

**Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет**



ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Конспект лекцій

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітніх програм «Економіка», «Управління персоналом та економіка праці»
галузі знань С – «Соціальні науки, журналістика інформація та міжнародні
відносини»

спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за
спеціалізаціями)», спеціалізація С1.01 «Економіка»
денної та заочної форм навчання

Луцьк 2026

УДК 338.24
П97

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозитарій ЛНТУ

Директор бібліотеки _____ Н.П. Поліщук

Рекомендовано до видання вченою радою факультету бізнесу та права ЛНТУ, протокол № ___ від «___» _____ 2026 року.

Голова вченої ради факультету бізнесу та права _____ Л.Л. Ковальська

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри економіки ЛНТУ, протокол № ___ від «___» _____ 2026 року.

Завідувач кафедри економіки _____ О.М. Шубалий

Укладач: _____ М.І. Дзямулич, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки ЛНТУ.

Рецензент: _____ О.М. Шубалий, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки ЛНТУ.

Відповідальний

за випуск: _____ О.М. Шубалий, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки ЛНТУ.

Психологія управління : конспект лекцій для здобувачів першого **П97** (бакалаврського) рівня вищої освіти освітніх програм «Економіка», «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань С – «Соціальні науки, журналістика інформація та міжнародні відносини» спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)», спеціалізація С1.01 «Економіка» денної та заочної форм навчання / уклад. М. І. Дзямулич. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 157 с.

Видання містить конспект лекцій та список рекомендованої літератури.

Призначене для студентів спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)», спеціалізація С1.01 «Економіка» освітніх програм «Управління персоналом та економіка праці», «Економіка».

Зміст

Тема 1. Теоретичні основи психології управління	4
Тема 2. Особистість в системі управління	16
Тема 3. Психологія особистості керівника	39
Тема 4. Психологічні чинники оцінювання управлінських кадрів	74
Тема 5. Управлінське консультування і бізнес	87
Тема 6. Соціальні та психологічні аспекти управління	93
Тема 7. Колегіальний підхід в прийнятті управлінських рішень	107
Тема 8. Основи групової самоорганізації	127
Тема 9. Конфлікти в системі управління. психологічна підготовка до нововведень	136
Список рекомендованої літератури	155

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

1. Поняття про науку управління
2. Поняття «організація» і її трактування наукою управління
3. Психологія управління як наука. Її об'єкт і предмет
4. Розвиток психології управління в управлінських моделях США та Європи

1. ПОНЯТТЯ ПРО НАУКУ УПРАВЛІННЯ

Поняття "*управління*" використовують у різних науках. Є багато визначень цього поняття. Відповідно до трьох головних сфер розвитку об'єктивного світу (нежива природа, жива природа, суспільство), можна виділити *головні види управління*:

- управління в неживій природі;
- управління в живій природі;
- управління у суспільстві.

Будь-яке управління – це процес впливу на систему для переведення її в новий стан або для підтримки її у певному режимі. Зауважимо, що такий вплив можливий тільки тоді, коли він відповідає об'єктивним законам чи закономірностям цієї системи.

Загалом управління характеризується наявністю таких складових:

- системи і причинних зв'язків між її елементами або підсистемами;
- управляючої підсистеми і підсистеми, якою управляють;
- управляючого параметра (чинник, який впливає на систему).

Для процесу управління характерні збереження, передача, перетворення інформації, цілеспрямованість, зворотний зв'язок.

Усім видам управління властиві такі риси, які можна об'єднати у дві групи:

- *статичні риси*, які властиві формі та структурі управління;
- *динамічні риси*, які властиві процесу управління.

Процес управління має певні загальні закони, наприклад, закон зворотного зв'язку, який передбачає наявність інформації про результативність певного впливу на процес.

Загальні закони всіх видів управління вивчають філософія, теорія систем, кібернетика, теорія інформації та теорія управління.

Під соціальним управлінням розуміють вплив на суспільство в цілому або на окремі одиниці чи ланки (виробництво, соціально-політичне і духовне життя, галузі економіки, підприємства, людину), щоб забезпечити успішність досягнення поставленої мети. Отже, соціальне управління – цілеспрямований, планомерний і систематичний інформаційний вплив суб'єкта управління на його об'єкт з урахуванням, корегуванням змін, які відбуваються в об'єкті.

Суб'єктом управління є управляюча підсистема, а об'єктом – підсистема,

якою управляють, що в сукупності взаємних зв'язків утворюватиме систему управління.

Система управління в цілому, як цілісно-організаційне об'єднання, може характеризуватися:

- функціями і цілями діяльності цієї системи;
- конкретним переліком складових частин, що наявні у підпорядкуванні;
- режимом зовнішніх зв'язків (субординація, координація, договірні відносини);
- правовим регулюванням структури, зв'язків та повноважень;
- правовим регулюванням системи управління в цілому та її елементів;
- інформаційним забезпеченням;
- процесом прийняття і виконання рішень.

У соціальному управлінні головними компонентами управляючої підсистеми і підсистеми, якою управляють, є люди – представники різних організацій. На відміну від управління в біологічних і технічних системах, специфіка соціального управління полягає в об'єднанні суб'єкта й об'єкта управління.

2. ПОНЯТТЯ «ОРГАНІЗАЦІЯ» ЇЇ ТРАКТУВАННЯ НАУКОЮ УПРАВЛІННЯ

Поняття "*організація*" багатозначне, його часто використовують як у повсякденному вжитку, так і на практиці управління. Це поняття розуміють по-різному. Наприклад, Я. Зелінський в книзі "Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации управления", намагається систематизувати термін "*організація*". Він зазначає, що цей термін можна використовувати або для визначення об'єкта (ознаки, його атрибуту), або для визначення стану чи процесу.

Найчастіше це поняття вживають у значенні соціального інституту (розуміють підприємництво, установу, компанію, фірму тощо). Зауважимо, що кожна така одиниця має певні завдання, засоби і методи їх досягнення, а також господарсько-юридичну самостійність. Один із видатних представників "системної школи" управління Ч. Барнард визначив організацію у предметному змісті як систему свідомо координованої діяльності двох або більше людей.

У сучасних концепціях управління це визначення уточнюється і розкривається через ознаку системності. Організацію розглядають як певний вид соціальної системи, яка характеризується складною, багаторівневою будовою, здатністю розвиватися, відкритістю, тобто взаємозв'язком з ширшими структурами суспільства, коли носіями ознаки організації є свідомо координована діяльність двох або більше осіб.

А. Дікарева і М. Мірская зазначають у книзі "Соціологія праці", що організація – це об'єднання працівників, які спільно реалізують мету і діють згідно з певними правилами і процедурами. У науковій літературі

організацію інколи трактують як процес, діяльність, із налагодження взаємодії частин у систему для досягнення поставлених цілей.

В умовах виробництва організувати – це означає скласти з людських, матеріально-технічних чинників систему, яка би підпорядковувалась певним цілям. Кожен процес організації передбачає дві сторони: управлінську і виконавчу.

Отже, організація – це структура, в межах якої проводяться певні заходи для досягнення певних значимих цілей. Це одна з функцій управління.

Для того, щоб група людей могла називатися організацією, необхідне виконання таких обов'язкових вимог:

- наявність меншою мірою двох людей, які вважають себе членами цієї групи;
- наявність хоча б однієї мети, як кінцевого стану або результату, яку приймають як спільну для всіх членів цієї групи;
- існування членів групи, які свідомо і спеціально працюють разом, щоб досягнути значимої для них мети.

Ці вимоги навів один із класиків західного менеджменту Ч. Барнард у 30-40 рр. ХХ ст. Він перший дав визначення організації. Відправним пунктом управління є постановка організаційних цілей. Щодо організації, мета – це конкретний стан або результати, яких досягають спільними зусиллями працівники, об'єднані у групи. В основі будь-якої трудової діяльності тієї чи іншої організації (в якій залучені люди-працівники) є цілепокладання, тобто постановка цілей.

Будь-яка трудова діяльність окремої людини або групи людей характеризується метою. Саме мета визначає зміст процесу управління і процесу виконання.

Мета – це не просто супроводжувальний чинник, а чинник, який зумовлює зміст діяльності людини або цілої управляючої системи. Закономірно, що в науці про управління вчення про мету посідає особливе місце. Склався цілий розділ науки – теорія вибору цілей (на підставі побудови дерева цілей). Ми розглянемо психологічні аспекти цього питання.

Зауважимо, що загальну мету управління не вибирають, її задають спосіб виробництва й економічні відносини, які склалися в суспільстві. А управління – це передусім інструмент її досягнення.

Якщо взяти окреме виробництво, то його метою є отримання максимального прибутку. Досягнення цієї мети і прагне система господарювання. Навіть окремий власник засобів виробництва, який придбає засоби виробництва, не може змінити мету свого виробництва (отримання прибутків), інакше він збанкрутує.

Конкретні цілі певного колективу повинен вибирати керівник. У цьому й полягає його головне завдання. Особливості цього процесу досліджує наука управління.

У сучасних умовах загально визнано необхідність виділення науки

управління як самостійної галузі знань.

3. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК НАУКА. ІІ ОБ'ЄКТ І ПРЕДМЕТ

Управління є найстарішою сферою людської діяльності. Воно існує стільки, скільки люди живуть і працюють разом. Тільки завдяки скоординованим діям люди могли розвиватися і створювати матеріальні та соціальні цінності.

До початку ХХ ст. управління не вважали самостійною галуззю наукового дослідження. Однак з появою книги Ф. Тейлора "Менеджмент" або "Управління фабрикою" (1911) були виділені головні принципи управлінської праці.

У 20-х рр. ХХ ст. відомий французький інженер А. Файоль, управляючий велетенської добувної і металургійної компанії, запропонував послідовну систему принципів менеджменту. Його вважають основоположником менеджменту.

В основі поняття "*менеджмент*" лежить англійське дієслово "*to manage*", що в перекладі означає управляти. Книга А. Файоля "Основи менеджменту", опублікована в 20-х рр., стала класичною. Завдяки А. Файолю управління стали вважати особливою діяльністю. Так виникла прикладна міждисциплінарна наука психологія управління.

Визначимо основні поняття психології управління.

Управління – це сукупність системи скоординованих заходів, спрямованих на досягнення значимих цілей організації.

Американські автори дають таке визначення сутності управління: "Це – робити щось руками інших".

Менеджмент – це управління, керівництво, дирекція, адміністрація.

Термін "психологія управління" вперше почали використовувати в 20-х рр. ХХ ст. у колишньому Радянському Союзі. Уже в 1924 році на II конференції з проблем наукової організації праці йшлося про психологію управління, яка повинна виконувати такі завдання:

- підбір співробітників до виконуваних функцій і один до одного;
- вплив на психіку керівників шляхом стимулювання з метою підвищення ефективності праці.

У працях А. Гастева, В. Добриніна та інших є чимало положень про використання психологічних знань у сфері управління (Сталін репресував і знищив цих учених). І коли психологія у 1936 році була заборонена, це стосувалось і розробок з психології управління. Лише із середини 60-х рр. починається період активного застосування психологічних знань до теорії та практики управління.

Б. Вендров і Л. Уманський одні з перших почали розробки з психології управління. Вони виділили такі аспекти психології управління виробництвом:

- соціально-психологічне питання виробничих груп і колективів;
- психологічний аналіз діяльності керівника;
- психологія особистості керівника;
- психологічне питання добору керівних кадрів;
- психолого-педагогічна підготовка керівника;
- інженерна психологія.

Інших поглядів дотримувався А. Ковальов, котрий відносив до сфери управління тільки соціально-психологічну проблематику:

- оптимальні морально-психологічні властивості особистості керівника;
- реальні типи керівника та їх вплив на морально-психологічний клімат колективу і на виробничу діяльність працівників;
- закономірності розвитку виробничого колективу і динаміка керівництва;
- структура колективу і специфічний підхід керівника до різних мікрогруп;

На сучасному етапі вирізняють два погляди на об'єкт психології управління. Згідно з першим об'єктом, є такі системи, як «людина – техніка», «людина – людина», які розглядають з метою оптимізації управління цими системами.

Згідно з другим об'єктом психології управління, є тільки система "людина–людина". Тут називають також підсистеми «особистість – група», «особистість – організація», «група – група», «група – організація», «організація – організація».

Дотримуючись поглядів Вендрова та Уманського, В. Рубахін і А. Філіппов називають такі головні проблеми психології управління:

- функціонально-структурний аналіз управлінської діяльності;
- інженерно-психологічний аналіз побудови і використання автоматизованих систем управління;
- соціально-психологічний аналіз виробничих і управлінських колективів, взаємини у цих колективах;
- дослідження психології керівника, стосунки між керівниками;
- психологічні аспекти добору та розміщення керівних кадрів;
- психолого-педагогічні питання підготовки керівників.

Прихильники поглядів Ковальова, наприклад А. Кітов, головну увагу приділяють діяльності керівника. Вони вважають, що психологію управління цікавить головню психологічний аспект управлінських відносин, які функціонують у процесі міжособистісної і міжгрупової взаємодії людей, залучених у трудову діяльність.

Отже, є підстава вважати психологію управління комплексною психологічною наукою. А це означає, що в цій науці використовують основні положення соціальної психології, ергономіки, інженерної психології, диференціальної, педагогічної та інших психологічних наук. Також психологія управління базується і на відповідних знаннях науки соціального управління.

Отже, за словами Б. Ломова, "психологія управління синтезує в певному відношенні досягнення суспільних, природничих і технічних наук".

Психологію управління можна визначити як науку, котра вивчає психологічні аспекти управління системами, які охоплюють людину.

Психологія управління розвивається на основі інтеграції, переліку наук, що уможлиблює диференційоване застосування здобутих знань до теорії та практики управління.

Необхідність повнішого врахування соціально-психологічних чинників у системі управління привела до виділення психології управління як самостійного розділу цієї соціальної науки.

Об'єктом соціальної психології управління є трудовий колектив у широкому розумінні цього слова (це організація, колектив підприємства, цеху, бригади).

Предметом соціальної психології управління є соціально-психологічний аспект різноманітних управлінських відносин, які охоплюють всіх людей як членів трудового колективу. Цю різноманітність управлінських відносин можна конкретизувати:

- відносини між управляючою і керованою підсистемою, або окремими її елементами;
- відносини в управляючій підсистемі;
- відносини у підсистемі, якою управляють.

Предмет соціально-психологічного управління також охоплює соціально-психологічні особливості керівника та його діяльності.

Відносини між суб'єктом і об'єктом можна аналізувати на чотирьох рівнях:

- окремо взятої особистості;
- первинного колективу;
- колективу цеху, відділу, підрозділу;
- колективу підприємства, організації.

Об'єкт управління на кожному з цих рівнів характеризується своєю соціально-психологічною специфікою, що виявляється у відповідних управлінських відносинах між суб'єктом і об'єктом управління.

Також специфіка кожного із вищезазначених рівнів відображається на особливостях управлінських відносин як у межах певних колективів, так і об'єктів управління.

Загальний соціально-психологічний аналіз управлінських відносин у трудовому колективі повинен здійснюватись відповідно до вищезазначених рівнів.

Отже, можемо підсумувати, що психологія управління повинна охоплювати аналіз психологічних аспектів управляючої підсистеми і підсистеми, якою управляють, а також взаємодії між ними.

Менеджер – це суб'єкт, який здійснює управлінські функції. Слово "менеджер" уже давно ввійшло в практику західного управління. Важливим

практичним принципом у менеджменті є таке твердження: "Хто управляє – не виробляє, хто виробляє – не управляє" (В. Зігерт і Л. Ланге). Ці автори дають таке визначення управління: "Управління – це керівництво людьми і таке використання засобів, яке дає змогу виконати поставлені завдання гуманним, економічним і раціональним шляхом".

Відомий американський вчений П. Друкер також дає визначення поняття "управління". Управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу.

У психології управління часто вживається поняття "людський фактор". Поняття "*людський фактор*" почали вживати під час Другої світової війни. Воно прийшло з англійської мови.

Людський фактор – це все те, що залежить від людини, її можливостей, бажань, здібностей і т. д. Важливість його визначається тим, що збільшується роль людини і її можливостей в процесі управління, тим більше збільшуються вимоги до інтелектуальних функцій людини та інших психічних процесів, від сприймання й уваги до відповідальності за людське життя.

Людський фактор важливий і там, де на практиці запроваджуються методи відповідно до психологічних та психофізіологічних властивостей людини. Ігнорування людського фактору здебільшого призводить до того, що на виробництві збільшується кількість конфліктів, плінність кадрів, зриви в роботі, що зумовлюють зменшення продуктивності праці.

Відповідно, розумне використання людського чинника, тобто врахування особистісних, соціально-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей людей, може сприяти отриманню значного економічного ефекту навіть без економічних затрат.

Психологію менеджменту деякі науковці рекомендують розглядати як міждисциплінарний науково-практичний напрям, метою якого є вивчення і психологічне забезпечення вирішення проблем організацій в умовах ринкової системи господарювання.

Предметом дослідження є психологічні явища в діяльності організацій, зокрема психологічні чинники, що зумовлюють ефективність праці менеджерів. До цих чинників належать такі:

- психологічне забезпечення професійної діяльності менеджерів, зокрема вирішення проблем професійного самовизначення управлінців, їхньої професійної підготовки і підвищення кваліфікації;

- пошук та активізація резервів управлінського персоналу, зокрема оцінювання та добір менеджерів для потреб організації;

- оцінка та поліпшення соціально-психологічного клімату, згуртування персоналу навколо цілей організації, в тому числі вдосконалення стилю і культури ділових стосунків у фірмі;

– психологічне забезпечення довгострокових цілей організації, зокрема розробка кадрової політики фірми, створення дійових механізмів управління фірмою як соціотехнічною системою.

На думку В. Лозниці, розгляд психології менеджменту як міждисциплінарного напрямку дещо звужує її значення і сферу впливу.

Адже, керуючи персоналом, менеджер повинен стимулювати його роботу, розкривати творчі можливості працівників, дбати про психологічну сумісність і на цій основі кооперувати працю персоналу, піклуватися про імідж організації, товару і свій власний, вміти побудувати психологічну службу тощо.

Отже, маючи за основу психологію управління (яка також є підгалуззю психології праці), психологія менеджменту має спиратися на дослідження в галузі психології творчості, психології особистості тощо, якщо це стосується обов'язків менеджера.

Психологія менеджменту – це галузь психологічної науки, основу якої становлять психологія управління, частково психологія маркетингу та інші аспекти психологічних наук, які певним чином відображені у діяльності менеджерів, знання та використання яких зумовлюють успішну діяльність організації в умовах ринкової економіки. Психологія управління – галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, зокрема роль людського та психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство та керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його учасниками, психологічні механізми управлінського рішення, соціально-психологічні риси керівника тощо.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити такі висновки:

1. Психологія управління – це частина комплексної науки управління. Психологія управління формувалася і розвивалася на стику таких психологічних дисциплін, як інженерна психологія, психологія праці, соціальна психологія та педагогічна психологія.

2. Об'єктом дослідження психологи управління є система типу "людина–людина", але особливість цієї галузі полягає в тому, що цей об'єкт розглядають з погляду організацій управлінських відносин. Предмет психологи управління – це діяльність керівників (менеджерів) і підлеглих, яка реалізується шляхом виконання головних управлінських функцій, і управлінські відносини в системі "людина - людина".

3. Мета психології управління – розробка шляхів підвищення ефективності і якості життєдіяльності організаційних систем.

4. Зміст психологи управління – розробка психологічних аспектів діяльності людини, групи та організації в цілому.

5. Джерела психології управління:

- а) практика управління;
- б) розвиток психологічної науки;

в) розвиток соціології організацій.

Психологія управління – це галузь психології, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, тобто вплив психології окремої людини або групи людей на процес управління і, навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи.

4. РОЗВИТОК ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЯХ США ТА ЄВРОПИ

Психологічний та соціально-психологічний аспекти в управлінні персоналом промислових підприємств вперше стали предметом спеціальної уваги в США, де проблеми так званих людських відносин у промисловості зумовили розвиток особливого напрямку управлінської теорії під цією назвою. З широкою програмою виступив на початку 30-х рр. XX ст. гарвардський професор Е. Мейо (виходець з Австрії). Професор запропонував новий метод ліквідації соціальних конфліктів і досягнення високої ефективності виробництва.

У своїх доведеннях він звертався до результатів досліджень, які проводили протягом багатьох років у Хоторні на заводах компанії "Вестерн електрик". Перший етап експериментів проводили наприкінці 20-х рр. XX ст. Зміст експерименту полягав у тому, що працівниць, які склали телефонні реле, перевели із цеху в спеціальне приміщення, яке називали "кімната дослідження". Роль майстра виконував експериментатор. Протягом двох з половиною років дослідники вивчали, як змінюється продуктивність праці від зміни освітленості робочого місця та періодів відпочинку (змінювали кількість перерв, а також їх протяжність) і тривалості робочого дня. Під час експериментів продуктивність праці збільшилася на 40 відсотків. Спочатку це пояснили зміною вищезазначених чинників, але коли для цієї контрольної групи запровадили попередню освітленість і попередній розпорядок, то продуктивність праці не змінилась. Гіпотеза не підтвердилася, тож дослідники почали шукати інші пояснення.

Уперше результати експерименту в Хоторні підсумував Е. Мейо (1934) у виданій лекції. У 1939 році співробітники Е. Мейо, Ф. Ретлісбергер і У. Діксон опублікували працю "Менеджмент і робітник". У цій книзі було викладено нове вчення й основані на ньому рекомендації для практики управління персоналом виробництва. Автори монографії переконливо доводять, що підвищення продуктивності праці групою молодих працівниць можна пояснити зміною їхнього ставлення до керівника і до своєї праці. Жінкам-працівницям подобалась увага експериментатора (а про минулого майстра вони говорили без симпатії).

Отже, вчені зробили висновок про існування неформальної структури колективу, яка виникає в результаті особистих контактів людей. У цій неформальній групі виникають свої норми, які і регулюють продуктивність праці, фізичні та моральні риси працівників. Головні практичні рекомендації

авторів зводяться до того, що керівник повинен зважати на існування неформальних структур всередині груп, домагатися співпраці з ними, брати до уваги переконання та почуття працівників. Вимоги керівника не повинні заперечувати природне домагання працівників до солідарності. Ф. Ретлісбергер і У. Діксон зосередили увагу на завданні працівників відділу кадрів. Крім виконання своїх звичайних професійних функцій, вони повинні вивчати індивідуальні та групові, так звані людські ситуації, які виникають на виробництві. У монографії "Соціальні проблеми промислової цивілізації" (1946) Е. Мейо продовжив розвивати свої ідеї та своїх співробітників. Він критикує індивідуальну оплату праці, яку деякі вчені вважали єдино ефективним методом стимулювання.

На думку Е. Мейо, егоїстичні економічні інтереси визначають поведінку людей тільки у критичних ситуаціях. У нормальних ситуаціях людина не керується тільки раціональними, прагматичними думками. Головний чинник, який визначає поведінку людей, стверджує Е. Мейо, – це ірраціональний соціальний інстинкт асоціації працівників зі своїми колегами. Е. Мейо обґрунтовує свою систему боротьби за ефективність й окреслює два завдання, котрі повинні постійно бути у центрі уваги кожного адміністратора:

1. Необхідно сприяти утворенню тісних соціальних зв'язків усередині групи працюючих, перетворюючи її в єдину згуртовану команду, тим самим задовольняючи інстинкт асоціації.

2. Потрібно домагатися добровільної та природної співпраці цих груп з керівником для досягнення цілей виробництва.

На підтвердження своєї думки наводить результати дослідження, які проводив у Філадельфії, де знизив плинність від 25 % до 5 % , запропонувавши дві додаткові перерви для відпочинку. Ці перерви дали можливість спілкуватися працівникам одне з одним, що привело до налагодження між ними соціальних зв'язків. Саме перетворення натовпу в соціальну групу, члени якої знаходили задоволення своїх потреб в асоціації, зробило роботу для них привабливою і зменшило плинність кадрів. Е. Мейо підкреслює особливу важливість діяльності адміністратора у створенні та закріпленні соціальних зв'язків у робочих групах.

Щоб вирішити друге завдання (досягнення співпраці групи з управляючими у підвищенні ефективності виробництва), необхідно, щоб група в цілому і кожен її учасник відчували приналежність до того чи іншого колективу, щоб група визнавала керівника не тільки формальним лідером, а й неформальним.

Ці умови й були, на думку Е. Мейо, виконані в Хоторні у так званій кімнаті досліджень. Керівники-експериментатори постійно консультувались з працівниками, роз'яснювали значення і завдання експерименту, вислуховували їхню думку і в результаті цього досягали вирішення двох

соціальних проблем: створили згуртовану групу, таку групу, яка охоче співпрацювала б з керівником.

З іменем Е. Мейо пов'язують виникнення так званого напрямку людських відносин. Новий напрям в управлінні повинен, за задумом його авторів, сприяти більшій ефективності виробництва завдяки заміні грубих тейлорівських методів відповідними психологічними методами.

Виконання цих завдань досягають переліком заходів, які можна поділити на кілька груп.

1. *Спеціалісти з "людських відносин" рекомендують* викликати інтерес працівників до справ фірми, а також формувати у них почуття "приналежності" до фірми. Форми цієї роботи найрізноманітніші – це бесіди, радіопередачі, заводські газети тощо.

Працівника ознайомлюють з історією фірми, підприємства, зі структурою в цілому; особлива увага приділяється традиціям фірми. Це, на думку авторів "людських відносин", повинно формувати у працівників почуття приналежності до фірми на зразок: "Я – частина фірми, а моя праця – певний ланцюг у виробничому процесі". Цій меті також сприяє регулярна інформація про справи фірми на ринках збуту, про її прибутки.

2. *Працівникам не забороняється подавати скарги, виразити критичні зауваження або своє незадоволення.* З метою виявлення таких незадовольень проводяться регулярні опитування, бесіди та ін. Ці заходи, на думку їхніх авторів, мають подвійне навантаження. По-перше, вони повинні використати відомий психологічний ефект, що "винесення назовні" внутрішніх переживань приносить полегшення людині; по-друге, адміністрації ліпше заздалегідь знати настрої працівників, аніж чекати від них страйків та інших деструктивних дій.

3. *Програма "людських відносин" передбачає,* щоб адміністрація підприємства налагоджувала дружні стосунки з працівниками. Представникам адміністрації рекомендують відмовитися від зовнішніх атрибутів свого становища (це знаки розрізнення та форма одягу), які заставляли б працівників-підлеглих відчувати свою залежність. Кожен керівник за можливістю повинен знати своїх підлеглих в обличчя, прізвище, ім'я та по батькові, вітатися за руку та ін. Особлива увага належить майстрові. Якщо за системою Ф. Тейлора майстер – це наглядач і контролер, то за новою системою він товариш членів бригади. Рекомендують назначати майстра з неформальних лідерів.

4. *Адміністрації рекомендують* підтримувати профспілки, йти на поступки у другорядних питаннях. Така тактика одержала назву "приручення робітничих організацій". Створення окремим групам працюючих певних пільг призводить до конкуренції серед працівників, роз'єднання групи.

5. *Програма "людських відносин" передбачає* надання працівникам деяких соціальних та комунальних послуг (організація столових зі зниженими цінами, спортивні площадки, клуби тощо). Цей комплекс заходів створює

уявлення у працівників, що адміністрація про них піклується і допомагає їм організувати дозвілля працюючих. Це згуртовує колективи навколо фірми.

У США великі промислові підприємства мають відділи "соціальних відносин", котрі розробляють політику щодо робітників. Крім того, є спеціальні фірми, які обслуговують промислові підприємства з метою налагодження "людських відносин". У більшості університетів США теорію "людських відносин" викладають як спеціальну дисципліну, а в деяких університетах створені факультети "людських відносин".

Теорія "людських відносин" мала найбільшу популярність в Америці на початку і в середині 50-х рр. XX ст. Однак наприкінці 50-х рр. цю теорію дедалі більше почали критикувати. Пройшла хвиля страйків, яка вплинула на науково-технічний прогрес та розвиток виробництва.

У роботі Г. Саймона і його послідовники на перший план виносять проблему прийняття рішень, в центрі уваги стоїть не робітник, а "адміністративна людина", функції якої – приймати рішення на тому чи іншому організаційному рівні.

Серед тих, хто і сьогодні хоче знайти психологічний рецепт вирішення всіх соціальних проблем (як у промисловості, так і за її межами), найчастіше називають професора Ф. Герцберга.

Професор Ф. Герцберг сформулював нову модель людини – "людини творчої". Згідно з Ф. Герцбергом,

людина за своєю природою має подвійний характер. З одного боку, людині властива тваринна природа і певні потреби, які зводяться до інстинкту самозбереження. З іншого, людина має власне людську сутність, якій властиві вищі потреби, а саме:

- потреба, щоб її розуміли;
- прагнення до відкриттів та свідомо поставлених цілей;
- прагнення до творчої активності;
- прагнення до саморозвитку та поліпшення умов свого існування.

Як зазначає Ф. Герцберг, підвищення оплати праці може усунути незадоволеність розміром зарплати. Реалізація цих потреб робить людину щасливою, але не задовольняє на тривалий період. Стійка задоволеність працею створюється тільки змістом трудової діяльності, інтересом до процесу праці, успіхом у вирішенні складних завдань, що зумовлює суспільне визнання людини.

Ф. Герцберг зауважує, що жодна фірма не може мати успіху, якщо вона пригноблюватиме творчу природу людини. Зауважимо, що в центрі уваги Ф. Герцберга (на відміну від "адміністративної людини" Г. Саймона) стоїть "творча людина", але вже не простий працівник, а спеціаліст, менеджер, управлінець.

Розглянуті теорії, як і сучасні теорії психології управління, містять цілу низку обґрунтованих положень і практичних рекомендацій, які зберегли своє значення і для виробництва, і для управлінської діяльності в нашій державі.

ТЕМА 2. ОСОБИСТІТЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ.

1. Теорії особистості та їх використання в управлінській практиці
2. Активність особистості як форма вияву її індивідуальності, творчості та професіоналізму
3. Соціальна позиція та роль особистості в організації
4. Рівень вимог до особистості та їх значення в управлінських відносинах
5. Соціальні норми як регулятори поведінки особистості

1. 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 свідомості, 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», аз «Я», вона є суддею і

цензором особистості. До функцій «Над-Я» належать совість, самоспостереження 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 протипагу 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 загрозової ситуації шляхом її обговорення в абстрактних термінах;
- заміщення. Полягає в частковому задоволенні неприйнятного мотиву будь-яким морально допустимим способом.

Засновник аналітичної психології швейцарський психіатр Карл-Густав Юнг 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 обгрунтував поняття «екстраверсія» й «інтроверсія» 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 навчання, 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 випишує 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 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 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 сприйняття 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 протипагу

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 нормального 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, 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, кардинально не впливали на управлінську практику підприємств. Ситуація почала змінюватися, коли в 30-ті роки ХХ ст. у США виник гуманістичний напрям управління, збагачений дослідженнями А. Маслоу, психологів Голдона-Вілларда Олпорта, 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. Маслоу концепцією ієрархії потреб використовують напрацювання американських учених Девіда Макклелланда і Фредеріка Герцберга. 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 узгальнюючи 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	Цікаві проекти Розвивальний досвід Зростаюча відповідальність Зворотний зв'язок з

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.

2. АКТИВНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ ЯК ФОРМА ВИЯВУ ЇЇ ІНДИВІДУАЛЬНОСТІ, ТВОРЧОСТІ ТА ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ

Важливою характеристикою особистості є її активність.

Активність особистості – це 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. Розраховавши свої сили, можливості для досягнення мети, людина за допомогою активності мобілізує свої здібності, активізує бажання, долає інерцію. Мотиваційними спонуканнями до дії є будь-які її потреби, передусім актуалізовані (незадоволені).

Найтиповішими 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 спонукання 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.

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. Латиський філософ Август Мілте 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.

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 різнобічно 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 нерідкісним є ставлення до ділових, завятих, 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 соціально небезпечним, соціально 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-сміслові орієнтації, визначає власне психологічну характеристику активності. Психічні процеси і властивості особистості формуються в умовах дійових зв'язків людини із соціумом. Рушійною силою психічного розвитку як саморуху 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 ефективно 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 і 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 спонукання, 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 обійтися. 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, виокремлюють:

- 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, заскорузлість 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.

3. СОЦІАЛЬНА ПОЗИЦІЯ ТА РОЛЬ ОСОБИСТОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Психологічний аналіз управлінської діяльності кожної організації (в широкому розумінні цього слова) вимагає розглянути кожного працівника в тісному взаємозв'язку з тими групами, організаціями, до складу яких він належить. Кожен працівник, будучи членом якоїсь соціальної групи, організації, займає ту чи іншу позицію в управлінських відносинах. Соціальна позиція працівника зумовлена передусім його професійно-кваліфікаційними характеристиками та функціональними обов'язками.

Отже, в кожній організації (наприклад, підприємстві) чітко виокремлюється позиція директора, начальника цеху, майстра, бухгалтера, працівника відділу технічного контролю і простого робітника.

Залежно від того, яку участь особистість-працівник бере в громадському житті, залежно від виконуваних функцій у громадських організаціях, можна виділити також відповідні певні позиції.

Поняття *"позиція особистості"* запропонував відомий австрійський психолог А. Адлер, засновник індивідуальної психології. Він називає своє вчення *"позиційною психологією"*.

Поняття *"позиція особистості"* в літературі описують по-різному. Дуже часто це поняття ототожнюють із поняттям *"роль"*, *"статус"* *"відношення"*, *"установка"*, *"ціннісні орієнтації"*.

Можна виокремити два найбільш загальні підходи до розуміння позиції.

Згідно з першим підходом (соціологічним), під позицією розуміють щось зовнішнє до особистості, те місце, яке вона посідає в системі відносин певної

соціальної структури.

Чеський психолог Ф. Якубчак пише, що позиція характеризує місце особистості, класу або категорії людей у суспільній структурі стосовно інших людей.

І. Кон розглядає позицію як соціальне становище особистості, її місце в соціальній структурі (В.Селіванов, А. Глоточкин вживають поняття позиції в значенні ролі).

У другому підході (психологічному) позицію розглядають як внутрішній компонент, який належить до структури особистості. Зокрема, Б. Ананьев виходить з того, що позиція особистості є складною системою відносин особистості, установок і мотивів, цілей та цінностей.

В. Мясіщев пов'язує поняття "позиція" із системою відношень особистості, вказуючи, що психологічне відношення виражає активну вибірку позицію особистості, яка визначає індивідуальний характер діяльності та окремих учинків.

На думку Л. Божович, позиція є системою внутрішніх мотивів, потреб, прагнень ("внутрішня позиція"), які зумовлюють певну структуру ставлення людини до дійсності, до оточення і до самого себе.

Саме з позиції, вважає Б. Паригін, починається той структурний пласт психіки, що характеризує особистість вже не як об'єкта, а як суб'єкта соціальних відносин (власного життя).

Кожну позицію особистості в тому чи іншому виробничому колективі організації завжди аналізують відповідно до інших позицій. Отож, наявний відповідний взаємозв'язок між людьми, які перебувають у пов'язаних між собою позиціях (наприклад, немає позиції генерала без армії, директора без підприємства і тощо).

Поняття "позиція" тісно взаємопов'язане із поняттям "соціальна роль". У процесі їх аналізу потрібно звернутися до ролівої теорії, яку розробляли О. Бодальов, І. Кон, Е. Кузьмін, Б. Паригін.

Визначимо, що таке "соціальна роль". У психологічній літературі можна знайти багато інтерпретацій цього поняття.

Ми розглядатимемо соціальну роль як нормативну систему дій, яка очікується від індивіда відповідно до його соціальної позиції (становища), місця в конкретній системі соціальних відносин.

Як зазначає Р. Шакуров, очікування або взірці поведінки зумовлюються як організаційно-технічними, так і соціальними чинниками виробництва: "Організаційно-технічні вимоги безпосередньо диктуються знаряддями, технологією і кінцевим продуктом діяльності організації, в якій перебуває працівник. Соціальні вимоги виходять від людей, що оточують індивіда. Вони є ніби відображенням у суспільній свідомості організаційно-технічних умов діяльності і являють собою ідеальну модель соціальної ролі".

Наприклад, працівник якоїсь бригади чи відділу, будучи членом цього колективу, повинен виконувати певні обов'язки, тобто повинен діяти

відповідно до тих прав і обов'язків, які становлять взірць його поведінки. Ці рольові вимоги виходять не тільки від первинного колективу (бригади, відділу), а від усього колективу підприємства і від суспільства в цілому.

Зауважимо, що на рольових вимогах, які виходять від конкретних людей, груп чи спільностей, яскраво виявляються їхні соціально-психологічні особливості. Наприклад, на груповому рівні ці вимоги залежатимуть від відповідних групових цінностей, традицій, інтересів і можуть відрізнятися навіть у межах одного підприємства. Відповідно до цього здійснюється рольова взаємодія в системі неформальних відносин у колективі.

У системі формальних відносин працівник не повинен порушувати технологію виробництва, правила безпеки, дисципліну праці. Якщо його діяльність відповідає очікуваним взірцям, то її вважають успішною і працівник виконує свою професійно-функціональну роль. Детальніше розглянемо офіційну функціональну роль особистості в колективі.

Як зауважує В. Афанасьєв, управління людьми означає вирішення таких завдань:

- правильне визначення соціальної ролі кожного працівника та його місця у виробництві, колективі;
- засвоєння кожним працівником призначеної йому соціальної ролі;
- забезпечення виконання кожним працівником своєї соціальної ролі.

Функціональна роль кожного учасника трудового колективу визначається посадовими інструкціями, в яких зазначається мета та ціль певної роботи, обов'язки і права працівників, види їхніх офіційних взаємодій з іншими членами колективу (майстром, директором).

Зрозуміла і чітка посадова інструкція забезпечує основу для розуміння своєї функціональної ролі кожним працівником. А нечіткість інструкції призводить до негативних наслідків у діяльності працюючих.

Водночас у посадовій інструкції повинна передбачатись і деяка самостійність, щоб надати творчості процесу роботи.

У цілому вчені наголошують на оптимальному рівні деталізації різних посадових інструкцій, оскільки від якості цих інструкцій залежать виробничі показники працівників і міжособистісні стосунки.

За словами Г. Предвечного і Ю. Шерковіна, рольову поведінку особистості можна розглядати як функцію двох змінних – соціальної ролі і "образу Я".

Якість виконання тієї чи іншої соціальної ролі залежить від того, наскільки людина розуміє її специфіку і якою мірою цю роль вона приймає і засвоює, тобто інтерналізує. Як зауважив І. Кон, "інтерналізована роль – це внутрішнє вивчення індивідом свого соціального становища і його ставлення до цього становища відповідно до його обов'язків".

В аналогічному розумінні Б. Паригін вживає поняття "залучення до діяльності". Він зазначає, що це залучення "характеризується певною мірою відповідності чи невідповідності внутрішнього психічного стану, настрою

особистості в цілому тим вимогам, які до неї ставлять". Інтерналізація працівниками своїх офіційних ролей у виробничому колективі передбачає передусім розуміння і прийняття цілей певного колективу; узгодження з цими цілями власних цілей.

Ефективність виконання соціальної ролі працівником зумовлена також і особливостями самооцінки власної рольової поведінки в системі управління. Бувають ситуації, коли суб'єктивне розуміння й оцінка особистістю окремих елементів своєї функціональної ролі не цілком відповідають вимогам колег (тобто не збігаються).

С. Безсонов провів дослідження, зіставляючи дві оцінки:

- суб'єктивне уявлення працівників про риси, які необхідні їм для успішного виконання посадової ролі;
- відповідні рольові "еталони" (еталон менеджера, керівника відділу тощо та їхні риси).

У результаті досліджень було виявлено, що збіг цих двох оцінок коливається в межах 60-30%. Аналіз особливостей, розуміння особистістю своєї посадової ролі та її корекція можуть бути використані з метою оптимізації управління.

Важливою є також проблема впливу ролі на психологічні особливості. Відповідно до головних принципів психології про єдність свідомості й діяльності, психологічні властивості особистості одночасно виявляються та розвиваються в процесі її діяльності. Соціальна діяльність людини є стрижневою, ведучою характеристикою особистості. Особливості трудової діяльності та індивідуального стилю роботи, впливаючи на властивості особистості, можуть призвести до так званої професійної деформації.

Як свідчать експериментальні дані, інколи ті чи інші професійні ролі настільки входять у свідомість людини, що стають перепоною для прийняття інших ролей, навіть в уявній ситуації. Зокрема, в експериментах М.Гомелаурі досліджувані (прокурори й адвокати, тобто особи з протилежними професійними ролями) спочатку повинні були оцінити правопорушення з позиції своєї ролі, а потім з протилежної. Виявилося, що деякі досліджувані не могли сприйняти завдання, яке полягало в оцінюванні вчинків з позиції протилежної ролі. Щоб успішно виконувати професійні ролі, необхідне не тільки знання і розуміння посадових інструкцій, а також важлива моральна готовність прийняти певну роль та активність щодо її виконання. Тоді офіційні рольові вимоги підкріплюються відповідними вимогами людини до самої себе. Потрібно особливо акцентувати увагу на значенні відповідальності як властивості особистості, яка визначає її ставлення до своїх функціональних обов'язків.

Відповідальність особистості завжди має соціальний характер, оскільки являє собою орієнтацію на виконання певних соціальних вимог, норм і візріців поведінки відповідно до її місця в системі суспільних відносин.

Відповідальність є засобом внутрішнього контролю (самоконтролю) і

внутрішньої регуляції (саморегуляції) діяльності особистості, яка виконує необхідне на свій розсуд, "свідомо та добровільно", зазначав К. Муздибаєв.

К. Муздибаєв проводив цікаві дослідження. За допомогою спеціальної шкали були відібрані "робітники більш відповідальні" (196 осіб) і "менш відповідальні" (161 осіб). Виявилось, що "робітники більш відповідальні" краще усвідомлюють виконання виробничих обов'язків, ніж "менш відповідальні". Це позначається і на їх поведінці. Зокрема, випадки невиконання своїх обов'язків характерні для "менш відповідальних". Вони менше виявляють готовність допомогти колегам, не виявляють зацікавленості в справах колективу, частіше порушують дисципліну.

У цілому була встановлена позитивна кореляція між соціальною відповідальністю та їхньою поведінкою як у сфері виробництва, так і в повсякденному житті.

Дослідження К. Муздибаєва виявили також різні рівні усвідомлення працівниками окремих видів посадових обов'язків. Одні з цих обов'язків суб'єкт усвідомлює як нероздільні з їхньою соціальною роллю і власним "Я", а інші – як периферичні, які не зачіпають їх "Я". Звідси й різний ступінь реалізації обов'язків: те, що краще усвідомлюється, краще і виконується.

Звідси можна виділити різні моделі відповідальності працівників (від високого усвідомлення і виконання виробничих функцій до усвідомлення і реалізації лише частини з них).

Зазначимо, що основи відповідальності закладаються і формуються в дитячому (підлітковому) віці.

Матеріали дослідження Н. Бахаревої і Е. Ширяєва засвідчують, як особливості сім'ї (трудові норми, рольова структура, стиль керівництва, характер взаємин) впливають на формування у школярів різних типів ставлення до праці.

Для формування працівника нового типу (відповідального, дисциплінованого, творчого) необхідне передусім створення можливостей для ефективного виконання своїх ролей, які визначаються особливостями виробничої та громадської діяльності. Вирішення завдань оптимізації взаємодії особистості й цих ролей починається з профорієнтаційної роботи і профвідбору. Далі – управління процесами трудової адаптації особистості. На всіх цих етапах необхідні відповідні управлінські стимули, які сприяли б виробничій і громадській активності працюючих.

Слово "роль" походить із театральної діяльності, де воно означає своєрідний розпорядок дій, характерних для тих, хто займає певну соціальну позицію. У цьому випадку поняття "позиція" вживається в соціологічному значенні, як щось зовнішнє для особистості; це місце, яке особистість посідає в системі відносин певної соціальної структури (це соціальне становище особистості, її місце в соціальній структурі).

Є і психологічний підхід до визначення поняття "позиція". Це внутрішній компонент, котрий належить до структури особистості, це вибірковість, яка

визначає індивідуальний характер діяльності в окремих учинках.

Отже, соціальна роль – це набір норм, які визначають, як повинна вести себе людина певного соціального становища або яка займає певну соціальну позицію.

Соціальну роль потрібно розуміти як спосіб реалізації соціальної діяльності через певні вчинки особистості, її поведінку (відповідає на запитання "як вона це робить?").

Роль – це характеристика особистості як члена колективу, соціальної організації, суспільства у процесі спілкування. Насамперед вона відображає залучення особистості до діяльності конкретної організації, виконання в ній певних функцій та обов'язків.

З огляду на це ми ведемо мову про важливість засвоєння функціональних ролей, яке здійснюється у процесі засвоєння посадових інструкцій. Також дуже важливим для ефективності виконання тієї чи іншої ролі є її засвоєння, тобто інтерналізація. Ефективність виконання соціальних ролей працівників зумовлена також і особливостями їх самооцінки власної рольової поведінки в системі управління. Не завжди ця самооцінка відповідає вимогам колег. Важливою є також проблема впливу професійних ролей на психологічні особливості особистості (може призвести до професійної деформації). Для успішного виконання професійних ролей також важливе значення має моральна готовність прийняти певну роль і її активність, коли відповідні рольові вимоги підкріплюються відповідними вимогами людини до самої себе.

Особливе значення, як стверджують дослідники, має така властивість особистості, як відповідальність.

4. РІВЕНЬ ВИМОГ ДО ОСОБИСТОСТІ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ В УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИНАХ

Ставлення особистості до своїх соціальних ролей в системі управлінських відносин значною мірою зумовлено рівнем її вимог. Рівень вимог визначається як ступінь важкості мети, досягнення якої прагне певна особистість.

У психологічному словнику рівень вимог визначено як прагнення особистості посісти певне місце у шкалі цінностей. Рівень вимог свідчить про те, що особистість чекає від себе такого ступеня складності виконання завдань, який її задовольнить.

Кожна людина в процесі діяльності завжди ставить перед собою певні цілі. У процесі досягнення цих цілей людина здебільшого переживає почуття задоволення.

З огляду на це той чи інший рівень вимог особистості зумовлений її прагненням переживати успіх і уникати поразки. В цілому відома невідповідність між рівнем вимог і рівнем можливостей їх задоволення є суттєвим моментом у розвитку особистості. Ця невідповідність мобілізує

діяльність особистості, змушує її активізуватися.

Дослідники навіть вивели формулу щастя:

$$\text{Щастя} = \text{Рівень вимог} / \text{Рівень можливостей}$$

У результаті дослідження було виявлено, що рівень вимог особистості формується під дією певних чинників. Це стандарти успіху, які наявні в тих чи інших соціальних групах, в які залучена особистість, рівень її самоповаги, минулий досвід, успіхи і поразки в процесі досягнення своїх цілей, міра інтерналізації відповідної соціальної ролі (зауважимо, що на рівень вимог значний вплив має перший успіх чи неуспіх у досягненні мети в ранньому дитинстві).

Не тільки експериментальні дані, а й життєва практика засвідчують, що успіх зумовлює прагнення до складніших цілей, водночас неуспіх змушує людину знижувати свій рівень вимог.

Безперечно, у процесі розгляду вимог особистості можна помітити вплив суспільно-економічного розвитку суспільства в цілому, того чи іншого етапу його розвитку. Також потрібно зауважити, що рівень вимог особистості – це один із проявів відповідного способу життя з його специфічними особливостями.

Розглядаючи рівень вимог особистості в трудовій діяльності, вчені простежують його залежність від віку, освіти, статі й соціального становища особистості. Зокрема виявлено, що з віком (до певного періоду) рівень вимог, пов'язаний із творчими потребами, підвищується, а потім знижується. Ці переломні точки в різних професійних групах різні. Наприклад, для представників робітничих професій ця точка обмежена періодом 19-25 років, інженерно-технічного персоналу – 30-35 років.

Збільшується зростання вимог із зростанням рівня освіти. За даними дослідження, вищий рівень вимог, пов'язаний із задоволенням потреби у творчості, простежується зі збільшенням рівня освіти і управлінського персоналу. З підвищенням рівня освіти працівників збільшуються і їхні вимоги до свого колективу. Із зростанням освіти робітника збільшується і рівень вимог щодо рівня заробітної плати.

Зв'язок між статтю працівників і рівнем вимог один із перших досліджував В. Ядов. Було виявлено, що в цілому запити жінок до змісту праці і розміру зарплати суттєво нижчі, ніж у чоловіків (Відмінність у рівні вимог пояснюється соціальними, а не психологічними чинниками).

Н. Наумова зазначає, що характер взаємозв'язку статі і рівня вимог залежить передусім від професійної групи. В одних професійних групах рівень вимог жінок нижчий, а в інших може бути таким, як і в чоловіків. Стосовно умов праці, то рівень вимог жінок набагато вищий, ніж чоловіків. За даними В. Абрамкіна (досліджували чоловіків і жінок, які працювали в різних виробничих умовах), у чоловіків середнє значення індексів

задоволеності окремими чинниками вище на 10-32 % , ніж у жінок.

За даними досліджень, рівень вимог людини зумовлений соціальним становищем її батьків. Зокрема, Н. Наумова і М. Слюсарянський дослідили, що найбільше задоволені своєю працею на виробництві діти селян, далі – діти робітників, а потім – діти інженерно-технічних працівників та слюбовців.

Зауважимо, що багато залежить від того, як особистість оцінює свої можливості. Експериментально з'ясовано, що простежуються такі тенденції – одні особи адекватно оцінюють свої можливості, другі схильні до постійної переоцінки їх, треті – до такої ж недооцінки своїх можливостей. В останньому випадку навіть досягнутий особистістю одномоментний успіх не призводить до підвищення рівня вимог (Ф. Хоппе).

Рівень вимог тісно пов'язаний з мірою залучення "Я" в певну соціальну роль. Якщо та чи інша роль не інтерналізована особистістю, то її вимог в межах цієї ролі можуть бути досить низькими і не підвищуватимуться у разі успіху. Наприклад, для молодого людини, яка не вступила у вищий навчальний заклад і бажає вступити на наступний рік, самооцінка успіхів у підготовці до вступних іспитів буде важливішою, ніж якість досягнення на тимчасовій роботі.

Особливий інтерес викликають дослідження, які розглядають рівень вимог і соціометричний статус у колективі (дослідження Ю. Орлової). На підставі досліджень виявлено, що індивіди з низьким соціометричним статусом характеризувались вищим рівнем вимог щодо зарплати, ніж індивіди з високим соціальним статусом. Крім цього, робітники з високим соціальним статусом прагнуть до досягнень у виробництві менше, ніж робітники з низьким соціальним статусом, але більше, ніж індивіди із середнім соціальним статусом. Тут залежність має криволінійний характер.

Учені досліджували специфіку вимог робітників щодо зарплати, яка є важливим стимулюючим чинником. Вони виявили, що наявна так звана "соціальна норма" зарплати, з якою людина-працівник порівнює величину своєї отриманої зарплати. Як виявили дослідження, ця "норма" залежить від статі, віку, галузі, в якій працює людина, її професійної групи, кваліфікації.

Ті, у кого заробітна плата нижча від цієї "норми", виявляють незадоволеність оплатою, відчувають дискомфорт.

За даними вчених, "соціальна норма" у чоловіків-робітників вища, ніж у працівниць, у висококваліфікованих вища, ніж у низькокваліфікованих.

Задоволеність зарплатою, як відомо, пов'язана як з потенційною, так і з реальною плінністю кадрів.

Виявлено дані, які свідчать про взаємозв'язок між задоволеністю працівників зарплатою і продуктивністю їхньої праці.

Отже, можна зробити висновок, що ставлення працівника до своєї зарплати досить суттєво впливає на ефективність виконання ним своєї

соціальної ролі у виробничому колективі.

Завдання оптимізації діяльності особистості в системі управлінських відносин потребує виявлення чинників, які можуть впливати на динаміку (тобто зміну) рівня вимог відповідно до певних соціальних ролей.

Цікаві дослідження проводила Е. Борисова. Дослідження виявили, як успіх чи неуспіх у трудовій діяльності впливають на рівень професійних вимог особистості. Було з'ясовано, що працівники, які працюють ефективніше, характеризувалися здебільшого високим рівнем професійних вимог і відповідною їм стійкою, адекватною самооцінкою. І це закономірно, бо формування зазначених рис особистості зумовлене її трудовими успіхами та їх оцінюванням іншими членами колективу. І навпаки, через постійні невдачі, особливо в перші роки роботи, поступово закріплюється у свідомості особистості й оточуючих думка про неможливість взагалі досягти успіху. У результаті це призводить до заниження самооцінки й рівня професійних вимог.

Учені вирізняють у навчанні (як діяльності) чотири типи пояснення успіху і неуспіху:

- здібності;
- складність завдання;
- докладені зусилля;
- везіння.

Найпродуктивніше пояснення успіху і неуспіху – достатньо чи недостатньо було докладено зусиль.

Для чоловіків із збільшенням віку характерне поступове підвищення ролі виробничого колективу, а для жінок – підвищення ролі сім'ї. Зауважимо, що для тих та інших характерне зниження з віком орієнтації на коло друзів. Ця проблема ще потребує вивчення. Перед дослідниками стоїть перелік завдань, вирішення яких допомогло б цілеспрямовано й ефективно впливати на особистість в системі управлінських відносин.

5. СОЦІАЛЬНІ НОРМИ ЯК РЕГУЛЯТОРИ ПОВЕДІНКИ ОСОБИСТОСТІ

Поведінка особистості як об'єкта управління будується на підставі відповідних соціальних норм. Ці норми можна визначити як історично сформовані стандарти поведінки та діяльності, виконання яких для індивіда і групи є необхідною умовою залучення їх у соціальне ціле (або створення соціального цілого).

Норма – це наявний у соціальній спільності чи групі стандарт, зіставленням з яким визначається прийнятність і досконалість об'єктів, процедур і продуктів діяльності (зокрема, юридичні, моральні, мовні норми).

Основним змістом норми є передусім вимоги суспільства.

Соціальні норми кожної групи виявляються у відповідних правилах і у вигляді засобу, по-перше, для орієнтації поведінки кожної особистості в тій

чи іншій ситуації, по-друге, для соціального контролю за їх поведінкою з боку певної спільності людей.

Можна стверджувати, що групові (або соціальні) норми зазвичай є стандартом поведінки в малій групі, регулятором відносин, які в ній наявні.

Учені, аналізуючи різноманітність групових норм, зумовлених системою офіційних та неофіційних відносин, виділили загальну характеристику функціонування норм у малій групі.

По-перше, норми є продуктом соціальної взаємодії і виникають у процесі життєдіяльності групи, а також вводяться до неї більшою соціальною спільнотою (наприклад організацією).

По-друге, група не визначає норм для кожної можливої ситуації, вони формуються лише щодо дій і ситуацій, які мають певну важливість для групи.

По-третє, норми можуть застосовуватися до ситуації загалом, безвідносно до окремих членів групи і ролі, яку вони відіграють, а можуть лише регламентувати виконання соціальних ролей, тобто бути рольовими стандартами поведінки.

По-четверте, норми вирізняють за мірою їх прийняття групою: деякі норми схвалюють майже всі учасники групи, натомість інші підтримує лише незначна кількість.

По-п'яте, норми відрізняються також за мірою і широтою девіантності (відхилення), що допускаються, і відповідним діапазоном санкцій, які у цьому разі застосовують.

Отже, групові норми регулюють діяльність групи як організаційної одиниці в її прямуванні до певної мети. Форми вияву і дії цих норм різноманітні й охоплюють широкий діапазон: від зовнішніх ритуалів до морального та естетичного вибору. Особливо потрібно акцентувати, що функціонування групових норм безпосередньо пов'язане із соціальним контролем за поведінкою індивіда. Дотримання групових норм забезпечується відповідними санкціями.

Соціальні санкції – це засоби соціального контролю, які виконують функцію інтеграції групи, регулюють поведінку її членів.

Виокремлюють позитивні санкції, тобто заохочення до дій, бажаних для групи, схвалюваних нею, та негативні – як покарання за небажані дії.

Отже, соціальні норми виконують функції орієнтації поведінки, її оцінювання та контролю за нею.

Як регулятивний механізм поведінки, соціальні норми не тільки забезпечують певну уніфікацію поведінки членів групи, а й одночасно регулюють відмінності в середині групи. Вони створюють статусно-рольову структуру групи, підтримуючи таким чином стабільність її існування. Головним призначенням дії групових норм є забезпечення існування групи як цілісної системи у суспільній діяльності. Цілі, які ставить перед собою індивід, значною мірою визначаються саме груповими нормами. Вплив групи

на індивіда виявляється в його бажанні узгоджувати свої дії з нормами, прийнятими в групі, й уникати тих дій, які можна розглядати як відхід від них. Індивід не може вважатися повноцінним членом групи, доки він психологічно не залучений до неї, тобто доки він не прийняв групові норми за стандарти своєї власної поведінки. Якщо він не погоджується із чинними груповими нормами, то можна бути членом групи лише номінально, але не психологічно.

Водночас норми можуть бути чинником ригідності групи та особистості, обмежувати їхню діяльність у нових чи незвичних ситуаціях, гальмувати процеси групового та індивідуального розвитку.

Ті чи інші соціальні норми мають як малі, так і великі групи (класи, етнічні спільності).

Соціальні норми, які виробляються в малих групах, тісно пов'язані з масовою свідомістю спільності, до якої ця група належить. Західні дослідники виявили, що у виробничих групах на неформальній основі часто виникають неписані стандарти рівня продуктивності праці, які не можна перевищувати (Хоторнський експеримент). Ці неформальні стандарти регулюються різними груповими санкціями. Таке обмеження продуктивності є одним зі стихійних способів боротьби працюючих з підвищеною інтенсивністю праці з боку роботодавців.

Отже, соціальні норми виникають не тільки в результаті цілеспрямованої діяльності офіційних організацій, але й стихійно, тобто неофіційно. Особливо це яскраво виявляється на рівні малих груп.

Як показали дослідження, на промислових підприємствах первинні виробничі колективи ставлять до своїх учасників різні вимоги:

- розвиток трудової активності;
- підвищення професійної майстерності;
- підвищення загального рівня культури;
- підвищення рівня спілкування в колективі.

Було доведено, що характер вимог колективу до особистості залежить від соціально-демографічних особливостей колективу і належного рівня культури його учасників. Цікаві спостереження провели угорські психологи І. Балінта та М. Мурані, що стосувались ставлення членів бригади до безпеки праці.

Було виявлено, що в одному виробничому колективі сформувалися такі норми, як невиконання деяких правил техніки безпеки (застосування поясів безпеки під час роботи на висоті). І нові члени колективу, щоб завоювати повагу, також не виконували правила безпеки, що спричиняло травматизм.

Отже, одним із визначених чинників ефективного управління особистістю у виробничому колективі є врахування тих соціальних норм, які склалися, а також знання їх специфіки і сили впливу на працівників.

Учені довели, що ефективність соціальних норм як регуляторів поведінки простежується здебільшого у випадках, коли група, до якої належить індивід,

водночас є референтною. Тобто такою, з якою особистість себе більшою мірою ототожнює. Тоді соціальні цінності й норми цієї референтної групи є для індивіда еталоном діяльності (хоча сам індивід до її складу може і не належати). Наприклад, молодий робітник низької кваліфікації для себе референтною групою вибирає висококваліфікований колектив і свою групову діяльність співвідносить з груповими нормами саме цього колективу.

Отже, щоб пояснити поведінку цієї чи іншої людини, необхідно передусім звернутися до цінностей і норм її референтної групи.

Переважаю кожна людина таких референтних груп має декілька і залежно від чинників орієнтується то на одну, то на іншу.

Ті особи, з якими індивід порівнює свій статус, є референтними. Група може стати референтною тому, що інші люди порівнюють з нею індивіда.

Дослідження виявили зв'язок між віком, статтю працівників та їхніми орієнтаціями на певні норми.

У цілому систематичне вивчення соціальних норм працівників (залежно від соціально-демографічних і професійно-кваліфікаційних характеристик) є необхідною умовою ефективного стимулювання трудової діяльності й оптимізації управлінських відносин.

ТЕМА 3. ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА

1. Феномен керівника в історії розвитку суспільства
2. Мотиваційна сфера особистості керівника
3. Труднощі, вимоги та обмеження у роботі керівників
4. Якості і риси керівника
5. Проблема статі в управлінні
6. Ортобіоз особистості керівника
7. Регресивний розвиток керівника та управлінська деформація

1. ФЕНОМЕН КЕРІВНИКА В ІСТОРІЇ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

Давні історичні, політичні та соціальні вчення Єгипту, Китаю, Греції, Риму та інших країн відображали не лише основні риси ранніх 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. Розвиток індустрії, промисловості, збільшення обсягів виробництва, особливо у другій половині XIX ст., висунули нові проблеми в галузі управління. Перші промислові 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 XX 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. 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.

Довіряючи 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. 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 формулювали 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 спонукую 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 принцип «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 індивідуалістичній 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.

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.

Управлінські ролі (за Г. Мінцбергом)

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи керівників
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
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	Шукає 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)
Розповсюджувач 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 проєктів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, огляди ситуації, які містять ініціювання або розроблення проєктів 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
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
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 – з 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 проявляється 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 рішення 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 відносин субординації, 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, ніж лідерство (висування 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.

Виділяють 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 непередбачувані, винахідливі;

4) керівник шукає сумлінних виконавців, а лідер – однодумців;

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;

б) керівники вважають, що підлеглі 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 змоделювати і охарактеризувати ситуації, що позначаються на гармонізації життя і діяльності групи:

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 найбільш гармонійними.

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.

2. 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 соціокультурний 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 талант, 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 більш розвинутою 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 вмінь сприяє розвитку та трансформації мотиваційної сфери кадрів управління: відбувається трансформація загальних мотивів особистості у трудові; змінюється система професійних мотивів; намагання досягти успіху співвідносяться 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.

3. ТРУДНОЩІ, ВИМОГИ ТА ОБМЕЖЕННЯ У РОБОТІ КЕРІВНИКІВ

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 тягіння до «стандартизації» співробітників. У невеликих організаціях молодому фахівцю майже відразу доручають максимально 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. У невеликих організаціях молодому фахівцю майже відразу доручають самостійні 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 лінії, 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 показниками – 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 вдятатися, 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.

6. 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 більш суцужно, 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, трапляється 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 Вудкок і Дейв Френсіс до таких чинників зараховують:

1. Невміння керувати собою, незнання своїх психофізіологічних можливостей,

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 управлінця.

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, не надто наполегливому 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 унеможлиблює 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 однодумців, її робота супроводжується труднощами або не має віддачі. Отже, недостатнє вміння формувати продуктивну групу унеможлиблює 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.

4. 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 якомога досконаліше.
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 обгрунтовано 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 соціально детерміновану властивість індивіда.

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, широкій загальній 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 – 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 відрізняється від особистості нездібного керівника специфічними властивостями.

1. Психологічна вибірковість – здатність співпереживати, виявляти

високу чутливість і сприйнятливність в описі та демонструванні психологічних об'єктів; оперативно й адекватно характеризувати психологічні особливості людей; виявляти вибірккову психологічну пам'ять і спостережливість у бесідах, у розв'язанні управлінських 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, закликком, 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;
- самостійність, 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 аналітично 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 розгледіти 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 заздалегідь 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 (її здатність визначати проблему і знаходити можливі способи 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 інтуїтивні 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 можливості 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 настрої 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.

5. 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 й 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 пишуться своєю роботою і прагнуть виконувати її краще;
- підпорядкування компетентному керівнику;
- можливість підвищення своєї кваліфікації;
- вияви уваги до своїх пропозицій;
- визнання їх професійної кваліфікації;
- справедливість керівництва.

Водночас у розумінні особливостей реалізації управлінських функцій жінками-керівниками залишаються ще не подоланими статеві-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 соціально окреслені якості. Було з'ясовано, що тендерні 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 превалує 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, вимогливість до підлеглих. У них, як і в жінок, стрижневими комунікативними складниками є здатність до соціальної взаємодії, уміння відмовитися від стереотипів, уміння 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.

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.

6. 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 системоутворювальною 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 – 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, настроя, «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;
- цінують 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 налив, 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* – перерву на відпочинок (протягом робочого дня робити від 4 до 6 гімнастичних пауз, проходити за день не менше 7 км); *релаксацію* – психічне розслаблення і переключення емоцій; *катарсис* – моральне очищення.

Не менш важливо дотримуватися основ гігієни, що сприяє нормальному функціонуванню людського організму. У структурі ортобіозу 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 навіть поганий настрій, самопочуття, хворобу. Наприклад, автор бестселера «Думай і збагачайся» 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, пропонуване життям, не заслугове на ваші хвилювання. І ви відчуете 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.

7. 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 свідчатиме про її регрес.

Регрес – 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 спонукки:

- 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 ХХ – початок ХХІ ст.) чітко окреслилися дві особливості керівників, які змінилися під впливом суспільних процесів:

1. Нездатність враховувати у своїй діяльності інтереси інших людей чи організації.

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, невідображеність 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 невиправдані 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 особистісного регресу* (О. Молл):

1. Повторення прогресивного розвитку в оберненому порядку (передбачає згортання 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.

ТЕМА 4. ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ

1. Роль оцінювання працівників у процесі управління
2. Соціально-психологічні завдання оцінювання
3. Оцінювання за головними параметрами діяльності (класифікація,

характеристика елементів класифікації)

4. Установки і форми поведінки керівників під час оцінювання підлеглих
5. Характеристика сучасного менеджера (управлінця)

1. РОЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ

Оцінювання працівників є складовою процесу управління.

Головна мета оцінювання:

1. Правильний добір та розміщення кадрів, що включає такі завдання:

- а) добір кадрів;
- б) розміщення кадрів по горизонталі;
- в) розміщення по вертикалі, тобто за рівнями управління.

2. Оплата і стимулювання праці, що включає такі завдання:

- а) організація оплати праці;
- б) матеріальне стимулювання;
- в) моральне стимулювання.

3. Застосування санкцій, що включає такі завдання:

- а) організація матеріальних санкцій, котрі призводять до матеріальних втрат;
- б) організація матеріальних санкцій, які не приводять до матеріальних втрат.

4. Перепідготовка і підвищення кваліфікації, що включає такі завдання:

- а) підвищення кваліфікації працівників;
- б) перепідготовка (перекваліфікація) працівників.

Оцінювання працівників є логічним наслідком реалізації головних функцій управління виробництвом, а саме:

- 1) планування та прогнозування;
- 2) організація;
- 3) контроль;
- 4) регулювання;
- 5) розпорядження.

Водночас оцінювання є складовою однієї з функцій управління – функції контролю.

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Він складається із запровадження стандартів, визначення реально досягнутих результатів і проведення корекції, якщо одержані результати значною мірою відрізняються від стандартів.

Об'єкти контролю:

- оцінювання досягнутих результатів виробничої діяльності;
- оцінювання персоналу, який сприяє досягненню певних результатів діяльності;
- визначення ефективності заходів, наведених у планах організації;
- усебічне оцінювання успішності діяльності організації;

– використання зворотного зв'язку для оцінювання, заохочення та інформування персоналу організації.

Двоє роль оцінювання працівників (як наслідок виконання всіх функцій і як елемента однієї з них) зумовлена особливостями, котрі має процес управління, у якому всі функції взаємопов'язані.

Головними цілями оцінювання працівників є:

1. Правильний добір і розміщення кадрів.
2. Оплата і стимулювання діяльності працівників.
3. Застосування санкцій щодо працівників, які не належним чином виконують свої функції.
4. Перепідготовка кадрів та підвищення кваліфікації.

Отже, цілі процесу оцінювання – це певні управлінські процеси загального процесу управління як складові функцій "організації", "розпорядження", "регулювання", що належать до головних напрямів діяльності управлінського персоналу. Наприклад, правильний добір, розміщення і навчання кадрів становить окремий різновид управлінської діяльності – "комплектування і підготовка кадрів". Застосування санкцій належить до функцій "адміністрування" і "загального керівництва". Отже, оцінювання є важливим інструментом процесу управління.

Кожна із вищезазначених цілей оцінювання працівників безпосередньо спрямована на поліпшення управління виробництвом, досягнення цілей організації.

Розглянемо першу мету оцінювання – правильний добір та розміщення кадрів. Вона сприяє досягненню оптимального співвідношення між інтересами підприємства та інтересами працівників. У результаті оцінювання з'ясовують, чи відповідають властивості працівника тим вимогам, котрі стоять перед претендентом на заміщення робочих місць. Добір і розміщення кадрів повинні бути спрямовані на створення такої системи, щоб кожен у кінцевому підсумку обіймав посаду, яка найбільше відповідала б його здібностям і можливостям.

Практичний досвід свідчить, що чим вищий рівень ділових якостей управлінського персоналу, тим кращий кінцевий результат відповідної організації чи підприємства.

Однак навіть організовані на підставі об'єктивної оцінки працівників добір і розміщення кадрів не досягнуть своєї кінцевої мети (вдосконалення роботи апарату управління), якщо цей процес не буде пов'язаний з раціональною оплатою праці та стимулюванням працівників.

Друга ціль оцінювання (правильне стимулювання управлінської праці) є досить складним питанням. Наприклад, не можна визнати правильним наявний і досі розподіл премій в однаковому процентному розмірі до окладу (зарплати) всіх працівників управління. Оскільки внесок у ту чи іншу справу кожного з управлінського персоналу не є однаковим, тому треба брати до уваги саме індивідуальний внесок кожного залежно від індивідуально-

психологічних рис.

У тісному взаємозв'язку з другою метою оцінки перебуває і третя – застосування санкцій. Заходи санкцій досить різноманітні. Це й адміністративні санкції (попередження, догана) і громадські заходи впливу та матеріальні санкції (деприміювання, штрафи, переведення на менш оплачувану роботу тощо).

Накладання штрафних санкцій повинно бути регламентованим і правомірним лише за конкретні упущення в роботі чи неналежне ставлення до праці. Неправильне накладання санкцій лише сприятиме зниженню авторитету адміністрації.

У сучасних умовах зростає значення і четвертої цілі оцінювання – навчання кадрів та підвищення їхньої кваліфікації.

Життя постійно підвищує вимоги до кадрів, що, відповідно, потребує постійного вдосконалення системи підготовки і перепідготовки управлінських кадрів.

Вищезазначені цілі оцінювання працівників можна розділити на завдання, без реалізації яких не можуть бути досягнуті вказані цілі.

Завдання першої цілі: добір кадрів та розміщення кадрів.

У розміщенні кадрів можна виділити два процеси: розміщення працівників по "горизонталі" (за спеціальністю) і по "вертикалі" (відповідно до ієрархії управління).

Отже, завдання оцінювання, розв'язання яких сприятиме досягненню першої цілі: добір кадрів, розміщення кадрів по горизонталі, розміщення кадрів за рівнем управління.

Друга ціль оцінювання забезпечує вирішення таких завдань: організація оплати праці працівників, матеріальне стимулювання їхньої праці, моральне стимулювання праці.

Досягнення третьої цілі оцінювання передбачає вирішення таких завдань: організація матеріальних санкцій за упущення в роботі, які призвели до матеріальних утрат; організація матеріальних санкцій за упущення, які не привели до матеріальних утрат.

Четвертої цілі оцінювання можна досягти шляхом підвищення кваліфікації кадрів та їх перепідготовки (або перекваліфікації).

Зазначимо, що головні цілі і завдання оцінювання безпосередньо впливають на формування ділових якостей працівника й одночасно є важелями впливу на рівень цих якостей.

2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАВДАННЯ ОЦІНЮВАННЯ

Оцінювання може бути важливим чинником задоволення деяких соціальних потреб особистості, сприяти стимулюванню праці, підвищенню якості праці та, особливо, професійному розвитку особистості.

Стати такою оцінка може в разі виконання деяких вимог.

По-перше, у цих процесах повинно виявлятися громадське, колективне

ставлення до результатів праці (тобто усіх працюючих), а не тільки адміністрації. У протилежному випадку створюється умова для подвійного стандарту в оцінюванні: оцінка колективу або референтної групи, з одного боку, й оцінка адміністрації – з іншого. Якщо оцінка кожної зі сторін не збігається, то вона із чинника задоволення соціальної потреби особистості стає чинником конфлікту. Це потрібно приймати до уваги, оскільки на виробництві переважає оцінка адміністрації, яка нав'язується колективу.

По-друге, оцінка спроможна зумовити потребу в самоствердженні й стати полем задоволення соціальної потреби за умови, що зміст її буде не результатом тільки групи, в якій працює працівник, а визнанням на рівні регіону, держави або на міждержавному рівні.

Звичайно, кожна людина має потребу або прагне, щоб її діяльність позитивно оцінювали колектив, адміністрація, а також споживачі продукції. У протилежному випадку оцінка може сприяти розвитку негативних явищ у трудовій діяльності. Наприклад, відсутність оцінки з боку споживача або ігнорування цієї оцінки здебільшого призводить до зниження якості як праці, так і продукції.

Відсутність оцінки з боку колективу призводить до втрати однієї з рушійних сил професійного розвитку – самовдосконалення особистості. Адже в колективній оцінці зібраний (аккумуляований) колективний досвід, вона для особистості є значущою.

В оцінюванні праці підлеглого з боку керівника відображається соціальна значущість і відповідність економічним вимогам, які склалися.

Отже, у кожного із зазначених видів оцінки, є своє соціально-психологічне навантаження, свій акцент діяльності оцінювання. Однак, як свідчать результати досліджень, тільки разом вони здатні задовольнити потреби особистості в оцінюванні її праці, порівнюючи свої досягнення з досягненнями інших людей.

Кожна із вищезазначених оцінок є рівнозначною. Деякі з них оперативніші, тож застосовуються частіше. Інші застосовуються з більшим часовим інтервалом, що може сприяти зниженню впливу цих оцінок на професійний розвиток особистості. Також часовий інтервал може створити враження в особистості або установку відповідальніше реагувати на оперативні оцінки. Це може призвести до зниження реагування на оцінювання з більш тривалішим часовим інтервалом. Щоб значимість такого оцінювання була на високому рівні, таке оцінювання повинно бути особливо ефективним (наприклад, державні нагороди, премії, тощо).

Простежується невідповідність оцінок, які надходять з різних джерел.

Однією з причин розходження в оцінюванні є відмінність у пріоритетах, які надають тій чи іншій стороні діяльності (інакше кажучи, відмінність в образах і уявленнях про різновиди діяльності). Як наслідок – оцінка дається не за головним, а за допоміжним аспектом у ставленні до професійної діяльності (наприклад, уміння організувати конференцію, нараду з

впливовими людьми, виступити на зборах тощо).

За результатами досліджень, не завжди є адекватною й оцінка колективу. Виявлено, що люди комунікативні, приємної зовнішності одержують вищу оцінку, ніж заслуговують. У цьому випадку комунікативність, зовнішність, вміння знаходити контакт з людьми виявляються більш значущими, ніж професійно важливі риси працівника.

Оцінювання за допоміжну діяльність та перенесення цієї оцінки на всю систему вмінь і навичок відбувається й під час оцінювання діяльності керівника. В цьому випадку діяльність керівника оцінюють за такими критеріями:

- вміння отримати фонди, ресурси, матеріали, інвестиції;
- вміння забезпечити проведення масштабної наради, конференції, зустріти гостей;
- вміння налагодити контакти з потрібними людьми; знання у спеціальній вузькій сфері, які оцінюють як базові для вирішення всіх управлінських проблем, тощо;
- ореол, створений заслугами у минулому (промахи оцінюються як випадковість);
- симпатії керівництва вищої ланки, які склались на підставі особистих спостережень за діяльністю підлеглого;
- на підставі життєвої позиції "не виносити сміття з хати".

Деякі із зазначених сторін роботи та поведінки не належать до тих, що забезпечують основну діяльність. Незважаючи на це, їх зараховують до головних оцінюваних параметрів. У разі негативного оцінювання професійних якостей вони підвищують оцінку діяльності в цілому.

Отже, для того, щоб оцінка спонукала до діяльності, а зміст її був зрозумілий, оцінювати потрібно за основним змістом діяльності і за тими її аспектами, які безпосередньо пов'язані з професійною кваліфікацією.

Необхідно з'ясувати, чому відбувається зміщення акцентів оцінювання на професійно другорядні ознаки.

Здебільшого це відбувається внаслідок нечіткого визначення функцій спеціаліста або керівника. Навіть якщо ми звертаємося до посадових інструкцій, то в них зазвичай немає формулювань на зразок "головні обов'язки". Тож складається враження про рівнозначність усіх функцій, які виконує керівник. Психологічна причина такого зміщення акцентів оцінювання – відсутність системного, ієрархічно сконструйованого образу посадової діяльності, який можна було б забезпечити шляхом оцінювання результатів діяльності, поділивши їх на головні та другорядні.

Іншу причину зміщення акцентів можна поєднати з чинниками ситуативного характеру, коли результат діяльності оцінюється не об'єктивно, не у зв'язку з головними її завданнями і цілями, а відповідно до ситуацій, які виникли. Наприклад, щоб оцінити діяльність двох працівників з однотипними недоліками в роботі, для позитивної оцінки вибирають одного

з працівників на основі яких-небудь нюансів, котрий, наприклад, не їсть м'яса, не вживає спиртних напоїв, тоді його діяльність оцінюється як позитивна. Також можуть виникати й такі ситуації, коли причини недоліків у роботі пояснюють об'єктивними умовами, а не особистими якостями керівника (які він повинен був виявити).

Крім того, причинами зміщення акцентів можуть бути і суб'єктивні особливості осіб, які оцінюють (компетентність, ціннісні орієнтації, установки на іншу людину, емоційний стан й інші психологічні причини).

3. ОЦІНЮВАННЯ ЗА ГОЛОВНИМИ ПАРАМЕТРАМИ ДІЯЛЬНОСТІ (КЛАСИФІКАЦІЯ, ХАРАКТЕРИСТИКА ЕЛЕМЕНТІВ КЛАСИФІКАЦІЇ)

Оцінка за головними параметрами діяльності буває:

- комплексною;
- локальною;
- пролонгованою;
- експресивною.

Комплексна оцінка стосується діяльності в цілому, всього обсягу її функцій. Це найскладніший і найвідповідальніший вид оцінювання. Найбільша психологічна складність такого оцінювання полягає в одержанні загального враження про діяльність. Комплексна оцінка здебільшого формується на підставі дослідження окремих функцій, які виконує керівник. На стадії формування комплексної оцінки можуть виявлятися такі тенденції:

- під час оцінювання дій і поступків важливе значення надається особистому досвіду працівника;
- оцінювання на основі часткової реконструкції ситуації, в якій відбувалася діяльність;
- оцінювання елементів минулої діяльності на основі сучасних стандартів;
- оцінювання особистих властивостей, які викликають симпатію чи антипатію до людини, а не за результатами діяльності.

Як видно, всі ці особливості оцінки – наслідок можливостей психології тих, хто оцінює.

Отже, комплексне оцінювання управлінської праці значною мірою залежить від знання власних індивідуальних особливостей, уміння управляти власними процесами пізнання і ставленнями того, хто оцінює.

Локальне оцінювання відрізняється від комплексного тим, що його виконують на підставі результатів виконання якої-небудь однієї функції або навіть її частини. Таке оцінювання досить часто обмежується констатацією факту виконання чи невиконання функції (але констатація факту ще не означає з'ясування причин, наприклад, невиконання).

Локальна оцінка тільки в тому випадку буде дієвою, якщо будуть з'ясовані причини, які зумовлюють той чи інший факт. Ці причини повинні

бути введені в оціночні аспекти діяльності, оскільки саме вони найбільш суттєві. У цьому полягає відмінність формального та неформального підходів до аналізу роботи.

Комплексна і локальна оцінки можуть бути пролонгованими та експресивними.

Пролонгована оцінка здійснюється на підставі вивчення всього періоду трудової діяльності. У цьому випадку аналізують минулу діяльність у формі окремих документів або думок, вражень тощо. Чим триваліший оцінювальний період, тим більша значимість цих джерел. У результаті може бути так, що оцінювальна діяльність насправді уже не подібна на теперішню діяльність. Досить часто так відбувається під час оцінювання працівників, які зайняли посаду три-чотири роки тому. Найбільші зміни їхньої діяльності простежуються здебільшого за останні рік-два (звичайно, ці зміни можуть бути як позитивні, так і негативні). Найправильнішою буде пролонгована оцінка, яка ґрунтується однаковою мірою на оцінці минулої і теперішньої діяльності. Найпродуктивніший підхід у процесі пролонгованого оцінювання полягає в проєкції минулої діяльності на теперішню, визначення тих компонентів, які збігаються, і тих, які відрізняються. Отже, точки збігу і будуть тим інформативним матеріалом, на підставі якого можна зробити висновок про стабільність чи динамічність характеристик діяльності.

Експресивне оцінювання, навпаки, належить лише до теперішньої діяльності. Аналіз так званої живої діяльності зумовлює дещо інші психологічні труднощі, пов'язані з переборенням ефектів безпосереднього спостереження, а інколи і залученням у діяльність.

На таке оцінювання великий вплив має емоційне забарвлення взаємин. Внаслідок цього вони можуть виявлятися у вигляді категоричних суджень і упередженого аналізу.

Усунути вплив емоційного тиску здатні передусім колективні форми оцінювання. Оцінки групи (колективу), більш виважені, а аспекти оцінювання, котрі потрапляють у поле зору групи, більш різноманітні. Інакше кажучи, таке оцінювання допомагає уникнути однобічності та упередженості під час оцінювання особистості.

Серед чинників, які визначають відповідність оцінок дійсному стану справ і ефективність впливу оцінки на професійний розвиток особистості, значне місце посідає систематичність вивчення та оцінювання особистості. Оцінювання повинно відбуватися регулярно. Нерегулярність оцінювання здебільшого негативно позначається і на діяльності, і на настрої працівників. Форми оцінювання досить різноманітні: на нарадах і зборах колективу, самозвіт, у вигляді звітів у спеціальній комісії, перевірка роботи іншими органами, психологічні методи оцінювання (експертне оцінювання, спостереження).

4. УСТАНОВКИ І ФОРМИ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКІВ ПІД ЧАС

ОЦІНЮВАННЯ ПІДЛЕГЛИХ

У керівників різних рівнів є декілька досить стійких психологічних установок, яких вони дотримуються незалежно від реальної установки або особистісних особливостей під час оцінювання.

Перша установка характеризується тим, що керівник намагається завжди орієнтуватися на позитивну оцінку працівника і його внесок.

Ця установка сприяє формуванню у підлеглих упевненості у своїх силах і можливостях. Але є і слабкі сторони. Така установка пояснюється необхідністю гуманного ставлення до працівника. Відповідно до цього, турбота про підлеглого полягає в тому, щоб не викликати в нього незадоволеності роботою, керівником, організацією. Таке оцінювання виконує функцію не стільки засобу аналізу дійсності, скільки засобу задоволення. Завдання оцінювання не виконується, і воно поступово втрачає значення засобу активізації управлінської праці.

Друга установка (протилежна першій) – орієнтація головним чином на негативну оцінку. Ця установка реалізується в таких формах поведінки, які постійно посилюють негативну оцінку. Відомі три форми поведінки. Перша (близька до нейтральної) – відмова від оцінювання, так звана реакція замовчування за наявності позитивних результатів. Друга (належить до проміжної) – замовчування про позитивні моменти та акцентування на негативних. Найсильніший прояв (третя форма) – активне негативне ставлення до будь-яких результатів діяльності.

Які можливі дії зумовлюють названі форми поведінки керівника щодо підлеглих?

Перша форма поведінки. У разі "реакції замовчування" підлеглий досить довго домагатиметься позитивної оцінки. Деякий час його активність розвиватиметься висхідною. Поведінка характеризуватиметься поступками, цілі яких – довести до відома керівника свої успішні результати діяльності.

Якщо декілька спроб залишаться без уваги, тобто буде "реакція замовчування", то підлеглий поступово знизить активність, мотивуватиме це тим, що "за заслугами людину не оцінюють". Помилковість такої установки полягає в тому, що керівник не враховує того, як підлеглому необхідне психологічне підкріплення своєї діяльності. Відсутність такого підкріплення, безперечно, призводить до перегляду мотивів діяльності й, головне, до зростання незадоволення працею, організацією і, нарешті, керівником.

Друга форма поведінки. Незважаючи на те, що виявляється негативне ставлення до недоліків діяльності у випадку збереження "реакції замовчування" на її позитивні результати, це більшою мірою сприяє підтриманню працездатності й позитивного ставлення до керівника. Підлеглий таку поведінку починає диференціювати на такі складові: "реакція замовчування" сприймається як схвалення, а висловлені зауваження – як негативна оцінка. У разі такої інтерпретації поведінки керівника підлеглий може бути задоволений своєю манерою оцінювання, але все-таки така

задоволеність не буде абсолютною. Стійкість задоволення залежатиме від форми вияву негативної оцінки з боку керівника. У випадку допущення різкої форми негативної оцінки й замовчування позитивних результатів порушується збалансованість переживань підлеглих, що призводить до незадоволеності, яка може виявлятися в афективній формі.

Третя форма поведінки. У цій ситуації оцінювання має два різновиди:

- негативне оцінювання, яке супроводжується повчанням, як треба діяти, щоб досягнути позитивних результатів і позитивної оцінки;
- негативна оцінка без усяких коментарів.

Ця форма прояву установки на негативне оцінювання найменшою мірою ефективна. Вона не здатна стимулювати діяльність підлеглих. На перший погляд може видатися, що негативне оцінювання, яке супроводжується постійним повчанням підлеглого, впливатиме позитивно. Однак невизнання досягнень під час вказування на те, як треба чинити, призводить до втрати ініціативи, а як наслідок – зменшується бажання контактувати з керівником.

Негативна оцінка без усяких коментарів спричиняє активний спротив підлеглого, а з часом й індивергентне ставлення до одержаної оцінки. Ця форма оцінювання характерна для некомпетентних керівників.

Третя установка базується на збалансованості оцінювання, яке виявляється у двох варіантах:

- відносне переважання позитивної оцінки з елементами негативної оцінки;
- відносне переважання негативної оцінки з елементами позитивного підкріплення.

Орієнтація на третю установку свідчить про професійний досвід і знання психології людей.

Користуючись першою формою оцінювання, потрібно враховувати індивідуальні психологічні особливості людей, наприклад, порядність, а в людей з низькою дисциплінованістю, відсутністю інтересу до праці ця форма оцінювання не приведе до необхідних позитивних результатів.

Другу форму застосовують здебільшого там, де діяльність справді позитивна. Дають напрям професійного розвитку й одночасно вказують на високий критерій оцінки. За такої оцінки підлеглий намагатиметься розширити зону позитивного оцінювання, вдосконалюючи свою роботу.

5. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА (УПРАВЛІНЦЯ)

Починаючи з 80-х рр. ХХ ст, у світі зросло значення економічних та інноваційних аспектів у діяльності фірм і корпорацій. З огляду на це підвищились вимоги до керівників усіх рівнів.

Зміни (зокрема, зменшення кількості керівних працівників) головно відбувалися шляхом:

- цілеспрямованого об'єднання самостійних функцій;

- ліквідації зайвих ланок в управлінні;
- переходу від ієрархічної до структурної мережі управління і децентралізації;

– делегування переліку управлінських функцій трудовим колективам.

Зважаючи на зростання розподілу праці, багато робіт, які виконували керівники, передаються самостійним консультативним фірмам.

Чимало фірм сьогодні широко використовують конкурсний відбір керівників. У сучасних умовах особливу увагу приділяють кваліфікації управлінців, їхнім здібностям у процесі управління. Менеджери повинні ефективно керувати колективом, найбільшою мірою використовувати творчі здібності кожного працівника, забезпечуючи гнучке реагування на вимоги замовника.

У сучасних умовах у добре розвинутих з техніко-економічного боку країнах на керівні посади приходять менеджери нового типу. їхня головна особливість – намагання якнайкраще організувати роботу підлеглих, а управлінці 60-х рр. XX ст. були стурбовані власною безпекою і благополуччям. Нові менеджери намагаються зменшити кількість спрямованих на ці цілі організаційних заходів, частіше ризикувати під час прийняття рішень. Вони не настільки автократичні й залежні від фірми, як так звані ділові люди 60-х рр., а водночас дедалі більше відокремлені від людей й емоційно мало доступні.

Проведені дослідження сучасної корпоративної культури виявили чотири головних типи менеджерів.

Перший тип – "майстри". Це люди, які дотримуються традиційної системи цінностей. Оточуючих вони оцінюють здебільшого з тієї позиції, наскільки вони творчо ставляться до своїх обов'язків. Однак ці люди бувають настільки захоплені предметом власних творчих пошуків, що не в змозі управляти складними організаційними системами, які часто змінюються.

Другий тип – "борці з джунглями". Люди, які прагнуть влади. Вони сприймають себе й оточуючих як тих, хто живе в "джунглях людей", де кожен намагається "з'їсти" одне одного. їхні інтелектуальні та інші психічні ресурси спрямовані здебільшого на гарантування власної безпеки і благополуччя. Колег вони розглядають як конкурентів або ворогів, а підлеглих – як засіб у боротьбі за владу. Серед них, відповідно, виділяють два підтипи: "леви" і "лиси".

"Леви" – це переможці, які досягли успіху і будують так звану "свою імперію".

"Лиси", влаштувавшись у корпоративній організації, продовжують спритно і корисно "просуватись" далі. Завдяки практичності й винахідливості їм вдається швидко зробити кар'єру. Врешті-решт їх плани розвалюються в результаті відповідних дій тих, кого вони свого часу ошукали або використали у своїх корисних цілях.

Третій тип – так звані люди організації (фірми). Вони ідентифікують себе з організацією, до якої самі належать. Якщо вони психологічно слабкі, то намагаються підпорядкувати, підкорити себе іншим і швидше досягти безпеки, ніж успіху. Якщо ж ці люди вольові, досить сильні психологічно, вони прагнуть визнання з боку оточуючих, підвищення згуртованості корпорації. Найбільш творчі з них створюють у компанії атмосферу дружби і співпраці, але повною мірою не в змозі успішно влаштувати справи в умовах конкуренції.

Четвертий тип – "гравці". Ці люди розглядають ділове життя взагалі та свою роботу зокрема як своєрідну гру. Вони люблять ризикувати, але з розрахунком, і часто захоплюються Інноваціями. На відміну від "борців з джунглями" вони спрямовані не на створення своєї імперії, а на задоволення від самої перемоги як такої. Їх головна турбота – набути популярності.

Серед сучасних корпоративних менеджерів найбільш розповсюджений тип – "гравець". Однак у керівників, які обіймають найвищі посади, за дослідженнями, разом з рисами "гравців" наявні характеристики "людей організацій". Вони ведуть гру головно та в інтересах організації, ідентифікуючи себе з нею. Стимулюючи інтерес до роботи своїх підлеглих, вони заохочують тих із них, які сприяють успіху корпорації, і накладають штрафні санкції на тих, хто цього не робить або шкодить успіхам корпорації. Із підвищенням на службі їхні інтелектуальні здібності вдосконалюються, а риси характеру набувають такої психологічної структури, в якій поєднуються прагнення до співпраці та конкуренції; схильність до ризику і раціональність розрахунку тощо.

Сьогодні багатьом підприємствам не вистачає кваліфікованих кадрів високого рівня. Водночас перспективні молоді менеджери швидко "просуваються" у своєму розвитку. Чому це відбувається?

На нижчих щаблях управління керівника заохочують передусім за здатність і вміння приймати самостійні рішення, за незалежність суджень, наполегливість і навіть агресивність у процесі реалізації рішень. Якщо за короткий термін молодий менеджер досягне значних результатів і отримає підвищення, то він закономірно вважає, що саме за ці риси й заохочується керівництвом. Але на вищому рівні потрібні цілком інші риси і навички, зокрема, вміння аналізувати і готовність брати до уваги думку підлеглих, орієнтація на перспективні цілі, а не на короткострокові завдання, здатність і вміння згуртувати колектив і стимулювати для напруженої роботи, а не виконувати цю роботу самому.

Ранній період молодих керівників на вищих посадах ставить їх у тяжке становище. Вони не можуть ненав'язливо впливати на підлеглих і вимушені або "натискати" на них, або виконувати велику частину роботи самостійно.

За дослідженнями, корпорація не повинна поспішати з висунанням молодих керівників на відповідні посади на підставі успіхів, досягнутих за короткі терміни. Приймати рішення про підвищення треба тільки тоді, коли

набутий певний авторитет і спеціальна підготовка, а також повинні бути проаналізовані відмінності цілей і методів на різних рівнях управління.

Закордонні експерти вважають, що в перспективі головне завдання менеджерів полягатиме в інтеграції невизначеності в системі прогнозування, прийнятті рішень та організаційній структурі, що потребуватиме від "нового керівника" здатності до адаптації, інновацій і постійних змін.

Найважливіші характеристики діяльності менеджменту:

- реальна оцінка сильних і слабких сторін;
- уміння керівника стратегічно мислити;
- уміння вести переговори з керівниками вищої ланки;
- забезпечення сприятливого характеру взаємин у колективі, яким управляє, та зацікавленості підлеглих в якісному виконанні службових обов'язків.

Загалом, до чинників, які визначатимуть успіх менеджерів і в XXI ст., можна віднести такі:

- вміння і бажання створювати результати;
- бажання і здатність нести відповідальність і приймати рішення з належним рівнем ризику;
- готовність починати процеси змін, управляти ними і використовувати їх в інтересах організації;
- готовність до співпраці;
- мистецтво оперативно приймати рішення;
- здатність передбачити майбутнє;
- широкий світогляд;
- почуття ситуації;
- здатність побачити, виділити головне;
- наполегливість;
- уміння управляти своїми думками і поглядами;
- повага до інших;
- здоровий гонор.

Значну увагу потрібно звертати на вміння і бажання домагатися результатів, бо саме це є головною метою управління і допомагає:

- перетворити бажання в реальність для кожного;
- дає змогу відчувати свою значимість;
- одержати визнання оточуючих;
- забезпечує успіх, кар'єру;
- створює матеріальні блага;
- виробляє активну життєву позицію;
- сприяє розвитку і самовдосконаленню;
- приносить задоволення та радісне сприйняття життя

ТЕМА 5. УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ І БІЗНЕС

1. Специфіка найму і роботи штатних та зовнішніх управлінських консультантів
2. Головні стилі роботи консультанта.
3. Особливості діяльності консультантів.

1. СПЕЦИФІКА НАЙМУ І РОБОТИ ШТАТНИХ ТА ЗОВНІШНІХ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНСУЛЬТАНТІВ

У розвинених країнах широко використовується особливий вид діяльності – управлінське консультування (консалтинг).

Консультантами можуть бути приватні особи, котрі працюють за ліцензією, або спеціалізовані фірми. Зауважимо, що жодна значна перебудова у фірмах розвинутих країн не обходилась без запрошення консультантів.

Консультаційна діяльність бере свій початок з перших років ХХ ст. Перші консультаційні фірми були інженерними. Вони допомагали клієнтам в обладнанні будівельних об'єктів, їх виготовленні та налагодженні. Консультаційна діяльність мала дедалі більше поширення і щоразу частіше акцентувала на питаннях економії матеріальних ресурсів, удосконалення і організації управління виробництвом, передусім управління людьми.

Головною сферою діяльності консультантів сьогодні, як і колись, є організація і управління виробництвом. Однак протягом останніх років простежується інтерес до проблем вироблення стратегії компанії в питаннях загальної організації, що пов'язано з розвитком міжнародних корпорацій. Саме в Японії і США увага консультантів зосереджена саме на цих проблемах.

Останніми роками в США великі компанії стали замість запрошення консультантів «збоку» почали вводити в себе штатних консультантів. Штатні консультанти в багатьох випадках виконують ті ж функції, які традиційно виконували зовнішні консультанти: пошуки так званих вузьких місць, допомога керівникам, аналіз проведених досліджень, дослідження результатів запровадження нових проектів і програм.

Питання про залучення штатного чи зовнішнього консультанта в компаніях у кожному конкретному випадку вирішується по-різному. Однак є декілька ситуацій, в яких перевагу потрібно надати зовнішнім консультантам:

- компанія немає потреби в постійних консультаціях і, відповідно, не може запрошувати консультанта на цілий робочий день (економічно не вигідно);
- у штатних консультантів немає досвіду вирішення тих чи інших проблем;
- соціально-психологічна атмосфера така, що необхідно звернутися до послуг нейтральної особи;
- керівники хочуть знати думку спеціалістів, які не працюють в їхній

компанії, як доповнення до думки штатних експертів.

Багато компаній звертаються до послуг штатних консультантів з таких причин:

- в умовах конкурентної боротьби чинник часу набуває дедалі більшого значення, тому прийняти оперативне рішення може лише людина, добре обізнана зі станом справ у компанії, яка здатна швидко оцінити можливу ситуацію і оперативно прийняти правильне рішення;

- на відміну від зовнішніх консультантів штатні несуть особисту відповідальність за результати своїх рекомендацій;

- їхні послуги переважно економічно вигідніші;

- штатні консультанти обізнані зі станом справ у компанії в цілому, це дасть змогу з часом їм обійняти вищу посаду в управлінні компанією, навіть досягнути рівня керівника вищого рангу.

Раніше в американських фірмах було прийнято запрошувати консультантів тільки тоді, коли необхідно було реалізувати який-небудь великий проект або потрібно було значно поліпшити організацію справ. Однак останнім часом багато малих і середніх фірм почали укладати угоди з консультаційними фірмами нового типу. За цими угодами консультанти працюють у клієнтів кожного місяця і аналізують справи за минулий місяць. Така форма співпраці дає змогу малим і середнім фірмам, які не можуть мати у штаті консультантів, не турбуватися про те, що не будуть взяті до уваги якісь несприятливі тенденції, – турботу про це беруть на себе консультанти.

Для консультантів і консультативних фірм характерною є не галузева спеціалізація, а спеціалізація за величиною організації: одні спеціалізуються на проблемах малих фірм, інші – на проблемах великих організацій. На думку консультантів, саме величина організації є важливим чинником, який визначає головні проблеми її побудови і функціонування. Діяльність численних американських консультативних фірм стосовно питань організації та управління є досить різноманітною. Наприклад, звертається у фірму організація, яка виготовляє точні прилади. Говорять: "Не розуміємо, в чому помилка. Застосовуємо нову техніку, інженери здібні, собівартість низька, а прибуток малий". Консультант працює тижнями, а то й місяцями, вивчає роботу, кореспонденцію. І тут дає рекомендації: "Реорганізуйте відділ інформації і кореспонденції, в якому неправильно здійснюються потоки інформації. Стільки інформації, що за цілий день людина не в змозі її прочитати, порушується синхронізація в роботі". Директор скептично ставиться до цих пропозицій, але все ж таки робить зміни. І здійснюється «чудо» – є прибуток.

Часто рекомендації консультантів пов'язані з заміною управлінського персоналу. Наприклад, за пропозицією консультантів змінили президента фірми; новий президент сам замінив технічного директора. Новий технічний директор закуповує нове обладнання. І в результаті – збільшення прибутку. Який же тут внесок кожного?

Практикується також консультативна допомога на зразок так званого прокату директорів. Вибув непередбачено через хворобу директор з маркетингу. Консультативні фірми тимчасово пропонують свою людину, підготовлену для роботи в екстремальних ситуаціях, поки фірма-клієнт не підбере потрібної людини.

Інколи тривала робота консультантів у клієнтів завершується тим, що вони роблять висновок: все в порядку, ніяких змін не потрібно. Як оцінити в такому випадку корисність такої рекомендації? Все залишилося так, як було. Але консультанти вважають, що в організації посилилась віра у правильність взятого курсу. Це сприяє тому, щоб стриматися від непотрібних змін, які можуть призвести до значних втрат..

На практиці консультантам частіше доводиться виконувати не роль отримувачів певних змін, а, навпаки, стимулятора. Щодо цього американці говорять: "Якщо консультанти з управління нічого не роблять крім того, що виступають в ролі каталізатора, мотивуючи зміни, які раніше були неможливі через інертність організації, то і в цих випадках їх рекомендації вартують грошей". Робота консультантів у багатьох випадках подібна до функцій юристів або лікарів, завдання яких – професійно оцінити становище, яке склалося, й аргументовано переконати клієнта поступати так, а не інакше,

Складність оцінювання діяльності консультантів полягає в тому, що результати можуть бути далеко не відразу, особливо під час реорганізації структури компаній. Консультанти рекомендують збільшити кількість персоналу, підвищити зарплату, що мало узгоджується з інтересами клієнтів (представників фірм), але це може позитивно вплинути на становище фірми в майбутньому.

Є цілий перелік робіт, які виконують консультанти і результати від яких можна визначити досить точно. Це, зокрема, питання стандартизації документів. Але такі роботи становлять незначну частину від усього обсягу робіт, що виконує консультант. Послуги консультативних фірм мають великий діапазон форм і суми оплати. За тижневе перебування консультанта у фірмі-замовника фірма може оплатити \$ 300– 500, водночас \$ 800 - 700 за декілька годин так званої стимулюючої бесіди з вищим керівництвом компанії.

Передусім, розмір отриманої консультантами винагороди залежить від кількості працівників консультативної фірми: чим більша кількість персоналу, тим дорожчі послуги. Це пояснюється наявністю у великих консультативних фірмах різних за спеціалізацією висококваліфікованих груп персоналу.

Оплата послуг залежить також від рангу консультанта, а також може залежати і від важливості роботи, яку виконують.

Консультаційні фірми не проводять роботи безкоштовно. Безкоштовну роботу вважають в США дурним тоном, що викликає підозру. Також не запроваджують оплату за кінцевим результатом. Оскільки нелегко визначити,

хто зробив більший внесок: консультант чи штатні працівники-виконавці.

У кодексі американської асоціації інженерів для консультанта записано: "Ми не гарантуємо розмір зниження затрат і підвищення прибутку, отриманих у результаті нашої роботи, і відмовимося від її проведення у випадках, якщо винагорода буде поставлена в залежність від досягнутого зниження затрат".

Здебільшого за добір управлінських кадрів беруть 25-30 % від річного окладу працівника, якого підбрали. Іноді на підбір кандидата затрачається півтора-два місяці, за цей період можуть бути протестовані близько 200 кандидатур із застосуванням тестів, аналізу документів, інтерв'ювання тощо. Цікавий також добір працівників у консультативну фірму. Конкурс – близько 100 осіб на одне місце. Умови конкурсу: перевага претендентам від 30 до 40 років; наявність вченого ступеня магістра чи доктора; досвід викладацької роботи у вищих навчальних закладах та досвід роботи на керівній посаді у фірмі. Той, хто пройшов конкурс, протягом року працює стажистом з досвідченим консультантом і за цей час грошей не отримує, йому може виділяти частину свого гонорару наставник.

2. ГОЛОВНІ ЕТАПИ РОБОТИ КОНСУЛЬТАНТА, ЇХНЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Для того, щоб краще зрозуміти, що і як може й повинен робити консультант з управління на підприємстві, розглянемо головні етапи його роботи. **Таких етапів учені нараховують шість.**

1. **З'ясування проблеми.** Здавалось би, навіщо консультантові з'ясовувати проблему. Якщо ж керівники його запросили, то вони очевидно знають, в чому проблема, яку треба вирішити. Насправді це не так. Керівникам підприємств досить важко абстрагуватися від повсякденних турбот і розглянути своє підприємство, так би мовити, з боку. Керівникам завжди заважає те, що всюди вони за- проблемами бачать людей, які очолюють ті чи інші підрозділи. Особистісні риси цих людей ніби накладаються на організаційно виробничі упушення, що призводить до викривлення справжнього стану речей. Наприклад, підприємство "морозить" через недостатню потужність і застаріле обладнання заготівельного цеху. Очолує цей цех досить енергійна людина, яка мобілізує своїх працівників у критичні моменти. Керівникам, може, здавалось, що із заготівельним цехом все нормально, треба лише час від часу "робити накачку" керівникові цього цеху. А насправді це не так. Консультант повинен об'єктивно проаналізувати всі аспекти роботи підприємства і знайти справжні причини труднощів. На цьому не можна економити, тому що поставити діагноз – це наполовину вирішити проблему.

2. **Конкретизація цілей** та бажаних результатів. Зазначимо, що консультант працює не заради власного задоволення, а для того, щоб допомогти адміністрації підприємства досягти підвищення ефективності

виробництва. Якого підвищення? Досить часто це не зрозуміло адміністрації. Тож справа експерта – допомогти усунути цю неясність, визначити інформацію, необхідну для вирішення завдань.

3. Підготовка та аналіз варіантів реорганізації. Це етап найбільш творчої роботи. Тут у консультанта здебільшого наявна сильна спокуса самому розробити декілька варіантів реорганізації підприємства.

Однак саме на цьому етапі необхідно особливо дотримуватися принципу; допомагати керівникам фірми-клієнта самим знайти нетрадиційний спосіб вирішення звичайних проблем. Звичайно, досвід, ширший світогляд дають змогу консультантові швидко проаналізувати всі варіанти, ніж їх готувати на довгих нарадах з управлінським персоналом. Але саме через такі наради в керівників і народжується почуття приналежності до консультування, що проводиться, а також розуміння того, що були проаналізовані всі можливі варіанти рішень.

4. Вибір остаточного варіанту реорганізації. Правильно організована на цьому етапі робота дає змогу зекономити час на вибір остаточного варіанту. Консультантові не потрібно "з нуля" знайомити замовника з можливими варіантами і пояснювати їх переваги та недоліки. Клієнт та експерт підходять до цього питання як рівноправні й кваліфіковані партнери. І тут експерт вирішує роль так званої останньої краплі, яка повинна переважити з раціональним рішенням, якщо керівництво перебуватиме в нерішучості.

5. Реалізація розроблених заходів. Обов'язок консультанта – не залишати керівництво підприємства після того, як прийнято рішення про якусь реорганізацію, а, навпаки, допомогти керівництву успішно подолати всі труднощі періоду впровадження. На цьому етапі є потреба у консультації психологічного характеру.

Консультант допомагає переконати всіх у необхідності й корисності для кожного працюючого тих реформ, що проводяться. Ця робота досить трудомістка, але вона є запорукою успіху.

6. Оцінка результатів реорганізації. Консультанти стверджують, що не було ще на світі реорганізації, яка б відразу ж без ніяких майбутніх змін дала бажані результати і не потребувала подальшої корекції. Жоден експерт (навіть група експертів найвищої кваліфікації) не здатний взяти до уваги всі чинники і всі можливі ускладнення.

Ліквідувати ці ускладнення і недоліки – це обов'язок консультанта і керівників фірм-клієнтів, у протилежному випадку всі зусилля даремні. Здебільшого оперативні корекції відбуваються досить легко, якщо на попередніх етапах робота була правильно організованою. Цінність допомоги консультанта на цьому етапі полягає в тому, що він допомагає замовникові (керівнику) навчитись самому знаходити причини нових труднощів, що виникають, і швидко їх ліквідувати. Досягнувши цього, консультант може вважати, що його робота на підприємстві закінчилася.

3. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАНТІВ

Розглянемо, як і де експерт з управління може принести найбільшу користь: на великому, середньому чи малому підприємстві. Незважаючи на простоту, питання є досить складним, і відповідь на нього може дати лише досвід.

Більшість експертів вважають, що на великих підприємствах легше "розвернутися" і масштаби інновацій тут більш вражаючі, але допомоги консультанта зазвичай потребують середні та малі підприємства. Їх організаційна структура не така складна, як на великих підприємствах, і керівний персонал тісніше пов'язаний з виробництвом та збутом продукції. Це допомагає менеджерам краще відчувати тенденцію розвитку своєї галузі, правильніше спрогнозувати напрям технічного прогресу. Однак на нечисленний управлінський персонал лягає підвищене навантаження, бо кожне нововведення потребує корінної перебудови всього виробництва. З огляду на це на впровадження нововведень йдуть досить рідко. Це означає, що керівникам цих підприємств немає змоги набути досвіду, необхідного для вирішення інноваційних завдань. Здебільшого керівник малого чи середнього підприємства – це завжди динамічний і зайнятий реаліст (прагматик), який переважно зайнятий вирішенням завдань сьогодення і не має уявлення, як передати досвід і знання, інформацію та ідеї своїм підлеглим, щоб згодом розділити з ними негарзди нововведень. Він переконаний, що його підприємство не подібне на жодне інше, має свою специфіку, і він стикається із специфічними проблемами, які можуть бути зрозумілі лише йому.

Такого керівника експерти повинні, якщо так можна сказати, "приручити". Тобто йому на початку все треба пояснювати, відповідати на всі його запитання, переконувати. На це піде багато часу, а потім керівник підтримуватиме такого експерта і виконуватиме його рекомендації повною мірою.

Які повинні бути рекомендації? Одна з головних небезпек, яка загрожує консультанту, – спокуса зайнятися технічною стороною виробництва. Але управління і технологія виробництва – це дві різні дисципліни, які не можна сплутувати в жодному разі. Завдання консультанта – так налагодити роботу управлінського апарату, щоб працівники самі побачили, в якому напрямі вдосконалювати організацію і технологію виробництва, тобто консультант повинен зосередити свою роботу на виявленні негативних явищ у ділових взаєминах людей, у структурі і методах їхньої роботи.

Практика свідчить, що консультант працює найефективніше в тому випадку, коли йому вдається стати на підприємстві людиною, яка надихала б на впровадження нового і могла б переконати працівників у тому, що вони здатні знаходити нові рішення і реалізовувати їх на виробництві.

Але чи не простіше експертів самому запропонувати нові рішення? Ні. Бо практика показала, що нові ідеї, які виходять не від працівників певної

організації, мають менше шансів на реалізацію.

Досвід свідчить, що робота консультантів найчастіше ускладнюється не природою проблем, які виникають перед ними, а суто психологічними моментами.

Керівники підприємства мають значні переваги і звикли відповідати за свої рішення. Тому, коли вони стикаються з проблемами, які не можна вирішити, починають аналізувати можливості запрошення експертів, боятися згаяти час і ще більше ускладнити ситуацію, з одного боку, водночас втратити самостійність і авторитет в очах підлеглих – з іншого. Навіть запросивши експерта, керівник дивиться на нього, з одного боку, як на людину, яка його врятує, а з іншого – як на ворога. Перебороти таку роздвоєність і є найважливішим завданням консультанта.

Досвід свідчить, що вирішення цієї проблеми залежить від вибору правильної форми консультації, правильного стилю спілкування із замовником.

Немає нічого шкідливішого, як спроба експерта тимчасово "захопити владу" і стати неформальним керівником підприємства або його підрозділу. Такі спроби викликають, з одного боку, прихований спротив керівника-замовника, який почне протидіяти експерту, а з іншого – це поставить під загрозу доцільність консультаційної діяльності взагалі.

Необхідно вважати, що підприємство – це своєрідний живий організм, який є унікальним. Це означає, що не повинно бути універсальних теоретичних рекомендацій, які могли б бути використані консультантами на кожному підприємстві. Необхідно брати до уваги специфіку підприємства.

Інакше кажучи, консультант – це спеціаліст з методології організації і управління виробництвом, в жодному разі не оракул. Його знання можуть справді стати корисними в тому випадку, якщо він зуміє у своїх рекомендаціях взяти до уваги специфіку певного виробництва. А хто його знає краще від керівника цього підприємства чи підрозділу?! З огляду на це є потреба у діловій взаємодії консультанта і керівника.

Важливе значення має ознайомлення керівників фірми-замовника зі світом консультантів. Консультанти для цього використовують сучасну оргтехніку, фотографії, кінокамери та відеокмери, зняті фрагменти виконаної роботи, таблиці, розрахунки.

Клієнти повинні оцінити їхню роботу і переконатися в тому, що її виконали висококваліфіковані спеціалісти і їхні гроші не пропали марно. Консультативна фірма отримує в цьому випадку гарантії, що до неї звертатимуться ще в майбутньому.

Ідеї звіту, також уміння переконувати, закріплене відомою фірмою, репутабельність доповідача є досить значними. Це ті чинники, що забезпечують процвітання консультативних фірм.

ТЕМА 6. СОЦІАЛЬНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

1. Управлінські кадри, їх класифікація та характеристика.
2. Функції та структура діяльності керівника
3. Критерії та показники ефективності управлінської діяльності.

1. УПРАВЛІНСЬКІ КАДРИ, ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА.

Управлінські кадри є складовою частиною управління. Ця частина системи має: відповідну кваліфікацію, володіє певними професійними знаннями, необхідними для керівництва трудовим колективом.

За загальноприйнятою класифікацією управлінські кадри поділяють на три групи:

1. Керівники (менеджери).
2. Спеціалісти.
3. Допоміжний управлінський персонал.

Відповідно, кожен з груп можна поділити на підгрупи. Зокрема, керівників, залежно від "профілю" колективів, котрі вони очолюють, прийнято поділяти на *лінійних* та *функціональних*, а від рівня і місця в загальній системі управління господарством – на *керівників відповідних ланок управління* (вищої, середньої, низової" ланок).

До лінійних належать керівники (менеджери), які спрямовують, координують і стимулюють діяльність учасників виробничого процесу (це директори підприємств, цехів, дільниць тощо).

До функціональних керівників відносять спеціалістів, котрі самостійно керують інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними та іншими функціональними службами (головні спеціалісти, начальники відділів, бюро, секторів, груп і т. д.).

Зауважимо: якщо працівник очолює самостійний функціональний відділ, то в загальній системі управління він є функціональним керівником, а для певного відділу – лінійним, оскільки щодо цього відділу він виконує всі функції керівництва.

Важливе значення має також і посадова класифікація кадрів управління, згідно з якою керівників системи управління прийнято поділяти на керівників низової, середньої і вищої ланок управління. Інакше кажучи, необхідно розрізняти рівень ієрархії керівників, де функції управління, які вони виконують, вирізняються своєю специфікою.

Керівники вищої ланки управління більшою мірою визначають загальний напрям виробництва (всю сферу взаємин між людьми), її мінливість і напрям розвитку, керівники середньої ланки створюють і забезпечують життєздатність структури, а низової – стабільність певних параметрів елементів системи і їх відтворення та їх стійкість.

Діяльність функціональних і лінійних керівників кожного рівня має свої

специфічні особливості.

Керівник – це посадова особа. Що ж розуміють під поняттями "посада" та "посадова особа"?

Посада – це первинне структурне утворення апарату управління, яке характеризується складом, змістом, певними функціями, що необхідні для досягнення цілей системи управління.

У кваліфікаційному довіднику посад службовців наведено понад 500 кваліфікаційних характеристик посад керівників, спеціалістів і технічних виконавців, які забезпечують процес управління. Отже, можна стверджувати, що процес управління здійснює колектив суб'єктів, його результат – це сумарне число зусиль багатьох професіоналів.

Керівники, на відміну від інших спеціалістів, які забезпечують управління, є групою посадових осіб, яким делеговані (передані) права й обов'язки владного характеру. Вони можуть віддавати накази, розпоряджатися, давати вказівки, обов'язкові для відповідних виконавців. Такими ж правами можуть володіти і деякі спеціалісти, але їхні компетенції будуть обмежені.

Компетенція – це сукупність повноважень, прав і обов'язків, які має посадова особа. Компетенція залежить від статусу особи в управлінській взаємодії. Відповідальність керівника та інших посадових осіб апарату управління залежить від чіткості прав та обов'язків.

Відповідальність закріплюється у відповідних правових актах, законах та інших нормативних документах. У разі неналежного виконання обов'язків посадові особи можуть накладати відповідні санкції (дисциплінарну, матеріальну, кримінальну відповідальність).

Санкція – це частина юридичної норми, котра визначає заходи примусу, які можуть бути застосовані в разі порушення певної норми.

В організації формується достатньо стійка структура формальних прав і обов'язків, що є організаційною структурою підприємства, установи. Нормативна документація (в тому числі посадові інструкції") також фіксує стандарти поведінки, які відповідають певному статусу.

Регулювання поведінки посередництвом норм, офіційних правил називають інституціональним управлінням.

Зауважимо, що формальну організацію найчастіше розглядають на соціологічному, ніж на психологічному рівні. Але саме психологічний аналіз дає можливість простежити на психологічному рівні деякі своєрідні ефекти, які виникають внаслідок залучення суб'єкта діяльності у формальну структуру організації.

Стійка структура формальних прав і обов'язків створює організаційну структуру підприємства. Як структури розглядають також взаємозв'язки статусів.

Учені вирізняють декілька типів взаємозв'язків: лінійний, функціональний, штабний і матричний. Залежно від того, до якого типу взаємозв'язку належить керівник або до якого типу належить конкретний

статус, можливе з більшою або меншою ймовірністю виникнення зовнішніх умов, які суттєво впливатимуть на реалізацію як окремих елементів, так і діяльності в цілому.

Лінійний тип взаємозв'язку передбачає наявність прямого посадового зв'язку між керівником і підлеглими.

Перевагою лінійної структури управління являється суворі ієрархія, простота і чіткість побудови взаємодії, але ця структура ставить особливі вимоги до професіоналізму керівника. Лінійний керівник повинен бути поліфункціональним.

Психологи виявили залежність ефективної діяльності такого керівника, а також ефективності всієї організації від ступеня відповідності його можливостей обсягу і якості навантаження. Обсяг навантаження визначається не тільки різноманітністю і широтою функцій, а й кількістю підлеглих, або, як стверджують спеціалісти з управління, діапазоном управління.

Діапазон управління – це та кількість осіб, які є або можуть перебувати в безпосередньому підпорядкуванні керівника. Синонімом до цього терміну є термін "адміністративна місткість".

У питаннях визначення раціонального діапазону управління є три підходи. Перший можна було б визначити як соціально-психологічний. Зв'язок "керівник – підлеглий" розглядають як варіант малої групи. Найбільш зв'язувально спроможною є група з п'яти осіб. У такій групі менше часу витрачається на прийняття рішень, а від керівника, відповідно, не вимагають досить широких комплексних вимог, які ставлять перед керівником великої групи.

Другий підхід визначається теорією зв'язків "підлеглий – керівник" французького дослідника Грайкунаса. Він виділив три типи зв'язків, які виникають між керівником і підлеглими і контролюються керівником:

– I тип – прямий одиничний посадовий зв'язок (зв'язок між конкретним працівником і керівником).

– II тип – прямий груповий посадовий зв'язок. Це зв'язок між керівником і кожною з комбінацій працівників.

– III тип – зв'язок, який перехрещується. У цьому випадку з додаванням одного виконавця кількість зв'язків зростає в прогресії (у разі чотирьох співробітників доводиться контролювати 44 зв'язки, п'яти – 100, шести – 222). Психічне навантаження також стрімко зростає.

Дослідники, які працювали в межах першого та другого підходів, у кінцевому підсумку змушені були звернутися до специфіки діяльності підрозділу, стосовно якого вирішуються питання про діапазон управління.

Третій напрям якраз і приділяє головну увагу висвітленню специфіки й умов діяльності підрозділу, яким здійснюється керівництво. В межах цього напрямку були виділені ієрархізовані базові змінні, які визначають діапазон управління конкретного керівника. До них належать такі:

– аналогічність і комплексність функцій, які виконує підрозділ;

- географічна близькість його розміщення;
- ступінь контролю і координації діяльності підрозділу з іншими підрозділами:
- особливості делегування повноважень.

Було визначено, що чим вищий рівень вираженості перерахованих змінних, тим вужчим є діапазон управління. Психологічно це можна пояснити. Справді, із зростанням ступеня вираженості змінних збільшується обсяг операцій, які треба здійснити, ускладнюється структура діяльності в цілому.

На практиці вирішення питання про визначення діапазону управління найчастіше здійснюється відповідно до перерахованих підходів. Розглянемо тепер особливості діяльності лінійного керівника. Специфіка діяльності лінійного керівника передбачає можливість застосування санкцій збоку і шитого рівня, що потребує від керівника "необхідного захисту, не тільки в межах неформальної, а й позаформальної системи». Цього захисту досягають завдяки маніпулюванню інформацією. Зокрема, за даними дослідження зі Стенфордського університету Є. Роджерса і Р. Агарвала-Роджерс, на кожному рівні управління втрачається 0,5 % обсягу інформації, одержаної із попереднього рівня. Якщо ми маємо семирівневу модель управління, то на сьомий рівень дійде тільки 1,6 % вихідної інформації, 98,4 % втрачається або деформується.

Функціональний керівник діє в умовах жорсткої регламентації діяльності. Регуляторами можуть бути посадові особи і технологічні нормативи діяльності, а також спеціальні знання, необхідні для їх реалізації.

Лінійні керівники з огляду на відсутність повного стандартного переліку завдань у своїй діяльності використовують свої особисті властивості й риси як головний засіб.

Функціональний менеджер працює здебільшого в рамках технологічного типу діяльності, а лінійний найчастіше діє в нестандартних ситуаціях.

Цільові установки в професійній діяльності також різняться у цих двох груп керівників. Якщо лінійний керівник змінює своїми діями організаційну ситуацію, то функціональний закріплює ті нормативні характеристики діяльності, які вже склалися і наявні.

Особливості є також і в кар'єрі цих двох типів керівників. Досліджено, що "просування" спеціалістів у межах лінійної структури виробництва (майстер, начальник дільниці, начальник цеху, директор підприємства) формує рішучіших і відповідальніших керівників, а в межах функціональної структури (інженер-керівник групи, відділу – головний спеціаліст) більш обережного керівника, але висококваліфікованого професіонала-спеціаліста.

Розглянемо особливості діяльності керівника у функціональних організаційних структурах. Функціональний тип взаємозв'язку передбачає ієрархію повноважень у процесі реалізації в організації певних функцій. Прикладом може бути служба головного механіка, технолога, бухгалтерія

тощо.

Побудова структур за методом функціоналізації передбачає чітку класифікацію функцій. Позитивним в даному випадку є те, що можна створити колективний орган будь-якої потужності, укомплектований найкращими спеціалістами. Недоліком цієї системи взаємодії є складність розмежування прав і обов'язків таким чином, щоб компетенції різних керівників не перехрещувались, оскільки діяльність функціональних підрозділів достатньо часто координується з діяльністю лінійних підрозділів.

Отже, головними проблемами функціональної системи є розмежування повноважень. На організаційному рівні це виявляється як проблема виділення функцій, а на психологічному – як проблема рольових невизначеностей у зв'язку з нечіткою ієрархією системи відповідальності.

Порівнюючи діяльність функціональних і лінійних керівників, зазначимо, що об'єктивні відмінності в їхніх функціях є причиною відмінностей психологічної структури їхньої діяльності. Свідченням цього можуть бути відмінності в типових

Індивідуальні стилі управління лінійних керівників вирізняються більшою кількістю задумів, ніж функціональні стратегічні. Вони більше виявляють проблемних ситуацій, повніше з'ясовують причини, застосовують найрізноманітніші засоби впливу на ці причини. У функціональних керівників, навпаки, простежується менша кількість задумів і більша специфічність управлінських методів. Для них характерним є застосування більш стереотипних засобів впливу у процесі вирішення проблемних ситуацій. Вони частіше, ніж лінійні керівники, фіксують увагу на принциповій нерозв'язаності деяких ситуацій, а лінійні керівники знаходять у подібних випадках неординарні рішення.

До низового рівня управління прийнято відносити бригадирів, начальника дільниці, майстрів, а також керівників підрозділів.

Керівниками середньої ланки вважають начальників цехів і відділів, їхніх заступників, у підпорядкуванні яких є керівники низової ланки.

До керівників вищої ланки управління належать директори підприємств, об'єднань та їхні заступники.

У процесі аналізу структури кадрів управління важливе значення має освітній рівень управлінських кадрів. Значна частина керівників має вищу та середню спеціальну освіту. Рівень освіти керівників і спеціалістів у різних галузях виробництва різний, найвищий у провідних галузях промисловості. Зростає питома вага керівників середньої ланки, які мають вищу і середню спеціальну освіту, в сільському господарстві, але цей рівень поки що недостатній. Особливо це актуально із введенням фермерства в сільському господарстві. Наприклад, у Швеції не кожному дають можливість бути фермером (тобто викупити землю і займатися сільським господарством), а тільки тим, хто має спеціальну освіту або дасть згоду здобути її до початку господарювання.

Останніми роками структура управлінського персоналу суттєво змінюється внаслідок широкого впровадження комп'ютеризації, створення автоматизованих систем управління.

Щоб значно підвищити ефективність роботи структури управлінського персоналу; необхідно детально проаналізувати сферу управлінської діяльності, її функції та структуру.

2. ФУНКЦІ ТА СТРУКТУРА ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА.

Одним із аспектів розподілу праці є поділ на керівників і підлеглих. Тривалий час у нашій літературі керівництво розглядали лише як різновид суспільно-політичної і правової діяльності. Нині діяльність керівника розглядають як професійну, а саме управлінську, яка має свої психологічні, етичні й педагогічні особливості. Діяльність керівника визначається як вид професійної виконавчо-розпорядчої праці у сфері управлінських відносин.

Керувати – це означає вміти розпоряджатися людьми, економічними ресурсами і часом, які є в організації для виконання своїх певних завдань. Керівник колективу в нашому суспільстві – працівник, який має чітко означені функції, права і обов'язки, а також професійні принципи роботи. Видається спеціальна література для керівників, є навчальні заклади, котрі готують керівників-професіоналів, удосконалюються наукові методи добору, оцінювання й активного психологічного навчання управлінського персоналу.

Психологія керівництва передбачає вивчення соціально-психологічних сторін управлінської діяльності керівника. Її основою є влада єдиноначальства, а спосіб вирішення – методи і стиль керівництва. Вирішення проблем оптимізації керівництва як у теоретичному, так й у практичному аспектах починається із вивчення функцій керівника. Спочатку треба визначити, що ми розглядатимемо під функцією керівника.

Функція в цьому випадку – це сукупність однорідних завдань, які повторюються і які необхідно вирішувати, щоб забезпечити нормальну життєдіяльність певної системи та її переведення з одного стану в інший, який більше відповідає поставленим вимогам.

Є декілька класифікацій функцій керівника, де використовують різні критерії. Багато дослідників ведуть мову про функції, послідовно розглядаючи стадії управлінського циклу. Такий підхід започаткував основоположник наукової організації праці на Заході А. Файоль, який виділяв такі елементи так званих адміністративних операцій: передбачення; організація; розпорядження; узгодження; контроль.

Дослідник Ю. Тихомиров до функцій керівника відносить: організацію управлінської системи; вибір цілей; прогнозування; планування; інформацію; прийняття рішень; організаційну і масову діяльність; контроль; оцінювання ефективності управління.

В. Афанасьєв називає такі головні управлінські функції: вироблення і прийняття управлінського рішення; організація; регулювання і корегування;

облік і контроль.

До цього переліку автор додає ще одну функцію, яка пронизує весь управлінський цикл в цілому. Це функція збору й опрацювання інформації.

В. Афанасьєв і Ю. Тихомиров акцентують на відносності вирішення вищезазначених функцій на підставі поділу за управлінськими циклами, оскільки в реальній практиці управління всі ці функції нерозривно пов'язані між собою, або, інакше кажучи, перебувають у тісному взаємозв'язку і взаємозалежності.

Психологи та соціологи (на відміну від спеціалістів з управління), виділяючи функції керівника, беруть за основу класифікації не лише управлінський цикл, а всю структуру діяльності керівника в трудовому колективі. Керівника розглядають не тільки як виконавця адміністративної ролі, а також беруть до уваги різноманітність соціальних і виховних обов'язків, які він виконує.

Розглядаючи загальну структурну схему функцій керівника щодо організаційних систем, виділяють загальні та спеціальні функції.

Загальні керівні функції включають:

- впровадження в життя рішень державних органів;
- визначення мети та головних напрямів діяльності, а також перспективи розвитку організації колективу і виробництва в цілому;

- створення згуртованого, працездатного колективу;

- формування раціональної організаційної структури;

- розподіл функціональних обов'язків, наявних ресурсів і засобів усередині колективу;

- розробка і впровадження ефективної організації праці й управління.

Спеціальні функції – це планово-економічні, кадрові, технологічно-управлінські.

Планово-економічна функція пов'язана з:

- визначенням потреби в людських і матеріальних ресурсах, контролем за їх наявністю та використанням;

- загальною координацією діяльності підлеглих з метою забезпечення ефективного використання людських, матеріальних ресурсів, техніки;

- прогнозуванням можливих так званих вузьких місць і плануванням заходів для їх усунення;

- самоконтролем своєї роботи;

- соціальним плануванням виробництва в цілому.

Кадрова функція пов'язана з:

- комплектуванням кадрів та загальним керівництвом кадрами щодо виконання ними своїх функціональних обов'язків;

- організацією роботи з метою вивчення кадрів і визначення перспектив

їх подальшого використання;

- забезпеченням підвищення кваліфікації кадрів, оптимальних умов праці та техніки безпеки;

- виробленням системи морального та матеріального стимулювання підлеглих;

- усуненням виробничих конфліктів;

- турботою про побутове обслуговування проблем співробітників.

Технологічно-управлінська функція охоплює:

- визначення завдань й оцінювання виробничої ситуації;

- визначення способів і засобів виконання завдань відповідно до можливостей виробничого колективу (кількості, кваліфікації, часу, матеріалу, техніки); прийняття рішень, визначення завдань підлеглим;

- здійснення координації в колективі, в організації;

- контроль виконання з визначенням завдань;

- маневрування наявними резервами;

- оцінювання, підбиття підсумків, вирішення поставлених завдань.

Як бачимо, предметом управлінської діяльності є прогнозування, організація, адміністрування, узгодження і контроль. Особливе значення у процесі реалізації цих функцій надається процесам прийняття рішення, координації і зв'язку всіх ланок виробництва.

Загалом діяльність керівника визначається двома компонентами: керівним, пов'язаним із загальною організацією діяльності виробничого колективу, і організаційним, пов'язаним із виконанням виробничих завдань, котрі циклічно повторюються.

Отже, управлінська діяльність є багаторівневою і різноманітною, зводиться до безперервного вирішення деякої сукупності завдань.

Які ж є загальні психологічні особливості цієї діяльності?

1. Управлінська діяльність має соціотехнічний характер, пов'язаний з управлінням, керівництвом техніко-технологічними системами і соціально-виробничими організаціями.

2. Опосередкованість і дистанційність управління об'єктами та процесами.

3. Великий обсяг і різноманітність оперативних завдань і дій.

4. Неалгоритмічний характер багатьох операцій, що пов'язано з дефіцитом інформації та діяльністю в умовах що часто змінюються.

5. Жорстка детермінація частин операцій часовими параметрами організаційної системи в цілому.

6. Висока психічна напруженість, пов'язана з великою відповідальністю за прийняття рішень. Зауважимо: діяльність керівника найбільшою мірою соціально зумовлена. Вона базується на широкому використанні соціальної інформації, а також соціально-психологічних знань про колектив, у якому здійснюється управління.

Виконуючи свої функції відповідно до різних інтересів працівників, кожний керівник впливає на їхню поведінку відповідно до вимог суспільства,

залучає їх у процес суспільного розвитку, в управління та формує суспільну свідомість і забезпечує високі ефективність діяльності кожного працівника.

Деякі дослідники зазначають, що ефективність діяльності керівника залежить від працездатності й стабільності колективу керівників низової ланки і якості взаємин у колективі.

З організаційного погляду кожна людина виявляється у трьох аспектах:

- аутоорганізації (людина організовує себе сама);
- суборганізації (як організатор інших систем і підсистем);
- метаорганізації (людина сама є предметом організації інших людей, які її організовують).

Під час вирішення завдань з організації праці необхідно брати до уваги такі два моменти:

- здатність людини бути елементом якої-небудь системи (особисті характеристики);
- умови, за яких людина може діяти як такий елемент.

На кожному рівні системи створюються механізми регуляції. Психологів повинні цікавити саме ті системи, якими управляє людина.

Системи, якими управляють люди, поділяють на два типи:

- управління технічними засобами (людина – машина);
- управління соціально-економічними системами (людина – людина).

Другий тип управління найскладніший, оскільки особистості, якими управляють (як одиницями), мають певні здатності управляти, свої власні цілі, приймають свої рішення.

Відповідно до двох типів управління, виникає подвійна стратегія регулювання системи (котра належить до функцій керівної діяльності):

- *Біотехнологічна* – яка бере до уваги матеріальне середовище окремого працівника і базується на об'єктивних критеріях, які можна виміряти;
- *Психосоціологічна* – спрямована на модифікацію колективної діяльності суспільно-професійних груп, які в цілому створюють колектив підприємства.

У психологічній літературі наявні й інші переліки функцій керівника, які тією чи іншою мірою відрізняються від наведених.

Актуальним завданням сьогодення є аналіз функцій керівника на підставі емпіричних досліджень,

Одну з перших спроб такого підходу зробили А. Журавльов, В. Рубахін, В. Шорін, які виявили дванадцять функцій керівника за оцінками самих керівників і поділили їх на дві групи:

- виробничі;
- соціально-психологічні.

Було виявлено, що керівники різних рівнів приділяють виробничим функціям більше уваги, ніж соціально-психологічним. Однак керівники середньої ланки (наприклад начальники цехів) порівняно з низовою ланкою

управління надають дещо більше значення соціально-психологічним функціям. З віком керівників і стажем роботи також зростає їхня увага до соціально-психологічних чинників.

Функції керівника у виробничому колективі поділяються на два види:

- виробничо-технологічні (спеціально-професійні);
- соціально-психологічні.

У процесі виконання виробничо-технологічної функції керівник виступає як спеціаліст конкретного виробництва, вирішує завдання в межах системи «людина – техніка». Під соціально-психологічними функціями розуміють всі ті функції, які реалізуються в системі «людина – людина». З метою деталізації структури соціально-психологічної функції було проведено анкетне опитування 232 керівників різних рівнів (від майстрів до начальника цеху). За допомогою кореляційного і факторного аналізів було виявлено структуру соціально-психологічних функцій діяльності керівників, яка містить такі складові:

- інформаційна;
- організаційна;
- соціалізуюча;
- прийняття рішень.

У кожній із функцій зазначалась центральна ознака (так зване ядро функції), яка тісно корелювала з усіма ознаками певної функції та обов'язками керівника.

Блоки соціальної активності керівника (нарада, вивчення документів, прийом відвідувачів тощо) розглядають як емпіричні одиниці діяльності. В кожній такій одиниці діяльності можна виділити три теоретичні одиниці діяльності:

- діагностика і прогнозування, тобто вивчення стану справ і передбачення їх перебігу в майбутньому;
- вироблення програми дій підлеглих, яка спрямовувала б цю діяльність у потрібному напрямку;
- спонукання підлеглих до виконання певної програми.

Питома вага зазначених одиниць діяльності залежно від ситуацій різна.

Виявлено, що керівники низової ланки дуже мало уваги приділяють освоєнню і впровадженню передових методів праці, раціоналізаторській діяльності, підвищенню кваліфікації своїх підлеглих і загальної освіти, а також власної та підвищенню культурно-політичного рівня. У середньому на це припадає шість хвилин на день. А саме робота такого плану передусім визначає кваліфікацію керівників низової ланки, призводить до зниження ефективності в діяльності первинного колективу.

Знання функцій та обов'язків повинні збігатися із моральною готовністю керівника їх виконувати. Годі офіційні вимоги підкріплюватимуться власною вимогливістю до себе.

Аналізуючи структуру діяльності керівника, потрібно також брати до

уваги й суб'єктивні елементи, тобто власні потреби керівника в такій діяльності, і формування на їх основі системи ставлень до своєї праці, до себе, підлеглих і керівників вищої ланки. Як свідчать спеціальні дослідження, показник активності керівників у спілкуванні й контактах з підлеглими, в інформуванні, прийнятті рішень суттєво залежить від змісту праці керівника і досвідченості, ступеня самостійності у виконанні тих чи інших функцій. Наприклад, у межах управління цехом було виявлено вищу задоволеність спеціальних потреб у керівництві (прийнятті рішень, прогнозуванні, контролі), але меншу задоволеність потреб у неспецифічній діяльності – у контактах і спілкуванні з підлеглими.

Отже, з підвищенням рівня керівництва в структурі діяльності керівника відбувається перерозподіл її компонентів і функцій до розширення самостійності в прийнятті рішень.

3. КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах, коли збільшується роль управління, велике значення мають критерії, якісні та кількісні показники його ефективності. Для чого потрібні ці критерії і показники? Критерії і показники необхідні для визначення рівня і шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності.

Ефективність управління в науковій літературі розглядають у широкому і вузькому розумінні.

У широкому значенні під ефективністю управління треба розуміти кінцевий результат господарювання, тобто кінцевий і сукупний результат функціонування організації в цілому, якою управляють. Управління в цьому випадку розглядають як загальне' умову реалізації виробничого потенціалу, який охоплює як первинні чинники (техніку, технологію, трудові ресурси), так і вторинні (організацію, концентрацію, спеціалізацію і кооперацію, розміщення виробництва). Водночас ефективність управління охоплює і соціальні зміни, які відбуваються в межах організації та всього господарського комплексу в цілому.

Під ефективністю управління у вузькому розумінні прийнято вважати продуктивність праці працівника управління, тобто керівника (швидкість, злагодженість, ефективність), у процесі збирання, опрацювання та аналізу інформації, вироблення і прийняття рішення (тобто під час виконання управлінських функцій). Закономірно, що для визначення рівня продуктивності управлінської діяльності використовують спеціальні критерії та показники.

Інтегральним (об'єднувальним) критерієм ефективності є результативність функціонування системи господарювання, ефективність виконання завдань, які стоять перед об'єктом управління. Інакше кажучи, під таким критерієм потрібно розглядати ступінь досягнення цілей, поставлених перед об'єктом управління, шляхом поліпшення використання наявних

ресурсів на основі інтенсифікації виробництва, тобто це є результативність праці колективу, його продуктивність. Крім того, до критеріїв ефективності управління відносять також згуртованість учасників колективу для вирішення виробничих та організаційних завдань, рівень керованості й активності членів колективу.

Однак використання лише критеріїв, які характеризують кінцевий результат управлінської діяльності, зумовлює труднощі під час визначення особистого внеску керівника в сукупний результат діяльності колективу (підприємства, організації чи підрозділу).

З чим пов'язані ці труднощі?

По-перше, довготривалий "імпульс" ефективної роботи колективу може бути заданий ще задовго до приходу в колектив конкретного керівника. Отже, минулий керівник заклав добрий початок у роботі, організував цю роботу належним чином.

По-друге, якщо налагоджена система поставок і кооперації, її чіткий, робочий ритм є результатом спільної діяльності десятків чи сотень колективів, що є заслугою не тільки керівника певного колективу, але й вищих інстанцій (наприклад міністерства).

По-третє, цей недолік полягає в тому, що абстрактність і формальність їх визначення не дають змоги оцінити глибоко і справедливо діяльність керівника в конкретних змовах, часі, в певних виробничих ситуаціях. Наприклад, керівна діяльність нового директора підприємства, який став на шлях радикальної зміни старої технології, техніки чи організації виробництва, може призвести до тимчасового зниження показників виробництва чи спричинити конфлікти в колективі (одні підтримують інноваційні процеси, інші не підтримують), та порушити чітку систему управління.

Чи можна в цьому випадку, не беручи до уваги перспективи, стверджувати про неефективність керівника? Звичайно ні.

Також неправильно ставши на один рівень керівників, у яких підприємство функціонує у сприятливих і стабільних умовах а в інших у несприятливих і нестабільних, хоча виробничі показники в них однакові.

Загальнопідсумкові критерії також не беруть до уваги діяльніший та інструментальний моменти керівництва, тобто всі основні, проміжні і допоміжні дії управлінської діяльності.

Зважаючи на вищезазначені недоліки оцінювання ефективності управлінської діяльності, існують такі критерії:

- установка керівника на реальну, науково-прогнозовану перспективу;
- підприємливість керівника (діловитість, енергійність, практичність і винахідливість);
- всебічність досягнень діяльності колективу – економічні, соціальні, культурні (так званий критерій всебічності).

Детально розглянемо кожний критерій.

Критерій установки на перспективу має такі складові:

- орієнтація керівника на науково-технічний прогрес і передові організаційні форми господарської діяльності (що виявляється у вдосконаленні техніки і технології, введенні інновацій) або в перетворенні технологічних вузлів і ліній обладнання, або в організації праці й заробітної плати;
- установка на оптимальне поєднання загальнодержавних і групових інтересів (не тільки для певних умов, а й на перспективу);
- використання механізму соціального планування та прогнозування, залучення до цієї роботи соціологів і психологів, створення соціально-психологічних та спеціальних служб;
- створення умов та способів професійного і службового просування працівників на певному підприємстві;
- розуміння, усвідомлення працівниками реальних перспектив розвитку підприємства, якого досягають конкретними формами цілеспрямованого виховання і яке можна визначити за допомогою соціологічних та соціально-психологічних процедур. Оскільки людині властиве звернення до майбутнього, то кожному працівникові важливо знати ближні та дальні перспективи його життєдіяльності. Критерій установки на перспективу важливий ще й тому, що він заохочує ініціативний, творчий підхід до справи.

Критерій підприємливості, діловитості, винахідливості керівника пов'язаний з оцінюванням рис, властивостей керівника, його особистісних характеристик, які сприяють продуктивності згуртованості та соціальній активності колективу.

Керівну діяльність можна вважати успішною не тільки тоді, коли вона виявляється у конкретних показниках, а передусім тоді, коли успіх господарської діяльності містить елемент успіху в майбутньому.

Критерій всебічного успіху діяльності керівника, як інші критерії ефективності керівництва, зумовлений тими змінами, що відбуваються в суспільстві, в системі господарювання. А ці зміни знаходять своє відображення в житті та діяльності реальних колективів. У сучасних умовах збільшується роль соціальних, культурних, соціально-психологічних чинників у діяльності колективів, збільшується також залежність від них економічного успіху підприємця. Все це треба брати до уваги і використовувати на практиці.

Зауважимо, що в багатьох випадках помилково вважають, що економічний успіх передбачає успіх у соціальній, культурній та моральній сферах, а також рівень виховної роботи в колективі. Зв'язок, звичайно, є, але не можна вважати, що економічний успіх приводить до виховного успіху, а виховний успіх – до економічного. Треба брати до уваги відому автономність видів діяльності, які потребують для свого оцінювання комплексних критеріїв. Оцінювання діяльності керівника, так само як і розуміння керівником його критеріїв, визначає його установку на конкретні

управлінські дії. Від неадекватних установок на істинні цілі та завдання, об'єктивні потреби виробництва "програє" і колектив, і керівник.

Реальність успіху управлінської діяльності, як й ілюзії його, адекватність чи неадекватність установок керівника на цей успіх по-різному виявляються в різних сферах цієї діяльності. Але витoki успіху закладені передусім у сфері господарської політики, стратегії управлінської діяльності, яка стає відомою всім учасникам організації.

Господарська політика на підприємстві створює загальне тло, на якому розгортається соціальна діяльність первинних колективів і окремих учасників, утворюється особлива психологічна атмосфера. Постійне перебування в цій атмосфері зумовлює у підлеглих стан задоволення чи незадоволення працею як такою, людьми як такими і світом як таким. Отож, дуже важливо, щоб ця атмосфера викликала задоволеність, оскільки від цього залежить кінцева ефективність виробництва.

Загальноприйнятих розробок з питання показники ефективності управління ще немає. Одні дослідники пропонують визначати ефективність як відношення витрат на вдосконалення управління до одержаних результатів. Показники ефективного управління пропонують також визначати у вигляді взаємозв'язку економічної ефективності системи управління і ефективності виробництва. У цьому випадку ефективність виробництва визначається продуктивністю праці, а економічність системи управління – витратами на управління.

Досконалішими є методики визначення ефективності часткового поліпшення управління. Здебільшого вони базуються на зіставленні виробничого ефекту, отриманого від здійснення організаційно-управлінських заходів, і витрат на їх проведення. На цьому принципі базується визначення економічного ефекту.

На деяких підприємствах вводять коефіцієнти наукової організації праці, якості праці, трудової участі. Коефіцієнт якості управлінської праці – це різниця між ідеальним коефіцієнтом якості (одиниця) і величиною зниження його внаслідок погіршення якості.

ТЕМА 7. КОЛЕГІАЛЬНИЙ ПІДХІД В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1. Функція планування і прогнозування.
2. Поняття і класифікація управлінських рішень.
3. Психологічний механізм прийняття рішень.
4. Колегіальність як соціально-психологічний феномен та його експериментальне вивчення.
5. Делегування повноважень як передумова ефективності управлінських рішень.

1. ФУНКЦІЯ ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ

Планування – це одна з функцій управління, процес вибору цілей під час прийняття управлінських рішень. Планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень. Функції організації, мотивації і контролю орієнтовані на вироблення стратегічних планів. Процес планування забезпечує основу для керування членами організації. Планування – це набір дій і рішень, що ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей. Процес планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень.

Види планування

Планування можна умовно поділити на два види: короткострокове (оперативне) і довгострокове (стратегічне).

Короткострокове планування може бути розраховане на рік, півроку, місяць тощо. Короткостроковий план на рік охоплює обсяг виробництва, планування прибутку та ін.

Довгострокове планування охоплює середньострокове і короткострокове планування, широко застосовується у світовій практиці.

Довгостроковий план зазвичай охоплює три- чи п'ятирічний періоди. Він радше має описовий характер і визначає загальну стратегію компанії, оскільки важко вгадати всі можливі розрахунки на такий тривалий термін. Довгостроковий план містить головні стратегічні цілі підприємства на перспективу.

Вибір мети – найголовніше завдання планування.

Функція планування передбачає рішення про те, якими повинні бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб досягнути цих цілей.

Стратегічне планування – це набір дій і рішень, розроблених керівництвом, які ведуть до визначення специфічних стратегій, щоб допомогти організації досягнути своїх цілей. Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його завдання – забезпечити нововведення і достатньою мірою зміну в організації. Процес стратегічного планування є тією парасолькою, під якою ховаються всі управлінські функції.

Сучасний темп збільшення знань є настільки великим, що стратегічне планування – єдиний спосіб формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Стратегічне планування сприяє зниженню ризику під час прийняття рішення. Планування, оскільки воно слугує для формулювання цілей, допомагає створити єдність загальної мети всередині організації.

Для стратегічного планування характерні такі положення:

1. Невеликий плановий відділ (менше ніж шість осіб) корпорації доповнюється плануванням на нижчих рівнях.

2. Навіть у найбільш великих корпораціях вік функції планування менший ніж десять років.

3. Стратегічні плани розробляються на нарадах вищого керівництва

корпорації, що проводяться щорічно.

4. Річний стратегічний план об'єднується з річним фінансовим планом.

5. У більшості організацій вважають, що функція планування може бути вдосконалена, і постійно це здійснюють.

Реалізація стратегічного плану

Стратегічне планування набуває значення тоді, коли воно реалізовується. Після вибору основоположної загальної стратегії її необхідно реалізувати, об'єднавши з іншими організаційними функціями. Важливим механізмом стратегії є розробка планів і орієнтирів (тактика, політика, процедури і правила).

Тактика охоплює конкретні короткострокові стратегії. Політика визначає загальні орієнтири для дій і прийняття рішень. Процедури і правила точно визначають, що потрібно робити в конкретній ситуації.

Роль інформації в плануванні

Для планування необхідно збирати й опрацювати вторинну інформацію. Вторинна інформація – це дані, зібрані раніше для цілей, що відмінні від цілей, пов'язаних з вирішенням досліджуваної проблеми. Вторинна інформація має такі переваги:

- недорога, оскільки не потрібний збір нових даних;
- збирається швидко;
- часто є кілька джерел інформації;
- інформація, зібрана з достовірних джерел, достовірна;
- вона допомагає в ситуаціях, коли потрібно провести попередній аналіз.

Вторинна інформація має і недоліки:

- наявна інформація може не підходити для цілей проведеного дослідження відповідно до своєї неповноти, занадто загального характеру;
- може бути застарілою;
- методологія, що лежала в основі збору даних, може бути невідомою;
- можуть публікуватися не всі результати дослідження;
- можуть бути суперечливі дані;
- надійність інформації не завжди відома.

Аналіз інформації і прогнозування

Планування і прогнозування завжди орієнтуються на дані минулого, але прагнуть визначити і контролювати прийняття управлінських рішень в перспективі. Надійність прогнозування залежить від точності одержаної й опрацьованої інформації – фактичних показників минулого.

Можливі різновиди прогнозів:

1. Економічні прогнози мають здебільшого загальний характер і слугують для опису стану економіки в цілому.
2. Прогнози розвитку конкуренції характеризують можливу стратегію і практику конкурентів, їхню частку на ринку тощо.
3. Прогнози розвитку технології орієнтують користувача щодо

перспектив розвитку технологій.

4. Прогнози стану ринку використовують для аналізу ринку товарів.

5. Соціальне прогнозування досліджує питання, пов'язані зі ставленням людей до тих чи інших суспільних явищ.

Неформальні методи прогнозування

Наочна інформація – це інформація, одержана від засобів масової інформації (крім друкованих органів), а також суміжників, постачальників, конкурентів. Матеріальні витрати одержання такої інформації незначні, однак потребують багато часу.

Письмова інформація – це інформація, одержана з друкованих джерел періодичної преси. Так само, як і наочна, письмова інформація не має глибокого характеру і швидко старіє.

Промислове шпигунство – інформація, одержана за допомогою промислового шпигунства. Така інформація є найбільш коштовною.

Кількісні методи прогнозування

Застосовувати такі методи доцільно у випадках стійкої екстраполяційної спрямованості досліджуваного явища. Інакше кажучи, лише тоді, коли можна припустити, що діяльність у минулому мала визначену тенденцію, котру можна чекати й у перспективі. Якісні методи прогнозування допускають звернення до думки експертів – людей найбільш компетентних з досліджуваних питань.

Якісні методи прогнозування:

– думка журі (зазвичай зводиться до узагальнення думок експертів з подальшим їх усередненням);

– модель очікування потреб (метод, що є деякою мірою зворотним до методу сукупної думки, виробляється опитуванням клієнтів);

– метод експертних оцінок (експерти, що користуються довірою, заповнюють опитувальний лист).

З усієї сукупності можливих методів аналізу одним з найбільш перспективних є баловий метод. Його можна застосовувати не тільки для прогнозування, але й для планування та аналізу. Цей метод дає змогу об'єктивізувати сукупність суб'єктивних думок. Баловий метод широко використовують під час прийняття управлінських рішень за допомогою планування і прогнозування в умовах обмеженості вихідних даних. Наприклад, визначення можливих варіантів розв'язання управлінського завдання з кількісним уточненням переваг кожного з варіантів, кількісної оцінки ступеня впливу на аналізований об'єкт різних чинників тощо.

У кожному конкретному випадку етапи та послідовність їх проведення мають свою специфіку, проте є загальна методологія балового методу:

– формулювання мети проведення експертного аналізу;

– визначення групи фахівців, що забезпечує проведення експертизи;

– розробка і забезпечення проведення експертного аналізу;

– формування групи експертів, що беруть участь в експертизі;

- розробка анкети з формулюванням питань, що не зумовлюють їх двоєке трактування, орієнтованих на кількісну оцінку;
- проведення анкетування;
- аналіз анкет;
- узагальнення результатів.

Отож, *прогнозування* – це спосіб застосування набутого досвіду та поточних припущень з метою визначення майбутнього.

2. ПОНЯТТЯ І КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Ведучи мову про проблеми організації, неможливо залишити без уваги таке важливе питання, як прийняття управлінських рішень. Воно посідає одне з центральних місць у психології управління. Вважаючи організацію інструментом управління, багато соціологів і фахівців з теорії управління, починаючи з М. Вебера, прямо пов'язують її діяльність передусім з підготовкою та реалізацією управлінських рішень. Ефективність управління значною мірою зумовлена якістю таких рішень. Інтерес науковців до цієї проблеми зумовлений тим, що в рішеннях фіксується вся сукупність відносин, котрі виникають у процесі трудової діяльності і управління організацією. Характеризуючи повний цикл управлінської діяльності, що складається з цілепокладання, планування, організації, координації, контролю і коректування цілей, можна простежити, що він у кінцевому результаті представлений у вигляді двох елементів управління: підготовки і реалізації управлінських рішень. Саме тому рішення – це центральний елемент управління й організації.

У літературі класифікації управлінських рішень будуються за різними підставами. Однією з виправданих з наукового погляду є класифікація А. Пригожина. На його думку, всі управлінські рішення в організації можна поділити на:

- жорстко зумовлені (детерміновані);
- слабо зумовлені, залежні від суб'єкта рішення.

До детермінованих належать стандартизовані рішення (обумовлені прийнятими вище розпорядженнями) або вдруге зумовлені розпорядженням вищої організації. Цей тип рішень майже не залежить від якостей та орієнтації керівника.

Слабо зумовлені так звані ініціативні рішення, де риси керівника відображаються на характері прийнятих рішень. До них належать рішення, пов'язані як з локальними змінами в організації (заохочення, покарання), так і зі зміною механізмів, структури, цілей організації. Ініціативне рішення зазвичай розглядають як вибір альтернативи з декількох можливих, кожна з яких зумовлює позитивні та негативні наслідки.

Чинники, що впливають на якість рішень: компетентність персоналу, ділові й особисті риси керівника, його рольові (посадова, функціональна, групова, цивільна, сімейна) позиції. Значну увагу серед перерахованих

чинників приділяють проблемі надійності інформації, організації комунікації, перешкодам, що виникають у процесі передачі інформації. Важливе значення мають положення, пов'язані зі специфікою рольової позиції й особливостями інтересів тих, хто опрацьовує інформацію в процесі її проходження від нижніх прошарків організації до суб'єкта рішення.

Одним з важливих чинників, що впливають на якість управлінських рішень, є кількість прошарків в організації, збільшення яких веде до перекручування інформації у процесі підготовки рішення, перекручування розпоряджень, що надходять від суб'єкта управління, що збільшує неповороткість організації. Цей чинник сприяє запізнюванню інформації, яку одержує суб'єкт рішення. Це й зумовлює постійне прагнення зменшити кількість прошарків управління організації.

Не менше значення в теорії організацій має проблема раціональності прийнятих рішень. Якщо перші теоретики управління розглядали підготовку рішення як цілком раціональний процес, то із середини 50-х рр. XX ст. поширення отримав підхід, що процес вважають обмежено раціональним, тому що він зумовлений соціокультурними і людськими чинниками. Значною проблемою, пов'язаною з ефективністю організації, є проблема виконання прийнятих управлінських рішень.

Що ж відрізняє управлінські (організаційні) рішення від безлічі інших, прийнятих в повсякденному житті?

Мета. Суб'єкт управління приймає рішення не відповідно до своїх власних потреб, а з метою вирішення проблем конкретної організації.

Наслідок. Вибір індивіда має вплив на його власне життя і може вплинути на деяких близьких йому людей. Управлінець, особливо високого рангу, вибирає напрям дій не тільки для себе, але й для організації в цілому та її працівників, і його рішення можуть суттєво вплинути на життя багатьох людей. Якщо організація велика і впливова, рішення її керівників можуть мати значний вплив на соціально-економічну ситуацію регіонів.

Поділ праці. Якщо в приватному житті людина, приймаючи рішення, здебільшого сама його і виконує, то в організації є визначений поділ праці: одні працівники зайняті розв'язанням проблем, котрі виникають, і прийняттям рішень, а інші (виконавці) – реалізацією уже прийнятих рішень.

Професіоналізм. У приватному житті кожна людина самостійно приймає рішення відповідно до свого інтелекту і досвіду. Управління організацією прийняття управлінських рішень – складний, відповідальний і формалізований процес, що потребує професійної підготовки. Далеко не кожен співробітник організації володіє певними професійними знаннями і навичками, однак має повноваження самостійно приймати рішення.

Отже, *управлінське рішення* – це вибір альтернативи, здійснений управлінцем у межах його посадових повноважень і компетенції, спрямований на досягнення цілей організації.

Особи, які приймають рішення, часто не усвідомлюють важливості

складання списку альтернатив. Цілком очевидно, що в кінцевому підсумку може бути обрана не найкраща з розглянутих альтернатива. Якість вибору обмежена якістю альтернатив. Вичерпний список наявних альтернатив надає велику допомогу під час прийняття рішення. Складання списку альтернатив аналогічне до визначення завдань у процесі організаційного аналізу. Коли альтернативи невизначені, список їх неповний чи навіть непродуманий, прийняти рішення неможливо. Однак коли альтернативи чітко перераховані, завдання не є "невловимим".

Управлінські рішення – це соціально-психологічний акт вибору одного або декількох варіантів з безлічі можливих.

Управлінські рішення класифікують за такими ознаками:

- за стадією життєвого циклу товару;
- за підсистемою системи менеджменту;
- за сферою дії;
- за метою;
- за масштабністю;
- за організацією вироблення;
- за тривалістю дії;
- за об'єктом впливу;
- за методами формалізації;
- за формами відображення;
- за способом передачі;
- за рівнем управління.

Показник якості управлінських рішень:

- ентропія, тобто кількісна визначеність зв'язків між елементами системи управління і рішення;
- імовірність ризику досягнення цілей;
- кількість задіяних рівнів ієрархії у процесі формування рішення;
- рішення, що застосовуються на підставі сучасних методів;
- витрати на прийняття і реалізацію рішення;
- ефективність рішення.

У процесі управління організаціями приймається величезна кількість найрізноманітніших рішень. Проте є деякі загальні ознаки, що дають змогу цю безліч певним чином класифікувати (табл. 1):

Таблиця 1. Класифікація управлінських рішень

Класифікаційна ознака	Групи управлінських рішень	
Ступінь повторюваності проблеми	Традиційні	Нетипові
Значимість мети	Стратегічні	Тактичні
Сфера впливу	Глобальні	Локальні
Тривалість реалізації	Довгострокові	Короткострокові
Прогнозовані наслідки рішення	Коректовані	Некоректовані
Метод розробки рішення	Формалізовані	Неформалізовані
Кількість критеріїв вибору	Однокритерійні	Багатокритерійні
Форма прийняття	Одноосібні	Колегіальні
Спосіб фіксації рішення	Документовані	Недокументовані
Характер використаної інформації	Детерміновані	Імовірнісні

Залежно від повторюваності проблеми, що потребує вирішення, всі управлінські рішення можна поділити на традиційні, що часто трапляються в практиці управління, коли необхідно лише зробити вибір з уже наявних альтернатив; і нетипові, нестандартні рішення, пошук яких пов'язаний з генерацією нових альтернатив.

Значимість мети. Ухвалення рішення може мати власну, самостійну мету чи ж бути засобом сприяння досягненню мети вищого класу. Відповідно до цього рішення можуть бути стратегічними чи тактичними.

Сфера впливу. Результат рішення може відображатися на одному чи декількох підрозділах організації. У цьому випадку рішення можна вважати локальним. Рішення може прийматися і з метою вплинути на роботу організації в цілому. У цьому випадку воно буде глобальним.

Тривалість реалізації. Реалізація рішення може тривати декілька годин, днів чи місяців. Якщо між ухваленням рішення і завершенням його реалізації мине порівняно короткий термін, то це рішення короткострокове. Щораз більше зростає кількість і значення довгострокових, перспективних рішень, результатів здійснення яких можна очікувати декілька років.

Прогнозовані наслідки рішення. Більшість управлінських рішень у процесі їх реалізації так чи інакше піддаються коректуванню з метою усунення відхилень впливу нових чинників, тобто є корегуючими.

Метод розробки рішення. Деякі рішення типові, повторювані, можуть бути з успіхом формалізовані, тобто прийматися за задалегідь визначеним алгоритмом. Отже, формалізоване рішення – це результат виконання задалегідь визначеної послідовності дій.

Формалізація прийняття рішень підвищує ефективність управління в результаті зниження ймовірності помилки й економії часу. Водночас у процесі управління організаціями часто трапляються нові, нетипові ситуації і нестандартні проблеми, що не підлягають формалізованому вирішенню. У таких випадках велику роль відіграють інтелектуальні здібності, талант і особиста ініціатива менеджерів.

Кількість критеріїв вибору. Якщо вибір найкращої альтернативи

відбувається тільки за одним критерієм, то прийняте рішення буде простим, однокритерійним. І навпаки, коли обрана альтернатива повинна задовольняти одночасно декілька критеріїв, рішення буде складним, багатокритерійним.

Форма прийняття рішень. Особою, що здійснює вибір остаточного рішення з наявних альтернатив, може бути одна людина, її рішення буде одноосібним. Однак у сучасній практиці менеджменту дедалі частіше трапляються складні ситуації і проблеми, рішення яких потребує всебічного, комплексного аналізу, тобто участі групи фахівців. Такі групові (чи колективні) рішення називають колегіальними. Зростання професіоналізації і поглиблення спеціалізації управління ведуть до значного поширення колегіальних форм прийняття рішень. Необхідно також мати на увазі, що визначені законодавчо рішення віднесені до групи колегіальних. Колегіальна форма прийняття рішення, зрозуміло, знижує оперативність управління і "розмиває" відповідальність за його результати, однак запобігає грубим помилкам і зловживанням, а також підвищує обґрунтованість вибору.

Спосіб фіксації рішення. За цією ознакою управлінські рішення поділяють на фіксовані, чи документальні (тобто оформлені у вигляді документа – наказу, розпорядження, листа тощо), і недокументовані (не мають документальної форми, усні). Більшість рішень в апараті управління оформляють документально, однак дрібні, несуттєві рішення, а також рішення, прийняті в надзвичайних, гострих, що не терпить зволікання, ситуаціях можуть і не фіксуватися документально.

Характер використаної інформації. Залежно від ступеня повноти і вірогідності інформації управлінські рішення можуть бути детермінованими (прийнятими в умовах визначеності) чи ймовірнісними (прийнятими в умовах ризику чи невизначеності). Ці умови відіграють надзвичайно важливу роль під час прийняття рішень.

Є різні класифікації ситуацій ухвалення рішення. Загалом ухвалення рішення є формуванням послідовності дій для досягнення визначеної мети. Більшість класифікацій присвячено глобальним характеристикам ситуації ухвалення рішення, характеристикам інформаційної підготовки рішення; особливостям детермінації процедури ухвалення рішення.

Класифікація В. Дружиніна і Д. Конторова

Виокремлено три типи ситуацій (систем) ухвалення рішення: інформаційні, оперативні, організаційні.

Інформаційні рішення полягають у діагностуванні ситуації ("розпізнавання ситуації").

Оперативні рішення повинні відповісти на запитання "як діяти?" (вироблення способу управління).

Організаційні рішення повинні відповісти на запитання, якою повинна бути системна організація (визначення структури і розподіл функцій у передбачуваній організації).

Т. Томашевський виділяє чотири типи ситуацій, у яких необхідно

ухвалити рішення про дію:

– *ситуація вибору* (фактично – це класична ситуація реакції вибору). У цих ситуаціях людина повинна здійснити вибір (селекцію) сигналів, класифікувати їх на такі, які вимагають реакції, і такі, які її не вимагають;

– *складна ситуація*. Такі ситуації, у яких робітник повинен одночасно брати до уваги відомості, одержані з різних джерел інформації, або виконувати більше ніж одну дію;

– *ситуація переваги*. Коли різні можливі реакції мають для людини неоднакове значення, коли з якої-небудь причини вона вибирає одне з двох;

– *імовірнісна ситуація*. "Такі ситуації виникають у тих випадках, коли працівник виконує визначені операції при недостатньому обсязі наявної в розпорядженні інформації".

Класифікація В. Дружиніна і Д. Конторова дає змогу віднести ухвалення рішення на перцептивно-пізнавальному рівні до інформаційних рішень, а вироблення способу дії під час вирішення оперативних завдань – до оперативних рішень.

Інформаційна підготовка ухвалення рішення полягає у:

– пошуку, виділенні, класифікації й узагальненні інформації про проблемну ситуацію;

– побудові "поточних" чи операційних концептуальних моделей.

Процедуру ухвалення рішення можна описати такими операціями:

– попереднє висування системи "еталонних гіпотез";

– зіставлення поточних образів (концептуальних моделей) з наявними еталонами, визначення однаковості (подібності) між ними;

– корекція образів (моделей), зіставлення гіпотез з досягнутими результатами;

– вибір еталонної гіпотези (чи побудова її) або розробка принципу і програми дій.

3. ПСИХОЛОГІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ.

Психологічний механізм прийняття рішень – це загальний принцип розвитку. Розглянемо його стосовно психологічної проблеми прийняття рішення на підставі даних психологічних експериментів.

Експериментально визначено п'ять етапів розвитку психологічного забезпечення прийняття рішення.

Перший з них характеризується нездатністю діяти "розумом". Способи дій не усвідомлюються. Процеси і продукти дій злиті. Мета і цілі формуються і досягаються під безпосереднім контролем речей. В основу регуляції дій покладено безпосереднє сприйняття ситуації. Емоції – єдине, що виступає у ролі зворотного зв'язку.

На другому етапі завдання також зважаються лише в зовнішньому вигляді, шляхом маніпулювання речами. Маніпулювання речами відбувається без осмисленого плану, задуму. Співвідношення приватної і

загальної цілей недосяжне: вирішення приватного завдання перетворюється в самоціль, загальне завдання "розчиняється", "виштовхується". Дії здебільшого контролюються речами. Оцінка емоційна, хоча зовнішні мовні вказівки уже починають впливати і на вибір мети, і на контроль дії, на регуляцію і оцінку.

На третьому відбувається розчленування продукту і процесу дії – способи дій стають доступними усвідомленню. Вони становлять основу операцій, що формуються. Слово стає не просто сигналом, а знаковим сигналом, не тільки активізує готову команду, але може нести в собі зародок власної команди – зародок програми дій. Водночас значно розширюється сфера стимуляції – з'являються власне пізнавальні потреби і цілепокладання, хоча функцію контролю дій ще виконують переважно речі, а в самостійній оцінці результатів дій домінують емоції.

На четвертому етапі завдання зважуються також маніпулюванням певних предметів, але згодом, у разі повторного звернення до завдання, знайдений шлях уже може бути основою плану повторних дій, що строго співвідноситься з вимогами цього завдання. Це забезпечується перекладанням деяких утворень внутрішнього плану на зовнішній план. Формуються інтелектуальні операції, якими здійснюються самокоманди. Хід оперування оцінюється.

На п'ятому етапі тенденції, що виявилися, досягають повного розвитку. Здатність до самокоманди сформована. Дії систематичні, побудовані за задумом, строго співвіднесені з завданням.

Такі головні етапи розвитку внутрішнього плану дій під час прийняття управлінських рішень. Подальше вдосконалювання цього плану визначається закономірностями його зв'язку із зовнішнім планом. Функціонуючи, внутрішній план перебудовує і зовнішній. Утворення внутрішнього плану досягають рівня зовнішнього, створюючи тим самим більш великі можливості для спільного функціонування. Незважаючи на зазначені перетворення, етапи розвитку в розвинутого інтелекту виявляються структурними рівнями його організації. Це яскраво виявляється у вирішенні творчих завдань.

Під час вирішення нетворчого завдання розвинений інтелект реалізує готові логічні програми. Під час вирішення творчого завдання це відбувається інакше. Провал обраної програми "відкидає" організацію діяльності основного на нижні структурні рівні інтелекту. Він повторює зміну типів поведінки, характерних для кожного з етапів розвитку. Людина переміщується сходінками структурних рівнів інтелекту. А сходи ці збудовані з трансформованих етапів розвитку. Структурні рівні організації інтелекту виступають тепер як функціональні ступені вирішення творчого завдання.

Величезна кількість фактів, нагромаджена психологією творчості, це підтверджує. Це дає право розглядати описану тут організацію інтелекту

людини як виражений у найбільш загальному вигляді психологічний механізм ухвалення рішення людиною.

Отже, у центрі проблеми ухвалення рішення, розглянутої на психологічному рівні, є вирішення розумового завдання. Ця обставина відкриває шлях до подолання, здавалося б, нездоланного, тобто до можливості охоплення всього нескінченного різноманіття конкретних ситуацій: ухвалення рішення в будь-яких з них відбувається за тим самим психологічним механізмом. Можливі розбіжності зумовлені тим, що різна складність конкретних ситуацій вимагає різної міри розгорнення психологічного механізму (чи потребує в тій чи іншій людині різного рівня його розвитку). У багатьох випадках такий механізм розгортається лише частково.

Можна вести мову не тільки про творчі рішення (про ті, котрі не можуть бути одержані логічно), не тільки про продуктивні (ті, котрі виводяться логічно), але й не-творчі – репродуктивні. Однак репродуктивне рішення психологічно не показове, бо формування психологічної структури таких рішень уже довершене.

Саме за таких умов і виникає ілюзія, нібито мозок працює самостійно («концепція антидіяльності»). Насправді ж нейрофізіологічна робота мозку завжди прямо чи побічно спрямовується, організовуючи взаємодію суб'єкта з об'єктом. В основі прийняття репродуктивних рішень лежить раніше змодельована в мозку адекватна цьому рішення взаємодія суб'єкта з об'єктом (що досягається або творчим шляхом, або продуктивною діяльністю, або навчанням, що охоплює і те, і інше).

Репродуктивні рішення спираються на відтворення таких моделей. Доти, доки вони відповідають умовам, ситуації, творча взаємодія суб'єкта з об'єктом не розгортається. Інтерес можуть викликати тільки ті обставини, що заважають, перешкоджають спрацьовуванню сформованих моделей. Самоухвалення рішення – це компроміс. Приймаючи рішення, необхідно зважувати судження про цінність, що охоплює розгляд економічних чинників, технічну доцільність і наукову необхідність, а також соціальні і людські чинники. Прийняти "правильне" рішення – означає вибрати таку альтернативу з можливих, у якій з обліком усіх різноманітних чинників буде оптимізована загальна цінність.

Іноді необхідно трохи поступитися одній з характеристик (наприклад надійністю), для того щоб "одержати виграш" в іншій (наприклад у витратах). Завданням людини, яка приймає рішення, є відшукування альтернатив, що являють собою оптимальний компроміс.

У деяких випадках оптимальний компроміс можна знайти, звертаючись до наукових методів прийняття рішень, тобто застосовуючи математичні методи оптимізації, теорію імовірностей, математичну чи статистичну теорію корисності. В інших випадках прийняття рішень є винятково складним питанням, що має суб'єктивний характер і припускає облік

некількісних людських чинників і суджень про цінність. Однак найчастіше під час прийняття рішень обліковують як кількісні, так і якісні чинники. Деякі науковці вважають прийняття рішень мистецтвом. Це переконання міцно вкоренилося у свідомості багатьох людей, зайнятих у сфері адміністративного і державного керування, у торгівлі і навіть в галузі інженерного проектування. Однак розвиток обчислювальної техніки й успіхи, досягнуті в розробці наукових методів прийняття рішень, привели до зміни цих поглядів. Раніше вважалося, що прийняття рішень має якісний характер і є суб'єктивною справою.

Тепер інтенсивно впроваджуються кількісні методи (особливо справедливо у відношенні прийняття рішень у військовій справі). Зрозуміло, є небезпека переоцінки цієї тенденції. Однак у будь-якому випадку очевидно, що прийняття рішень ґрунтується і на мистецтві, тобто має якісний характер, і на кількісних, наукових методах.

Прийняття рішень є своєрідним вирішенням завдання.

Які ж суттєві риси процесу прийняття рішень? Ситуацію, у якій відбувається прийняття рішень, характеризують такі головні риси:

– *Наявність мети.* Необхідність прийняття рішень зумовлена наявністю деякої мети, яку необхідно досягти. Наприклад, виконати завдання, вибрати матеріал, призначити побачення дівчині, виконати нову роботу тощо. Якщо ж ціль не поставлена, то й не виникає необхідності приймати яке-небудь рішення.

– *Наявність альтернативних ліній.* Рішення приймаються в умовах, коли є більше ніж один спосіб досягнення мети. Очевидно, що коли наявна лише одна лінія поведінки, то рішення приймати не потрібно. З різними альтернативами можуть бути пов'язані різні витрати і різні ймовірності успіху. Ці витрати і ймовірності не завжди можуть бути відомими. Саме з цих причин прийняття рішень часто поєднано з незрозумілістю і невизначеністю.

– *Облік істотних суттєвих чинників.* Рішення приймаються в умовах дії великої кількості чинників, що для різних альтернатив різні. Це економічні, технічні, соціальні, особисті й інші чинники. Отже, завдання прийняття рішень виникає лише в тому випадку, коли є мета, яку потрібно досягти, коли можливі різні способи її досягнення і коли наявна велика кількість чинників, що визначають цінність різних альтернатив чи ймовірність успіху кожної з них.

Підбиваючи підсумки, робимо такі висновки:

1. Рішення – це вибір альтернативи. Необхідність прийняття рішень усвідомлюється цілеспрямованим характером людської діяльності, що виникає на всіх етапах процесу керування і становить частину управлінського процесу.

2. Прийняття управлінських рішень має певні відмінності порівняно з вибором окремої людини, тому що не є індивідуальним, а груповим

процесом.

3. На характер прийнятих рішень значний вплив має ступінь повноти і достовірності інформації. Залежно від цього рішення можуть прийматися в умовах визначеності чи ризику невизначеності.

4. Комплексний характер проблем сучасного менеджменту потребує комплексного, всебічного їх аналізу, тобто участі групи і фахівців, що приводить до розширення колегіальних форм прийняття рішень.

5. Ухвалення рішення – це не одномоментний акт, а результат процесу, що має визначену тривалість і структуру. Процес прийняття управлінських рішень – циклічна послідовність дій суб'єкта керування, спрямованих на вирішення проблем організації і генерації альтернатив, що полягають в аналізі ситуації, виборі з них найкращої та її реалізації.

4. КОЛЕГІАЛЬНІСТЬ ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ФЕНОМЕН ТА ЙОГО ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ВИВЧЕННЯ

Поняття "колегіальність" розглядають як у вузькому розумінні, так і в широкому. У вузькому розумінні колегіальність означає вироблення і прийняття управлінського рішення групою осіб або груповим методом. У широкому – участь певних груп людей, колективів в одній із форм управлінської діяльності, найчастіше в дорадчій або в дорадчо-інформаційній.

Колегіальність як соціально-психологічне явище – це групове (колективне) обговорення проблеми з метою вироблення єдиного рішення, оцінок, установок, єдиного способу дій.

В аналізі колегіальності найбільший інтерес для психологів викликає її внутрішній зміст, а також емоційно-оціночна і спонукально-вольова форми.

Колегіальність як групове обговорення проблеми ефективніша, ніж індивідуальне рішення. Мається на увазі група, до якої належить особистість, яка приймає рішення. А 1+п завжди більше, ніж один, навіть коли ця одиниця надзвичайна людина за своїми рисами. Замість монологової чи діалогової в роботі групи наявна полілогова форма вироблення рішення. Підвищена інтенсивність мисленневих терапій учасників обговорення, широка можливість контраргументації. Ці переваги необхідно використовувати для прийняття рішення, тому в сучасних умовах єдиноначальність поєднується з широкою колегіальністю.

Було виявлено, що найефективнішими зв'язками єдиноначальності та колегіальності в управлінській діяльності є зв'язки двох типів:

- колектив (група) думає, єдиноначальник вирішує і здійснює;
- колектив (група) думає і вирішує, єдиноначальник здійснює.

Колегіальність також можна розглядати як групуву чи морально-етичну оцінку різних явищ у житті колективу. Отже, можна підсумувати, що колегіальність як соціально-психологічний феномен є специфічною груповою діяльністю людей щодо управління колективом. Специфіка цієї

діяльності виявляється в тому, що вона пов'язана з центральною фігурою управлінського процесу, тобто з єдиноначальником, діяльність якого доповнюється, коригується.

Вирізняють чотири функції колегіальності:

1. Колегіальність як спосіб вироблення і прийняття групового рішення. У цій функції колегіальність означає вільне вираження своїх думок, пропозицій, ідей з приводу проблеми, що обговорюється; дискусійний характер, зіткнення різних поглядів і аргументів, вироблення єдиної думки і прийняття рішення шляхом голосування або арбітражу з боку керівника. Колегіальність з огляду на соціально-психологічну специфіку має великі виховні можливості. Єдиноначальність поєднує можливість суб'єктивізму, бюрократизму, а колегіальність унеможливає ці явища шляхом обміну думок, поглядів, обговорення. У цьому випадку престиж однієї особи (керівника) поступається місцем престижу колективу (групи).

Зауважимо, що далеко не завжди колегіальність є ефективною і як елемент управління, і як виховний чинник. Якщо в колективі наявна взаємна ворожість, часто виникають конфлікти, то колегіальність навіть шкідлива, оскільки вона може поглибити внутрішні розбіжності або посилить корпоративність усередині колективу. Значним недоліком колегіальності є її неоперативність, що інколи примушує обмежувати її застосування.

2. Колегіальність як засіб цілеспрямованого педагогічного впливу. Цю функцію можна простежувати під час розробки групових рішень. Тут наявний своєрідний прийом: уміло застосовувати колегіальні форми до вирішення виховних завдань. Керівник повинен розуміти, в яких ситуаціях більш дієвими є заходи колективного впливу.

Колегіальність у широкому розумінні має такі важливі властивості, як гласність і громадська думка. Сила гласності і громадська думка загальноновизнані і широковідомі.

Соціологи Харкова (Е. Якуба та ін.) виявили, що середня повторюваність порушень дисципліни після прийняття колективних заходів впливу коливається від 7-ми до 14% , а після заходів адміністрації – від 35-ти до 40%.

Співробітники Інституту соціології НАН України дослідили, що серед чинників, котрі найбільше впливають на поведінку учасників колективу, такі: 42,1 % – думка колег; 21,1 % – обговорення на зборах цеху, відділу; 16,1 % – зауваження керівника наодинці; 13,0 % – обговорення у вузькому колі товаришів і тільки 6,4 % – думка адміністрації, відділу.

3. Колегіальність як спосіб атестації працівників. Оцінка або атестація працівників керівником має велике значення, але керівник не може бути гарантований від помилок в оцінюванні працівників (тобто оцінка часто суб'єктивна).

Крім того, оцінка колективу має виховне значення. Вона змушує кожного працівника бути більш самокритичним, об'єктивним (на деяких

підприємствах Заходу запропонована колективна атестація через самоатестацію кожного, що дає можливість і керівникові, і тому, хто проходить атестацію, шляхом зіставлення оцінок і самооцінок визначити рівень самокритичності й суб'єктивності працюючих).

4. Колегіальність як спосіб оцінювання знизу всіх сторін діяльності організації і як спосіб інформування керівника.

Соціологічні та соціально-психологічні служби сьогодні дають керівникові всебічну інформацію за допомогою надійних технічних прийомів і процедур. Ця інформація дає можливість керівникові приймати оптимальне рішення або виробити власну оцінку, а також свідчить про соціальну активність колективу і навіть придатність керівника (якщо звертаються, апелюють до керівника, значить довіряють).

У спеціальній літературі розглядають різні аспекти групового прийняття рішення. Великий експериментальний матеріал одержано в західній, особливо американській, психології. Наприклад, наводять дані, які засвідчують певну перевагу групового прийняття рішення.

Е. Хол, Д. Моутон, Р. Блейк виявили, що групове обговорення зумовлює вдвічі більше ідей порівняно із ситуаціями, коли ті ж люди працюють поодиноці.

Викликає інтерес експеримент Л. Хофмана, який дослідив роль такої незалежної змінної, як склад групи. Учасники групи, які відрізнялися за кваліфікацією і досвідом, переважно приймали рішення вищої якості, ніж групи, де учасники були подібними за кваліфікацією і досвідом. Але вони мали свої переваги: такі групи сприяли задоволеності учасників групи і зменшували конфліктність. І тут було більше гарантій, що жоден учасник групи не буде домінувати.

Т. Мар'є виділив три категорії характеристик, які так чи інакше впливають на якість групового рішення:

– сукупність індивідів (індивідуальні характеристики), що утворюють групу;

– психологічна спільність (групові характеристики);

– підсистема організації (організаційна характеристика).

Головним із завдань дослідників була взаємодія під час прийняття групового рішення. На цій підставі виділялись інтерактивні групи та номінальні. Інтерактивна – це дискусійна група. У номінальній – кожний учасник діяв ізольовано, хоча і в одному приміщенні. На проміжних етапах роботи учасників забезпечували інформацією про діяльність одне одного, вони мали можливість змінювати свою думку. Так була налагоджена опосередкована взаємодія. Як зазначають науковці, номінальні групи перевищують інтерактивні на всіх етапах вирішення проблем, окрім етапу синтезу, коли ідеї всіх членів групи зіставляють, обговорюють і комбінують. Роблять висновок, що необхідно комбінувати номінальні й інтерактивні форми, оскільки це приводить до вироблення групових рішень вищої якості.

Значна кількість праць присвячена дослідженню групових рішень з великим і з середнім ступенями ризику. Було виявлено, що групове рішення має більше ризику, ніж рішення "пересічного" учасника групи, кожне групове рішення є більш ризикованим від індивідуальних рішень окремих членів певної групи.

Явище збільшення ризику в рішеннях, які приймаються групою, називають "переміщенням ризику". Його часто пояснюють "дифузією" відповідальності в групі, що жоден з учасників групи не несе повної відповідальності за кінцеве рішення.

С. Шахтер, Б. Колінс, Г. Гецкоу вважають, що ситуація прийняття групового рішення сприяє компромісу. І наводять дані, які стверджують про усередненість крайніх позицій в групі. Як результат – групове рішення менш ризиковане, ніж індивідуальне.

5. ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Недоліком деяких систем управління є зосередження права прийняття більшості рішень у руках першого керівника або на найвищих рівнях управління. У таких випадках стверджують про високий рівень централізації повноважень, а стиль подібного управління прийнято визначати як авторитарний.

Негативні риси цього управління:

- керівник не має можливості зосередитися на вирішенні перспективних, стратегічних питань, що визначають діяльність підприємства, оскільки він постійно завантажений розв'язанням поточних, здебільшого другорядних, проблем;

- ігноруються здібності і можливості підлеглих, не стимулюється їхня творча активність;

- створюються перепони для демократизації управління, залучення до цього процесу найбільш здібної та найактивнішої частини персоналу, що негативно впливає на якість прийняття рішень і процес управління в цілому;

- знижується відповідальність керівників підрозділів, безпосередніх виконавців;

- знижується оперативність управління, оскільки всі або більшість прийнятих рішень повинні бути санкціоновані керівником (підпис, затвердження, погодження, досягнення принципової домовленості та ін.);

- збільшується фізичне, психічно-емоційне навантаження на керівників (робочий день 10–12 год., немає вихідних, що відбивається на стані здоров'я);

- переважають адміністративно-командні методи управління, які ґрунтуються на примушуванні працівників. Ефективність діяльності у таких умовах зазвичай невисока, вона не сприяє зростанню авторитету керівника.

Такій організації управління протистоїть більш демократичний стиль

вирішення проблеми, в основу якого покладено використання керівником інтелектуальних та організаційних можливостей своєї "команди" – заступників, керівників підрозділів, інших підлеглих йому осіб. Сукупність методів, що дають змогу керівникові перекласти виконання частини своїх функцій на інших працівників, називають *делегуванням повноважень*.

Делегування повноважень полягає у тому, що керівник надає право безпосередньо підлеглим йому особам самостійно здійснювати певні дії або приймати відповідні рішення. Отже, делегування повноважень передбачає делегування обов'язків і прав, тобто частину своїх функцій і прав керівник передає підлеглим. Саму відповідальність не делегують, її зберігає цей керівник перед вищим керівником незалежно від того, кому і яку функцію він делегував. Отже, керівник, що делегував свої повноваження, несе відповідальність за рішення і дії, які здійснили особи, що отримали ці повноваження (так званий принцип фіксованої відповідальності). Відповідно, ці особи відповідальні перед керівником. Очевидно, що одним з найважливіших завдань керівника є вибір підлеглих, здатних виконувати делеговані їм повноваження. Свої обов'язки і права керівник може делегувати не тільки безпосередньо підлеглим йому особам. Зокрема, для виконання або вирішення будь-якого завдання може бути організована тимчасова група, керівник якої, відповідно до своєї посади, керівникові безпосередньо не підпорядкований. Водночас на період виконання завдань він може надати йому певні повноваження.

Делегуванню підлягають не всі обов'язки і права, а лише та частина їх, яка не є винятковим правом керівника (наприклад, видання наказів, підпис звітних документів та ін.). Чинним законодавством і нормативними актами визначено перелік обов'язків, які не можна делегувати.

Делегування повноважень передбачає посилення ролі контролю виконання і його централізацію: чим більшу частину своїх обов'язків і прав керівник делегує іншим особам, тим повнішою, достовірнішою і своєчасною має бути інформація про те, як ці особи виконують покладені на них обов'язки і використовують надані їм права. Система контролю, зокрема, повинна передбачати постійну та оперативну інформацію керівника про хід виконання працівником делегованих обов'язків і використання делегованих прав.

Під час делегування потрібно дотримуватись відповідності виконуваних обов'язків – обсягу наданих працівникові прав. Якщо обсяг делегованих обов'язків перевищує права працівника, то виникає реальна загроза невиконання їх; коли прав більше, ніж обов'язків, утворюється атмосфера безвідповідальності і безконтрольності.

Зауважимо, що делегування повноважень має здебільшого чітко виражений суб'єктивний характер. Справді, кожний керівник по-своєму оцінює можливості й прагнення підлеглих і відповідно до цієї особистої оцінки надає ті чи інші повноваження. Тому зміну акцентів щодо тих або

інших працівників у разі появи нового керівника можна також і цим пояснювати.

Делегування сприяє формуванню кращої структури управління.

Як вважають дослідники, найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях:

- керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще, ніж він сам;
- зайнятість не дає можливості керівникові самому вирішити проблему;
- керівник намагається сприяти підвищенню професійної майстерності підлеглих;
- керівникові потрібний вільний час для вирішення інших, важливіших завдань.

Реалізація принципу делегування повноважень має такі переваги:

- підвищується і поліпшується якість управлінських рішень, оскільки їх приймають ті працівники, що мають найбільшу компетентність, більш повну і достовірну інформацію;
- у підлеглих розвиваються ініціатива, підприємливість, бажання самостійно і творчо працювати;
- керівник звільняється від виконання другорядних, побічних робіт;
- розширюється обсяг функцій і завдань, які виконує організація.

Делегуючи свої повноваження, керівник має право вимагати більшої самостійності підлеглих. Зокрема, вони повинні мати право самостійно аналізувати й оцінювати чинники, що впливають на реалізацію їхніх функцій, виконання завдань і доручень, передбачати наслідки своїх рішень і дій та відповідати на них і вибрати шляхи й засоби для досягнення поставленої мети.

Підлегли повинні бути впевнені у тому, що в будь-який момент їм буде надана з боку керівника допомога в здійсненні делегованих повноважень. Це сприятиме більшому взаєморозумінню завдань, посилить довіру до керівника.

Потрібно також об'єктивно оцінювати роботу підлеглого, що отримав повноваження. Брати до уваги треба не кількість помилок, а їх повторення, що свідчить про недосконалі методи, неправильну оцінку ситуації, відсутність критичного аналізу своєї роботи.

Делегування повноважень не звільняє керівника від відповідальності за результати роботи, за те, що і як виконують його підлегли. Вміння брати на себе відповідальність – важливий елемент готовності керівника до виконання своїх функцій. Особливо це стосується тих випадків, коли рішення приймають в умовах суперечливих поглядів і рекомендацій, недостатньої інформації, коли велике значення має інтуїція, передбачення, досвід, довіра до підлеглих.

У науковій літературі виділяють такі чинники, що перешкоджають активному делегуванню повноважень:

- недовіра до підлеглих, тобто відсутність у керівника впевненості у тому, що підлеглі найкраще виконають доручену їм роботу;
- недооцінка здібностей підлеглих.

Дуже часто, не випробувавши підлеглих в умовах самостійної роботи і підвищеної відповідальності, керівник вважає за неможливе делегувати їм навіть незначну частину своїх прав. Доцільно більше довіряти підлеглим самостійно вирішувати виробничі, соціальні та інші питання, залучати до процесу управління тих, хто має до цього схильність.

Недооцінка можливостей підлеглих виникає нерідко з упевненості керівника в тому, що:

1. Прийняті ним рішення завжди оптимальні.
2. Він сам зможе виконувати роботу або завдання краще, ніж підлеглі. Така переоцінка своїх можливостей призводить до постійної зайнятості керівника, бездіяльності й безініціативності підлеглих. В управлінні відоме явище, яке часто називають "буксуванням". Воно полягає в тому, що, змінюючи сферу діяльності й компетентності, працівник застосовує у новій роботі навички, вміння і традиції, які використовував на попередній роботі і завдяки яким одержав успіх. Проте, як відомо, не кожний добрий працівник може бути добрим керівником. Це також треба брати до уваги в разі передавання підлеглим тих або інших функцій керівника.
3. Бажання керівника самому брати участь у розв'язанні всіх конфліктів і виробничих колізій. Зазвичай такий стиль роботи малоефективний, призводить до втрати відчуття перспективи, пригнічення активності працівників, величезної навантаженості керівника.
4. Неправильне розуміння престижності своєї посади. Деякі керівники вважають, що повинні знати все про своє підприємство. Проте керівник не може і не повинен знати все. Для цього є спеціальна служба – апарат управління.
5. Дріб'язкова оцінка підлеглих, утому числі керівників підрозділів, бажання керівника постійно вникати в усі деталі й поодинокі моменти роботи. Керівникові не варто без потреби втручатися в роботу підлеглих. Постійні зауваження, вказівки в процесі оперативної роботи призводять до втрати самостійності, зменшення ініціативи і відповідальності за справу, яку йому довірили.
6. Прагнення до влади, небажання поступатися частиною своїх прав, упевненість, що довіра до підлеглих і делегування повноважень знижують роль керівника в управлінні, не сприяють зростанню його авторитету. Звідси – свідомо або інтуїтивно протидія зростанню і розвитку професійних здібностей своїх підлеглих, тенденція стимулювати їхні дії відповідно до певних прав і обов'язків.
7. Спроби підлеглих перекласти свої функції на безпосередніх керівників (делегування знизу). Цей спосіб ухилення від роботи може набувати різних форм: нарікання на незнання проблеми (джерел, документів людей, обставин

та ін.); посилення на неуспіх, який був у минулому під час виконання аналогічного завдання; відсутність контактів з людьми, від яких залежить вирішення проблем.

8. Побожування викликати незадоволення підлеглих внаслідок покладання на них додаткових обов'язків, з одного боку, і невпевненість у собі, з іншого, зумовлюють у керівника намагання робити якнайбільше само-му, виявляючи мінімум довіри до своїх співробітників. Негативним є також побожування помилок, які бувають на перших етапах делегування.

На ефективність делегування може суттєво впливати стиль роботи керівника з переважанням жорстких, директивних методів керівництва. Такий керівник намагається сам приймати рішення з усіх питань, він вимагає безумовного виконання прийнятих рішень і безпосередньо в усьому особисто контролює підлеглих. Так пригнічується ініціатива, самостійність, творчий підхід.

У деяких випадках об'єктивний аналіз засвідчує, що всі або більшість функцій, які виконує керівник, досить успішно можуть бути виконані на нижчому рівні управління.

ТЕМА 8. ОСНОВИ ГРУПОВОЇ САМООРГАНІЗАЦІЇ

1. Некомпетентність та «принцип Пітера».
2. Система групової самоорганізації та основні соціальні функції.
3. Групова компетентність.

1. НЕКОМПЕТЕНТНІСТЬ ТА «ПРИНЦИП ПІТЕРА»

На думку багатьох дослідників сьогодні людство переживає чергову кризу. Вони зазначають, що за покоління стане зрозуміло, чим вона закінчиться – розпадом цивілізації чи її трансформацією у нову якість.

Основними чинниками глобальної кризи вчені визначають деінтелектуалізацію суспільства і масову некомпетентність, які проникають в усі сфери життя.

Одним із перших підняв проблему насування тотальної некомпетентності канадсько-американський педагог і письменник професор Лоуренс Дж. Пітер (1919–1990). У своїй праці «Принцип Пітера» він писав: «Мене непокоять сумніви. Не можу зрозуміти, хто править світом – люди некомпетентні, але чесні, чи розумні хлопці, які роблять із нас дурнів».

На основі аналізу значної кількості фактичного матеріалу в різноманітних сферах життя він дав емпіричне узагальнення, відоме як «принцип Пітера»: *«в ієрархії кожний індивідум має тенденцію підніматися до свого рівня некомпетентності»*.

Сутність принципу можна пояснити наступним прикладом. Припустимо, у певній компанії, що займається розробкою програмного забезпечення, своїми успіхами виділяються три спеціаліста. Всі вони – найбільш

кваліфіковані програмісти, їх професійна компетентність не викликає сумнівів. Назвемо їх умовними іменами Перший, Другий і Третій.

З метою підвищення ефективності діяльності топ-менеджментом приймається рішення про створення трьох підприємств, які б займалися новими напрямками комп'ютерної справи. Питання щодо керівництва цих підприємств навіть не виникає – авторитет існуючих трьох працівників достатньо високий. Таким чином кваліфіковані спеціалісти стають бізнесменами, піднявшись на вищий рівень соціальної ієрархії (сприймається як ознака життєвого успіху).

У ході господарювання Другий і Третій успішно освоюють новий рід діяльності, а у Першого починаються проблеми. Раніше все було просто: видавались чіткі завдання, які якісно виконувались. А тепер потрібно постійно виявляти ініціативу та винахідливість, керувати людьми, брати відповідальність за їхню роботу. Відтак, доводиться значно більше працювати, пізніше приходити додому. Як наслідок, виникають непорозуміння з дружиною, погіршується самопочуття, з'являється перевтома. Проте, підприємство Першого:

а) функціонує лише завдяки підтримці головної компанії, що цінує колишні заслуги Першого і прагне допомогти йому пристосуватися до нового роду діяльності;

б) головна компанія не хоче визнати помилки – призначення керівником Першого.

На відміну від Першого, Другий і Третій зарекомендували себе ефективними бізнесменами, що поширили свою діяльність на державний рівень. Як наслідок, згодом їх запросили очолити дві великі державні компанії у сфері інформатизації та телекомунікацій.

Таким чином, Другий і Третій дісталися ще вищого рівня соціальної ієрархії: рівня державного управління, на якому виконуються функції відстоювання національних інтересів і національної безпеки.

Третій проявив себе талановитим управлінцем, чесним і невідкупним адміністратором, що мислить державно і має здатність до стратегічного планування. Другий продовжував працювати на державній службі, як директор приватного підприємства. Всі питання він розглядав з точки зору бізнесмена, який прагне отримати максимальний, особистий прибуток і застосовував ті самі методи, що і для управління невеликим колективом. Наслідком такої внутрішньої політики компанії стало нівелювання необхідності стратегічного планування, стрімке зростання показника плінності кадрів, а працівники почали не розуміти вимог з боку керівництва і очікувати «несподіванок» у будь-який момент. Другий продовжував працювати по 12–14 годин на добу і вимагав такої же самовідданості від своїх заступників і начальників відділів. Як наслідок, компанію почало «лихоманити».

На рівні вищого державного керівництва сформувалась думка щодо необхідності переосмислення вітчизняного і світового досвіду та проведення

детального аналізу тенденцій розвитку комп'ютерної справи. Постала потреба у напрацюванні наукової концепції та формуванні ідеології розвитку інформаційних та телекомунікаційних технологій. Очолити хід виконання поставлених завдань доручили Третьому – одному з кращих державних адміністраторів з великим досвідом практичної роботи. Але у під час виконання дорученої справи Третій виявив некомпетентність: ефективно оперуючи фактичним матеріалом, він не відчував прихованих процесів і тенденцій розвитку. Робота йшла надто повільно (завдяки компетентним людям, які працюють у цій організації), а кінцеві результати не можна було чітко визначити.

Таким чином, кар'єра трьох висококваліфікованих програмістів завершилася так – вони стали *займатись роботою, яка перевищує їхнє розуміння*.

А це і є дія *принципу Пітера*. Внаслідок сходження по шаблям соціальної ієрархії всі три спеціалісти досягли свого рівня некомпетентності:

- Перший став некомпетентним бізнесменом (із компетентного програміста);
- Другий став некомпетентним державним управлінцем (із компетентного бізнесмена);
- Третій став некомпетентним філософом (із компетентного державного управлінця).

Крім того, вони стали менш щасливими і, швидше за все, менш здоровими, адже досягнення людиною свого рівня некомпетентності і виконання невластивої для неї роботи здебільшого супроводжується виникненням у неї цілого ряду хвороб.

На жаль, нам доводиться погоджуватися із висновками Л. Дж. Пітера, що «некомпетентність – явище всезагальне», і що за такого стану справ «проблему свого виживання людству доведеться вирішувати на рівні тотальної некомпетентності».

Ще Л. Дж. Пітер визначив, що в основі системи, яка спонукає індивіда підніматися на свій рівень некомпетентності, знаходяться певні чітко окреслені світоглядні настанови, що панують у масовій свідомості. Проблема ж полягає у тому, що на мікрорівні, коли працівникові доручають виконати роботу, якій він не може по-справжньому дати раду, то саме цей вид діяльності і стає його постійним заняттям. Виконуючи доручену роботу, основні функціональні обов'язки відходять на другий план, що, як наслідок, призводить колег до розпачу і підриває ефективність всієї організації.

Приклади цього відомі з практики. Так, якщо працівник здатний виконувати роботу ефективно і без напруження, – то майже кожен зазначить, що на цій роботі він не може себе повністю реалізувати і тому має піднятися вище.

Л. Дж. Пітер визначав, що більшість як менеджерів з персоналу, так і безпосередніх керівників звертають увагу на професійний досвід та

компетентність кандидата на вищу посаду. Так, «кожний адміністратор серед моїх співрозмовників погоджувався, що компетентність повинна винагороджуватися вищою посадою, а некомпетентність слід розглядати як перешкоду до просування по службі. *Проте ніхто не виявив видимого розуміння того, що в системі, де компетентність є підставою, а некомпетентність – перешкодою для просування, кожний окремих працівник зупиняється врешті-решт на рівні своєї некомпетентності*».

У цьому контексті наведемо погляди, які сьогодні панують у масовій свідомості, щодо людини та її працю:

1. Людині, яка легко й із задоволенням виконує свою роботу на певному рівні, доцільно піднятися на вищий рівень, щоб вона працювала з більшим напруженням і повніше себе реалізовувала.

2. Чим вище знаходиться людина у соціальній ієрархії, тим успішніше її життя, тим більшої пошани вона заслуговує, тим вищий її соціальний статус та авторитет, та врешті-решт – тим вона щасливіша.

3. За наявності певних здібностей і відповідної підготовки будь-яка людина може успішно займатися будь-якою діяльністю.

4. Прагнення кожної людини піднятися на вершину соціальної ієрархії – справа природна і корисна для процвітання суспільства.

Сформульовані положення належать до світоглядних основ сучасної заматеріалізованої цивілізації, але є хибними. Адже, на-жаль, саме вони фактично запускають у людській спільноті у дію руйнівний механізм тотальної некомпетентності на всіх рівнях суспільної свідомості.

Л. Дж. Пітер запропонував такий *метод боротьби з тотальною некомпетентністю* – це усвідомлення людиною власного рівня некомпетентності та відмова від просування нагору.

У свою чергу, з точки зору реальних життєвих ситуацій, компетентністю він визнав «володіння здібностями та вміння виконувати певну функцію».

Сучасні ж управлінські моделі будуються на основі принципів результативної дії. Тобто, коли моніторинг праці персоналу для менеджерів не є пріоритетним, а головними для них виступають кінцеві результати діяльності. Виправдання обраних методів також оцінюється за кінцевим результатом.

Придатність людини до виконання тієї чи іншої соціальної функції (відповідної діяльності) можна визначити, застосувавши таку методіку:

1. Визначити соціальні функції та їх основні види.

2. Виявити соціальні групи, здатні до виконання визначених функцій;

3. Розробити методи ідентифікації (оцінки) і добору людини певної соціальної групи для виконання соціальної функції.

Відтак, йдеться вже не про знаходження чіткої відповідності людини і конкретної професії, а про вид діяльності в соціальному організмі, що охоплює цілий спектр професій і, водночас, є складовою частиною кожної професії.

Запропоновані методи дозволять якнайкращим чином мінімізувати вплив некомпетентності на масову свідомість.

2. СИСТЕМА ГРУПОВОЇ САМООРГАНІЗАЦІЇ ТА ОСНОВНІ СОЦІАЛЬНІ ФУНКЦІЇ

Сьогодні виділяються п'ять основних соціальних функцій:

- 1) світопізнавальна;
- 2) владно-адміністративна;
- 3) господарська;
- 4) управлінська;
- 5) виконавча.

За цими функціями можлива самоорганізація спільноти людей в упорядковану систему будь-якого рівня. Цьому є підтвердженням сучасні організації – від натовпу їх відрізняє наявність функціонального розподілу. Тобто в організації хтось має пізнавати творення світу та його закони, хтось – адмініструвати, хтось – хазяйнувати, хтось – управляти, а хтось – працювати.

Для якісного виконання цих основних соціальних функцій потрібно правильно підібрати людей, які є компетентними щодо їх виконання, тобто володіють відповідними властивостями та кваліфікацією. Кожна з основних соціальних груп має власну колективну психологію та незмінну константу – соціотип.

Процес *групової самоорганізації* починається з усвідомлення потреби у такій самоорганізації особами, які за своєю природою належать до «людей знань», тобто діють компетентно у сфері знань і духа, загальних природних та етичних принципів, розуміють місце системи «нація» у надсистемі «людство–природа– Бог» та діють заради загального блага. Усвідомлюючи себе, своє призначення і свою відповідальність, вони починають шукати собі подібних і об'єднуватися з ними. Перший етап суспільної самоорганізації завершується формуванням цієї групи.

Другий етап полягає у цілеспрямованій роботі сформованої групи задля масового усвідомлення членами спільноти свого призначення і потреби самовизначення до однієї з функціональних груп. З цією метою групою випрацьовується ідеологія.

На третьому етапі відбувається самоорганізація всіх соціальних груп, на якому особливу активність виявляють «люди влади», оскільки вони першими сприймають ідеї «людей знань», є компетентними у питаннях практичної організаційної роботи та схильні працювати задля забезпечення інтересів усієї спільноти.

Процес структуризації біосоціального організму на функціональні підсистеми набуває стійкого характеру тоді, коли виникають *«чисті групи»* – групи, які складаються з осіб, компетентних у виконанні відповідної соціальної функції.

Ще Р. Генон визначав: «(чиста група)... є виразом глибинної

індивідуальної природи людини зі всією сукупністю особливих схильностей, що злиті з цією природою і визначають кожного до виконання тих чи інших обов'язків. Але як тільки виконання цих обов'язків перестає підпорядковуватися суворо визначеним правилам (обґрунтованих природою людини), обов'язковим наслідком цього виявляється такий стан, коли кожний змушений робити лише ту роботу, яку йому вдалося одержати, навіть у тому випадку, коли людина не відчуває до неї жодної зацікавленості і не має жодної внутрішньої кваліфікації для її виконання».

Властивістю «чистої групи» є здатність знаходити та приєднувати до себе «своїх» і відштовхувати від себе «чужих» – тих, хто не володіє відповідними особистими якостями. Завдяки цьому «чиста група» має здатність до самоочищення, що дозволяє їй протистояти деградації, яка завжди загрожує будь-якій живій системі. Така живучість «чистої групи» обумовлена тим, що її члени здатні компетентно оцінювати як один одного, так і потенційних кандидатів у групу. Іншою властивістю «чистої групи» є високий ступінь взаємопроникнення.

У «чистій групі» закладена потужна ідея соціальної честі. У традиційній термінології *«чиста група»* розглядається як відкрита динамічна підсистема національного організму, яка здатна до самоорганізації, яка у суспільстві виконує певну соціальну функцію і складається з осіб–вільних громадян, які мають для цього відповідні здібності та кваліфікацію, люблять цю діяльність і добровільно несуть за неї індивідуальну та групову відповідальність.

«Чиста група» може ефективно діяти лише тоді, коли вона є відкритою для людей з відповідними здібностями. Відкритість є обов'язковою умовою життя систем, що самоорганізуються: щойно «чиста група» замикається, вона відразу ж починає деградувати і прямує до самознищення.

При самоорганізації головним є самопізнання людиною власної природи і самовизначення, готовність взяти на себе обов'язки і відповідальність за виконання обраної діяльності. Але при самовизначенні не завжди вдається уникнути помилок, часто для цього потрібно мати погляд «з боку».

Саме тому добір у «чисту групу» здійснюється її членами за допомогою системи об'єктивних критеріїв на основі експертних оцінок. Відтак, у першу чергу оцінюванню підлягають реальні справи людини, «плоди» її діяльності (за якими судять про саму людину). Фактично кандидат у «чисту групу» проходить випробовування, а сутність будь-якого випробовування – це криза і спостереження. З цього випливає парадоксальний висновок: *у кризовий період, коли суспільство знаходиться у напівзруйнованому і хаотичному стані, виникають сприятливі умови для самоорганізації, тому що саме у цей час яскраво виявляється істинна природа людини і, відтак, зникає потреба у додаткових штучних випробуваннях на «групову чистоту».*

Головні причини ефективності суспільства, організованого з урахуванням даного підходу, полягають у наступному.

По-перше, такому суспільству органічно властива орієнтація на

виявлення людських талантів та здібностей і їх найповнішу реалізацію.

По-друге, світогляд такого суспільства не сприяє породженню штучних потреб і продукуванню непотрібних речей, оскільки не вважає за самоціль накопичення багатства, здобуття влади, входження у «вище суспільство» тощо.

По-третє, у такому суспільстві людина ніколи не буде самотньою, оскільки у своїй групі вона завжди знайде розуміння і підтримку.

По-четверте, у такому суспільстві робота, як правило, виконується компетентними людьми, які люблять цю роботу, оскільки вона є продовженням їхньої особистості.

У цьому контексті варто зауважити, що будь-яку корисну роботу здатні виконувати лише компетентні люди, – всі інші лише марно витрачають ресурси організації.

У суспільстві, в якому започатковані процеси самоорганізації «чистих груп», замість принципу Пітера починає діяти протилежний принцип: *«в ієрархії суспільства самоорганізованих «чистих груп» кожний індивідуум має тенденцію досягати свого рівня компетентності»*.

З точки зору ефективного управління це пояснюється так – людина може знайти роботу, яку вона робитиме компетентно. З цього виходить, що людська спільнота має величезний внутрішній потенціал, для реалізації якого потрібна лише правильна політика у сфері виховання і соціальної організації.

Якщо розглянути дане положення на прикладі, наведеному на початку розділу (щодо талановитих молодих людей – Першого, Другого і Третього, – які досягли «життєвого успіху», тобто піднялися на свій рівень некомпетентності), то з урахуванням проведених досліджень можна встановити наступне. Їхні таланти загубило те, що у суспільстві, в якому вони функціонували, нікого не цікавили їх вроджені схильності, натомість всіляко заохочувалось сліпе дряпання нагору соціальними сходами би.

В органічному, чистогруповому суспільстві сценарій розвитку був наступний. Наприклад, після стажування на фірмі подібного профілю, Першому порекомендували б не поспішати з підвищенням. Але навіть він прийняв пропозицію щодо підвищення, то після виявлення некомпетентності на новій роботі міг би спокійно повернутись на попереднє місце, і його престиж не постраждав би. Те саме стосується кар'єри Другого і Третього – вони б зупинилися там, де їм працюється невимушено й із задоволенням, де вони добре почувуються.

Відтак, *в самоорганізованому чистогруповому суспільстві кожна людина зобов'язана шукати своє покликання, а її «життєвий успіх» визнається тоді, коли вона знаходить споріднену працю, незалежно від її місця в ієрархії суспільного організму.*

3. ГРУПОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ

Внаслідок тотальної некомпетентності системи, в яких діє принцип Пітера, мали б розпастися. Але їх функціонування забезпечується додатковими, як правило, тіньовими механізмами (протекція, корупція, клановість), які заважають просуванню компетентних людей на їх рівень некомпетентності. Відтак все це деморалізує суспільство і руйнує його соціальну тканину, оскільки згадані тіньові механізми, орієнтовані не на забезпечення дотримання інтересів всього суспільства, а на незаконне задоволення особистих і групових інтересів.

У свій час відомий англійський публіцист, письменник, історик, філософ, автор концепції «культу героїв» Томас Карлайл (1795–1881) зазначав: «Я не вірю в колективну мудрість невігласів» і «Ніхто не знає, як вчинить Натовп, тим більше – він сам». Найважливіші рішення, які потребують найвищої компетентності, ухвалюються людьми здебільшого цілком некомпетентними. Адже більшість у своїй масі складається з людей некомпетентних, у той час як люди, які будують свою думку на справді глибокому знанні предмету, завжди виявляються в меншості.

Висловити власну думку щодо того чи іншого питання часто просять людей, які раніше ним не займалися і не будуть займатися. Навіть якщо керівництво складається з компетентних людей, то кандидатами на заміщення посад висуваються не справжні спеціалісти, а здатні «підігравати» діючому керівництву, навіть за рахунок нівелювання раціональних думок і прийняття некомпетентних рішень. Особливо гостро це питання постає при обранні певних кандидатур на виборні посади. Л. Дж. Пітер визначив, що структури «неминуче переповнені некомпетентними людьми, які не можуть виконувати доручену їм роботу, не можуть бути просунутими по службі, але й не можуть бути звільненими». У результаті складається ситуація, неприпустима з погляду і здорового глузду, і моралі: відповідальність перекладається на некомпетентних у своїй масі людей, яким до того ж навіюється ілюзія, що саме вони здійснюють управління. Таким чином, компетентні фахівці стають некомпетентними директорами, бізнесменами чи державними діячами.

Якщо ж розглядати суспільство як колективний організм, функціонально подібний до організму людини, то неефективність стає ще очевиднішою. У людини рішення, що стосуються поведінки організму в цілому, приймаються головою. У людському суспільстві, без встановлення чіткої мети, визначити, хто володіє якостями «голови» дуже складно. Сучасне суспільство не дуже переймається окресленою проблемою, – воно втрачає здатність до глибокого мислення й якісних оцінок, намагаючись компенсувати її пошуком найпростіших рішень і кількісними методами, – що засвідчує факт «зіпсованості» масової свідомості.

Дане положення також підтверджується думкою Л. Дж. Пітера, що «...американець обожає долар. Він почуває себе незатишно, зіткнувшись із чимось, чого не можна поррахувати, тому що не дуже володіє іншими

способами вимірювань. Він не в змозі ані визначити, ані оцінити якість. Тому його доля – кількість».

У рамках сучасної парадигми вирішення проблеми масової некомпетентності неможливе, оскільки в її основу закладені помилкові погляди на людину і суспільство, а саме питання якісного добору у «чисту групу» виходить за рамки досліджень, окреслених цією ж парадигмою. Такого роду проблеми вирішує органічне суспільство, що через осягнення людиною своєї природи, знаходження спорідненої праці і свого діапазону компетентності, і формує реальну чистогрупову самоорганізацію.

На думку Г. Сковороди, «Бог є скрізь і щастя в усякому стані, коли входимо у нього з Богом. Треба тільки пізнати себе, куди хто народжений». У цьому контексті міститься підтвердження, що «чиста група» виконує певну соціальну функцію. У «чистій групі» усвідомлюються значення та зобов'язання цієї функції та наголошується на *якісних показниках* – людських здібностях та кваліфікації, тобто на компетентності. Тому для суспільного устрою «чиста група» є ідеалом якості, зразком для наслідування й організуючим ядром.

Належність людини до певної «чистої групи» визначає її *діапазон гарантованої компетентності*. Так, спеціаліст якнайкраще орієнтується у своїй професії, бізнесмен найкомпетентніший у сфері бізнесу, урядовець у питаннях державної організації, філософ у взаємодії суспільства з Духом.

Чистогрупова система запроваджує чітку *відповідність між правами й обов'язками*. При цьому права обмежуються: якщо людина не може чи не хоче виконувати певні обов'язки, то вона не повинна претендувати на відповідні права (і не розраховувати на протекцію чи підкуп). Якщо ж людина виконує свої чистогрупові обов'язки – її права ніким не обмежуватимуться. Тобто, наприклад, бізнесом матиме право займатися той, хто виконуватиме обов'язки, визначені законодавством щодо підприємницької діяльності та діловою етикою.

В органічному суспільстві досягається *рівновага між інтересами особистості й інтересами суспільства*. Для виконання своєї соціальної функції кожна «чиста група» зацікавлена в яскравих творчих особистостях, причому особистостях вільних, адже свобода є обов'язковою умовою творчої і продуктивної праці. Тому, з одного боку, «чиста група» захищає природні інтереси своїх членів і підтримує їх у досконалому виконанні їхньої природовідповідної діяльності. З іншого боку, «чисті групи» є природними структурами, які становлять основу суспільного організму і, за самим визначенням, працюють на інтереси всієї спільноти.

Таким чином, «чисті групи» виступають посередниками між людьми і суспільством. А це забезпечує групову компетенцію у рамках творення суспільства соціальної гармонії.

ТЕМА 9. КОНФЛІКТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ. ПСИХОЛОГІЧНА ПІДГОТОВКА ДО НОВОВВЕДЕНЬ

1. Поняття конфлікту. Вищі конфліктів
2. Психологічний аналіз конфліктів
3. Особливості РОЗВИТКУ і вирішення конфліктів
4. Класифікація конфліктів, причини їх виникнення. Методи вирішення конфліктів
5. Поняття "інновація" та "нововведення"
6. Головні передумови позитивного ставлення до нововведень

1 ПОНЯТТЯ КОНФЛІКТУ. ВИДИ КОНФЛІКТІВ

Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій або поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії.

Більшість керівників дуже обережно й упереджено ставляться до самого слова "конфлікт". Вони намагаються будь-яким способом уникнути конфліктних ситуацій. І це зрозуміло, тому що у свідомості людей конфлікт пов'язаний з погіршенням взаємин, втратою взаєморозуміння та довіри, зниженням працездатності тощо.

З позиції психології конфлікти – це природні закономірні процеси в життєдіяльності людей і організацій, які є неминучими умовами їх розвитку. Звичайно, тут ідеться про конструктивні конфлікти на відміну від деструктивних, котрі гальмують розвиток.

Конструктивні – це такі конфлікти, які пов'язані із суперечністю, розбіжністю і боротьбою з значущими проблемами життя організації. Вони можуть бути джерелом розвитку колективу на шляху до нових цілей і здебільшого супроводжуються формуванням нових норм і цінностей. Конфлікт передусім виявляє джерело розбіжностей, що дає змогу усунути його. Позитивний ефект конструктивного конфлікту для окремої людини може виявлятися і в тому, що при його вирішенні відбувається усунення внутрішнього психічного напруження і як наслідок, буде знайдено вихід зі стану фрустрації. Відомо також, що конфлікт може виконувати функцію об'єднання, інтеграції групи щодо зовнішніх проблем і труднощів.

Зауважимо, що в житті кожної організації" нерідко наявні конфлікти, які виконують негативну, руйнівну функцію. Це деструктивні конфлікти. Вони є результатом помилкового, неправильного розуміння виробничої реальності, значних розбіжностей у поглядах, інтересах, намаганнях людей, а інколи й результатом визначення егоїстичних, корисних цілей. Як відомо із практики, деструктивні конфлікти послаблюють ціннісно-орієнтовану єдність групи, погіршують соціально-психологічний клімат у колективі, погіршують згуртованість і ефективність діяльності.

На підставі спеціальних психологічних досліджень виявлено, що втрата робочого часу від конфліктів і після конфліктних переживань становить

близько 15 %, а продуктивність праці може знижуватись до 20 % і більше.

Під час аналізу конфлікту дуже важливо з'ясувати справжні причини його виникнення. Зокрема, які справжні мотиви поведінки сторін, що конфліктують, які їхні інтереси, що люди хочуть отримати і як намагаються змінити виробничу реальність.

Зазвичай конфлікту- передую певний період прихованого зростання напруження, незадоволеності. труднощів. Цей період називають конфліктною ситуацією.

Піл конфліктною ситуацією потрібно розуміти збіг передумов, умов і причин (потенційного) конфлікту. Це така напружена ситуація, яка може "перерости" у відкритий конфлікт.

В основі кожного конфлікту, незалежно від рівня його перебігу, є організаційні, виробничі та міжособистісні причини.

Організаційний конфлікт – це різновидність конфліктів, які виникають в колективі внаслідок неузгодженості формальної організаційної поведінки і реальної поведінки членів колективу.

Організаційний конфлікт виникає:

— по-перше, якщо працівник з якихось причин не виконує, ігнорує вимоги, які ставить до нього організація (порушує дисципліну, неякісно виконує свої обов'язки тощо);

— по-друге, якщо вимоги, котрі ставлять перед працівником, нечіткі, неконкретні суперечливі, (низька якість посадових інструкцій, непродуманий розподіл посадових обов'язків, недостатнє організаційне забезпечення та ін.). Також виконання функції контролю, ревізії, нормування, оцінення часто "втягує" працівників у конфліктні ситуації. Це не означає, звичайно, що завжди виконання цих функцій призводить до конфлікту. Конфлікт виникає тільки у тих випадках, коли немає організаційного і психологічного забезпечення виконання ще функцій.

Виробничий конфлікт здебільшого виникає в колективі де низький рівень організації праці й управління. Причинами такого конфлікту може бути морально застаріла техніка, обладнання, не пристосоване до нормальної роботи приміщення, дефіцит нової техніки (наприклад, конфлікт між водіями, зумовлений дефіцитом нових машин тощо).

Виробничий конфлікт може також виникнути внаслідок недостатнього забезпечення управлінського апарату інформацією, некваліфікованого управлінського рішення, яке впроваджується в життя, може бути зумовленим необґрунтованістю норм виробітку, низькою кваліфікацією працівників, яка не відповідає кваліфікації виконуваної роботи, тощо.

Вирішення цих конфліктів безпосередньо пов'язане із впровадженням наукової організації праці, з широким застосуванням економічних і психологічних методів управління. Широке застосування цих методів управління є основою для створення умов попередження виробничих конфліктів.

Міжособистісні конфлікти зумовлені антипатією, особистою ворожістю, неприязню працівників одне до одного, незбігом цінностей, установок, норм тощо: як за наявності так і за відсутності об'єктивних виробничих, організаційних причин конфлікту. Крім того, міжособистісний конфлікт може бути наслідком організаційного і виробничого конфліктів, коли принципові розбіжності на функціональній, діловій основі переходять у взаємну особисту неприязнь або ворожнечу'.

Зауважимо, що організаційні та виробничі конфлікти порівняно з міжособистісними мають здебільшого конструктивний, мобільний характер. Вони зникають, як тільки зникає (вичерпується) предмет суперечки, вирішується проблема або завдання, які спричинили зіткнення сторін. Міжособистісний конфлікт має застійний, інерційний характер і вимагає більше часу на його вирішення.

Основною ознакою для класифікації конфліктів за М. Дейчем є співвідношення між об'єктивним станом справ та тим станом, який реально склався у конфлікуючих сторін. М.Дейч виділяє шість типів конфлікту:

1. «Реальний конфлікт» – це конфлікт, який об'єктивно існує й адекватно сприймається.
2. «Випадковий, або умовний конфлікт» – залежить від обставин, що можуть змінюватися, але ці обставини не усвідомлюються конфлікуючими сторонами.
3. «Зміщений конфлікт» – це реальний конфлікт, за яким приховується інший, що є справжнім чинником конфлікуючої сторони.
4. «Помилково дописаний конфлікт» – конфлікт, що помилково тлумачиться.
5. «Латентний конфлікт» – конфлікт, який має відбутися, але не виникає тому, що не усвідомлюється.
6. «Хибний конфлікт» – у цьому випадку реальних підстав для конфлікту не існує, об'єктивно його немає, але він виникає у свідомості конфлікуючих сторін через помилкове сприймання та розуміння ситуації.

2. ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ

Щоб зрозуміти сутність конфлікту і причини його виникнення, завжди необхідно визначити рівень

його перебігу, який залежить від того, хто є конфлікуючою стороною. Конфлікт може відбуватися між окремими працівниками, між особистістю і групою, двома або кількома групами, між різними підрозділами в межах однієї організації, навіть між окремими організаціями.

Своєрідний різновид конфлікту – внутрішньо-особистісний. Кожен періодично переживає цей стан, якому притаманні психічне напруження, емоційна незадоволеність, роздвоєність особистості (боротьба мотивів) тощо. Зазначимо, що внутрішній конфлікт може бути провісником міжособистісних або інших конфліктів, водночас він часто є супутником конфліктної ситуації.

Внутрішньо особистісний конфлікт може відбуватися:

–на підсвідомому рівні коли є актуальна потреба (чогось хочеться, однак важко визначити, що саме), але поставити адекватні правильні цілі, які приведуть до задоволення потреби, людина не може. Про це свідчить і переживання обтяжливого емоційного стану, роздратованість, коли кожна дрібниця може призвести до емоційного вибуху;

–коли мотив, який відображає суб'єктивну потребу особистості, усвідомлений, але неможливе чітке визначення мети з огляду на невизначені умови її досягнення або недостатні сили і засоби її реалізації. Оскільки емоції є своєрідним сигналізатором задоволення людських потреб, вони в цьому випадку будуть негативними;

–коли мета поставлена і необхідна діяльність виконана, але актуальна потреба не задоволена, що знову ж таки призведе до значної емоційної незадоволеності.

Якщо працівник не бачить перспектив професійного розвитку чи посадового зростання, то не також може стати причиною внутрішнього конфлікту, оскільки не знаходить свого задоволення в самореалізації, у визнанні.

Крім цього, в житті можлива ситуація, коли зміст цілі або способи її досягнення суперечать із цінностями або окремими моральними принципами особистості. Досягнення цілі, задоволення значимої потреби в цьому випадку може супроводжуватись негативними переживаннями, докорами сумління (совісті).

Найпоширеніший в організації конфлікт – міжособистісний.

Причини виникнення таких конфліктів різноманітні.

З одного боку, причини ці можуть бути психологічними: антипатія, активна неприязнь, ворожість (на підставі значимих особистісних відмінностей). З іншого, причина конфлікту може мати реальну виробничу чи організаційну основу. Однак недостатній рівень загальної культури, виховання, низький рівень культури професійного спілкування, організаційної взаємодії призводять до того, що виробничий чи організаційний конфлікт досить швидко стане міжособистісним.

Рівень професійної та організаційної культури виявляється і в невмінні весні дискусію, коректно сперечатися, переконувати, а також в негативності, небажанні визнати за іншим співробітником (особливо підлеглим) право мати власний погляд на проблему, власну позицію.

Найчастіше низька культура професійної взаємодії виявляється в небажанні або нездатності брати до уваги інтереси, прагнення всіх людей, які беруть участь у колективній діяльності.

Зауважимо, що можуть бути і досить об'єктивні причини для виникнення міжособистісних конфліктів. Наприклад, створенню конфліктної ситуації може сприяти непродумана організаційна структура управління, зокрема підпорядкованість працівників декільком незалежним керівникам, або

наявність тільки одного об'єкта, предмета, в якому мають необхідність різні люди (виділена лише одна квартира, одне направлення на стажування за кордон тощо). У таких випадках задовольнити потреби всіх зацікавлених неможливо, необхідна зміна самої ситуації".

Є багато випадків, коли причиною міжособистісного конфлікту стає людина (керівник), зокрема її (його) особисті характеристики, форми поведінки. Наприклад, конфлікт неминучий, якщо в процесі трудової взаємодії, а тим більше під час прийняття рішення, членів колективу розглядають не як особистостей, а як робочу силу, «гвинтики», «одиниці» – деперсоніфіковано. Реакція на таке ставлення завжди буде різкою і однозначною.

Наступний рівень – конфлікт типу індивід–група. До цієї категорії можна віднести конфлікти між керівником і групою, учасником групи і групою. Таке виділення важливе передусім не для аналізу причин, а для вибору способів управління конфліктом.

У деяких випадках, розглядаючи групу як суб'єкт діяльності можна досить продуктивно проводити деякі аналогії між групою та індивідом, тому що група також володіє певними уявленнями, нормами поведінки, системою очікувань, визначає цілі. Необхідно брати до уваги й спеціальну групу як супротивника в конфлікті.

Зауважимо, що конфлікт можливий лише у випадках відносної рівності конфліктуючих сторін. Це положення стосується конфліктів усіх типів. Тому конфлікт "індивід–група" можливий лише у тих випадках, коли індивід вирізняється досить високим статусом (посада, авторитет тощо). Типовим є конфлікт між керівником і групою. Особливо у тих випадках, коли керівник приходить у підрозділ "з боку" або в уже сформований колектив. Тоді виникнення конфлікту можливе з різних, навіть протилежних причин:

– якщо колектив досягнув високого рівня розвитку, а тільки що призначений керівник не відповідає рівню колективу (стоїть нижче від колективу);

– якщо у колективі є авторитетний неформальний лідер, який, на думку колективу, повинен бути і формальним керівником, а "згори", не беручи до уваги думку колективу, призначають іншу людину;

– якщо за наявності компетенції, досвіду тощо стиль і методи управління нового керівника суттєво відрізняються від методів роботи попереднього керівника.

Найкращий спосіб уникнути конфлікту – довірити колективу вибори керівника з декількох претендентів.

Конфлікт між групами. За своїм складом це можуть бути групи, які наявні у межах одного підрозділу; групи, які складаються із членів різних структурних одиниць (бригад, відділів, цехів тощо), об'єднання осіб різного службового рангу і котрі працюють у різних підрозділах. Діяльність організації в результаті конфлікту різних угруповань може бути

паралізованою, оскільки всі зайняті тільки конфліктуванням, а не роботою.

Під час аналізу конфлікту важливо з'ясувати його причини та зміст. Досить часто на головну причину "накладаються" другорядні і буває нелегко вирішити суперечності. Потрібно визначити головні, глибинні причини і не приймати за них зовнішній привід для конфлікту-.

Тільки після того, як з'ясовано, за що ведеться боротьба в конфлікті чого хочуть учасники конфлікту, необхідно розробляти стратегію його вирішення.

Під час аналізу конфлікту} між групами потрібно застосовувати ті самі схеми й аналогії, як у міжособистісному конфлікті і конфлікті "індивід-група". Крім таких характеристик, як характер діяльності, рівень розвитку групи, унікальність завдань, які вирішує група, важливі ще такі характеристики, як інтенсивність і частота зв'язків членів групи опонентів у конфлікті з представниками інших груп, тобто ступінь незалежності групувань.

Керівник повинен визначити свою позицію, яка має захищати інтереси організації, працездатність колективу, загальнолюдську мораль. Він повинен підтримувати ту сторону, якій близькі перераховані цінності. Якщо ж конфлікт із самого початку деструктивний, керівник повинен стати новою конфліктуючою стороною щодо його учасників на принциповій основі.

3. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ І ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Кожен конфлікт, незалежно від причин його виникнення, має таку структуру;

- сторони (учасники) конфлікту;
- причини конфліктів, несумісність цінностей і намірів сторін;
- поведінка, спрямована на руйнування намірів іншої сторони;
- застосування сили з метою вплинути на поведінку іншої сторони в потрібному напрямі.

Будь-який реальніш конфлікт розвішається в часі, тобто це процес, У широкому розумінні динаміка конфлікту – це послідовна зміна певних стадій і станів, які характеризують процес від виникнення конфліктної ситуації до вирішення конфлікту.

У динаміці конфлікту здебільшого виділяють такі етапи:

Перша стадія – виникнення об'єктивної конфліктної ситуації.

Друга стадія – це усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б одним з її учасників. Наслідки цього:

- перехід до конфліктної поведінки;
- намагання відвернути конфлікт або пошук шляхів вирішення конфліктної ситуації з боку безпосередніх учасників чи осіб зі складу керівництва підрозділу, в якому передбачається конфлікт. У переважній більшості випадків оптимальним є другий шлях. Успіх його залежить від багатьох причин, передусім особистості керівника, принципів його керівництва, досвіду, психолого-педагогічної підготовки.

Третя стадія розвитку конфлікту – це перехід до конфліктної поведінки.

Конфліктна поведінка – це реальні дії сторін, спрямовані на те, щоб прямо або опосередковано блокувати досягнення протидіючою стороною своїх цілей, водночас – активно реалізувати власні наміри.

Конфліктні дії різко загострюють емоційний стан перебігу конфлікту. Водночас емоції стримують конфліктну поведінку.

Суттєвим є те, що взаємні конфліктні дії здатні видозмінити, ускладнити початкову конфлікти? ситуацію і нові стимули для подальших дій, тобто конфліктна поведінка сама по собі зумовлює тенденцію розвитку, поглиблення конфлікту.

Відкрита боротьба – тільки одна з форм конфліктної взаємодії на третій стадії.

На думку дослідників, можливий і другий варіант поведінки в конфліктній ситуації – відмова від конфліктної взаємодії, вихід із ситуації.

Причини такої поведінки:

- усвідомлення однією зі сторін недостатності власних ресурсів для ведення боротьби;

- зміна ставлення до предмета суперечностей, коли з'ясовано, що ціна "перемоги" може бути дуже великою;

- тактичний відступ для перегрупування або перетворення конфліктної ситуації з такої яка нерозв'язна, у потенційно "вирішувану".

Третій напрям, у якому може розвиватися взаємодія в конфліктній ситуації, – це шлях "угоди", "переговорів", "консенсусу". У цьому випадку сторони з огляду на обставини передбачають, що отримання максимуму неможливе, тому, щоб не втратити все, воші йдуть на взаємні поступки, знижуючи власні домагання.

Переговори можуть відбуватися шляхом компромісу і співпраці. Ці два варіанти передбачають взаємні поступки, і кожен з них приводить до рішення, яке якоюсь мірою задовольнить інтереси обох сторін. Головна відмінність полягає в тому, що для досягнення компромісу достатньо взяти до уваги (усвідомити) тільки бажання і проблеми, що лежать на поверхні, а у випадку співпраці необхідно глибше з'ясувати причини конфлікту.

У вішалку пошуку компромісу дві сторони із самого початку визначають свої позиції (або те, що воші хочуть). Потім кожна сторона починає висувати свої і розглядати пропозиції іншої сторони доти, доки не буде досягнуто згоди. Це звичайний підхід до розгляд) фінансових питань і спорів про ціну товару або про відповідність заробітної плати.

Для стилю співпраці потрібно простежити вихідну позицію "в глибину", тобто відшукати приховані інтереси, бажання або потреби сторін. Крім цього, необхідний деякий час. Оскільки при веденні переговорів таким стилем повинні бути задоволені всі ці елементи, то такий стиль дає змогу повніше задовольниш інтереси сторін, аніж стиль компромісу.

У яких випадках ефективніший стиль компромісу, а коли – співпраці?

Вибирають стиль компромісу здебільшого у таких випадках:

- коли проблема порівняно проста і зрозуміла;

- коли для вирішення конфлікту у вас немає багато часу і ви хочете його вирішити якомога швидше:

- тоді, коли краще досягнути швидко тимчасової угоди, а потім "повернутися" до цієї проблеми знову і проаналізувати приховані причини;

- коли проблеми та їх вирішення не дуже важливі для обох сторін;

- коли вам не вдалося досягнути розв'язання з використанням співпраці або не вдалося досягнути бажаного з використанням власної влади.

Співпрацю вибирають у таких випадках:

- коли предмет конфлікту доволі складний і потребує детального обговорення для його розв'язання, яке задовольняло б дві сторони;

- коли дві сторони готові затратити час, щоб проаналізувати приховані потреби та інтереси;

- кошт для двох сторін їхні інтереси дуже важливі, компроміс для них не є сприйнятливим;

- коли сторони доброзичливо ставляться одна до одної, з повагою готові вислухати протилежний погляд;

- коли дві сторони хочуть досягнути довготермінового вирішення, а не тимчасового, воші не мають намірів відкладати його.

Ця норма конфліктної взаємодії досліджена найбільш повно у зв'язку з практичною значимістю виявлення чинників і умов, які сприяють успіху переговорів.

Було з'ясовано, що під час ведення переговорів учасникам не потрібно намагатися змінити уявлення і установки один щодо одного. Мета переговорів – вироблення протоколу договору, який був би прийнятним для всіх зацікавлених сторін. Для цього необхідно визначити ті обмеження, далі яких суперник не зможе або не захоче "піти", і домогтися максимуму того, що він може уступити.

Четверта стадія розвитку конфлікту – конфлікти можуть мати різноманітне вирішення залежно від таких умов:

- предметного змісту;

- наявності об'єктивних можливостей для його вирішення;

- учасників і умов перебігу конфлікте;

- від ділових і особистісних рис осіб, до обов'язків яких належить пошук шляхів вирішення конфлікту.

Діапазон вирішення конфлікту або варіанти вирішення можна описати так:

1. Цілковите припинення конфронтації шляхом взаємного примирення сторін (складність такого вирішення – у пошуку об'єктивної основи примирення).

2. Компроміс, що ґрунтується на частковому задоволенні домагань обох сторін, необхідності взаємних поступок. Цей вихід призводить до взаємного

виграшу, характерного для ситуації на зразок «угода».

3. Вирішення конфлікту на принциповій, діловій основі:

– конструктивно – шляхом задоволення об'єктивних вимог, претензій сторін, що конфліктують;

– деструктивно – шляхом виявлення необґрунтованості претензій, профілактичної і виховної роботи, а також шляхом покарання учасників конфлікту.

4. Організаційне (механічне) припинення конфлікту – розформування підрозділу, якщо вирішити конфлікт іншими способами неможливо; звільнення одного з учасників конфлікту (однієї зі сторін) з організації; переведення одного (здебільшого лідера) або декількох членів конфліктної сторони в інший або інші підрозділи певної організації.

Способи вирішення конфлікту передбачають свідомі, активні дії осіб, які зацікавлені у позитивному для колективу вирішенні конфлікту.

Одним із складних завдань, які стоять перед керівником і колективом, є оптимальне, справедливе вирішення конфлікту.

Вирішення конфлікту можливе на двох рівнях:

– на частковому, коли усувають тільки конфліктну поведінку, але не усувають глибинні психологічні, внутрішні спонукання до конфлікту;

– на повному, коли конфлікт вирішення і на рівні реальної поведінки, і на психологічному (емоційному) рівні.

Часткове вирішення конфлікту наявне, якщо, зважаючи на відповідні зміни реальних умов середовища, конфліктна ситуація змінюється так, що сторони вимушені пригати конфліктні дії. Хоча намагання досягнути своїх початкових цілей у них збереглося. Саме до цього приводять адміністративні вирішення конфлікту, коли запроваджують певні санкції та заборони.

Щоб успішно вирішити конфлікти, керівникові передусім необхідно вміти реально оцінити і проаналізувати кожен конфліктну ситуацію. Керівник повинен:

– відрізнити безпосередній привід конфліктного зіткнення від його причин, який можуть маскувати учасники конфлікту;

– визначити "ділову (об'єктивну) зону конфлікту. Важливо з'ясувати, якою мірою предмет суперечок стосується технології виробництва, системи організації та оплати праці в колективі, а якою – особливостей ділових та особистісних взаємин сторін, які конфліктують. Це дасть змогу в процесі визначити характер конфлікту і локалізувати його сферу;

– визначити мотиви "входження" людей у конфлікт. Для цього необхідно знати життєвий шлях працівників, особливо в останній період, їхні погляди і переконання, інтереси і запити;

– визначити спрямованість конкретних дій учасників конфлікту, маючи на увазі те, що саме у засобах, які використовують сторони, відображаються мотиви участі у конфлікті.

Дослідження засвідчують, що для конструктивних вирішень конфліктів,

що виникають, необхідно намагатися забезпечити взаєморозуміння конфліктуючих сторін, усвідомлення предметного, а не особистісного характеру розбіжностей. З'ясування взаємних позицій попереджує "переростання" ділових, виробничих розбіжностей у міжособистісні.

Наведемо головні рекомендації автора книга "Конфликты и пути их преодоления" Дж. Скотта, щоб одержат уроки з конфліктних ситуацій:

1. Подумайте, чого вас навчив конфлікт.
2. Запитайте у себе, чого можна навчитися, яка користь можлива з цього сумного досвіду.
 3. Відведіть конфлікту відповідне йому місце:
 - а) не дозволяйте негативному життєвому досвіду "збити" себе із запланованого життєвого шляху;
 - б) визначте власну позицію й додержуйтесь її, не дотекайте впливу на неї інших людей;
 - в) не давайте конфлікту "підірвати" вашу довіру до самого себе і знизити самооцінку;
 - г) пам'ятайте, що конфлікти становлять тільки маленьку частину вашого життя,
 4. Звільніться від негативних емоцій, які залишилися після конфлікту, таким чином:
 - а) навчіться вибачати самому собі;
 - б) вичекайте деякий час, щоб почуття, емоції, пов'язані з конфліктом, зникли;
 - в) усвідомте, що інші люди, які вас оточують, можуть менш критично оцінювати вас і те,
 5. Не дозволяйте іншим людям ставати перешкодою:
 - а) уникайте недобрих людей, які осуджують вас, прагніть до спілкування з позитивними і доброзичливими людьми;
 - б) не витрачайте дуже багато сил на переконання скептиків або на спілкування з тим, хто не хоче вас слухати;
 - в) не дозволяйте впливати на себе так, щоб у вас виникло почуття провини;
 - г) будьте готові до спілкування з тим, у кого, на вашу думку, після конфлікту залишилися неприємні спогади,

4. КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТІВ, ПРИЧИНИ ЇХ ВИНИКНЕННЯ. МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Отже, можна стверджувати, що конфлікт наявний тоді, кожен немає згоди між двома чи декількома суб'єктами, це зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи,

У теорії менеджменту є така класифікація конфліктів:

1. За ознакою результатів:

- *функціональні* – які підвищують ефективність діяльності організації;
- *дисфункціональні* – знижують рівень забезпечення власних потреб, зменшують роль групової співпраці і, відповідно, ефективність діяльності організації.

2. За змістом, як ми вже говорили, це:

- *внутрішньо особистісні*, зумовлені боротьбою мотивів, коли керівники ставлять суперечні й навіть протилежні вимоги;

- *міжособистісні*, що виникають під час розподілу ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов'язків тощо; зумовлені різними рисами характеру, неоднаковим рівнем знань, кваліфікаційних особливостей, рівнів інтелекту тощо;

- *між: особистістю і групою*, спричинений порушеннями групових норм, своїх обов'язків, загальних "правил гри", етики поведінки, культури взаємин тощо;

- *міжгруповий*, що виникає між лінійним і штабним персоналом, профспілкою і адміністрацією, формальними і неформальними групами тощо. Головною причиною є зіткнення інтересів різних груп.

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі вважають, що причинами конфлікту може бути:

1. Розподіл ресурсів та їх обмеженість. Зауважимо, що навіть у найбільших організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництву досить складно вирішити, як поділити матеріальні людські та фінансові ресурси між різними групами, щоб досягнути загальних цілей організації. Якщо виділити частит" цих ресурсів одному керівникові, підлеглому чи групі, то інші одержать меншу частішу. Отже, розподіл ресурсів майже завжди призводить до конфліктів,

2. Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту наявна завжди, де одна людина або група залежить у виконанні завдань від іншої людини або групи. Оскільки всі організації є системами, котрі складаються із взаємозалежних елементів, у процесі неадекватної роботи одного з підрозділів або людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту.

3. Розбіжність у цілях або несхожість цілей, Можливість конфлікту в організаціях збільшується залежно від того, чим більшою стає спеціалізація і поділ їх на підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формують свої цілі й можуть приділяти більшу увагу досягненню їх, аніж досягненню цілей всієї організації.

4. Відмінності в уявленнях про конкретну ситуацію та про цінності. Уявлення про певну ситуацію залежить від бажання досягти певної цілі. Замість того, щоб об'єктивно оцінювати ситуацію, люди СХИЛЬНІ розглядати тільки ті погляди, альтернативи, які (на їхню думку) позитивні для групи й особистих потреб.

Відмінності в цінностях – дуже поширена причина конфлікту. Наприклад,

підлеглий вважає, що завжди має право на висловлення своєї думки, а керівник переконаний, що підлеглий може це робити тільки тоді, коли його запитують, і, безумовно, робити те, що йому кажуть.

5. Відмінності в манері поведінки та життєвому досвіді. Такі відмінності можуть збільшувати можливість виникнення конфліктів. Зазвичай майже завжди є люди, які виявляють агресивність, ворожість і готові сперечатися з будь-якого приводу. Такі ЛЮДИ створюють навколо себе атмосферу конфлікту.

6. Незадовільні комунікації (неправильна інформація), неефективне передавання інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту, що заважають окремим працівникам чи групі розуміти ситуацію або погляди інших. Якщо керівництво не може довести до відома підлеглих певні новації і переконати їх у необхідності та вигідності їх для них, підлеглі можуть відреагувати таким чином, що виникне конфлікт між адміністрацією і підлеглими або й між самими підлеглими.

Такі конфлікти часто виникають через нездатність керівника розробити і довести до відома підлеглих точний опис посадових функцій, обов'язків, вимог до праці.

Є декілька способів управління конфліктом, котрі можна поділити на дві категорії: структурні і міжособистісні.

Структурні методи:

- роз'яснення вимог до виконання роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділи, функції, служби тощо);
- визначення загально організаційних комплексних цілей з метою спрямування зусиль усіх працівників на досягнення загальної єдиної мети;
- використання системи винагород (премій, матеріальних заохочень, підвищення на службі тощо).

Можна вести мову про п'ять головних міжособистісних способів вирішення конфлікту:

- ухилення, зникнення;
- згладжування, пристосування;
- примус (примушування), конкуренція;
- компроміс;
- вирішення, розв'язання проблеми (співпраця).

Розглянемо ці стилі детальніше.

Ухилення, уникнення. Цей стиль полягає в тому, що людина намагається відійти від конфлікту. Головні способи ухилення від конфлікту: уникнення ситуацій, які провокують виникнення суперечностей, і уникнення обговорення питань, що можуть викликати незгоду.

Згладжування, пристосування. Цей стиль характерний такою поведінкою, яка "диктується" переконанням, що не варто злитися. Оскільки це в кінцевому підсумку негативно вплине на всіх. Навпаки, потрібно

стимулювати почуття спільності між членами колективу.

Примус, конкуренція. У межах цього стилю переважають намагання примусити прийняти свій погляд будь-яким чином. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших, поводить себе агресивно і для впливу на інших використовує владу примушування. Цей стиль є ефективним у ситуаціях, коли керівник має велику владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає в тому, що він пригнічує ініціативу підлеглих, створює велику ймовірність несприйняття всіх чинників, оскільки відображає тільки один погляд.

Компроміс. Цей стиль характеризується прийняттям поглядів*, але тільки до певної межі. Здатність до компромісу високо цінують в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недобррозичливість і часто дає можливість вирішити конфлікт для задоволення всіх. Однак використання цього стилю на ранній стадії розвитку конфлікту може зашкодити діагнозу проблеми і не дати можливості оцінити всі альтернативні підходи до її вирішення.

Вирішення проблеми (співпраця). Цей стиль характеризується визнанням розбіжностей у поглядах і готовністю ознайомитися з іншими, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти вихід, прийнятний для всіх сторін.

Стиль уникнення. Його можна використовувати тоді, коли "зачеплена" проблема не дуже важлива для вас, коли ви не хочете витратити сили на її вирішення або коли відчуваєте, що перебуваєте у безвихідному становищі.

Цей стиль також рекомендують у тих випадках, коли ви відчуваєте, що не маєте рації, і відчуваєте правоту іншої людини або коли од людина наділена більшою владою. Все це – значні підстави для того, щоб не захищати власну позицію. Ви можете спробувати змінити

Цей підхід може бути корисним також, коли ви прагнете прийняти рішення, але не знаєте, як учинити, або це рішення прийняти одразу ж немає потреби.

Цей стиль годиться також для тих випадків, коли відчуваєте, що для розв'язання конкретної проблеми ви не володієте достатньою інформацією. Якщо відповідь може дати сам час, то краще визнати це і сказати собі: "Зараз мені ніколи цим займатися. Я зачекаю".

Ось найтипівіші ситуації, за яких рекомендують застосовувати стиль уникання:

- Напруженість занадто велика, і ви відчуваєте необхідність послаблення загострення,
- Вихід не дуже важливий для вас, і ви вважаєте, що рішення настільки тривіальне, що не варто витратити на нього сили.
- У вас тяжкий день, а вирішення цієї проблеми може завдати додаткових неприємностей.
- Ви знаєте, що не можете або навіть не хочете розв'язати конфлікт на свою користь.

– Ви хочете виграти час, можливо, для того, щоб отримати додаткову інформацію чи заручитися чиеюсь підтримкою.

– Ситуація дуже складна, і ви відчуваєте, що розв'язання конфлікту обійдеться для вас занадто дорого.

У вас мало влади для розв'язання проблеми або для її вирішення бажаним для вас способом. Ви відчуваєте, що в інших більше шансів розв'язати цю проблему; пробувати розв'язати проблему є небезпечним, оскільки висвітлювання і відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію.

Дехто вважає стиль уникання "втечею" від проблем і відповідальності, а не ефективним підходом до розв'язання конфлікту. Насправді ухиляння або відтермінування можуть бути цілком придатною і конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

Цілком імовірно, що коли ви постараетесь ігнорувати її, не виказуючи до неї свого ставлення, ухилитися від рішення, змінити тему чи перенести увагу на щось інше, то конфлікт розв'яжеться сам по собі. Якщо ні, то ви зможете до нього повернутися згодом, коли будете до цього більш готові.

Стиль пристосування. Ви можете використати цей підхід, коли результат справи надзвичайно важливий для іншої людини і не дуже суттєвий для вас. Цей стиль корисніший також і в тих ситуаціях, коли ви не можете отримати гору, оскільки інша людина наділена більшою владою; таким чином, ви йдете на поступки й погоджуєтесь з тим, чого хоче опонент.

Якщо ви відчуваєте, що поступаєтесь в чомусь важливому для вас і відчуваєте щодо цього невдоволеність, то стиль пристосування у цьому випадку, очевидно, неприйнятний. Він може виявитися непридатним і в тій ситуації, коли ви відчуваєте, що інша людина не має намірів, відповідно, поступатися чимось або коли ця людина не оцінить зробленого вами.

Цей стиль необхідно використовувати тоді коли ви відчуваєте, що, трохи поступившись, мало втрачаєте. Ви можете вдаватися до цієї стратегії, якщо на цей час потрібно пом'якшити ситуацію, а надалі ви повернетесь до цього питання і зможете відстояти свою позицію.

Стиль пристосування дещо нагадає стиль уникання, оскільки його можна використати для того, щоб відтермінувати вирішення проблеми. Проте основна відмінність полягає в тому, що ви дієте разом з іншою людиною; ви погоджуєтесь робити те, що хоче інший. Коли ж ви застосовуєте стиль уникання, ви не робите нічого для задоволення інтересів іншої людини. Ви просто відштовхуєте від себе проблему.

Ось найхарактерніші ситуації, в яких рекомендується використовувати стиль пристосування:

- Вас особливо не хвилює те, що трапилось.
- Ви прагнете зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми.
- Ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось стос} "нкн. ніж захищати свої інтереси.

- Ви розумієте, що результат значно важливіший для іншої людини, ніж для вас.
- Ви розумієте, що правда не на вашому боці.
- У вас мало влади або мало шансів перемогти.
- Ви вважаєте, що інша людина матиме з цієї ситуації корисний урок, якщо підете назустріч її бажанням,

Поступаючись, погоджуючись або жертвуючи своїми інтересами на користь іншої людини, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію і відновити гармонію. Ви можете використати цей період затишшя, щоб виграти час і потім домогтися остаточного, бажаного для вас рішення.

Стиль співпраці. Дотримуючись цього стилю, ви берете активну участь у розв'язанні конфлікту і захищаєте свої інтереси, але прагнете співпрацювати з іншою людиною.

Цей стиль вимагає тривалішої роботи порівняно з іншими підходами до конфлікту, оскільки ви спочатку "викладаєте на стіл" потреби, турботи та інтереси обох сторін, а потім обговорюєте їх.

Проте якщо у вас є час, а вирішення проблеми для вас має важливе значення, то це добріш спосіб вироблення взаємовигідного рішення.

Цей стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби. Хоча спочатку може здатися, що сторони бажать одного й того самого, воші можуть мати різні стратегічні цілі й плани на майбутнє, що є безпосереднім джерелом конфлікту. Наприклад, може здатися, що причиною конфлікту на роботі є повільність службовця. Однак ця повільність може приховувати глибшу суперечність, причина якої – невдоволеність роботою (недостатня повага, визнання чи довірена відповідальність).

Якщо реагувати тільки на поверхові прояви, то це схоже на косметичний ремонт, низька ефективність якого виявиться з часом, бо корені проблеми залишаться.

Людина може перестати бути повільною, але вдаватиметься до неусвідомлюваного саботажу, влаштовуючи додаткові перерви, використовуючи в особистих цілях обладнання тощо. Вона переконуватиме себе в тому, що має на це право, бо її роботу оцінюють і оплачують недостатньо.

Якщо ж обидва учасники конфлікту розуміють, у чому є його причина, то можуть разом шукати нові альтернативи чи випрацювати сприйнятливі компроміси. Такий підхід рекомендується використовувати в ситуаціях, коли:

- Вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін і ніхто не хоче цілком від нього усунутися.
- У вас тісні, тривалі та взаємозалежні стосунки з іншою стороною.
- У вас є час попрацювати над проблемою, що виникла (це добрий підхід до розв'язання конфліктів на підставі перспективних планів).
- Ви та інша людина обізнані з проблемою, і бажання обох сторін відомі.

– Ви і ваш опонент маєте намір винести на обговорення деякі ідеї і потрудитися над виробленням рішення, погоджуєтесь робите те, що хоче інші. Коли ж ви застосовуєте стиль уникання, ви не робите нічого для задоволення інтересів іншої людини. Ви просто відштовхуєте від себе проблему.

Ось найхарактерніші ситуації, в яких рекомендується використовувати стиль пристосування:

- Вас особливо не хвилює те, що трапилось.
- Ви прагнете зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми.
- Ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось стосунки, ніж захищати свої інтереси.
- Ви розумієте, що результат значно важливіший для іншої людини, ніж для вас.
- Ви розумієте, що правда не на вашому боці.
- У вас мало влади або мало шансів перемогти.
- Ви вважаєте, що інша людина матиме з цієї ситуації корисний урок, якщо підете назустріч її бажанням.

Поступаючись, погоджуючись або жертвуючи своїми інтересами на користь іншої людини, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію і відновити гармонію. Ви можете використати цей період затишшя, щоб виграти час і потім домогтися остаточного, бажаного для вас рішення.

Стиль компромісу. Компромісу досягають на поверховому рівні порівняно із співпрацею; ви поступаєтесь у чомусь, інша людина теж у чомусь поступається, і в результаті ви зможете дійти спільного розв'язання.

Стиль компромісу найефективніший у тих випадках, коли ви та інша людина хочете одного і того самого, але знаєте, що одночасно це є для вас нездійсненним.

Наприклад, ви прагнете обійняти одну й ту саму посаду або. будучи у відпустці вдвох, ви бажаєте провести її по-різному. На випадок спільної відпустки ви можете домовитися таким чином; "Добре, ми проведемо частину відпустки в горах, а частину – на березі моря".

Типові випадки, в яких стиль компромісу є найефективнішим:

- Обидві сторони наділені однаковою владою і мають взаємосуперечливі інтереси.
- Ви хочете дійти рішення швидко, оскільки у вас немає часу або тому, що це найекономічніший і найефективніший шлях.
- Вас може влаштувати тимчасове рішення.
- Ви можете скористатися короткочасною вигодою.
- Інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними.
- Задоволення вашого бажання є для вас вельми суттєвим, і ви можете дещо змінити початкову мету.
- Компроміс дасть змогу вам зберегти взаємини, і ви волієте отримати хоча б що-небудь, аніж втратити все.

Коли ви прагнете досягнути компромісного рішення з кимсь, вам потрібно розпочинати із з'ясування інтересів і бажань обох сторін.

Після цього необхідно визначити сферу спільних інтересів. Ви повинні подавати пропозиції, вислуховувати пропозиції іншої сторони, бути готовим до поступок, обміну послугами тощо.

5. ПОНЯТТЯ "ІННОВАЦІЯ" ТА "НОВОВВЕДЕННЯ"

Англійське *innovation* перекладається як нововведення. Буквальний переклад з англійської означає введення новацій чи впровадження нововведень. На практиці поняття "нововведення", "новація", "інновація" нерідко ототожнюють, хоча між ними є деякі розбіжності.

Нововведення – оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень чи розробок експериментальних робіт у якій-небудь сфері діяльності з метою підвищення її ефективності. Нововведення можна оформити у вигляді: відкриттів, винаходів, патентів, товарних знаків, раціоналізаторських пропозицій, документації на новий чи вдосконалений продукт (технологію, управлінський чи виробничий процес організаційної, виробничої чи іншої структури), ноу-хау, понять, наукових підходів чи гтринщів, документа (стандарту, рекомендацій, методики, інструкції тощо), результатів маркетингових досліджень та ін. Нововведенням може бути новий порядок, новий метод, винахід.

Інновація – це кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління і одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного чи іншого ефекту. Вкладення інвестицій у розробку нововведення половина справи. Головне – впровадити нововведення, перетворити його у форму інновації, тобто завершити інноваційну діяльність й одержати позитивний результат, потім продовжити дифузію інновації. Для розробки нововведення необхідно провести маркетингові дослідження самого вігробшштства, організаційно-технологічну підготовку віфобництва і оформити результати.

По-перше, треба розмежовувати поняття "нововведення" та "інновація".

По-друге, нововведення можуть розроблятися як для власних статків (для впровадження у власному виробництві або для нагромадження), так і для продажу. На "вході" фірми як системи будуть нововведення їхніх продавців, що можуть відразу впроваджуватися, переходячи у форм}' інновацій, або просто нагромаджуватися, чекаючи своєї години для впровадження. На "виході" фірми будуть тільки нововведення як товари.

По-третє, неправомірно в поняття "інновація" вводити розробку інновації, і створення, впровадження і дифузію. Ці етапи належать до інноваційної діяльності як процесу, результатом якого можуть бути нововведення чи інновації.

6. ГОЛОВНІ ПЕРЕДУМОВИ ПОЗИТИВНОГО СТАВЛЕННЯ ДО

НОВОВЕДЕНЬ

Суттєва передумова позитивного ставлення до нововведення – це спеціально спланована система заходів з підготовки до їх здійснення. До таких заходів належать психологічні та адміністративні заходи (економічні, правові).

Психологічні заходи здійснюються за допомогою психологічних методів (це діагностичні, розвиваючі методи).

Діагностичні методи – це методи, через які вивчається особистість та колектив, вони дають змогу діагностувати психічний стан, наявність знань, умінь та навичок у виконавців, соціально-психологічний клімат та ін.

Дані цих методів – індикатори, які засвідчують ставлення виконавців до нововведень. Діагностичні методи можна поділити на дві групи:

- методи, які дають змогу оперативно одержати інформацію про відношення до нововведень;
- методи комплексного дослідження ситуації, яка супроводжує нововведення.

До оперативних методів належать бесіда, інтерв'ю, експертне опитування, аналіз документів, які засвідчують ставлення до нововведень (це виступи на зборах, ділових зустрічах, виступи на радіо чи в газетах).

До комплексного дослідження ситуацій нововведень потрібно віднести опитування, формуючий експеримент. Ці методи повинні розкрити причинно-наслідкові зв'язки у стосунках між членами колективу, у ставленні до праці, у стимулах, умовах праці.

Найбільшу здатність підвищувати ефективність впровадження нововведень мають методи, спрямовані на формування нових рис властивостей в особистості та колективі, адекватних ситуацій нововведень. Щоб ці методи допомогли, необхідно мати модельні уявлення про ті відносини, які повинні бути сформовані в результаті нововведень.

Головні цілі психологічних методів – це формування психологічної готовності до нововведень.

Під психологічною готовністю потрібно розуміти стійкіш психологічний стан особистості, який створюється внаслідок усвідомлення змісту, значимості нововведення і виражається у позитивному ставленні до нововведень.

Виділяють такі складові готовності:

- усвідомлення виробничої та економічної необхідності здійснення нововведення;
- усвідомлення особистісної значимості нововведення, значимості для колективу;
- усвідомлення способів особистого залучення до здійснення нововведення;
- формування образу «Я» як суб'єкта діяльності та впровадження нововведення.

Значний вплив на формування психологічної готовності здійснює колектив у процесі підготовки нововведень, добору виконавців нововведень та стимулів.

Кожне нововведення повинно бути розглянуте й оцінене колективом перед його впровадженням. Практика свідчить, що найефективніше впроваджуються ті нововведення, котрі обговорені в колективі і в змістовому, і в процесуальному аспектах, але ефективніші ті, які виявляються ініціативою колективу. Успіх також залежить від добору виконавців нововведення. Під час добору виконавців нововведень треба звертати увагу на їхні риси і вираженість психологічної готовності до нововведень, здатність до навчання, розвиток здібностей навчати інших, авторитет у певному колективі.

Під час запровадження нововведень треба звертати увагу і на стимули. Стимулювання сприяє досягненню значних результатів підвищення продуктивності праці.

Стимулювання також випиває на формулювання стійкого психологічного стану, який характеризується високим емоційно-вольовим потенціалом, що сприяє переборенню об'єктивних та суб'єктивних чинників у процесі впровадження нововведень. Ця функція стимулювання зберігається і при нововведеннях.

Рекомендують такі прийоми стимулювання:

1. У стимулах, особливо на початкових етапах нововведень, повинні переважати позитивні підкріплення. Покарання за результати діяльності, зокрема і ті, які пов'язані з нововведенням, не дає стимулюючого ефекту.

2. У процесі нововведення необхідно посилити стимулюючий контроль за діяльністю виконавців. Такий контроль повинен бути обов'язково навчальним і водночас стимулюючим. Стимулюючий ефект повинен передувати діям контролю (тобто не звужувати ініціативи і самостійності виконавців).

3. Особливу увагу потрібно приділяти моральному стимулюванню. Діапазон морального стимулювання досить широкий (формальні, неформальні). Важливо звернути увагу на особливу значимість стимулювання з боку референтної за відношенням щодо виконавців групи.

4. Стимулююче значення у процесі нововведень набуває передовий досвід, особливо досвід добре відомих виконавців. Передовий досвід відіграє роль прикладу взірця.

Стимулювання змістом роботи. Великі можливості такого стимулювання. але використовуються рідко (причини – недостача висококваліфікованих кадрів, винятково високі вимоги до нової техніки та технології). Це зумовлює регламентацію нововведень. Зміст роботи треба поєднувати з інтересами особистості.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2022. №1. С. 158-162.
2. Гуртовенко Н. В. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Ямчинський О. В. [вид.], 2023. 155 с.
3. Дзямулич М. І., Рейкін Ю. Ю. Цифрові соціальні платформи як механізм психоемоційної регуляції управлінських процесів у когнітивній економіці. *Інвестиції практика та досвід*. 2025. №10. С. 93-97.
4. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. Київ : КМ-Букс, 2019. 288 с.
5. Євсюков О. Ф. Психологія управління: навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2020. 276 с.
6. Жигайло Н. І. , Кохан М. О., Данилевич Н. М. Психологія бізнесу та управління : навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб., допов. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 299 с.
7. Калениченко Р. А., Коханець А. С. Конфліктологія і психологія управління: навч. посіб. для студентів за спец.: 051 "Економіка підприємництва", 071 "Облік і аудит", 073 "Менеджмент" / Р. А. Калениченко, А. С. Коханець. Київ : Компринт, 2021.
8. Калениченко Р. А. Коханець А. С., Нежинська О. О. Психологія бізнесу : навч. посібник. Ірпінь : Державний податковий університет, 2023. 270 с.
9. Калениченко Р. А., Остаповський О. В., Телебенева Є. О. Психологічні аспекти публічного управління: навч. посібник. Київ : КНУБА, 2025. 271 с.
10. Кісіль З. Р. , Швець Д. В. Психологія управління: навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 208 с.
11. Козак, К., Корсікова, Н., Древова, В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих COVID-19. *Наукові перспективи*. 2021. №2(8). С. 107-124.
12. Кошовий Б. П. О. Методика аналізу феномену демотивації у психології праці. *Академічні візії*. 2022. №6-7. С. 31-38.
13. Научитель О. Д., Кузьміна С. Д. Психологія управління: навч.-практ. посіб. Харків : ХАІ, 2025. 63 с.
14. Попик О. В. Психологія нематеріальної мотивації в системі управління якістю підприємства. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 88 с.
15. Постоян Т. Г. Психологія управління : навч. посібн. Одеса : Університет Ушинського, 2020. 195 с.
16. Романовський О. Г. Психологія управління : навч.-метод. посіб. для студентів екон. спец. ден. та заоч. форми навчання. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2021. 163 с.

17. Скоробагатська О. І., Козлова О. Г. Психологія управління : навч.-метод. посіб. для здобувачів вищ. освіти магістер. рівня. Суми : СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2023. 141 с.

18. Супрун Д. М. Психологія управління : навч.-метод. посіб. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2021. 383 с.

19. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 492 с.

20. Христенко О. В., Овсієнко А. Використання психологічних маніпулятивних технологій в управлінні персоналом підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. №35. С. 132-135.

21. Яковицька Л. С. Психологія управління : навч. посіб. Київ : НАУ, 2021. 170 с.

П-97

Психологія управління : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітніх програм «Економіка», «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань С – «Соціальні науки, журналістика інформація та міжнародні відносини» спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)», спеціалізація С1.01 «Економіка» денної та заочної форм навчання / уклад. М. І. Дзямулич. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 157 с.

Комп'ютерний набір та верстка:

М. І. Дзямулич

Редактор:

М. І. Дзямулич

Підп. до друку «__» _____ 2026 р. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. _____. Обл.-вид. арк. _____.
Тираж 50 прим.

Відділ іміджу та промоцій
Луцького національного технічного університету
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75