготовки індивідуальних психофізіологічних, етнопсихологічних особливостей учасників навчального процесу. Йдеться передусім про такі особливості, як рівень екстраверсії та інтроверсії особистості, показники емоційної стабільності, тенденції реагування чи тенденції акцентуації основних характерологічних властивостей індивіда, показники мотивації спілкування та ін.

6. Актуалізація отриманих комунікативних знань. Підкреслення їхньої значущості для набуття професіоналізму особистістю та групою оптимізує пізнавальну діяльність людини, сприяє ефективності комунікативної підготовки.

7. Врахування певних змін обох суб'єктів у процесі комунікації. Зумовлені вони перерозподілом інформації та її інтерпретацією в системі взаємодії, новим розу-

мінням інформації, трансформованими поглядами на події, факти.

Загалом, комунікативна підготовка персоналу організації сприяє налагодженню морально-психологічного клімату, ділових відносин, інтеграції зусиль на досягнення загальної мети.

Психологічне забезпечення системи формування кадрів управління

Система формування кадрів управління не є сталою, незмінною. Вона повинна враховувати системні політичні й економічні чинники, тенденції на внутрішньому і зовнішньому ринках, розвиток техніки, технологію системи комунікацій, динаміку багатьох соціокультур-них параметрів. Найвідчутніше впливає на її функціонування інформація про зовнішнє середовище. Основні елементи системи формування кадрів управління тісно взаємопов'язані, а їх значущість у процесі функціонування зазнає певних змін. Такими основними елементами є планування, моделювання, систематичне оцінювання результатів діяльності та розвитку особистості керівника, забезпечення системи навчання і підготовки керівників, стимулювання саморозвитку, задоволеності управлінською діяльністю, консультування з проблем управлінського розвитку.

Планування. Суть його полягає в обліку руху кадрів, своєчасному оцінюванні їх діяльності, навчання й підготовки кадрів, зміні базових моделей стимулювання, забезпеченні прогресивного управлінського розвитку. Планування має враховувати показники розвитку персоналу, зумовлені організаційним середовищем, впливом колективу організації на становлення індивідів. Найважливішими умовами соціального оточення, що впливають на соціалізацію особистості в організації, є рівень розвитку трудового колективу, задоволеність працівників процесом керівництва, сформованість у них потреби в зміцненні організації, наявність перспектив розвитку працівників організації, організаційна та управлінська культура (система норм, цінностей, правил поведінки, цілей і вимог організації та системи управління, традицій, заборон, стилів керівництва і спілкування, звичок та ін.), механізми формування авторитету керівника.

Моделювання. Моделлю діяльності керівників у конкретному системному оточенні є посадові інструкції, що визначають їхні обов'язки та функції. Доведено, що чим повніше і точніше визначені функції, відповідальність працівника, тим простіше з'ясувати і вимоги до нього. Отже, моделювання етапів розвитку особистості керівника здійснюється на основі посадових інструкцій, об'єктивних вимог до нього, що передбачають права і обов'язки, функціональний зміст управлінської діяльності. З цією метою застосовують професіограму, важливою складовою якої є психограма з визначеними на підставі загальних вимог обов'язковими інтегральними властивостями і якостями керівника.

Моделювання передбачає також накреслення шляхів розвитку кадрів управління в організованій структурі (умови адаптації, механізми персоніфікації, процеси інтеграції). Змодельована схема розвитку і становлення особистості керівника в організованій структурі може мати такий вигляд:

— адаптація до навколишніх умов життя й діяльності, до норм і цінностей організації (визначення напряму і характеру розвитку, пошук джерел, засобів службового просування);

— персоніфікація (вияв власного «Я», визначення детермінантів розвитку, зміна особистісних властивостей під впливом оточення);

— інтеграція (формування, закріплення особистісних новоутворень).

Зміст цієї схеми конкретизується залежно від потреб, мотивів і цілей. До основних потреб і цілей управлінського розвитку належать: пристосування до обставин життя, зовнішнього середовища; індивідуалізація, вияв власної активності, оптимальна реалізація потенційних можливостей, гармонія розвитку; забезпечення високої продуктивності діяльності з метою посадового росту.

Систематичне оцінювання результатів діяльності та розвитку особистості керівника. Об'єктом оцінювання є рівень розвитку особистості. Здійснюють його з метою планування управлінського шляху в системі управління, навчання та підготовки потенційних керівників. Для цього проводять психодіагностику індивідуальних властивостей керівника, детермінантів соціального оточення конкретного колективу в певному часовому просторі, що дає змогу скоригувати модель його розвитку,

оптимальніше спланувати управлінський шлях, визначити характер навчання, особливості стимулювання його розвитку і діяльності. Оцінюванню підлягає рівень знань, умінь керівника, результативність його діяльності, задоволеність співробітників процесом управління. Не менш важливим є оцінювання потенціалу розвитку керівника, способу накопичення управлінського досвіду, що допомагає визначити ступінь труднощів в його управлінській діяльності, а отже чіткіше спланувати його навчання і підготовку.

Оцінюють також особистісні характеристики, що виявляються в діяльності, здібності, особистісні якості та мотиви діяльності, соціально-психологічні можливості, ціннісні орієнтації керівників. Його застосовують з метою вивчення рівня здатності до управлінської діяльності, мотиваційної сфери особистості керівника, стимулювання процесу вдосконалення управлінського розвитку. Оцінки використовують і для формування, коригування стилю діяльності. Вони є основою корекції планів управлінського шляху.

Важливим також є оцінювання умов управлінського розвитку (системного оточення), що охоплює комплексне оцінювання ефективності навчання і підготовки, управлінських груп, соціально-виробничих умов тощо. Отримані результати є передумовою цілеспрямованого проектування системного оточення.

Забезпечення системи навчання і підготовки керівників.

Вона покликана формувати пізнавальну активність, зацікавленість, готовність до управлінської діяльності, ліквідувати прогалину в уявленні керівників про значення навчання та використання отриманих знань в управлінській діяльності.

На сучасному етапі переглядають загальний підхід до навчання керівників, конкретизують цілі їх підготовки. У зв'язку з цим підвищується роль етнопсихологічних і соціокультурних особливостей особистості у підготовці кадрів управління, у прогнозуванні управлінського розвитку. Йдеться передусім про зосередження навчання на культурно-управлінських аспектах. Наприклад, управлінська культура в Японії та Китаї мало чим відрізняється. Їй властиві повага до віку, лояльність до вищого керівництва, орієнтація на групові цінності, стійкість соціальних зв'язків, визнання соціального статусу керівника та ін. Ці особливості є провід -

ними при орієнтації навчального процесу підготовки кадрів управління.

У багатьох навчальних закладах, що спеціалізуються на підготовці управлінських кадрів, актуалізується значення гуманітарної освіти, що має своїм наслідком запровадження до навчальних планів різних дисциплін, зокрема управлінської гуманіторології, яка виводить ділових людей на технологічний рівень засвоєння, застосування в управлінській та підприємницькій діяльності гуманітарних знань. Вона передбачає опанування досвіду гуманітарної освіти; змісту управлінської гуманіторології; методології проектування та культури впровадження людинознавчих технологій управління; технологій «конструювання» трудового колективу; стимулювання ділового честолюбства, визначення професійної придатності керівника, особистого іміджу; подолання конфліктів та екстремальних ситуацій, ведення ділових переговорів, збору та інтерпретації гуманітарно-управлінської інформації, самовияву керівника.

У цьому контексті значну роль відіграє вивчення проблем, шляхів, засобів соціокультурного проектування й організаційно-педагогічного розгортання бізнес-освіти з професійно-предметним, рефлексивно-психологічним науковим забезпеченням. Рефлексивно-психологічне забезпечення передбачає оптимальний рівень гуманізації освіти, розвиток майбутнього спеціаліста з опорою на його професійну самосвідомість, самоактуа-лізацію, ціннісно-мотиваційну, активно-вольову сферу, розкриття творчого потенціалу. Безперервна професійна бізнес-освіта охоплює всі основні етапи становлення особистості як професіонала в галузі управління: школа, вуз, післядипломна освіта, перепідготовка, підвищення кваліфікації, отримання додаткової спеціальності. Це потребує створення навчально-методичних комплексів (гімназій, коледжів, факультетів та ін.), підвищення кваліфікації викладачів, формування нової організаційно-управлінської культури керівників, впровадження технологій дистанційного навчання.

Загалом процес навчання, формування та розвитку управлінських кадрів вибудовується за такими принципами:

— психологічне обґрунтування системи навчання та формування кадрів управління. Цей особливо важливий аспект реалізується у взаємозв'язку з економічни-

ми, технологічними, інформаційними, соціокультурними та іншими напрямами;

- орієнтація підготовки керівників на загальні закономірності розвитку системи освіти, індивідуальні особливості спеціаліста;

- зосередження уваги системи навчання і самого керівника на розвитку особистості;

- проектування та моделювання управлінського розвитку, планування управлінського шляху в системі управління (врахування навчально-освітньою системою потенційних можливостей особистості, наявність в організації перспективних планів резерву керівного складу);

- безперервність освіти, забезпечення зворотного зв'язку (періодичне оцінювання здібностей керівника, результативності його управлінської діяльності та ін.);

- навчання в діяльності, наближення його до реальної практики (ділові ситуації практичного спрямування, ділові ігри та ін.);

- урахування в навчанні та підготовці управлінських кадрів елементів професійної деформації, регресивного управлінського розвитку;

- цілісність формування особистості (необхідність визначення місця навчання й підготовки керівників у процесі їх розвитку);

- індивідуалізація навчання та підготовки кадрів управління (здійснюється на основі планів управлінського розвитку);

- охоплення системою формування управлінських кадрів усіх керівників організації, в тому числі й керівників вищої ланки (принцип психологічного каскаду);

- узгодженість дій керівників у роботі з персоналом. Вона є однією із засад ефективного функціонування системи навчання й підготовки кадрів. Дотримання цього принципу потребує спеціальної психологічної підготовки «перших» керівників;

- спеціальна психологічна підготовка викладачів. Реалізація цих принципів спрямована на формування у керівників інтегральних здібностей і якостей. Успішність цього процесу забезпечує перехід зовнішніх впливів у внутрішні регулятори поведінки, що засвідчують психологічна настроєність на управлінську діяльність, задоволеність обраною спеціальністю, позитивне сприйняття підлеглими роботи керівника та ін. Важливим свідченням готовності керівника до управ-

пінської діяльності є не самі собою знання та вміння, а сформовані на їх основі переконання, значущі властивості та здібності. Не менш вагомим індикатором є його ставлення до дестабілізуючих чинників становлення і розвитку, труднощів на управлінському шляху. При цьому слід зважати і на моральні, інтелектуальні, емоційно-вольові основи, сформовані в індивіда у сім'ї, школі.

Сучасні вимоги до підготовки управлінських кадрів пов'язані з переосмисленням управлінської діяльності з позицій соціально-економічної та морально-психологічної ситуацій у країні; із забезпеченням оптимального співвідношення в роботі керівника знань, умінь, навичок міжособистісних взаємин; із посиленням самостійності в реалізації управлінських рішень; з демократизацією та гуманізацією відносин у системі управління й бізнесу; актуалізацією особистісного чинника в управлінській діяльності; урахуванням при прийнятті управлінських рішень інтелектуального і практичного потенціалу колег по роботі, партнерів, підлеглих.

Значних коректив зазнала і система підготовки спеціалістів. Ці корективи втілені в переосмисленні цілей і завдань навчального процесу для забезпечення оптимального поєднання особливостей вимог до майбутнього спеціаліста й особливостей управлінської діяльності, у демократизації і гуманізації навчання, визнанні самоцінності майбутнього спеціаліста в галузі управління; різноманітності типів навчальних закладів, варіативності системи підготовки; співвіднесенні індивідуальних і групових форм навчання та підготовки; в орієнтації підготовки майбутнього спеціаліста як суб'єкта соціальної й професійної активності; перегляді змісту підготовки управлінських кадрів з урахуванням проектування, моделювання, планування розвитку керівників.

Сучасна система підготовки управлінських кадрів зорієнтована і на розвиток у них здібностей, пов'язаних із розробленням стратегічних планів, виробленням узгоджених стратегічних рішень, уміння адаптуватися до швидкоплинних зовнішніх умов. Перевагу у зв'язку з цим надають аналізу ситуацій, навчанню в діяльності, комплексним програмам.

Засвоєння теорії управління, оволодіння спеціальними вміннями та навичками триває протягом усього управлінського шляху, що свідчить про єдність навчальної та управлінської діяльності.

Процес формування сучасного керівника пов'язаний із використанням евристичних методів навчання, що активізує процес мислення під час розв'язання проблемних завдань (пошук нових ідей), активного соціального навчання, орієнтованого на охоплення різноманітних сфер соціальної практики, використання різних форм і методів активної психологічної та соціально-психологічної дії з метою розвитку знань, умінь і навичок ефективного соціально-професійного функціонування, підвищення психологічної культури, оптимізації комунікативної компетентності індивідів як учасників взаємодії. Залежно від джерел, з яких людина отримує інформацію про своє «Я», виокремлюють типи групового навчання: «Я — Я», «Я — інші», «Я — група», «Я — організація», «Я — професія». Найефективнішим зарекомендувало себе активне соціальне навчання в Т-групі (група тренінгу), групі зустрічей тощо.

Стимулювання саморозвитку, задоволеності управлінською діяльністю. Процес стимулювання управлінського розвитку повинен враховувати особливості мотиваційної сфери керівників, вияву їх особистісних властивостей. Процес стимулювання має бути спрямований на зростання особистої зацікавленості у більш повному використанні керівником свого професійного потенціалу, у постійному його збагаченні.

Консультації з проблем управлінського розвитку. Реалізується воно через надання допомоги керівникам у засвоєнні інноваційних форм і методів управління, ефективних технологій прийняття управлінських рішень, у формуванні готовності до оновлення змісту діяльності. Система консультацій створює атмосферу довіри й відвертості, окреслює керівнику перспективи його становлення і розвитку, просування в кар'єрній ієрархії, методи досягнення мети, забезпечує за необхідності коригування управлінського розвитку, організаційних етапів становлення керівника.

Діючи як певна цілісність, елементи системи формування кадрів управління сприяють підтриманню тону діяльності керівників, її активізації, що, у свою чергу, стимулює діяльність персоналу, підвищує активність кожного працівника. Опанування керівниками загальних методів і прийомів, умінь генерувати і знаходити нові ідеї і підходи ініціює розумову ак-

тивність кадрів, розкриває таланти, дає змогу кожному управлінцю відкрити для себе нову життєву і професійну перспективу.

Психологічне консультування персоналу організації

Психологічне консультування керівників та персоналу організації відіграє важливу роль у психологічному забезпеченні управлінського процесу. Його розглядають як один із видів управлінського консультування, як метод психологічної допомоги особистості і групі.

Підвищення психологічної культури персоналу організації засобами консультування

Ефективному розвитку особистості, підвищенню психологічної культури керівника сприяє система консультування.

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.

Управлінська діяльність керівника пов'язана з періодичним подоланням виробничих, економічних, соціальних, психологічних проблем. Усе це вимагає не тільки акумуляції інтелектуального, волевого, емоційного потенціалу, а й високого рівня психологічної культури.

Психологічна культура — комплекс елементів психологічної компетентності, що обслуговують управлінську практику й забезпечують застосування найефективніших способів, форм, методів роботи.

За твердженням окремих спеціалістів з управлінського консультування, психологічна культура є колективним програмуванням людського розуму, системою колективних цінностей, механізмом, який допомагає жити у своєму середовищі й зберігати цілісність при взаємодії з іншими спільнотами.

У будь-якому разі психологічна культура є однією з професійно важливих якостей керівника, співробітників організації, а рівень її розвитку характеризує люди-

ну як в особистісному аспекті, так і щодо її діяльності. Формується вона у процесі тривалої роботи, спрямованої на розвиток, корекцію елементів психологічної компетентності. Керівник, який вдається до послуг психолога-консультанта, прагне досягти вищого рівня у власному розвитку і в розвитку керованої ним організації та її працівників. Це свідчить, що одним із особливо важливих чинників формування психологічної культури керівника є управлінське консультування.

Управлінське консультування — системна допомога організаціям, управлінським кадрам у вдосконаленні практики управління, підвищенні як індивідуальної продуктивності, так і ефективності діяльності організації загалом.

Управлінське консультування як метод вдосконалення управлінської практики використовують різні організації та їх керівники у різних сферах управління:

- 1) консультування із загальних питань управління (визначення стратегії та основних етапів розвитку організації, формування організаційної культури тощо);
- 2) консультування з питань управління фінансовою діяльністю організації;
- 3) консультування з проблем управління маркетингом (визначення стратегії маркетингу, обґрунтування заходів щодо його здійснення та ін.);
- 4) консультування з проблем управління людськими ресурсами та їх розвитку (власне психолого-управлінське консультування).

Особливості психолого-управлінського консультування. Як вид управлінського консультування, воно реалізує свої послуги керівникам щодо планування людських ресурсів, кар'єри керівників, комплектування штатів, розвитку кадрового потенціалу, пошуку працівників на керівні посади та ін. Психолого-управлінське консультування несе найбільше «психологічне навантаження», маючи основним об'єктом аналізу та впливу людський чинник, тобто конкретних людей з їх індивідуально-психологічними особливостями, що так чи інакше впливають на ефективність управлінської діяльності та управління загалом. Здійснюють його спеціально підготовлені фахівці — психологи-консультанти, які покликані надавати психологічну допомогу здоровим людям у складних життєвих ситуаціях.

До сфери компетенції консультантів з посадового просування належать проблеми планування кар'єри ке-

рівників, що допомагає з'ясувати кар'єрні цілі та способи їх досягнення, засвоїти техніки та методики прийняття найоптимальніших управлінських рішень; формувати готовність до оновлення змісту праці. Консультування з проблем посадового просування охоплює такі етапи:

- всебічне оцінювання знань, навичок, поведінки керівника;
- створення консультантом атмосфери довіри та відвертості;
- спільний аналіз керівника і консультанта кар'єрних домагань і можливостей їх реалізації;
- визначення кінцевої мети і проміжних варіантів;
- підготовка плану заходів, заснованого на виявлених потребах у знаннях та навичках;
- контроль за виконанням плану.

Особливості консультування, зорієнтованого на соціально-психологічні проблеми організації, корекцію індивідуальної управлінської діяльності полягають у погодженні рівня розвитку особистості керівника з вимогами системного оточення, визначення напрямку й методів самоаналізу та самокорекції. Спрямоване воно на вдосконалення стилю й методів управління, систематизацію поведінки керівника в конфліктних ситуаціях, взаємин із підлеглими, колегами, вищим керівництвом тощо.

До основних завдань соціально-психологічного консультування кадрів управління належать:

- психодіагностика особистісно-професійних якостей та емоційно-психологічного стану управлінців;
- корекція особистісних обмежень керівників;
- психотерапевтична робота з метою попередження та усунення стресових станів, нервово-психічних розладів управлінців;
- діагностичне оцінювання соціально-психологічного стану справ в організації та інформування про це керівників;
- організація і проведення тренінгів, семінарів, конференцій та інших навчальних заходів, спрямованих на підвищення рівня психологічної культури управлінців;
- консультування під час переговорного процесу;
- рекомендації щодо розроблення програм, проєктів, рішень, спрямованих на вдосконалення діяльності організації та її співробітників;

— сприяння керівництву в раціональному формуванні персоналу, розподілі функцій між працівниками.

Реалізація завдань соціально-психологічного консультування кадрів, перелік яких залежить від конкретних особливостей організації і проблем, які вона вирішує, досягається завдяки індивідуальному консультуванню, соціально-психологічній роботі з групою, психодіагностичному та психокорекційному забезпеченню процесу управлінського розвитку. На кожному з рівнів (індивідуальному, груповому) здійснюється пошук ефективних механізмів впливу, покликано забезпечити розвиток психологічної культури об'єкта цього впливу (комунікативної компетентності, спостережливості, сенситивності, рівня духовного розвитку особистості, знань, умінь та навичок, рівня естетичного сприймання дійсності).

Консультування повинно враховувати взаємозв'язок психологічної культури та управлінської, тобто системи норм, цінностей, правил поведінки, ритуалів, традицій, заборон, стилів поведінки, звичок та ін.

На загальний рівень культури організації впливають специфічні культурні цінності: місія організації, критерії та рівні влади, система розподілу адміністративних функцій, стиль спілкування співробітників, роль жінок у керівництві, критерії відбору на керівну посаду, стиль керівництва, форми контролю, дисципліна, схема прийняття рішення, способи подолання конфліктів, методи оцінювання ефективності роботи. Тому при виборі способів, методів психологічного консультування необхідно дбати про взаємозв'язок психологічної культури і культури організації. Без цього не домогтися розвитку керівника, підвищення ефективності управлінської діяльності.

Консультування кадрів управління є важливим чинником удосконалення змісту управлінської діяльності, активізації особистісного розвитку керівника. У плануванні управлінського розвитку, розв'язанні поточних завдань важливу роль відіграє *персональне консультування*. Здебільшого воно полягає у виборі оптимальної форми подання інформації, класифікації управлінських рішень, вдосконаленні індивідуального стилю керівництва та ін. Спрямоване консультування на розв'язання соціально-психологічних проблем, пошук оптимальних шляхів розвитку керівника, оптимізацію та

корекцію його взаємин із підлеглими, його поведінки в суперечливих і проблемних ситуаціях тощо. Результатами цього консультування є: адаптація керівника до умов життєдіяльності в колективі, вимог системного оточення; зміна структури діяльності керівника, методів і способів спілкування та взаємодії з підлеглими; виявлення недоліків у діяльності і розвитку, способів їх подолання.

Персональне консультування особливу увагу приділяє профілактиці регресивного розвитку керівника, запобіганню професійній управлінській деформації, чому сприяє корекція індивідуальної управлінської концепції керівника. Проте, як підтверджують дослідження, у певні періоди управлінського розвитку керівника розкриття перед ним зумовлених системним оточенням перспектив особистісної регресії є неефективним і недоцільним. У процесі розвитку персонального консультування виокремилися такі види персональних консультацій:

1. Пасивне консультування. Передумовою його є прагнення керівника висловитися про свої проблеми, знайти співучасть, підтримку, визнання того, що труднощі є справді суттєвими. Таке консультування відбувається у формі монологу керівника, а роль психолога зводиться до уважного вислуховування та вмілої підтримки бесіди.

2. Цілеспрямоване індивідуальне інформування про результати психологічних досліджень. У цьому разі консультація зводиться до отримання керівником додаткових знань про себе та свою діяльність. При цьому виникає проблема довіри до джерела інформації, його авторитетності, а також намагання подолати бар'єри самозахисту, стан внутрішнього дискомфорту, спричиненого повідомленням психологів про низькі показники у діяльності, прогнозуванням імовірних невдач тощо.

3. Формуюче консультування. Найефективніше воно для новопризначених керівників, а також за миттєвої зміни системного оточення. За таких умов цілі консультанта і клієнта збігаються.

4. Консультування з метою корекції. Спрямоване на зміну стилю управління, управлінської концепції, відносин в організації, установок та ін.

Персональне психологічне консультування є одним із надійвіших видів психологічної допомоги керівникам. Зміст і завдання його визначають, зважаючи на ана-

ліз діяльності організації та проблеми управління персоналом. Тобто воно є і методом удосконалення практики управління, і видом психологічної допомоги особистості. Такі самі цілі має і *групове консультування*, однак воно спрямоване на психологічну допомогу групі, організації.

Групове консультування зорієнтоване на виявлення труднощів, прихованих міжособистісних конфліктів у групі, істинних причин особистісних управлінських проблем, а також на зняття суперечностей при виявленні проблем управлінської діяльності, колективне вироблення оптимальних для групи керівників способів подолання наявних труднощів, конкретизацію для групи способів і методів управління.

Об'єктами групового психологічного консультування є групи людей, а іноді й цілі організації. Персональне і групове консультування може здійснювати один консультант (індивідуальне консультування) чи команда консультантів (кожен з них виконує певні функції). Форма психологічного консультування залежить від конкретних проблем управління, специфіки спільної діяльності та особливостей функціонування психологічної служби.

Психолого-акмеологічне консультування

Психолого-акмеологічне консультування — це спеціально організований процес спілкування психолога-консультанта з ієрархічно пов'язаною групою службовців сфери управління, керівників організації, спрямований на генерацію, розгортання можливих і бажаних для організації в певний період змін. Воно забезпечує формування професійного та управлінського розвитку керівників, досягнення в ньому вершин (акме).

Серед особливостей психолого-акмеологічного консультування визначають:

— характер проблем, які клієнт ставить перед консультантом. На рівні первинного запиту ці проблеми рідко мають особистісний характер;

— акмеологічний характер консультативного процесу. Предметом психологічного аналізу є проблеми, пов'язані з досягненням вершини у розвитку, професійній кар'єрі;

— позиція клієнта (керівника) стосовно консультанта-психолога. Клієнт дотримуватиметься звичайної для себе позиції «зверху» (в усіх інших випадках психологічного консультування він може дотримуватися позицій «знизу», «на рівних», «зверху»);

— суперечливе ставлення клієнта до процесу консультування. Традиційно клієнт звик відчувати себе переможцем, довіряти собі, а в цьому разі психолог претендує на допомогу з конкретних питань у галузях управлінської діяльності клієнта, які до того часу перебували тільки в його компетенції;

— наявність специфічних причин, які можуть викликати недовіру до консультанта (вони пов'язані з індивідуальними особливостями клієнта);

— загострена порівняно з іншими категоріями клієнтів увага керівників до можливого «витікання» інформації, виявленої в процесі консультування;

— принципова неорієнтованість клієнтів на психотерапію, комунікативний тренінг, психокорекцію.

Основу психолого-акмеологічного консультування утворюють персональне психолого-акмеологічне консультування, психолого-акмеологічна робота з групою, психодіагностичне забезпечення процесу психолого-акмеологічного консультування. Головний показник його ефективності — ускладнення індивідуальної психологічної культури клієнта, її глибша усвідомленість порівняно із станом, що передувало консультуванню. Передумовою цього є відповідність процесу консультування реальному, а не декларованому запиту клієнта, який під час консультування може змінюватися.

Процес психолого-акмеологічного консультування розгортається за такими напрямками:

— моделювання образу бажаного майбутнього стану управлінської діяльності клієнта або групи;

— конкретизація і систематизація ключових чинників успіху, які сприяють продуктивному наближенню керівника до образу бажаного майбутнього;

— переструктурування та переосмислення «проблемного масиву» (труднощів, на котрі, як вважає клієнт, не можна вплинути).

Позитивні результати консультування забезпечують попередні дослідження, психодіагностика, зацікавленість керівників в активному використанні рекомендацій консультантів, відомостей про свої індивідуально-психологічні властивості в управлінській діяльності.

Процес психолого-акмеологічного консультування відбувається на різних рівнях ефективності:

1. Неefективний консультативний процес. Його характеризують низький професіоналізм консультанта, несерйозні наміри клієнта, несприятлива обстановка в організації для взаємодії із зовнішнім консультантом.

2. Малоеfективний консультативний процес. Ознаками його є особливий стан організації, який змушує персонал зосереджуватися на розв'язанні переважно невідкладних проблем; висока потреба клієнтів у продовженні консультування як прояву психологічної залежності від консультанта; слабка мотивація клієнтів щодо пошуку перспектив розвитку своєї організації.

3. Еfективний консультативний процес з відстроченим результатом. Цьому рівню відповідає на перший погляд безпроблемний стан організації; зосередженість клієнтів на прогнозуванні розвитку організації, розв'язанні можливих перспективних проблем, під час яких можна здійснювати стратегічне планування, чіткішими стають цінності, місія організації, цілі організаційного розвитку тощо.

4. Еfективний консультативний процес. Його супроводжують конструктивний міжособистісний діалог за оптимальних відносин партнерства і співробітництва консультанта і керівника організації; продуктивний пошук оптимальних варіантів розв'язання невідкладних і перспективних проблем організації, її керівництва; усвідомлення корпоративної культури групи, особливості якої визначають норми поведінки персоналу; збагачення когнітивного, мотиваційно-ціннісного, операційно-діяльнісного компонентів індивідуальної психологічної культури службовців.

Психолого-акмеологічне консультування дає змогу на якісно новому рівні розв'язувати завдання консультування керівників. Воно також відкриває нові перспективи у вивченні методів оптимізації психологічної допомоги людям сфери управління.

Психологічна служба в організації

Імідж, престиж організації (фірми, підприємства тощо) значною мірою визначає наявність психологічної служби, існування якої у великій установі є очевидною

необхідністю. Адже для керівництва людьми потрібно знати їх психологію, а це можливо завдяки старанням фахівців-психологів, чийі знання, практичні напрацювання суттєво допомагають керівникам у роботі з кадрами. Йдеться, насамперед, про психологічні дослідження, що можуть вплинути на формування світогляду людей, оптимізацію розстановки кадрів, поліпшення соціально-побутових умов працівників, дотримання соціальної справедливості, стимулювання праці тощо.

Донедавна в Україні психологічні служби на виробництві були мало поширені, а ті, що функціонували, не мали достатньої змоги впливати на стан справ, здебільшого виконували суб'єктивну волю керівництва. Дещо пожвавилася їх робота наприкінці ХХ — на початку ХХІ ст., але вона ще не відповідає реальному суспільним потребам. Ці потреби стосуються передусім надання допомоги у подоланні соціально-психологічної напруги, психічної втоменості, загальної ослабленості. Тому створення служб психологічної допомоги, ефективне управління їхньою діяльністю — нагальна вимога часу й одне з важливих завдань керівників.

Найрозвинутішою теоретично й практично на сьогодні є служба психологічного консультування сімейних стосунків, з проблем психічного розвитку дітей. На підприємствах вона ще не досягла відповідного рівня або взагалі відсутня. Проте трансформація політичних, соціально-економічних відносин зумовлює радикальні зміни в організації виробничої діяльності, що вимагає від керівництва та персоналу високої психологічної готовності, компетентності та адаптивності до змін.

Особливості роботи консультативної психологічної допомоги зайнятим підприємницькою діяльністю особам значною мірою залежать від стану виробництва (стабільність, стагнація (застій), процвітання, занепад тощо), рівня корпоративної культури організації, місця функціонування служби (її діяльність відбувається в межах підприємства чи окремо, автономно і тільки відповідає на запити клієнтів) та ін.

Зміст психолого-консультативної допомоги залежить від специфіки діяльності організації. Саме вона зумовлює структуру психологічної служби, яку визначають функції, структура організації, продукти діяльності. Кожен тип організації повинен мати відповідну його особливостям психологічну службу, здатну регу-

лювати психологічними засобами характерний для неї цикл діяльності та людський чинник. Тому психологічні служби заводу, установи чи торговельного закладу, маючи багато спільного, відрізняються структурою і змістом роботи. Попри те, у будь-якій установі психологічна служба реалізує свої основні функції: інформаційну, консультативну, регулятивну, діагностичну, навчальну, пропагандистську, профілактичну, коригувальну. Ефективна її діяльність відчутно сприяє розв'язанню проблем, пов'язаних із професійним відбором, плинністю кадрів, релаксацією (розслабленням) працівників за важких умов праці, науковою організацією праці, психологічною сумісністю та адаптацією працівників, розподілом праці та функцій між співробітниками, лімітуванням часу на професійну діяльність і відпочинок, оформленням робочих місць тощо.

Психологічна служба не тільки сприяє підвищенню ефективності діяльності персоналу організації, створенню передумов становлення належного психологічного клімату, самореалізації та ефективної взаємодії співробітників, але й аналізує, координує психологічні аспекти діяльності впродовж виробничого циклу, екстраполює (переносить) їх на побут і соціальну сферу персоналу. У структурі організації вона через свого керівника має підпорядковуватися безпосередньо першому керівникові організації (генеральному директорові, президентові фірми, голові тощо). За таких умов її першочерговим завданням є допомога керівникові у попередженні міжособистісних, групових конфліктів, просуванні обдарованих працівників, з'ясуванні хибних уявлень у колективі і дестабілізуючих чутток, у визначенні оптимальних розмірів і структури організації. Психологічна служба не може бути осторонь розв'язання проблем, пов'язаних із ринками збуту, впровадження у виробництво перспективної продукції та ін. Тобто вона повинна активно сприяти розв'язанню найсуттєвіших завдань, що фігурують на найвищому рівні, дбаючи про їхній зв'язок із перспективою виробництва і персоналу.

Потреба керівника в консультаціях психологів існує незалежно від рівня його психологічних знань, адже од-ноосібно він не зможе ефективно вирішувати всі питання психологічного характеру в колективі. Взаємодіючи

із психологічною службою, професійна та інтуїтивно-практична майстерність керівника розкриває джерела нових суджень, поглядів, підходів.

Запитання. Завдання

1. З'ясуйте актуальність психологічних аспектів управління людськими ресурсами в організації.
2. Охарактеризуйте психологію прогнозу та планування управлінського розвитку.
3. Розкрийте специфіку індивідуального, групового, кадрового, експертного та психологічного оцінювання діяльності персоналу.
4. У чому виявляються психологічні особливості проектування освіти та навчання персоналу організації?
5. Проаналізуйте психологічне забезпечення системи формування кадрів управління.
6. У чому сутність поняття «управлінське консультування»?
7. Охарактеризуйте основні завдання соціально-психологічного консультування кадрів управління.
8. Чим відрізняється психолого-акмеологічне консультування від індивідуального?
9. Проаналізуйте основні завдання та призначення психологічної служби в організації.

7.

Психологія управління рекламною діяльністю організації та її співробітників

Рекламна діяльність організації як психологічна проблема

Рекламну діяльність організації пов'язують із філософією спілкування, оскільки вона зміцнює взаємозв'язки між людьми, допомагає встановлювати нові контакти, сприяє створенню іміджу організації.

Сутність реклами в психології

Як соціально-економічне явище, реклама (лат. *reclamare* — вигукувати, кликати) відома з ранніх часів розвитку людства. Наприклад, давні купці для привернення уваги до своїх товарів використовували як словесні звернення, так і елементи зовнішньої реклами (графічні зображення товару, карбування імен самодержців тощо). У XIII—XV ст. в Західній Європі гільдії купців мали свої рекламні атрибути — цехові герби, знамена, індивідуальні клейма та ін. У XVII ст. почали випускати рекламні газети в Англії, а у XVIII ст. було створено спеціальне рекламне агентство у Франції.

Як психологічний феномен, реклама виникла наприкінці XIX — на початку XX ст. Емпіричні (засновані на досвіді) дослідження в галузі психології реклами бу-

ли започатковані в країнах Західної Європи та США. Значних результатів у цій галузі досягли німецькі вчені. На початку XX ст. психологи, які вивчали проблеми реклами, своїм завданням вважали забезпечення реалізації товарів і послуг засобами науки. Основні зусилля вони зосереджували на вивченні психічних процесів і використанні методів психологічного впливу з метою пробудити інтерес до товару і спонукати до його придбання.

Якісно новий етап у розвитку реклами (початок 50-х років XX ст.) пов'язаний з переходом економіки до «ринку покупця», для якого характерні переважання пропозиції над попитом, широкі можливості покупця щодо вибору потрібного йому товару. Ця тенденція в економіці вплинула на розвиток психології реклами.

***Психологія реклами** — галузь знання, яка вивчає психічні процеси, що сприяють взаємодії рекламодавця і споживача з метою ефективного задоволення попиту останнього.*

Психологи переорієнтувалися на процеси споживчого вибору та прийняття рішень, оскільки маніпулювати волею споживача стало небезпечною і економічно не вигідною справою. У бізнесі окреслилися різні рекламні напрями (Public Relations та ін.), які отримали назву маркетингових комунікацій. Це спричинило тенденцію перетворення сучасної психології реклами на нову дисципліну — психологію маркетингових комунікацій.

Сучасна психологія реклами вивчає психологічні особливості не тільки споживача, а й рекламодавця, який через різноманітні суб'єктивні причини може припускатися серйозних помилок у рекламуванні продукції, послуг, що призводить до нерозуміння чи неприйняття реклами. Тому рекламну діяльність розглядають як форму діалогу між рекламодавцем і споживачем, невід'ємними атрибутами якого є такі соціально-психологічні компоненти, як зворотний зв'язок, взаєморозуміння, які впливають на ефективність реклами. Сучасна реклама не впливає на волю споживача, а підсилює потребу, допомагає йому зробити вибір.

Це у новому ракурсі висвітлює проблему етики рекламодавця, його відповідальності за достовірність рекламної інформації, коректність способів донесення її до споживачів реклами, а відповідно — й рекламованого товару.

Мотиви звернення до реклами та моделювання процесів рекламної діяльності

Мотиви звернення до реклами залежать від стратегічних цілей і тактичних завдань, конкретної ситуації, в якій перебуває рекламодавець, специфіки його товару і послуги, соціокультурних, етнопсихологічних особливостей, кон'юнктурної специфіки на відповідному сегменті ринку. З урахуванням цього виокремлюють такі їх групи:

1. Утилітарні мотиви. Домінування їх спричинює зацікавленість споживача експлуатаційними якостями товару (гарантійний термін, можливість оперативного та якісного ремонту тощо). Реклама повинна передусім зосереджуватися на таких показниках якості, як надійність, економність, простота в експлуатації.

2. Естетичні мотиви. На першому плані — зовнішній вигляд товару, привабливість фірми тощо. Відповідно реклама повинна підкреслити естетичні властивості, які вирізняють товар з-поміж інших. Часто при цьому застосовують такі лексичні прийоми: «гармонія форми й кольору», «вишуканий смак» тощо.

3. Мотиви престижу. Ці спонуки зорієнтовані на певні соціальні групи. Наприклад, заможна людина купує товари лише у магазинах, що відповідають її статусу.

4. Мотиви досягнення, уподібнення. В основі їх — намагання орієнтуватися на успішних людей, які досягли помітних висот у своїй діяльності. Тому в рекламі застосовують перевірений прийом, коли товар рекламує відомий спортсмен, актор тощо. Споживач, який купує цю продукцію, начебто наближається до свого кумира. Крім того, вибір відомої особи може бути підказкою, що звільняє клієнта від роздумів.

5. Мотив традиції. Зумовлений він соціокультурними та етнопсихологічними особливостями споживачів, яким адресовано товари і послуги.

Практика свідчить, що ефективність реклами залежить від її психологічного впливу на споживача. В історії розвитку рекламної діяльності були спроби розробити узагальнену теоретичну модель, яка б описувала найефективнішу структуру психологічного впливу реклами. У 1896 р. Елмер Левіс запропонував універсальну *формулу AIDA*. На його думку, реклама спочатку привертає увагу споживача, потім викликає

інтерес і бажання придбати товар, після чого споживач здійснює купівлю. В цьому механізмі психологічного впливу важко виокремити пріоритети. Стверджувалося, що зв'язок між елементами формули виникає лише за певних умов чи певного контексту. Пізніше до цієї формули додали ще один елемент — мотив, і вона постала як *формула AIMDA* (англ. attention — увага; interest — інтерес; motive — мотив, спонука; demand — вимога, потреба, action — дія).

Елементи формули психологічного впливу реклами:

1. Увага. Практика свідчить, що людина витрачає увагу на рекламні повідомлення тільки за певних умов, які є відчутним чинником психологічного впливу. До них належать: наявність персонажів у рекламі; парадоксальність, гумор, який завжди викликає позитивні емоції; звернення до особистості; ситуація, що спричинює шок (негативні емоції також мають сильний ефект привабливості й можуть привертати увагу); незвичність, оригінальність сюжету (нестандартний погляд на речі); надмірне підкреслення якостей, якими наділений товар та його образ у рекламі.

2. Інтерес. Він може бути безпосереднім, тобто спричиненим привабливістю об'єкта, й опосередкованим, постаючи як засіб досягнення певних цілей. Важливою характеристикою інтересу є емоційна комфортність самого процесу зосередження уваги: якщо факт привертання уваги викликає позитивні емоції, обов'язково виникає інтерес. Отже, реклама має бути генератором позитивних емоцій. Інтерес викликає й підтримує незадоволену потребу.

3. Мотив, спонука, бажання. Вони є відтворюючим потребу переживанням, трансформованим у думку про можливість щось придбати або здійснити. Сильне бажання спонукує емоційне забарвлення і усвідомленість потреби: чим вища усвідомленість, тим сильніше бажання.

4. Потреба. Оскільки всі потреби задовольнити неможливо, реклама повинна зосереджуватися на можливості задовольнити одну із суттєвих потреб, а пропонуваній товар, послуга — допомогти клієнту усвідомити реальну потребу, яку неможливо задовольнити, не маючи того, що пропонують у рекламі.

5. Дія. Чим сильніше бажання, тим активніше спонукування до дії, спрямованої на задоволення усвідомленої потреби.

Різноманітні дослідження особливостей рекламної діяльності з часом вилилися в обґрунтування нових універсальних формул психологічного впливу реклами. Наприклад, *формула АССА*, що була запропонована пізніше, зводить ефективність рекламного впливу до чотирьох етапів поведінки споживача: увага (attention), сприймання аргументів (comprehension), переконання (conviction) і дія (action). Переконання є одним з основних елементів психологічного впливу, стратегією впливу на мислення індивіда. Саме в цьому (уважне ставлення до процесу мислення) вбачають достоїнство формули.

Формула DIBABA, сформульована у 1953 р. Г. Гольд-маном, охоплює такі етапи процесу продажу товару:

- з'ясування потреб і бажань потенційних покупців;
- ототожнення споживчих потреб із тим, що пропонує реклама;
- «підштовхування» покупця до необхідних висновків про купівлю, які асоціюються з його потребами;
- урахування передбачуваної реакції покупця;
- стимулювання бажання покупця придбати товар;
- створення сприятливого для купівлі середовища.

Ця модель орієнтується на потреби покупця, розуміння ролі процесу прийняття рішення, порівняння, усвідомленого вибору, використання законів мислення, задіяння механізму «зворотного зв'язку», використання емоцій і позитивного ставлення людини до товару.

Формулу моделі DAGMAR (автор — американець Рассел Коллі, 1961 р.) утворюють перші букви англійської фрази: Defining advertising goals — measuring advertising results (визначення рекламних цілей — вимірювання результатів реклами). Вона започаткувала новий етап у розвитку рекламної справи, суттєвою особливістю якого є врахування психологічних особливостей впливу. Формула відображає чотири фази акту купівлі: 1) розпізнавання марки товару; 2) асиміляція — пізнання адресатом якості товару; 3) переконання — психологічна схильність до купівлі; 4) дія — здійснення купівлі адресатом реклами. На кожній із фаз кількість покупців збільшується, що і визначає ефект реклами.

Модель соціально-психологічної установки (attitude) передбачає виникнення в суб'єкта у процесі рекламного впливу готовності до дії, яка містить пізнавальний (ког-нітивний), емоційний (афективний) і поведінковий (ко-нативний) компоненти. Ця модель орієнтована на ана-

ліз максимальної кількості психічних процесів. Зокрема, пізнавальний компонент передбачає аналіз процесів перероблення інформації, емоційний — аналіз емоційних станів, поведінковий — аналіз вчинків, неусвідом-лених чинників, що впливають на них та ін.

Теорія «базису відліку». Її автори Музафер і Керолін Шерифи розглядають поведінку людини в конкретних умовах у конкретний час. Передумовою такої поведінки є «психологічний настрій», який постає як «схематизований наказ» індивіду обробляти конкретний комплекс подразників. При цьому чинники, які визначають психологічний настрій, можуть бути як зовнішніми (люди, погодні умови тощо), так і внутрішніми (стан здоров'я, спогади та ін.). Індивід має здатність, яка час від часу може змінюватися, свідомо чи несвідомо обирати одні чинники та ігнорувати інші. Відповідно, настає період, коли людина набуває схильності віддавати перевагу одним речам на протигагу іншим, тобто селективність починає перетворюватися на схему (виникають так звані «якорі», тобто психологічні установки). Однак така схематизація не є дуже поширеною, оскільки стимулів дуже багато і людині важко зробити вибір. Реклама, використовуючи прості і зрозумілі схеми, повинна допомогти індивіду зробити його. Ефект залежатиме від того, наскільки схематизація рекламодавця відповідає уявленням споживача.

Сучасні теоретичні розробки в галузі психології реклами дають змогу визначити межі ефективності рекламної діяльності, пізнати глибинні процеси, що відбуваються з людиною, коли вона під впливом реклами приймає рішення про придбання відповідного товару.

Психологія рекламної діяльності організації

За ринкових відносин реклама є невід'ємною частиною життєдіяльності організації. Основу її становить філософія спілкування фірми з клієнтом, взаємодії між людьми. Реклама популяризує марку фірми, її товари, послуги, видовища тощо за допомогою засобів масової інформації, різноманітної друкованої продукції, електронних носіїв. Рекламна справа в організації передбачає наявність виробника продукції, послуги (рекламодавця) і споживача, який на основі реклами приймає рі-

шення про купівлю товару або використання послуги. Загалом реклама переслідує такі цілі:

— доведення до відома споживачів інформації про існування певних товарів і послуг, можливості отримання їх за певною ціною та ін.;

— стимулювання роздумів про товари і послуги з наведенням аргументів на їх користь (раціональна реклама);

— стимулювання відчуття потреби в конкретних товарах, послугах (асоціативна реклама).

При цьому важливо чітко формулювати цілі реклами, намагаючись, щоб вони мали кількісні виміри, що дало б змогу об'єктивно їх оцінювати.

З огляду на сферу функціонування, завдання, мету виокремлюють такі види реклами:

1. Реклама всередині організації. Завдання її полягає у зміцненні віри співробітників у власне підприємство, зародження й утвердження в їх свідомості почуття тісного зв'язку власного життя із життєдіяльністю організації. До засобів такої реклами належать фірмова газета, зразкова поведінка керівника в суспільстві, оптимальний рівень організаційної структури підприємства, добрі взаємини між керівниками та співробітниками, соціальні пільги для співробітників.

2. Реклама з метою створення престижу організації. Завдання її полягає у позиціонуванні організації в зовнішньому середовищі, успішне вирішення якого позитивно позначається на її ринкових позиціях, а також і на внутріорганізаційному кліматі. Зорієнтована на досягнення цього ефекту рекламна діяльність, як правило, використовує такі засоби:

— контакти з пресою. Вони базуються на усвідомленні того, що кожна стаття, в якій згадується організація, є рекламною. З цією метою практикують запрошення журналістів, прес-конференції, прес-релізи, різноманітні свята організації, підтримання нею важливих акцій. Головне при цьому, щоб робота організації була подана у вигідному для неї світлі;

— публікації й оголошення в пресі. Йдеться насамперед про ті з них, що рекламують не товар, а досягнення організації, наприклад в екології, спонсорстві, наданні соціальних пільг для співробітників тощо;

— участь керівників організації у громадському житті міста, країни. Високі зовнішні показники організації викликають повагу до неї, створюють уявлення

економічного процвітання організації. Цьому сприяє і товарний вигляд продукції, а також уміння дбати про свій авторитет.

3. Рекламу з метою розширення збуту продукції. Передумовою її є глибоке вивчення ринку, що дає змогу оцінити гнучкість організації, оперативність її реагування на зміни кон'юнктури ринку. Відомо, що споживач готовий платити підвищену ціну за товар, виготовлений званою фірмою. Він завжди прагне мати вичерпну необхідну йому інформацію про товар. Вчасно подана і правильно організована реклама добре запам'ятовується й ідентифікується з конкретним товаром. Тому основний сюжет реклами організації не повинен змінюватися. За таких умов споживач починає автоматично асоціювати свої потреби з пропонованим товаром (послугами), поступово доходить думки, що саме цей товар (послуга) відповідає його вимогам й інтересам. На цьому психологічний вплив реклами не припиняється: після стабілізації продажу товару завдання реклами полягає в тому, щоб запобігти ймовірності скорочення його продажу;

Організація рекламної діяльності, зорієнтованої на розширення збуту товару (послуги), має підпорядковуватись таким принципам:

1. Реклама повинна містити унікальну торгову пропозицію, тобто те, що вигідно відрізняє товар, який рекламується.

2. Призначення реклами — створити у покупця певне уявлення про споживчі властивості товару.

3. Для того щоб рекламу помітили, потрібно знайти плідну ідею.

4. Розроблення будь-якої реклами починається з її обґрунтування.

5. Актуальність — один з головних принципів аргументації. Дійовими аргументами (за їх актуальності) можуть бути якість, ціна товару, оперативне постачання, безпечність в експлуатації.

6. Про зміни (доповнення) товарів потрібно неодмінно вказати.

7. Забезпечення постійного впливу реклами. Навіть відмінно організована рекламна діяльність може стати неефективною, якщо постійно змінювати її зміст.

8. За можливості необхідно вказувати в рекламі ціну товару.

Доведено, що люди майже завжди фіксують увагу на рекламі, якщо в ній зазначена ціна, і обминають ту, на якій ціна товару не вказана.

9. Корисні якості товару цілком зрозумілі тільки виробнику, фахівцю, а споживачу — не завжди. Тому не варто соромитися стверджувати очевидне: продемонструвати товар у дії, показати, як ним користуватися, проінформувати про його роль у житті людей.

10. Необхідно продумано зафіксувати у свідомості споживача назву товару. Запам'ятовування реклами безпосередньо впливає на зростання кількості споживачів, тому, рекламуючи товар, не слід боятися повторень.

11. Не варто захвалювати товар, оскільки це може відвернути споживача.

12. Враховуючи особливості людської пам'яті, не треба перевантажувати рекламне оголошення.

Рекламна діяльність потребує певних знань, умінь і навичок. Для створення дійової реклами потрібні знання з психології сприймання, психології особистості, соціальної та етнічної психології. Водночас реклама є продуктом культури, оскільки відтворює традиції, культуру, звичаї, норми поведінки, ціннісні орієнтації народу. Ефективність і результативність її залежить передусім від наукової обґрунтованості дій рекламодавця. Неабияке значення має усвідомлення виробником того, що реклама стимулює збут доброго товару (послуги) і прискорює занепад неякісного. Зміст рекламної компанії охоплює комплекс заходів на користь товару (послуг). У рекламній кампанії мають бути реалізовані такі важливі елементи реклами, як ціль, аудиторія, стратегія. При виборі аудиторії широко використовують соціально-психологічні методи дослідження, опитування, тестування, соціально-психологічні експерименти.

Планування рекламної кампанії. Організація його передбачає з'ясування мети, результатів, термінів, вартості, розмірів асигнування, визначення засобів масової комунікації, відповідальних за її створення, просування, аудиторії, на яку вона розрахована. Планування охоплює такі етапи:

- аналіз маркетингової ситуації;
- визначення цілей рекламної кампанії;
- вивчення споживчих характеристик товарів (послуг);
- визначення аудиторії;
- формулювання завдань комунікативної діяльності (стратегія комунікацій, комунікативні засоби розповсюдження реклами);

- вибір рекламних аргументів;
- вибір стратегії дій, підбір осіб, які створюватимуть та розповсюджуватимуть рекламу тощо;
- передбачення засобів розширення меж рекламної кампанії;
- складання кошторису витрат на рекламу та контроль за його виконанням;
- визначення засобів контролю за ефективністю реклами та рекламної політики;
- аналіз та оцінювання результатів рекламної кампанії.

Чітко спланована робота рекламної діяльності є запорукою успіху організації. Практика свідчить, що ті організації, які цьому приділяють належну увагу, краще орієнтуються у попиті на продукцію, у виборі стратегії дій на ринку тощо.

Контроль за ефективністю реклами. Він є важливим компонентом рекламної діяльності організації. Особлива його значущість на етапі попереднього випробування товару (послуги), тобто перед випуском їх на ринок та остаточним формуванням рекламного звернення, а також після випуску їх на ринок й оприлюднення рекламного повідомлення.

Ефективність реклами залежить від почуття міри її авторів, ефективності комунікативного засобу, часу виходу реклами тощо. Готуючи рекламне повідомлення, потрібно враховувати ефект сприймання. Йдеться, наприклад, про «ефект краю», який ґрунтується на тому, що найсильніші аргументи, найважливіша інформація, вміщені на початку та наприкінці повідомлення, запам'ятовуються краще, ніж ті, що всередині. Психологічний вплив залежить не тільки від розмірів оголошень, а й від геометричної форми, поєднання кольорів, співвідношення текстового матеріалу і графіки тощо. Відомо також, що ефект психологічного впливу рекламної кампанії на читача зумовлюють не розміри рекламного оголошення, а співвідношення оптимальної площі та кількості публікацій. Психологи стверджують, що чим швидше і повніше людина сприймає рекламне оголошення, тим воно ефективніше.

На практиці діагностика ефективності реклами охоплює такі етапи:

- попереднє тестування реклами перед випуском товару (послуги) на ринок;

— тестування перед безпосереднім випуском товару (послуги) на ринок: пробний випуск журналів, метод сімейних бесід, тест спостереження за поглядом тощо.

Суттєвою з погляду психології управління є проблема етики, права і відповідальності в галузі реклами. Йдеться про аналіз причин порушення етики і права, пов'язаних не тільки з особистісними властивостями індивіда, а й з деформацією організаційних структур та відносин у них.

Психологічні складові іміджу організації та персоналу

Імідж організації та персоналу має зовнішню форму (одяг, манера поведінки) і внутрішній зміст (провідна ідея), про взаємовідповідність, динамічну єдність і рівновагу яких слід дбати постійно.

Сутність і елементи іміджу

Успіх діяльності організації певною мірою залежить і від її іміджу, який можна розглядати як систему уявлень людей про організацію та її співробітників.

Імідж (англ. *image* — образ) (**особистості чи організації**) — *враження, яке організація та її співробітники справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думок, суджень про них).*

Із психологічної точки зору, уявлення про організацію є одним із структурних компонентів свідомості, що має специфічні особливості, без урахування яких неможливо правильно зрозуміти уявлення і цілеспрямовано впливати на них. До таких особливостей належать:

- індивідуально-психологічна спрямованість. Це свідчить, що уявлення належать кожному конкретному індивіду і, на відміну від наукових знань, які завжди можна перевірити на істинність, відображають його особистісне бачення світу;
- відносна мінливість і нереклексивність уявлень;
- безпосередній зв'язок з емоціями. Уявлення існують на перетині свідомості та емоцій, переживань;
- уявлення є не безпосереднім відображенням світу, а інтерпретацією наявних фактів.

З іншого боку, імідж є враженням, яке справляє особистість або організація на окремих людей, групи. Це означає, що знання процесу сприйняття, інтерпретації будь-яких фактів, відомостей про особистість, організацію певною групою людей є однією з найважливіших передумов управління іміджем.

Рекламна діяльність пов'язана зі створенням, функціонуванням брендів (англ. brand — клеймо, тавро; фабрична марка). *Бренд* — торгова марка, яку легко розпізнає споживач, як правило, містить фірмову назву, оригінальні стильові графічні елементи (рисунок, логотип), фірмовий стиль.

Психологічний аналіз рекламної діяльності свідчить, що, придбавши товар, представлений відомим брендом, людина задовольняє принаймні дві потреби: у споживчих властивостях товару і в особистій відповідності високому соціальному стандарту. Якщо задоволення другої потреби (ідентифікації себе з представниками респектабельної соціальної групи) є для індивіда значущішим, можливе придбання функціонально непотрібного товару. Особливістю психології сучасних споживачів є не стільки придбати потрібні прорекламовані товари, як прилучитися до їх іміджів і брендів, за допомогою яких вони задовольняють свої потаємні бажання (виділитися з натовпу, бути схожим на кумира та ін.).

На основі іміджу прогнозують уявлення про виробника та його продукцію. Практикою доведено, що спрямування коштів та зусиль на виготовлення зовні привабливої, естетично бездоганної продукції — це передумова і високої її споживчої якості. Логічним є висновок про економічне процвітання організації, виробника або якщо це з певних причин і не так — намагання дбати про свій авторитет, що також викликає повагу. Йдеться про стиль, тобто найхарактерніше в її іміджі — зовнішній вигляд, внутрішній зміст, що є підставою впізнаваності організації за цілісним образом.

Імідж організації може бути як позитивним, так і негативним. Основою *позитивного іміджу* є довіра до організації, відповідна стереотипізація її сприймання. *Негативний імідж* проявляється у недовірі до організації та її репутації. Як правило, позитивний образ організації економить її ресурси, а негативний — значно збільшує витрати. Позитивний імідж організації залежить від таких чинників:

- якість, фінансова спроможність, конкурентоспроможність товарів (послуг);
- ефективність управління;
- організаційна культура та екологічна безпека;
- тиражування імені організації через засоби масової інформації.

Формування іміджу особистості як члена організації та іміджу організації відбувається завдяки використанню психологічних механізмів взаємин індивіда і групи:

наскільки особистість, ідентифікуючи себе з організацією, стає елементом системи «Ми — організація», настільки її імідж відповідає іміджу організації і навпаки. Тому імідж представників організації не менш важливий, ніж імідж організації в цілому. І хоч один без одного вони не існують, безпосереднього зв'язку між ними немає (у непопулярній партії можливий популярний лідер, і навпаки). Ідеальним є збіг обох типів іміджів.

Відчутно впливають на імідж організації та її персоналу символи, атрибути, назва, фірмовий (товарний) знак, девіз, фірмовий стиль та ін.

У цьому сенсі не менш важливий імідж керівника, який містить такі складові:

1. Професіоналізм і компетентність. Кожен керівник повинен мати знання, володіти методами реалізації своїх обов'язків. Джерелом знань є книги, власний і чужий досвід. Здобути їх можна завдяки особистій старанності, проникливості, самокритичності, сприйнятливості. Важливим при цьому є твердження, що управлінець не може дозволити собі вчитися тільки на власних помилках.

2. Динамізм, швидка реакція на ситуацію, активність. Керівник повинен уміти вчасно відреагувати на подію і прийняти відповідне рішення.

3. Моральна надійність керівника. Це є необхідною умовою для того, щоб співробітники організації могли довіряти керівникові і водночас відчувати його підтримку.

4. Уміння впливати на людей справою, словом і зовнішнім виглядом. Виховний вплив справою реалізується у формі особистого прикладу, активного залучення людей до трудової діяльності, вплив словом — завдяки вмілому користуванню засобами ділової риторики. Вплив зовнішнім виглядом передбачає ефективну са-мопрезентацію (етика спілкування, естетика одягу, приваблива манера поведінки тощо).

5. Гуманітарна освіченість. Основу світоглядних засад керівника можуть становити такі гуманітарні цінності: соціальна захищеність, здоров'я, духовне багатство, екологічна безпека людей. Отже, позитивний імідж керівника створюють турбота про процвітання організації, інтереси підлеглих, належні умови праці, відкритість для співробітників, широке коло спілкування та ін.

6. Психологічна культура керівника. Знання керівником психології працівника, уміння підбирати собі команду згідно з вимогами організації та індивідуальними особливостями кадрів, їх характерологічними рисами є передумовами успішної діяльності організації.

Основою персоніфікованого іміджу є довіра до людини. Імідж керівника виявляється в його популярності, вмінні сприяти позитивній психологічній атмосфері в колективі, здатності підтримувати цінності організації тощо. Підвищення соціально-психологічної компетентності — важливий аспект роботи керівника над своїм іміджем. Тому серед найважливіших завдань імідж-мейкерів (спеціалістів, які формують і підтримують імідж фізичної, юридичної особи) є навчання особистості професійного спілкування, орієнтування в будь-яких ситуаціях взаємодії, складання психологічних портретів та ін. Технологія створення іміджу враховує такі складові:

- рух до відмінностей, які виокремлюють певний об'єкт серед інших;
- підкреслення особистісних характеристик;
- вписування особистості у символічне уявлення про лідера, відбір його характеристик, які відповідають цій ідеалізації;
- вписування особистості у модель вже реалізованого лідера;
- вписування особистості в модель поведінки актора, тобто в контекст символічно насиченого суб'єкта;
- активне використання супутніх символів щодо створення візуальних характеристик;
- активне управління засобами масової комунікації;
- боротьба з автономними потоками комунікації (чутки таїн.);
- символізація автономних сфер (одяг, зачіска, погляд тощо).

Формування іміджу традиційно відбувається за такими принципами:

1. Принцип повторення. Спирається він на властивості людської пам'яті: добре запам'ятовується та інформація, що повторюється.

Для того щоб сприйняте повідомлення людина вважала своїм, потрібен певний час, а багаторазове повторення, як відомо, адаптує психіку людини до інформації, яка повідомляється.

2. Принцип безперервного посилення впливу. Цей принцип обґрунтовує підсилення аргументованого й емоційного звернення, наприклад: «Це тільки для вас» чи «Я — для вас» тощо. Доведено, що поступове (а не вибухове) нарощування впливу сприймається більш позитивно. Це зумовлено тим, що людський сенсорний апарат протривить сплескам інформації. Коли інформація переходить межу можливого, відбувається блокування каналів її сприйняття та перероблення. Поступове й безупинне підсилення впливу є передумовою очікуваних результатів.

3. Принцип «подвійного виклику». Згідно з ним повідомлення сприймається не тільки й не стільки розумом. Найважливішу роль відіграють підсвідомі психічні процеси, емоційна сфера психіки людини.

Отже, імідж є способом життя особи і групи, завдяки якому складається враження про них.

Ефективне управління іміджем

Формування, підтримання та розвиток іміджу потребує виваженої, ґрунтовної діяльності щодо створення, закріплення, посилення позитивної громадської думки про організацію (особистість, продукцію, послугу тощо).

Раціональне управління іміджем має враховувати рівні іміджу (продукція — послуги, марка, країна, споживачі) і чинники, що впливають на нього (поведінка, комунікація, символіка). При цьому дуже важливе по-зиціювання товару (послуги), тобто врахування психологічної особливості, яка полягає у намаганні людини усвідомити для себе цінність товару чи послуги. Якщо товар стає для споживача єдиним і необхідним символом, задля чого він готовий піти на певні витрати, то й

організація (фірма) стає символом товару. Так відбувається об'єднання іміджу товару й іміджу фірми завдяки впровадженню фірмового знака, марки. Купуючи товари з фірмовою маркою, споживач отримує певну суб'єктивну гарантію від неякісних послуг, продукції. Психологічним механізмом іміджу країни є соціокультурний, етнопсихологічний стереотип, який становить основу уявлень не лише про окремих людей, а й про фірми цих країн, їх продукцію і послуги. Для процвітання організації потрібне постійне розширення ринків збуту продукції (послуг), збільшення кількості клієнтів. З цією метою використовують такі психологічні механізми впливу, як навіювання, наслідування, зараження та переконання.

Паблік рілейшнз як засіб управління іміджем. Скоординовані дії щодо впливу на громадську думку спрямовані на формування або зміну на свою користь уявлень (поведінки) людей. Ці дії називають *діяльністю у зв'язках із громадськістю* (Public Relations). У добре розвинутих організаціях управління іміджем здійснюють центри, відділи зв'язків з громадськістю, від діяльності яких залежить інтерпретація широким загалом (споживачами, партнерами, урядовими колами, громадськими організаціями тощо) призначення (філософії) організації — цілей, соціальних зобов'язань, моральних цінностей, громадянської відповідальності, принципів ставлення до своїх службовців, певних груп населення, соціальних інституцій, навколишнього середовища тощо.

Паблік рілейшнз є невід'ємною складовою ефективного управління будь-якою організованою формою діяльності. Його мета полягає у встановленні двостороннього спілкування для з'ясування загальних уявлень, спільних інтересів, досягнення взаєморозуміння, яке базується на правді, знанні та цілковитій поінформованості. До завдань цього засобу управління іміджем належать:

- підтримка доброзичливого ставлення громадськості до діяльності організації з метою забезпечення її нормального функціонування та розширення сфери впливу;
- поліпшення взаєморозуміння організації з усіма суб'єктами взаємодії;
- створення «громадського обличчя» організації, збереження її репутації;

- розширення сфери впливу організації засобами пропаганди, реклами тощо;

- виявлення та нейтралізація чуток або інших джерел непорозуміння;

- формування «корпоративної» згуртованості, створення та підтримання у співробітників організації почуття відповідальності та зацікавленості у справах адміністрації.

Вплив іміджу організації на споживачів послуг чи товарів може відбуватися за різними моделями і формулами. Однією з них є схема поетапного управління поведінкою споживачів за допомогою демонстрації іміджу:

- привернення уваги — пробудження інтересу — створення потреби
- формування бажання — спровокована активна дія. На етапі привернення уваги задіюється ефект, суть якого полягає в тому, що людина сильніше реагує на новизну, контрастність, інтенсивність. Передумовою формування враження є те, який людина має вигляд і як «звучить». Саме тому керівники повинні оволодіти мистецтвом усміхатися, вміло керувати голосом, жестами, мімікою, обирати пози. Допомогти їм у цьому можуть спеціалісти психологічної служби, іміджмейкери. Роль керівника у формуванні свого іміджу має зводитися до повної відкритості, готовності сприймати рекомендації як програму своїх дій. Часто це потребує подолання психічної скованості, чому сприяють тренінги на релаксацію (розслаблення), набуття комунікативних навичок, освоєння технології «особистого ортобіюзу», «візуального іміджу» тощо. Загалом імідж керівника є результатом умілої його орієнтації в конкретній ситуації, яка потребує правильного вибору моделі поведінки. Вибираючи модель поведінки, доцільно мати на увазі такі універсальні критерії:

- модель поведінки має відповідати закону і не суперечити правопорядку в суспільстві;

- моральна бездоганність, дотримання загальноновизнаних норм моралі;

- утвердження особистісної мети як критерію вибору моделі поведінки (чим значущіша мета особистості, тим більшу спонукальну силу вона має);

- критичне оцінювання власного вибору моделі поведінки;

— урахування особливостей статі в особистій поведінці (найраціональнішим є вияв якостей, яких очікують від жінок або чоловіків).

Успіх діяльності, престиж організації залежить не тільки від того, що та як вона виробляє, а й від її іміджу, тобто уявлення людей про неї. Тому психологія управління іміджем організації, її співробітників та ефективна реклама є невід'ємною частиною діяльності керівника.

Запитання. Завдання

1. Дайте визначення поняття реклами в психології управління.
2. Як відбувається процес моделювання рекламної діяльності в організації?
3. Охарактеризуйте принципи рекламної діяльності в організації.
4. У чому виявляються психологічні особливості іміджу керівника та іміджу організації?
5. Чому рекламну діяльність організації пов'язують із філософією спілкування?
6. Якими є мотиви звернення до реклами?
7. Охарактеризуйте основні елементи формули AIMDA.
8. Проаналізуйте основні особливості найпоширеніших видів реклами.
9. Що являє собою реклама з метою створення престижу організації?

Література

- Абульханова-Славская К. Л.** Стратегия жизни. — М.: Наука, 1991. — 299с.
- Агеев В. С.** Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. — М.: Изд-во МГУ, 1990. — 240 с.
- Акофф Р. Л., Эмери Ф.** О целеустремленных системах. — М.: Советское радио, 1974. — 265 с.
- Ананьев Б. Г.** О проблемах современного человекознания. — М.: Наука, 1977. — 380 с.
- Ананьев Б. Г.** Психология педагогической оценки // Избранные психологические труды: В 2-х т. — Т. 1. — М.: Педагогика, 1980. — С. 128—267.
- Анциферова Л. И.** Личность в динамике: некоторые итоги исследования // Психологический журнал. — 1992. — № 5. — С. 12—25.
- Аргайл М.** Язык взгляда // Наука и жизнь. — 1984. — № 1.
- Арутюнов С. А.** Этносы и культуры. Проблемы взаимодействия. — М., 1988.
- Атватер И.** Я Вас слушаю... Советы руководителю, как правильно слушать собеседника: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1984. — 112 с.
- Афанасьев В. Г.** Мир живого: системность, эволюция и управление. — М.: Политиздат, 1986. — 334 с.
- Балл Г. А.** Понятие адаптации и его значение для психологии личности // Вопросы психологии. — 1989. — № 1. — С. 92—100.
- Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В.** Психология управления. — Харьков: Фортуна-Пресс, 1998. — 464 с.
- Бахтин М. М.** К философии поступка // Философия и социология науки и техники. Ежегодник. — М., 1984, 1985, 1986.
- Безносое С. П.** Профессиональная деформация и воспитание личности // Экспериментальная и прикладная психология. — 1989. — № 13. — С. 69—74.
- Берн Э.** Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — М.: Прогресс, 1988. — 400 с.
- Блейк Р., Моутон Дж. С.** Научные методы управления / Пер. с англ. — К., 1996. — 247 с.
- Бляхман Л. С., Маркин А. А.** Организация управления социалистическим предприятием: Учебное пособие для студентов экономических специальностей. — М.: Высшая школа, 1983. — 247 с.
- Богданов А. А.** Тектология. Всеобщая организационная наука. — М.: Экономика, 1989. — 303 с.
- Бодалев А. А.** Личность и общение: Избранные труды. — М.: Педагогика, 1983. — 272 с.
- Бодди Д., Пэйтон Р.** Основы менеджмента: Пер. с англ. — СПб: Питер, 1999. — 816 с.
- Бойко В. В., Ковалев А. Г., Панферов В. Н.** Социально-психологический климат коллектива и личность. — М.: Мысль, 1983. — 206 с.
- Боумэн К.** Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. — М.: Банки и биржа, 1997. — 175 с.
- Буева Л. П.** Человек, деятельность, общение. — М.: Мысль, 1978. — 216с.
- Бурлачук Л. Ф., Келесі М.** Про критерії розвитку особистості // Вісник Київського університету. Серія: Соціологія. Психологія. Педагогіка. — Вип. 2. — К., 1996. — С. 90—93.

- Бурменская Г. В.** Современная американская психология развития. — М.: МГУ, 1986.— 127 с.
- Вендров Е. Е.** Психологические основы управления. — М.: Экономика, 1969. — 159 с.
- Вудкок М., Френсис Д.** Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1991. — 312 с.
- Виллюнас В. К.** Психологические механизмы мотивации человека. — М.: МГУ, 1990. — 288 с.
- Власов А., Росланцев В.** Некоторые особенности японского стиля управления // Теоретические проблемы управления промышленным производством. Общетеоретические проблемы управления и научно-технический прогресс. — М., 1986. — С. 113—122.
- Возняк Л. С.** Психологічні особливості професійної підготовки майбутніх спеціалістів до управлінської діяльності: Автореферат дис. канд. психол. наук. — К., 2000. — 19 с.
- Гаулд Г., Левинсон Д., Вейлант Д.** Ступени жизни // Наука и жизнь. — 1977.— №2. — С. 135—136.
- Гвишиани Д. М.** Организация и управление. — М.: Наука, 1972. — 536 с.
- Генов Ф.** Психология управления (основные проблемы). — М.: Прогресс, 1982. — 422 с.
- Государство и управление в США / Ин-т США и Канады.** Отв. ред. Л. И. Евенко. — М., 1985. — 303 с.
- Грейсон Дж. К., О'Делл К.** Американский менеджмент на пороге XXI века. Пер. с англ. — М., 1991. — 319 с.
- Гэлбрейт Дж.** Новое индустриальное общество / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1969. — 480 с.
- Гущин Ю. Ф., Пископелль А. А., Щедровицкий Л. П.** Новый этап развития инженерной психологии // Вопросы психологии. — 1979. — № 5. — С.97—105.
- Давыдов В. В., Лазарев В. С., Неверкович С. Д.** К проблеме совершенствования методов подготовки руководителей // Психологический журнал. — 1989. — № 1. — С. 32—41.
- Дафт Р. Л.** Менеджмент: Пер. с англ. — СПб: Питер, 2000. — 832 с.
- Демб А., Нойбауер Ф. Ф.** Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами: Пер. з англ. — К.: Основи, 1997.— 302 с.
- Денисенко Г. А.** Диалоговое общение, условия и факторы его эффективности: Автореферат дис. канд. психолог, наук. — М.: РАУ, 1992. — 25 с.
- Деркач Л. А., Орбан Л. Э.** Акмеологические основы становления психологической и профессиональной зрелости личности. — М.: РАУ, 1995. — 208с.
- Деркач А. А., Ситников А. П.** Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: социально-психологический тренинг и прикладные психотехнологии. — М.: Луч, 1993. — 72 с.
- Дип С., Сесмен Л.** Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам / Пер. с англ. — М.: Вече, 1995. — 384 с.
- Донцов А. И.** Психология коллектива. Методологические проблемы исследования. — М.: МГУ, 1984. — 207 с.
- Драккер П.** Управление, нацеленное на результат Пер. с англ. — М.: Технолог. школа бизнеса, 1994. — 200 с.
- Дюков В. М.** Рефлексивно-психологические особенности проектирования профессионального бизнес-образования. Автореферат дис. канд. психолог, наук. — Бийск, 1995. — 24 с.

Евенко Л. И. Кризис американского управления в поисках выхода (Вступительная статья)// Питере Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986. — С. 5—27.

Евланов Л. Г., Кутузов В. А. Экспертные оценки в управлении. — М.: Экономика, 1978. — 133 с.

Емельянов Ю. Н. Активные методы подготовки руководителей // Социально-психологические проблемы производственного коллектива. — М.: Наука, 1983. — С. 231—237.

Емельянов Ю. Н. Активное социально-психологическое обучение. — Л.: ЛГУ, 1985.—180 с.

Ершов П. М. Потребности человека. — М.: Мысль, 1990. — 365 с.

Жариков Е. С. Психологическая компетентность руководителей как предпосылка повышения активности человеческого потенциала производства // Правовые и психологические проблемы принятия управленческих решений в условиях демократизации. — М.: 1988. — С. 56—70.

Этнопсихологія: Навчально-методичний посібник / За ред. Л. Е. Орбан, В. Д. Хруща. — Івано-Франківськ, 1994. — 83 с.

Журавлев А. Л. Об изучении личности руководителя производственного коллектива // Проблемы психологии личности. — М.: Наука, 1982. — С. 74—90.

Журавлев А. Л. Структура и типы личности руководителей производственных коллективов // Психологические проблемы совершенствования кадровой службы в энергетике. — М., 1984. — С. 65—67.

Журавлев А. Л., Рубахин В. Ф., Шорин В. Г. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. — М., 1976. — 168 с.

Зазыкин В. Г., Чернышев А. П. Менеджер: психологические секреты профессии. — М., 1992. — 165 с.

Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990. — 357 с.

Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. — СПб: Питер, 2000. — 448с.

Зимичева М. Психология политической борьбы. — К.: МЗУУП, 1992, — 182с.

Иванов М. Менеджмент: от рационализма к управлению инициативой // Научно-технический прогресс в США: опыт, проблемы, перспективы. — М.: Наука, 1988. — С. 96—103.

Ильин Е П. Мотивация и мотивы. — СПб: Питер, 2000. — 512 с.

Инженерная психология. Теория, методология, практическое применение. — М.: Наука, 1977. — 303 с.

Исаенко А. Н. Кадры управления в корпорациях США. — М.: Наука, 1988. —144 с.

Казмиренко В. П. Социальная психология организаций. — К.: МЗУУП, 1993. — 384 с.

Как работают японские предприятия. — М.: Экономика, 1989. — 262с.

Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. — К.: Ніка-Центр, 2000. — 332 с.

Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991. — 239с.

Китов А. И. Психология управления. — М., 1979. — 521 с.

Китов А. И. Психология хозяйственного управления. — М.: Профиздат, 1984. — 248 с.

- Климов Е. А.** Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств личности. — Казань, 1969. — 278 с.
- Ковалев В. И.** Мотивы поведения и деятельности. — М.: Наука, 1988. — 192с.
- Кови Стивен Р.** Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к Этике Характера /Пер. с англ. — М.: Вече, 1997. — 480 с.
- Кокорев А. А.** Психология межнационального общения: Автореферат дис. докт. психол. наук. — М., 1992. — 64 с.
- Коломинский Я. Л.** Психология взаимоотношений в малых группах. — Минск, 1976. — 350 с.
- Коломінський Н. Л.** Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): Монографія. — К.: МАУП, 2000. — 286 с.
- Кон И. С.** Жизненный путь как предмет междисциплинарного исследования // Человек в системе наук. — М.: Наука, 1989. — С. 471—483.
- Корицкий Э. Б., Нинциева Г. В., Шетов В. Х.** Научный менеджмент, российская история. — СПб: Питер, 1999. — 384 с.
- КорнелиусХ., Фэйр Ш.** Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. — М.: СТРИНГЕР, 1992. — 212 с.
- Кравченко А. И.** Макиавелли: технология эффективного лидерства // Социологические исследования. — 1993.— № 6. — С. 135—143.
- Красовский Ю. Д.** Формирование личности руководителя в новых условиях хозяйствования // Участие социологических служб в реализации нововведений на предприятиях. — М.: Знание, 1990. — С. 108—116.
- Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А.** Менеджмент для керівників. — К.: Знання, 1999, — 556 с.
- Крегер О., Тьюсон Дж. М.** Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе: Пер. с англ. — М.: Персей, 1995. — 560с.
- Кричевский Р. Л.** Психологические основы руководства и лидерства в первичном коллективе: Автореферат дис. докт. психол. наук. — М., 1985. — 48 с.
- Кричевский Р. Л.** Если Вы — руководитель... (элементы психологии менеджмента в повседневной работе). — М., 1994.
- Кудряшова Л. Д.** Системно-психологическая оценка кадров руководителей и управленческих систем. — Кишинев: Штиинца, 1983. — 159 с.
- Кудряшова Л. Д.** Каким быть руководителю: психология управленческой деятельности. — Л.: Лениздат, 1986. — 158 с.
- Кузьмин Е. С., Волков И. П., Емельянов Ю. Н.** Руководитель и коллектив: социально-психологический очерк. — Л., 1974. — 167с.
- Кузьмин И. А.** Психотехнологии и эффективный менеджмент. — М.: Психолог, школа бизнеса, 1994. — 192с.
- Кунц Г., О'Доннел С.** Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. — М.: Прогресс, 1981. — Т. 1. — 339 с.
- Курс** практической психологии, или как научиться работать и добиваться успеха: Учебное пособие для высшего управленческого персонала / Автор-сост. Р. Р. Кашапов. — Ижевск: Изд-во Удм. ун-та, 2000. — 448 с.
- Кхолл И.** Эффективность управленческих решений. — М.: Прогресс, 1975. — 207 с.
- Ладанов И. Д.** Практический менеджмент. В 3-х частях. — М., 1992. — 599с.
- Лапин Н. И., Сазонов Б. В.** Человеческий фактор в нововведениях // Психологический журнал. — 1985. — Т. 6. — № 4. — С. 64—72.

- Лебедев П. Н.** Социальное управление. — Л.: ЛГУ, 1982. — 255 с.
- Лебедева М. М.** Вам предстоит переговоры. — М.: Экономика, 1993. — 156с.
- Леонтьев А. Н.** Проблемы развития психики. — М.: МГУ, 1981. — 584с.
- Лозниця В. С.** Психология менеджменту: Навч. посібник. — К.: КНЕУ 1997; — 248 с.
- Ломов Б. Ф.** К проблеме деятельности в психологии // Психологический журнал. — 1981. — № 5. — С. 3—22.
- Ломов Б. Ф.** Психические процессы и общение // Методологические проблемы социальной психологии. — М.: Наука, 1975. — С. 151—154.
- Ложкин Г. В.** Психологический климат трудового коллектива. — К.: Знание, 1988. — 47 с.
- Ложкин Г. В., Повякель Н. И.** Практическая психология конфликта; Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 256 с.
- Лэнд П.** Менеджмент — искусство управлять. Секреты и опыт практического менеджмента: Пер. с англ. — М.: Инфа, 1995. — 143 с.
- Максименко С. Д.** Общая психология. — М.: Рефл-бук, К.: Ваклер, 1999. — 528 с.
- Мангутов И. С., Уманский Л. И.** Организатор и организаторская деятельность. — Л.: Изд-во Ленинград, ун-та, 1975. — 312 с.
- Марасанов Г. И.** Психолого-акмеологическое консультирование как средство повышения психологической культуры кадров управления: Автореферат дис. канд. психолог, наук. — М., 1995. — 24 с.
- Мартынов С. Д.** Профессионалы в управлении. — Л.: Лениздат, 1991. — 144с.
- Маслоу А.** Новые рубежи человеческой природы: Пер. с англ. /Под общ. ред. Г. А. Балла и др. — М.: Смысл, 1999. — 425 с.
- Мей Р.** Искусство психологического консультирования / Пер. с англ. — М.: Класс, 1994. — 144 с.
- Мельник Л. П.** Психология управління: Курс лекцій. — К.: МАУП, 1999. — 176с.
- Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1993. — 702 с.
- Милтс А. А.** Гармония и дисгармония личности. — М.: Политиздат, 1990. — 222 с.
- Молл Е. Г.** Психология управленческой карьеры: Автореферат дис. докт. психолог, наук. — СПб. 1994. — 58 с.
- Молл Е. Г.** Менеджмент: организационное поведение. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 160 с.
- Москвичев С. Г.** О личности руководителя и мотивации его деятельности: Учеб. пособие. — К.: Респ. ин-т подг. менеджеров, 1991. — 96 с.
- Муздыбаев К.** Психология ответственности. — Л.: Наука, 1983. — 240с.
- Наука** управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія: Навч. посібник. — К.: Либідь, 1993. — 304 с.
- Немов Р. С.** Психология. Учеб. для студентов высш. пед. учеб. заведений. В 3-х кн. — Кн. 1. Общие основы психологии. — 2-е изд. — М.: Просвещение, 1995. — 576 с.
- Носов Н. А.** Современные проблемы внутрифирменной подготовки кадров и виртуальный генезис управления человеческими ресурсами // Прикладная психология. — 1997. — ПВ. — С. 19—27.

- Обозов Н. Н.** Межличностные отношения. — Л.: ЛГУ, 1979. — 150 с.
- Общение** и оптимизация совместной деятельности / Под ред. Г. М. Андреевой, Я. Яноушека. — М.: МГУ, 1987. — 302 с.
- Омаров А. М.** Социальное управление: Некоторые вопросы теории и Практики. — М.: Мысль, 1980. — 269 с.
- Основы** психологи: Підручник / За ред. О. В. Киричука, В. А. Роменця. — К.: Либідь, 1995.— 632 с.
- Оучи У.** Методы организации производства. Японско-американские подходы. — М., 1984. — 217 с.
- Орбан Л. Э.** Становление личности: монография. — М.: Луч, 1992. — 112с.
- Орбан Л. Э., ГриджукД. Н.** Социально-психологические аспекты предпринимательства и управления. — Ивано-Франковск: Знание, 1995. — 164с.
- Орбан Л. Е., ГриджукД. М.** Соціальна психологія особистості: практичні поради діловим людям. — К.:Банк «Україна», 1997. — 108 с.
- Орбан Л. Е.** Життєва перспектива особистості: акмеологічний аспект аналізу // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. — Івано-Франківськ: Плай, 1996. — Вип. 1. — Ч. 1. — С. 14—25.
- Орбан-Лембрик Л. Е.** Соціально-психологічні особливості підприємницької діяльності // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. — Івано-Франківськ: Плай, 1998. — Вип. 2. — Ч. 1. — С.3—10.
- Орбан-Лембрик Л. Е.** Вплив соціально-психологічних чинників на ефективність управлінської діяльності керівника // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. — Івано-Франківськ: Плай, 1999. — Вип. 3. — Ч. 1. — С. 23—34.
- Орбан-Лембрик Л. Е.** До питання про співвідношення «індивідуального» і «групового» в психології управління // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. — Івано-Франківськ: Плай, 1999. — Вип. 3. — Ч. 2. — С.3—14.
- Орбан-Лембрик Л. Е.** Мотиваційна сфера особистості керівника // Вісник Прикарпатського університету: Філософські і психологічні науки. — Івано-Франківськ, 1999. — Вип. 1. — С.105—111.
- Орбан-Лембрик Л. Е.** Специфіка застосування влади в управлінській діяльності керівника: психологічний аспект аналізу // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. — Івано-Франківськ: Плай, 2000. — Вип. 5. — Ч. 1. — С.178—183.
- Орбан-Лембрик Л.** Психологія управління як сфера психологічної науки: сучасний погляд на проблему // Психологія і суспільство.— 2000. — № 2. — С.107—111.
- Орбан-Лембрик Л. Е.** Основы психологии управления: Монография. — Івано-Франківськ: Плай, 2002. — 426 с.
- Организация** управления общественным производством: Учебник / Под ред. Г. Х. Попова, Ю. И. Краснопосяса. 2-е изд. — М., 1984. — 256с.
- Оценка** работников управления / Под. ред. Г. Х. Попова. — М.: Московский рабочий, 1976. — 352 с.
- О'Шонесси Дж.** Принципы организации управления фирмой. — М.: Прогресс, 1979. — 420 с.
- Палеха Ю. 1., Кудін В. О.** Культура управління та підприємництва: Навчально-методичний посібник. — К.: МАУП, 1998. — 96 с.

- Панасюк А. Ю.** Управленческое общение. — М.: Экономика, 1990. — 112с.
- Панфилова А. П.** Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. — СПб.: Знание, 1999. — 496 с.
- Парсонс Т.** Американская социология. Проблемы, перспективы, методы / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1972. — 392 с.
- Пачковський Ю. Ф.** Соціопсихологія підприємницької діяльності і поведінки. — Львів: Світ, 2000. — 272 с.
- Пиз А.** Язык телодвижений: Пер. с англ. — Новгород, 1992. — 262 с.
- Пирен М. І.** Основи конфліктології: Навчальний посібник. — К., 1997.— 78с.
- Питере Т., Уотермен Р.** В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1986. — 418 с.
- Подмарков В. Г.** Введение в промышленную психологию. — М.: Мысль, 1973. — 318 с.
- Політологія:** Курс лекцій / За загал. ред. І. С. Дзюбка. — К.: Вища школа, 1993. — 271с.
- Попов Г. Х.** Эффективное управление. — М.: Экономика, 1985. — 336 с.
- Пригожий А. И.** Социология организаций. — М.: Наука, 1980. — 256 с.
- Принцип системности в психологических исследованиях.** — М.: Наука, 1990. — 184 с.
- Психология.** Учебник для экономических вузов / Под ред. В. Н. Дружинина. — СПб.: Питер, 2000. — 672 с.
- Психология управления:** Курс лекций / Отв. ред. М. В. Удальцова. — Новосибирск, 1997. — 150 с.
- Психологія професійної діяльності і спілкування //** За ред. Л. Е. Орбан, Д. М. Гриджука. — К.: Преса України, 1997. — 192 с.
- Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива /** Под. ред. Б. Д. Парыгина. — Л.: Наука. — 1986. — 240 с.
- Рейнвальд Н. И.** Психология личности. — М.: Изд-во ун-та Дружбы народов, 1987. — 200 с.
- Роджерс К. Р.** Консультирование и психотерапия: Новейшие подходы в области практической работы: Пер. с англ. — М.: ЭКСМО — Пресс, 2000. — 264с.
- Розанова В. А.** Психология управления // Управление персоналом. — 1996/97.— 176с.
- Рубахин В. Ф., Филиппова В.** Психологические аспекты управления. — М.: Знание, 1973. — 64 с.
- Рубинштейн С. Л.** Проблемы общей психологии. — М.: Педагогика, 1976. — 480 с.
- Савчин М. В.** Психологія відповідальної поведінки. — К.: Віта, 1996. — 130 с.
- Свенцицкий А. Л.** Социальная психология управления. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1986. — 176 с.
- Селье Г.** Стресс без дистресса / Пер. с англ. — Рига: Виеда, 1992. — 109с.
- Сірка А.** Як робити бізнес з американцями і канадцями. — К.: Кобза, 1994. — 420 с.
- Система** работы с кадрами управления. — М.: Мысль, 1984. — 270с.
- Скотт Д. Г.** Конфликты. Пути их преодоления. — К.: Внешторгиздат, 1991.— 190 с.

- Слезингер Г. Э.** Совершенствование процессов управления предприятием. — М.: Машиностроение, 1975. — 311 с.
- Сохань Л. В. и др.** Жизненный путь личности. — К.: Наук. думка, 1987. — 279с.
- Соціальна психологія:** Навчально-методичний посібник / За ред. Л. Е. Орбан, В. Д. Хруща. — Івано-Франківськ: Прикарпатський ун-т, 1994. — 102с.
- Соціологія:** Підручник / За загальн. ред. В. П. Андрущенка, М. І. Горлача. — Харків — Київ, 1998. — 622 с.
- Стиль** работы и образ жизни руководителей: Анализ проблемы, рекомендации. — М.: Экономика, 1985. — 280 с.
- Тейлор Ф. У.** Принципы научного менеджмента: Пер. с англ. // Журнал «Контроллинг», 1991. — 104 с.
- Терещенко В. І.** Організація і управління: Досвід США. — К.: Знання, 1990. — 48 с.
- Тидор С. Н.** Психология управления: от личности к команде. — Петрозаводск: Периодика, 1997. — 256 с.
- Трейси Д.** Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга / Пер. с англ. — М., 1993. — 160 с.
- Третьяченко В. В.** Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. — К.: Стилос, 1997. — 585 с.
- Трофімов А. Ю.** Соціально-психологічні чинники ефективності діяльності менеджера: Автореф. дис. канд. психол. наук. — К., 1995. — 20 с.
- Уманский Л. И.** Поэтапное развитие группы как коллектива // Коллектив и личность. — М.: Наука, 1975. — С. 77—87.
- Уотермен Р.** Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1988. — 368 с.
- Удалов Ф. Е.** В одной должности — не более семи лет // Экономика и организация пром. пр-ва. — 1983. — №12.
- Управление** по результатам / Пер. с финск.; Общ. ред. Я. А. Лейманна. — М.: Прогресс, 1993. — 320 с.
- Управленческое** консультирование: В 2-х т. — П.: Пер. с англ. — М., 1992. — 319 с.
- Управление** — это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. — М., 1992. — 351 с.
- Фейнхейзен М. А., Маат Б. Й., Иаан К. А.** Менеджмент человеческих ресурсов // Персонал. — 1993. — № 2. — С. 3—17.
- Филиппов А. В.** Работа с кадрами: психологический аспект. — М.: Экономика, 1990. — 168 с.
- Фишер Р., Юри У.** Путь к согласию, или переговоры без поражения: Пер. с англ. — М.: Наука, 1992. — 158 с.
- Фуллер Д.** Управляй или подчиняйся. Проверенная техника эффективного менеджмента. — М., 1992. — 287 с.
- Хекхаузен Х.** Мотивация и деятельность. Пер. с нем. — М.: Педагогика, 1986. — Т. 2. — 392 с.
- Хилл Н.** Думай и богатей / Пер. с англ. — М., 1992.
- Хофстед Г.** Культура бизнесу // Кур'єр ЮНЕСКО. — 1994. — Червень. — С. 12—16.
- Хруцкий Е. А.** Организация проведения деловых игр: Учеб. пособие. — М.: Высш. школа, 1991. — 320 с.
- Цандер Е.** Менеджмент малих і середніх підприємств: Пер. з нім. — К.: Основи, 1997. — 317 с.

- Циба В. Т.** Соціологія особистості: системний підхід (соціально-психологічний аналіз): Навч. посібник. — К.: МАУП, 2000. — 152 с.
- Чалдини Р.** Психологія впливу. — СПб: Питер, 2000. — 272 с.
- Шакуров Р. Х.** Соціально-психологічні основи управління: керівник і педагогічний колектив. — М.: Просвещение, 1980. — 208 с.
- Швальбе Б., Швальбе Х.** Личность, карьера, успех. — М.: Прогресс, 1993. — 240 с.
- Швалб Ю. М., Данчева О. В.** Практична психологія в економіці та бізнесі. — К.: Лібра, 1998. — 270 с.
- Шепель В. М.** Настольная книга бизнесмена и менеджера (Управленческая гуманитарология). — М.: Финансы и статистика, 1992. — 240 с.
- Шкурко Я. І.** Вплив комунікативних особливостей жінки-керівника закладу освіти на ефективність її управлінської діяльності: Автореферат дис. канд. психол. наук. — К., 2000. — 19 с.
- Шостром Э.** Анти-Карнеги или человек-манипулятор: Пер. с англ. — М., 1994. — 128 с.
- Шуванов В. И.** Социальная психология менеджмента. — М.: ЗАО «Бизнес школа» «Интел-Синтез», 1997. — 258 с.
- Щёкин Г. В.** Как читать людей по их внешнему облику. — К.: Украина, 1993. — 239 с.
- Щёкин Г. В.** Теория социального управления: Монография, — К.: МАУП, 1996. — 408 с.
- Щёкин Г. В.** Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. — К.: МАУП, 1999. — 400 с.
- Юнг К. Г.** Архетип и символ / Сост. и вступ. ст. А. М. Руткевича. — М., 1991. — 304 с.
- Юркевич Г. Й.** Психологічні детермінанти розвитку особистості менеджера: Автореферат дис. канд. психол. наук. — К., 1999. — 19 с.
- Яккока П.** Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1991. — 384 с.
- Японский менеджмент:** Конспект лекций по теории управления. — М., 1991, — 203 с.
- Ярошевский М. Г.** История психологии. — М.: Мысль, 1976. — 463 с.
- Яценко Т. С.** Психологічні основи групової психокорекції: Навчальний посібник. — К.: Либідь, 1996. — 264 с.
- Allport G., Vernon H., Lindscy D.** A scale for measuring the dominant interests in personality. — Boston, 1964.
- Alderfer C.** Existence, Relatedness and Yrowth: Human Needs in Organizational Settings. Free Press, N. Y., 1972.
- Bass B. M., Baret G. V.** People, work and organizations: An introduction to industrial and organizational psychology. — Boston, 1981. — 673 p.
- Cooper C., Robertson I. T.** The psychology of personnel selection. — London, 1995. — 524 p.
- Drucker P.** Management: Tasks, responsibilities, practices. — L: Heineman, 1974. — 225 p.
- Festinger L** A theory of Cognitive Dissonance. — Evanston, 1957.
- Francic E.** Organizational Culture: Some Implication for Managers and Trainers // Journal European Industrial Training. — 1987. — 11, 7. — p. 29—32.
- Hackman J. R., Morris C. G.** Group tasks, group interaction process and group performance effectiveness: A review and proposed integration // Advances in experimental social psychology / Ed. by LBerkowitz. — N.Y.: Academy Press, 1975. — Vol. 3. — P. 45—100.

- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B.** The motivation to work. — N. Y., 1959.
- Hoffman L R.** Homogeneity of member personality and its effect on group problem solving//Journal of abnormal and social psychology. —1959. — № 9. — P. 234—245.
- Hoffman L R., Hendrick J.** Problem solving in different size groups // Personal psychology. — 1971. — Vol. 24. — № 3.
- Hall D. T.** Careers and socialization // Journal of Management. —1987. Vol. 1. ,№ 2. — P. 301—321.
- Hofetede G.** Culture and organizations // International Studies of Management Organization. —№ 4. — 1981.
- Ikle F. Ch.** How Nations Negotiate. N. Y., 1976.
- Kosiba R.J.** Entering technical management//Journal of Management. — 1985. — VI, №3. — P. 149—156.
- Katz D., Kahn E. L** The social psychology of organization. — N.Y., 1966. — 498p.
- Krech D., Crutehfield R., Ballachey E.** Individual in society. — N.Y, 1962. — 396p.
- McYregor D.** The human side of enterprise. — N. Y., 1960. **McClelland D. C.** Assessing Human Motivation. — N. Y., 1971. **Maslow A.** Motivation and Personality. — N.Y, 1954. — 441 p. **Mayo E.** The Human of an Industrial Civilization. — N.Y., 1933. **Mintzberg J.** The nature of managerial work. — N.Y., 1973. **Shaw M. E.** Group Dynamics: The Psychology of small group behavior. — N.Y, 1971. — 414 p.
- Spector P. E.** Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. — N.Y, 1996. — 420 p.
- Stogdill R. M.** Group productivity, drive and cohesiveness // Organizational Behavior and Human Performance. — 1972. — Vol. 8. — P. 26—43. **Stogdill R. M.** Hand of Leadership. — N.Y: Free Press, 1970. — 605 p. **Suutari. V.** Zeadership ideologies among European managers: a comparative study in a multinational company // Scandinavian Journal of Management. 1996. Vol. 12. № 4. pp. 389—409.
- Veriander E. G.** Incorporating Career Counseling into Management Development // J. Manag. Dev. — 1986/ — V.5. 3. — p. 6—45. **Vroom V.** Work and Motivation. N. Y, 1964.
- Zander A., Cartright A.** Group dynamics. Research and Theory. — N.Y, 1968. — 580 p.

Короткий термінологічний словник

Авторитет (лат. *autoritas* — вплив, влада) — вплив індивіда, заснований на займаній ним посаді; визнання за індивідом права на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності.

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.

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 (лат. *affectus* — хвилювання, пристрасть) — сильний і відносно короточасний емоційний стан, пов'язаний з різкою зміною важливих для суб'єкта життєвих обставин.

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 кризь 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.

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.

Воля — здібність людини, що виявляється у самодетермінації й саморегуляції діяльності та різних психічних процесів.

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.

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.

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.

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* — осереддя) — 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.

Зрілість — сукупний стан високого розвитку фізіологічних, інтелектуальних, професійних, ділових, вольових, моральних, соціальних параметрів людини.

Імідж (англ. *image* — образ) (**особистості чи організації**) — враження, яке організація та її співробітники справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

Індивід (лат. *individuum* — неподільне) — окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти.

«Індивідуальне» — здатність особистості бути суб'єктом, досягаючи при цьому найвищого рівня суб'єктивності.

Індивідуальний стиль діяльності — стійка індивідуально-специфічна система психологічних засобів, прийомів, навичок, методів, способів здійснення певної діяльності.

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.

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.

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.

Консультавання (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.

Культура (лат. cultura — догляд, освіта, розвиток) — властиві людині, набуті вихованням і суспільне 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.

Лідерство (англ. leader — вести, керувати) — взаємини домінування і підкорення, влади і дотримання в системі міжособистісних відносин у групі.

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 — 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.

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.

Місія (лат. missio — посилка, доручення) **організації** — лаконічно сформульована причина існування організації, особлива роль для ринку, споживача.

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; суспільне (зокрема морально) санкціонована міра потреб, що стосується як їх складу, рівня, так і способів задоволення.

Моральні якості — моральна характеристика найтипівіших 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.

Нововведення — заходи, спрямовані на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації.

Об'єкт психології управління — організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації.

Онтогенез (грец. ontos — єство і genesis — походження) — індивідуальний розвиток організму, сукупність перетворень, яких зазнає організм від зародження до кінця життя.

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.

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.

Ортобіоз (грец. ortos — прямий, правильний) — правильний, розумний спосіб життя людини.

Особистість — людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського, суспільнозначущого та індивідуально неповторного.

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.

Позиція (лат. positio — становище) — погляд, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності.

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

Почуття — психічні стани і процеси, які відображають емоційний аспект духовного світу людини, її суб'єктивне переживання подій, емоційне ставлення до навколишньої дійсності.

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.

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 умінь 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 реклами — галузь знання, яка вивчає психічні процеси, що сприяють взаємодії рекламодавця і споживача з метою ефективного задоволення попиту останнього.

Психологія управління — галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.

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.

Психолого-акмеологічне консультування — спеціально організований процес спілкування психолога-консультанта з ієрархічно пов'язаною групою службовців сфери управління, керівників організації,

спрямований на генерацію, розгортання можливих і бажаних для організації в певний період змін.

Регрес (лат. regressus — зворотний рух) — перехід від вищих форм до нижчих, зміна до гіршого, занепад.

Реклама (лат. reclamare — вигукувати, кликати) — популяризація товарів, видовищ, послуг тощо з метою привернути увагу покупців, споживачів, замовників, глядачів; поширення відомостей про кого-небудь, про щось з метою популяризації; плакат, оголошення тощо як засіб привернення уваги покупців, глядачів та ін.

Ризик — ситуативна характеристика діяльності, що поєднує невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки в разі невдачі.

Розвиток особистості керівника — процес, під час якого він, засвоюючи соціальний, моральний, професійний досвід, набуває реального соціального, морального професійного статусу.

Роль (франц. rôle — перелік) — певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу і по-зиції 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.

Самоспостереження — безпосереднє спостереження людиною за власними психічними процесами.

Ситуація — система зовнішніх умов стосовно суб'єкта діяльності, які спонукають чи опосередковують його активність.

Соціальна активність особистості — глибинні, різнобічні зв'язки особистості із соціумом, рівень реалізації як суб'єкта суспільних відносин.

Соціальна інформація — інформація, що стосується відносин людей, їхніх взаємодій, потреб, інтересів.

Соціальна установка — суб'єктивна орієнтація індивідів як представників групи на певні цінності.

Соціальне середовище — суспільні матеріальні та духовні умови існування й діяльності людини.

Соціальне управління — діяльність, спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях людей і організацій з метою досягнення окреслених суспільне значущих цілей.

Соціальний символізм (фр. symbolisme, від symbole — символ) — один із виявів взаємозв'язку соціальної структури і культури суспільства; регуляція соціальних відносин за допомогою символічних культурних засобів; загальноприйняті способи, за допомогою яких особистість може (і повинна) демонструвати своє прийняття соціальних відносин, у межах яких вона діє.

Спільна діяльність — організована система активності взаємодіючих між собою індивідів, яка спрямована на створення (відтворення) об'єктів матеріальної та духовної культури.

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.

Стратегія (грец. strategia від stratos — військо і ago — веду) — довгостроковий курс розвитку організації, який ґрунтується на усвідомленні сутності її виробничо-господарської та соціальної діяльності, способів досягнення її цілей.

Страх — короткочасна чи стійка емоція, породжена в людини дійсною чи уявною небезпекою.

Стрес (англ. stress — напруга) — емоційний стан людини, що виникає під дією сильних подразників і виявляється у напружених переживаннях.

Тактика (грец. taktika — мистецтво командування військом) — система послідовних дій, яка сприяє реалізації загального плану переговорів, досягненню накресленої цілі.

Тактичний прийом — конкретна форма загальної системи послідовних дій, яка спрямована на реалізацію окремих завдань переговорів.

Темперамент (лат. temperamentum — узгодженість, устрій) — індивідуальні особливості людини, що виявляються в силі, швидкості, напруженості, урівноваженості, перебігу її психічної діяльності, у порівняно більшій чи меншій стійкості її настроїв.

Тип керівника — особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості.

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.

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.

Усвідомлення відповідальності — відображення в суб'єкті буття соціальної необхідності, тобто розуміння смислу і значення дій і їх наслідків.

Функції управління — сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, ціле-спрямованого впливу на зв'язки і відносини людей у процесі життєдіяльності організації.

Характер (грец. charakter — риса, особливість) — сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що виявляються в типових способах діяльності та спілкування, в типових обставинах і визначаються ставленням особистості до них.

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.

Орбан-Лембрик Л. Е.

Психологія управління: Посібник. — К.: Ака-демвидав, 2003. — 568 с. (Альма-матер)

ISBN 966-8226-06-2

Посібник є однією з перших системних спроб у сучасній практиці вищої школи узагальнити й систематизувати знання з психології управління: феномен, загальні засади, структуру, функції, методологію, історію розвитку і найхарактерніші сучасні тенденції. У ньому всебічно розкрито соціально-психологічні особливості управління, психологію управлінської діяльності, психологічні особливості особистості й організації в управлінні, а також різноманітні прикладні проблеми.

Для студентів вищих навчальних закладів. Прислужиться спеціалістам-практикам, зайнятим в управлінській сфері.

БК88.4

Навчальне видання

Серія «Альма-матер»

Заснована в 1999 році

ОРБАН-ЛЕМБРИК Лідія Ернестівна

Психологія управління

Посібник Спільний проект із ВЦ «Академія»

Редактор К. С. Мусієнко Коректор П. О. Мусієнко
Комп'ютерна верстка В. П. Богуславия

Підписано до друку

з оригінал-макета 16.04.2003.

Формат 84x108/32. Папір офс. № 1.

Гарнітура Шкільна. Друк офсетний.

Ум.-друк. арк. 29,82. Ум. фарбовідб. 30,24.

Обл.-вид. арк. 32,7. Зам. 3-135.

«Академвидав»

04119, м. Київ-119, а/с 37.

Тел./факс: (044) 213-19-24; 456-84-63.

Свідоцтво: серія ДК № 1006 від 08.08.2002 р.

ВАТ «Білоцерківська книжкова фабрика». 09117, м.

Біла Церква, вул. Л. Курбаса, 4.