

**М. Д. Прищак, О. Й. Лесько**

**ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ  
В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Міністерство освіти і науки України  
Вінницький національний технічний університет

**М. Д. Прищак, О. Й. Лесько**

# **ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Навчальний посібник**

*2-ге видання,  
перероблене і доповнене*

Вінниця  
ВНТУ  
2016

УДК 005.32 (075)

ББК 88.4

П77

Рекомендовано до друку Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 8 від 26 березня 2015 р.)

Рецензенти:

**О. О. Прутська**, доктор економічних наук, професор

**Н. П. Карачина**, доктор економічних наук, професор

**В. А. Пертук**, доктор педагогічних наук, професор

**Ж. В. Сидоренко**, кандидат психологічних наук, ст. викладач

**Прищак, М. Д.**

П77 Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.

У посібнику розкриваються питання психології управління в організації. Увага акцентується на висвітленні проблем психології управління працею, людьми та організацією в цілому. Розглянуто питання історії та сучасного стану психології управління; психології менеджменту професійного підбору, комунікації, мотивації, конфлікту, нововведень, реклами, іміджу та ін.

Посібник розрахований на студентів вищих навчальних закладів, майбутніх менеджерів, керівників.

УДК 005.32 (075)

ББК 88.4

# ЗМІСТ

<b>Передмова</b> . . . . .	6
----------------------------	---

## Розділ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

<b>1.1 Вступ до курсу ”Психологія управління в організації”</b> . . . . .	8
1.1.1 Поняття про психологію управління. . . . .	8
1.1.2 Предмет та структура психології управління в організації. . . . .	9
<b>1.2 Історія психології управління в організації</b> . . . . .	13
1.2.1 Формування психологічних знань про управління в організації в теорії управління. . . . .	13
1.2.2 Розвиток психології управління як науки. . . . .	18
<b>1.3 Особистісний підхід у психології управління в організації</b> . . . . .	19
1.3.1 Психологічні основи сучасної системи поглядів на менеджмент. . . . .	19
1.3.2 Становлення особистісного підходу в управлінні. . . . .	21
1.3.3 Загальнопсихологічні засади особистісного підходу в управлінні <i>Питання та завдання для самоконтролю</i> . . . . .	24 28

## Розділ 2

### УПРАВЛІННЯ ПРАЦЕЮ

<b>2.1 Психологія управління працею як структурний елемент системи управління в організації</b> . . . . .	29
2.1.1 Предмет, мета та завдання психології праці в управлінні організацією. . . . .	29
2.1.2 Менеджмент сприятливих умов праці людини як головна функція психології праці. . . . .	31
2.1.3 Функціональні стани людини в праці. . . . .	34
<b>2.2 Психологія професій</b> . . . . .	37
2.2.1 Професійна діяльність. . . . .	37
2.2.2 Психологічні основи профорієнтації, профвідбору та атестації кадрів. . . . .	38
2.2.3 Методи професіографії та профвідбору кадрів. . . . .	39
<b>2.3 Психологія праці менеджера</b> . . . . .	40
2.3.1 Вплив тайм-менеджменту на ефективність організації роботи менеджера. . . . .	40
2.3.2 Проблема стресу в діяльності менеджера. . . . .	45
2.3.3 Професійне вигорання менеджера. . . . .	48
2.3.4 Адаптація співробітників до умов організації. . . . .	52
<i>Питання та завдання для самоконтролю</i> . . . . .	58

## Розділ 3

### УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ

<b>3.1</b>	<b>Психологія особистості в управлінні людьми.</b>	59
3.1.1	Управління людськими ресурсами як психологічна проблема.	59
3.1.2	Психологія особистості керівника.	60
3.1.3	Психологія особистості підлеглого.	66
<b>3.2</b>	<b>Психологічні особливості керівництва.</b>	69
3.2.1	Лідерство та керівництво в управлінській сфері.	69
3.2.2	Психологічні особливості стилів керівництва.	70
3.2.3	Теорія стилів менеджменту І. Адізеса.	72
3.2.4	Делегування повноважень.	81
3.2.5	Наставництво.	84
<b>3.3</b>	<b>Мотивація як головна функція сучасної теорії та практики менеджменту.</b>	85
3.3.1	Мотивація як функція менеджменту.	85
3.3.2	Теорії мотивації.	86
<b>3.4</b>	<b>Комунікативні засади управління людьми.</b>	90
3.4.1	Комунікація як ключова функція керівництва.	90
3.4.2	Особистісно-психологічні основи комунікативної компетентності керівника.	92
3.4.3	Етико-психологічні засади ділових відносин (комунікації) керівника з підлеглими.	92
3.4.4	Психологія ділового спілкування в управлінні.	94
	<i>Питання та завдання для самоконтролю.</i>	99

## Розділ 4

### УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

<b>4.1</b>	<b>Психологія організації в управлінні.</b>	100
4.1.1	Теорії організації.	100
4.1.2	Модель організації 5-го рівня управління.	101
4.1.3	Соціально-психологічна характеристика організації.	106
<b>4.2</b>	<b>Аксіологічні основи управління в організації.</b>	107
4.2.1	Інституалізація етико-психологічних основ діяльності організацій	107
4.2.2	Соціокультурні та етнопсихологічні особливості управління організацією.	108
4.2.3	Менеджмент корпоративної культури.	110
<b>4.3</b>	<b>Організація як комунікативна система.</b>	113
4.3.1	Управління як комунікативна проблема в діяльності організації.	113
4.3.2	Соціальна група як основа діяльності організації.	114
4.3.3	Комунікативно-психологічні засади ефективності розвитку соціальної групи (організації).	115
4.3.4	Індивідуалізм та колективізм в організації.	117

4.3.5	Формування команди. . . . .	119
4.3.6	Управління комунікацією ”організація – зовнішнє середовище”. . . . .	122
<b>4.4</b>	<b>Управління конфліктами в організації. . . . .</b>	<b>124</b>
4.4.1	Ділові конфлікти в організації. . . . .	124
4.4.2	Управлінські конфлікти та їх вирішення. . . . .	126
<b>4.5</b>	<b>Психологія менеджменту нововведень. . . . .</b>	<b>128</b>
4.5.1	Психологічні проблеми процесу та результату нововведень в організації. . . . .	128
4.5.2	Подолання психологічних бар’єрів в процесі впровадження інновацій. . . . .	130
<b>4.6</b>	<b>Формування іміджу організації та персоналу. . . . .</b>	<b>131</b>
4.6.1	Формування іміджу організації. . . . .	131
4.6.2	Формування іміджу персоналу. . . . .	132
	<i>Питання та завдання для самоконтролю. . . . .</i>	<i>134</i>
	<b>Тестові завдання для самоперевірки. . . . .</b>	<b>136</b>
	<b>Список використаної та рекомендованої літератури. . . . .</b>	<b>140</b>
	<b>Короткий термінологічний словник. . . . .</b>	<b>146</b>

## ПЕРЕДМОВА

Практика соціально-економічного розвитку України початку ХХІ ст., орієнтація на взаємодію з міжнародним співтовариством, зокрема в економічній сфері, проблеми глобалізації потребують зміни парадигми підготовки управлінських кадрів, яка не відповідає сучасним вимогам розвитку бізнесу та менеджменту, оскільки не може позбутися стереотипів соціалістичної моделі управлінської діяльності, принципів класичної (раціональної, механістичної, бюрократичної) теорії управління.

Як показує зарубіжний досвід, ефективність діяльності організацій (фірм) значною мірою залежить від посилення психологічних та етичних основ управління в організації. Тому вивчення студентами вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку менеджерів, такої дисципліни як "Психологія управління в організації" сприятиме формуванню в майбутніх спеціалістів психологічних компетентностей управлінської діяльності в різних сферах організаційного середовища та організації загалом, уміння застосовувати принципи сучасного управлінського мислення до аналізу конкретних ситуацій в управлінні, зможе вивести якість підготовки менеджерських кадрів на рівень сучасних вимог.

Аналіз теорії та практики управління засвідчує, що визначення суті та змісту "Психології управління в організації" в сучасній вітчизняній науковій літературі ще не набуло системного, чіткого характеру. Недоліком вітчизняних досліджень в сфері психології управління є те, що управління розглядається поза його зв'язком із організацією, лише як управління персоналом і практично не має відношення до управління організацією в цілому, здебільшого розглядається з позицій суб'єкта управління (керівника), тобто як одnobічний процес, без урахування аналізу об'єкта управління як складової цього процесу.

Необхідність міжнародної інтеграції України, значні теоретичні та практичні досягнення в сфері психології управління західних країн ставлять перед вітчизняною теорією та практикою менеджменту питання врахування зарубіжних структурних та змістовних підходів до означення суті та змісту управління в організації.

Мета запропонованого матеріалу в навчальному посібнику "Психологія управління в організації" – системний розгляд психологічних засад управління організацією, структурною та змістовною основою якого є аналіз питань, на яких акцентує увагу західна наука і практика: управління працею (психологія праці), управління людьми (психологія управління персоналом) та управління організацією (організаційна психологія) як єдиного цілого.

Навчальний посібник за структурою складається з чотирьох розділів:

**розділ 1 – "Теоретико-методологічні засади психології управління в організації"** – розкриває суть поняття "психологія управління в організації" та його характеристику; розглядає історію та сучасний стан психології управління в організації; акцентує увагу на становленні особистісного підходу в управлінні;

**розділ 2 – "Управління працею"** – висвітлює питання управління працею як структурного елемента системи управління в організації; акцентує увагу на психології праці, менеджменті сприятливих умов праці, функціональних станах людини в праці; розглядає питання професійної діяльності, психологічних основ профпідбору кадрів та методи професіографії і профвідбору; акцентує увагу на психології праці менеджера, зокрема питаннях організації часу менеджера, стресу, професійного вигорання та адаптації співробітників до умов організації;

**розділ 3 – "Управління людьми"** – вміщує матеріал про особистість, зокрема характеристику особистості керівника та підлеглого в управлінні; акцентує увагу на психологічних особливостях керівництва та лідерства; розкриває суть делегування повноважень, наставництва та мотивації; висвітлює питання комунікативних засад управління людьми;

**розділ 4 – "Управління організацією"** – є логічним завершенням посібника, тому що вміщує матеріал про психологічні засади управління організацією як цілісною системою; розглядає теорії організацій, аксіологічні основи управління в організації та психологічні засади управлінської діяльності; висвітлює організацію як комунікативну систему; розглядає питання управлінських конфліктів в організації; розкриває питання психологічних основ менеджменту нововведень та іміджу.

Посібник також містить питання та завдання для самоконтролю, тестові завдання для самоперевірки, перелік використаної та рекомендованої літератури, короткий термінологічний словник.

Даний посібник більше зорієнтований на теоретичне забезпечення курсу.

Поєднання досить широкої за обсягом проблеми змушувало авторів до лаконізму у викладенні окремих проблем та необхідності деякі теми залишити поза текстом.

Запропонований посібник може бути використаний при вивченні дисциплін "Психологія управління", "Психологія праці", "Організаційна психологія", "Етика ділових відносин", "Етика та психологія ділових відносин", "Ділова етика", "Етика ділового спілкування", "Управління персоналом", "Кадровий менеджмент", "Організація праці менеджера" та ін.



# Розділ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Вступ до курсу "Психологія управління в організації"

#### 1.1.1 Поняття про психологію управління

#### 1.1.2 Предмет та структура психології управління в організації

#### 1.1.1 Поняття про психологію управління

Поняття "управління" поширене в різних науках і означає функцію властиву організованим системам (біологічним, технічним, соціальним, військовим та ін.).

**Управління** – функція, що забезпечує збереження певної структури, організованих систем, підтримку режиму їх діяльності, реалізацію їх програми і цілей; цілеспрямований вплив на систему з метою переходу її з одного стану в необхідний інший.

Залежно від компонентів навколишнього світу – нежива природа, жива природа і людське суспільство, управління традиційно поділяють на такі види:

- технічне управління в неживій природі (в технічних системах) – управління науково-технічними процесами й фізичними тілами, системами машин тощо;
- біологічне управління в живих організмах (у біологічних системах) – управління процесами, які відбуваються у живій природі і пов'язані з життєдіяльністю організмів;
- соціальне управління в суспільстві (в соціальних системах) – управління як вплив на діяльність людей, об'єднаних у різні соціальні групи.

Предметом нашого аналізу є **соціальне управління** – цілеспрямований, планомірний та систематичний вплив суб'єкта управління на його об'єкт.

Відповідно до головних суб'єктів суспільного життя соціальне управління поділяється на:

- управління індивідуальною діяльністю людини;
- управління спільною діяльністю людей.

Управління спільною діяльністю людей, у свою чергу, можна диференціювати за такими критеріями:

- за сферами організації суспільства;
- за рівнями управління в суспільстві.

За сферами організації суспільства виокремлюють такі види соціального управління:

- адміністративно-державне (політичне управління);
- управління соціокультурною сферою (духовне виробництво);
- управління виробничою сферою (матеріальне виробництво).

За рівнями управління в суспільстві виокремлюють такі види соціального управління:

- управління суспільством (державою) в цілому;
- управління соціальною сферою;
- управління регіоном;
- управління організацією.

З одного боку, найвищою цінністю, метою, а з іншого – найбільшим капіталом, ресурсом в будь-якій сфері соціального управління є людина. Ефективне використання людського ресурсу є головним завданням соціального управління. Ключова роль в цьому процесі належить психології. Тому, важливим чинником ефективності управлінської діяльності, особливо в організації стає психологія управління.

**Психологія управління** – наука про психологічні основи управлінської діяльності.

Психологія управління, зародившись на перехресті психологічних дисциплін, функціонує і розвивається у нерозривному зв'язку як із суспільними науками, так і з тими, що сфокусовані на проблемах управління. Особливими є її взаємозв'язки з психологічними дисциплінами: загальна психологія, психологія особистості, соціальна психологія, акмеологія, психологія кар'єри, психологія праці, інженерна психологія, психологія бізнесу, етнопсихологія, психологія творчості та ін.

**Основні поняття і ключові слова:** управління, соціальне управління, психологія управління.

### ***1.1.2 Предмет та структура психології управління в організації***

Основою будь-якого виду професійної діяльності є професійна, етична, психологічна складові. Але аналіз різних видів професійної діяльності засвідчує, що значення, місце цих складових у них різне. Основою професіоналізму всіх видів діяльності є безумовно професійна складова – знання, уміння, навички у відповідній сфері професійної діяльності. Не зовсім визначеною, однозначною є роль етичної та психологічної складових – етичної та психологічної культури носія відповідної професії. В багатьох випадках дані аспекти професійної діяльності просто ігноруються, особливо в інженерно-технічній діяльності. Все це засвідчує суто технократичний підхід до поняття професіоналізму, недостатню увагу ціннісним, особистісним, психологічним засадам професійної діяльності людини та її життєдіяльності в цілому.

Наведемо приклади та проаналізуємо, з точки зору ролі в їх структурі етичних та психологічних засад, деякі професії.

Так, у діяльності токаря, зварювальника, програміста етична, а особливо психологічна складові, не відіграють відносно домінуючого значення. Хоча будь-який вид професійної діяльності має в собі етичну складову – на що результати професійної діяльності спрямовані або можуть бути спрямовані – на реалізацію ідеї добра чи зла, результати діяльності наносять шкоду

здоров'ю людини, ведуть до екологічних проблем, можуть призвести до загибелі людей та ін. Відносна некомунікативність цих професій також може говорити про недомінантність психологічної складової.

Інший підхід до аналізу таких професій як лікар, суддя, міліціонер. В них важливим елементом професіоналізму, окрім професійної складової, постає моральність людини. Психологічний чинник професіоналізму у даних професій, за винятком лікаря-психотерапевта, міліціонера-слідчого відносно не є доміантним, хоча бачимо зростання його ролі.

Зовсім іншу ситуацію бачимо в професіях учителя, вихователя, професіях, в основі яких взаємодія з клієнтами (бізнес, банківська діяльність, торгівля та ін.), управлінська діяльність (діяльність менеджера) та ін. У цих сферах професійної діяльності професіоналізм визначається сукупністю всіх складових – професійної, етичної, психологічної.

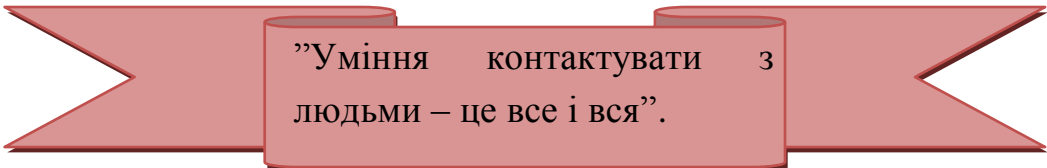
Професійний аспект діяльності менеджера, на відміну від інших професій, є сукупністю виробничої та управлінської діяльності.

Аналіз теорії та практики управлінської діяльності в організаціях дає можливість зробити висновок, що професіоналізм менеджера є системним явищем і визначається сукупністю таких його складових:

- знання, уміння, навички у сфері управлінської діяльності;
- професійні знання, уміння, навички у відповідній виробничій сфері;
- етична культура;
- психологічна культура.

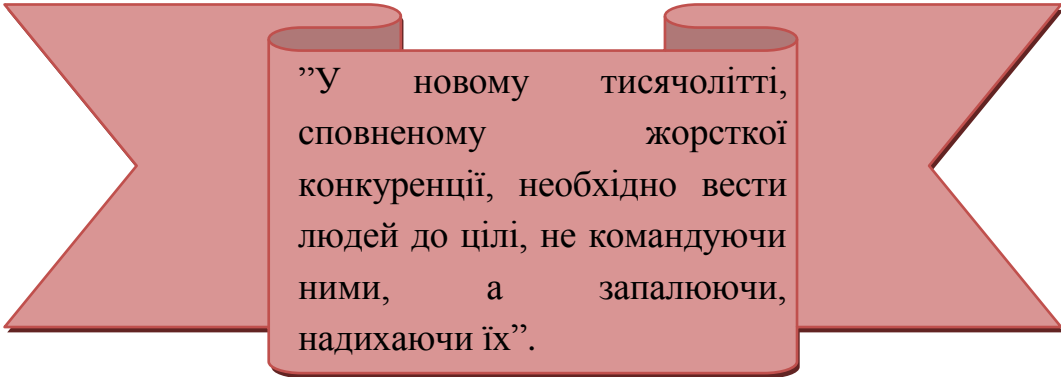
Особливого значення етичні та психологічні засади менеджменту діяльності організацій набули на рубежі ХХІ ст. Вислів "ХХ вік – вік технологій, ХХІ вік – вік психології, етики" актуалізується в сфері економіки, бізнесу.

Відомий менеджер ХХ ст. Лі Якокка визначив ключовий постулат мистецтва управління [111].



"Уміння контактувати з людьми – це все і вся".

Інший, не менш відомий менеджер Джек Уелч, який понад 20 років (до 2001 р.) очолював компанію "Дженерал електрик", акцентує увагу на такому аспекті діяльності менеджера [106].



"У новому тисячолітті, сповненому жорсткої конкуренції, необхідно вести людей до цілі, не командуючи ними, а запалюючи, надихаючи їх".

Виходячи з об'єкта нашого розгляду – управління в організації, основою якого є керівництво людьми, підкреслимо домінуючу роль в діяльності менеджера саме психологічної культури.

Різноманітні спроби науковців та практиків дослідити феномен психології управління в організаціях дають змогу сформулювати предмет цієї галузі знання.

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

Проблеми визначення структури та змісту психології управління в організації базуються на певних історичних тенденціях дослідження психологічних основ управління в організації.

Історичні та сучасні тенденції дослідження проблеми психологічних основ управління ми будемо розглядати в наступному підрозділі. Але в контексті розгляду питання предмета психології управління в організації потрібно зазначити, що дослідження психологічних аспектів менеджменту організацій в західній та вітчизняній науках має *різне структурне та змістовне оформлення*. На Заході цей напрямок психології має переважно три складові, пов'язані із вивченням в організаціях *психологічних проблем праці, діяльності персоналу та розвитку організації як єдиного цілого, які об'єднані у цілісну систему*. У нас цей напрямок має лише дві складові (*психологію праці та психологію управління*), що розвивалися переважно окремо і практично не супроводжувалися аналізом організації як спеціального соціального утворення.

Відмінності у структурному оформленні, на наш погляд, обумовлюються також різними підходами у визначенні предмета дослідження, що їх застосовують на Заході й у нас. Так, термін "організація", який є одним із ключових у дослідженнях західних учених, у нас, за винятком останніх років, практично не використовувався. Здебільшого використовувався термін "трудовий колектив", який, при певній подібності, несе в собі інше сутнісне та змістовне наповнення, ніж термін "організація".

Існують також певні розбіжності у змісті проблематики досліджень психології управління в організації. У вітчизняних дослідженнях, на відміну від західних, виявляються переважно такі тенденції [32]:

- управління розглядається поза його зв'язком із певним соціальним утворенням (організацією), в якому воно здійснюється, тобто його ніби виривають з певного соціального контексту;
- управління розглядається лише як управління персоналом і практично не має відношення до управління організацією в цілому;
- управління розглядається з позицій суб'єкта управління (керівника), тобто як однобічний процес, без урахування аналізу об'єкта управління як складової цього процесу.

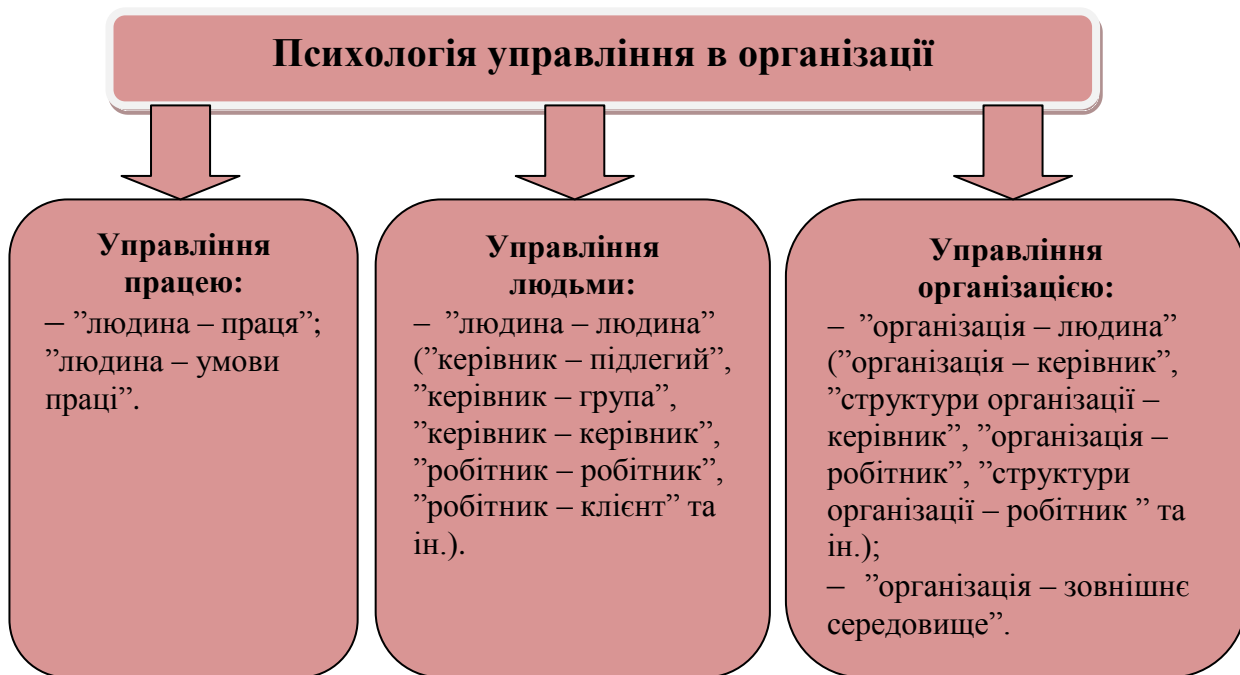
Внаслідок цього, звужується коло проблем, істотних для аналізу

управлінського процесу, й певною мірою знижується, на наш погляд, ефективність їх досліджень.

Необхідність міжнародної інтеграції України та значні теоретичні і практичні досягнення в сфері психології управління західних країн ставить перед вітчизняною теорією та практикою менеджменту питання врахування зарубіжних структурних та змістовних підходів до означення сутності та змісту питання управління в організації. В цьому плані, на думку В. Кагана, термін "організаційна психологія" потрібно сприймати не як американізм, а як свідчення нового ставлення до управління [32].

Тому, доповнюючи думки відомого вітчизняного дослідника в сфері організаційної психології Л. Карамушка, який акцентує увагу на необхідності пошуку "компромісних" варіантів розв'язання проблеми на цьому етапі, на нашу думку, поєднання західних та вітчизняних підходів до психології управління ми можемо здійснювати в межах одного напрямку – "психологія управління в організації", при структурному та змістовному її наповненні трьома складовими західного підходу до менеджменту – *управління працею, управління людьми та управління організацією як єдиного цілого, які об'єднані у цілісну систему* [32].

Структуру та зміст психології управління в організації можемо подати в такій схемі:



Перспективним завданням, на наш погляд, має бути зміна науково-методичних та організаційних засад як наукових досліджень, так і підготовки спеціалістів відповідно до чинних міжнародних стандартів.

Але, крім забезпечення міжнародної стандартизації дослідження психологічних проблем управління організаціями важливим є також вивчення специфічних проявів їх у діяльності вітчизняних організацій.

**Основні поняття і ключові слова:** організація, предмет психології управління в організації, структура психології управління в організації.

## 1.2 Історія психології управління в організації

1.2.1 Формування психологічних знань про управління в організації в теорії управління

1.2.2 Розвиток психології управління як науки

### 1.2.1 Формування психологічних знань про управління в організації в теорії управління

На різних етапах економічного розвитку людства використовувалися різні принципи управління працею, змінювалася управлінська парадигма. Поява нових теорій управління, насамперед була наслідком змін в економіці, а, головне, наслідком змін самої людини та вимог до неї, як до учасника трудового процесу, змін культури.

Загальна тенденція розвитку теорій менеджменту відбувається в напрямі поступового переходу від технократичних (раціоналістичних, структурних, адміністративних, бюрократичних, технологічних) підходів до гуманістичних.

Аналіз зарубіжних і вітчизняних праць із теорії управління (теорії менеджменту) в організаціях дає змогу виокремити три головних етапи розвитку цієї науки за рубежем (переважно США та країни Західної Європи):

- класичний етап – класичні теорії управління ("наукового управління", "ідеальної бюрократії", "науки адміністрування");
- неокласичний етап – зародження гуманістичних теорій ("людських відносин", "людських ресурсів", "біхевіоризму");
- сучасний етап – сучасні теорії управління (системна, ситуаційна, емпірична, математична).

В цьому розділі проаналізуємо перші два етапи розвитку теорії та практики управління.

#### *Класичний етап розвитку теорій управління (кінець XIX ст. – 20-ті роки XX ст.)*

Першим етапом розвитку теорії управління є розвиток класичного напрямку менеджменту, для якого характерні науковий, раціональний підхід у дослідженні процесів управління і трактування організацій. Тут традиційно наголошують на трьох складових:

- теорія "наукового управління" ("наукового менеджменту");
- теорія "ідеальної бюрократії";
- теорія "науки адміністрування".

**Теорія "наукового управління".** Основоположником управління як самостійної галузі наукового знання вважають американського інженера-механіка **Фредеріка-Вінслоу Тейлора** (1856 – 1915).

Ф. Тейлор в основному акцентував свою увагу на проблемах організації праці та управління промисловими підприємствами, але, при цьому, можемо бачити його інтерес до деяких фізіологічних та психологічних питань – профвідбір, нормування праці, систему оплати, заохочення та покарання, припасування інструмента до працівника тощо.

Економічні стимули (гроші) Ф.-В. Тейлор вважав для робітника найважливішими, тобто надавав перевагу зовнішньому аспекту мотивації. Внутрішній аспект, пов'язаний з інтересами, ідеалами, ціннісними орієнтаціями працівника, залишався поза його увагою.

В напрямі розвитку теорії наукового управління працювали **Френк** (1868 – 1924) і **Ліліан Гілбрети** (1878 – 1972). Зокрема, **Л. Гілбрет** приділяла значну увагу психологічним аспектам управління. У своїй праці "Психологія управління" (1914 р.), яку вважають першою в цій галузі знань, вона стверджувала, що добре налагоджена діяльність, створення умов для неї, застосування обладнання тощо сприяють якісному виконанню роботи, що розвиває у працівників почуття гордості за себе і свою роботу, самоповагу, забезпечує максимальне використання їх потенціалу [63].

Представники школи наукового управління і теоретично, і на практиці довели, що управління може бути ефективним за використання наукових методів аналізу роботи, метою якого є вибір оптимальних способів виготовлення продукції, навчання, відбору і тренування, взаємодії робітників. Іншим важливим кроком в напрямі розвитку управління була постановка питання про відокремлення функцій управління (планування, контроль тощо) від суто виконавських функцій, що сприяло визнанню управління як самостійної діяльності [63].

Теорія "наукового управління" мала і свої недоліки, які виявлялися у спрощеному розумінні мотивації, поглядах на робітника як на частину машини, авторитарному керівництві, недооцінці ролі вищих управлінців, ігноруванні відносин між організацією і навколишнім середовищем та ін.

**Теорія "ідеальної бюрократії"**. Значний внесок у пошук способів ефективного управління організаціями зробив видатний німецький соціолог **Макс Вебер** (1864 – 1920). Його концепція бюрократичних організацій, передбачала аналіз організації як єдиного цілого. Її підґрунтям є твердження про те, що організація має бути основана на раціональній владі.

Бюрократію (чиновництво) він розглядав як систему управління на основі точного виконання індивідами певних правил і процедур. Функціонування бюрократичних структур та процедур зумовлене необхідністю підтримання безперервності існування організацій. Тому бюрократичні розпорядження і процедури є обов'язковими для всіх співробітників.

Недоліки її проявляються у зайвій регламентації процесу праці, ігноруванні міжособистісних відносин і значення персоналу, обмеженій гнучкості в прийнятті управлінських рішень.

**Теорія "науки адміністрування"**. Представник цієї школи, відомий французький інженер **Анрі Файоль** (1841 – 1925), на відміну від Ф. Тейлора, який основну увагу приділяв виробничим системам, розробив загальні принципи управління організацією, побудови формальних організаційних структур і систем, а також таким функціям менеджменту,

як планування, організація, координація і контроль за діяльністю окремих працівників.

Вважаючи, що управління насамперед пов'язане з психологією, він виокремив 14 базових принципів менеджменту, що сприяють зростанню продуктивності праці, які й досі не втратили актуальності.

В своїй основі адміністративний менеджмент спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок. Але при цьому ми можемо бачити, що серед визначених Файолом принципів чільне місце посідають психологічні та етичні – єдність керівництва, винагороди, ініціатива, справедливість, корпоративний дух.

Позитивними сторонами адміністративної школи управління є чіткість, порядок, логіка, відповідальність в організації управління та діяльності організації в цілому, створення цілісної раціональної системи управління, наявність правил, норм, які регулюють діяльність та взаємодію в організації, інтенсифікація праці, розподіл праці, економічні стимули.

Недоліками є ігнорування психологічних особливостей людини, специфіки людської поведінки та взаємодії людей в групах.

Розвиток класичної школи управління відбувається у напрямках раціоналізації виробництва і дослідження загальних проблем управління. Класичний напрямок менеджменту сприяв підвищенню ефективності управління шляхом інтенсифікації технічних процесів, з урахуванням формальних характеристик організацій та основних складових процесу управління.

Загальним недоліком всіх класичних теорій менеджменту є технократизм, ігнорування психологічних особливостей людини. Технократизм орієнтується на критерії технічної, технологічної, економічної раціональності, не звертаючи уваги на людські цінності.

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

### ***Неокласичний етап – зародження гуманістичних теорій управління (20-ті – 40-і роки XX ст.)***

На Заході дуже швидко технократичне управління стало суперечити соціально-економічним умовам, стану робочої сили, а також рівню розвитку науки і технології та пов'язаної з ним складністю праці.

Вже у 20-х – на початку 30-х років XX ст. посилюється критика класичних теорій менеджменту. Ряд вчених (Мері Фоллетт, Елтон Мейо та ін.) кинули "гуманістичний виклик" концепції "адміністративної ефективності".

Неокласичний період у розвитку управління досяг значних успіхів у врахуванні психологічних чинників в управлінні і, насамперед, – у результаті того, що головну увагу приділив аналізу поведінки людей у процесі діяльності, їхнім потребам, відносинам на робочих місцях, а також



соціальним взаємодіям та груповим процесам. Фактично вперше йшлося про активне використання ідей психології в оптимізації управління. Можемо виокремити такі три напрями неокласичного (гуманістичного) етапу менеджменту:

- теорія "людських відносин";
- теорія "людських ресурсів";
- теорія "біхевіоризму" (поведінкова теорія).

**Теорія "людських відносин"**. Сформувалася у 20 – 30-ті роки ХХ ст. Основні положення цього напрямку зводяться до виявлення ролі відносин у малих неформальних групах та утвердження необхідності виявляти, використовувати у практиці управління соціально-психологічні особливості групи. Найпомітнішими її представниками були **Мері-Паркер Фоллетт** (1868 – 1933) і **Елтон Мейо** (1880 – 1949).

У роботах американського менеджера-практика, дослідника **М.-П. Фоллетт**, звернуто увагу не на технічні процеси, а на людей. Особливу увагу вона приділяла аналізу *динаміки групових процесів*: залучення співробітників до розроблення та практичної реалізації планів; вияву індивідами ініціативи, вміння приймати рішення і втілювати їх у життя; конфлікти в групах. М.-П. Фоллетт не поділяла позиції представників наукового управління, які обстоювали жорсткий розподіл праці, вважала, що виконання робітником в умовах суворого контролю монотонних, часто повторюваних завдань знецінює творче начало особистості. Тому керівники повинні надавати робітникам шанс для розвитку і вияву власних умінь [63].

Великого значення впливу людського чинника на організацію виробництва надавав американський дослідник, професор Гарвардської школи бізнесу **Е. Мейо** [63]. Він спробував ідентифікувати соціальні й психологічні чинники, які впливають на процес праці. Вивчаючи плинність робочої сили на текстильних підприємствах, дослідник дійшов висновку, що її спричинювали недостатні взаємовідносини між робітницями під час робочої зміни, а це істотно впливало на їхню задоволеність роботою. Для подолання такої ситуації Е. Мейо запропонував запровадити обов'язкові паузи для відпочинку впродовж усього робочого дня, що дало змогу робітницям знайомитися між собою і спілкуватися.

Серія всесвітньо відомих експериментів у містечку Хоторн (так званий "Хоторнський експеримент") сприяла формулюванню нових висновків. Перша серія експериментів над двома групами робітників (одна з них – контрольна) стосувалася впливу освітленості робочих місць на обсяг виробництва. Результати їх були несподіваними для дослідників: від поліпшення, як і від погіршення освітленості приміщення продуктивність праці підвищувалася. Проте зростала вона і в контрольній групі, умови праці в якій не змінювалися. Отже, виявилось, що на продуктивність праці впливають і невідомі чинники, а їхній вплив значно сильніший, ніж вплив фізичного середовища. Саме тому чергові експерименти були спрямовані на

виявлення решти чинників продуктивності праці. Експериментальна група під керівництвом майстра працювала в окремому приміщенні, де був і спостерігач, який занотовував дані та результати експериментів. Усіх працівників поінформували про мету дослідження. Було змінено час роботи, тривалість перерв, передбачено можливість для відпочинку, унеможливлено втручання зовнішніх чинників. Коли група перетворилася на команду, виробничі результати її почали зростати. Це засвідчило, що такі чинники, як монотонність праці, втомлюваність, збільшення плати хоч і впливають на ефективність праці, але не є головними. Більше важать згуртованість групи, її високий корпоративний дух, що виявлявся у взаємодії й спілкуванні поза роботою, у вияві активності під час допомоги колегам тощо. Крім того, експериментальна група постійно відчувала свою "винятковість", увагу менеджерів, які цікавилися думкою працівників про їх справи.

Найголовніші висновки дослідників полягали в тому, що поведінку людей зумовлюють не так зміни фізичного середовища, як його соціальне сприйняття.

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

**Теорія "людських ресурсів"**. Розроблена американськими вченими А. Маслоу та Д. Макгрегором, полягає у визначенні робочих завдань для працівників відповідно до теорій мотивації, коли працівники отримують можливість цілком реалізувати свій потенціал і таким чином задовольнити свої найвищі потреби<sup>1</sup>.

**Теорія "біхевіоризму"**. Акцентує увагу на реалізації співробітником свого потенціалу на основі теорії поведінки. Базується на аналізі провідних мотивів поведінки працівника та його взаємодії з іншими людьми в організаційному середовищі.

Використання в сучасних умовах ідей гуманістичного менеджменту та гуманістичної психології є важливим для визначення специфіки управління в організаціях.

Класичний (технократичний, раціоналістичний) і гуманістичний напрями в теорії та практиці менеджменту розвивалися паралельно та динамічно, часто перехрещуючись.

Наявність різноманітних шкіл, концепцій, напрямів, певна змагальність між ними стимулювали наукові пошуки оптимізації управлінської діяльності, посилення її психологічної та етичної складової.

**Основні поняття і ключові слова:** класичні теорії управління неокласичні теорії управління, "хоторнський експеримент".

---

<sup>1</sup> Докладніше теорії А.Маслоу та Д.Макгрегора будемо аналізувати при розгляді питання мотивації у розділі 3.3

### **1.2.2 Розвиток психології управління як науки**

Розвиток теорії управління, зокрема посилення інтересу до психологічних чинників управління, вимоги управлінської практики викликали науковий інтерес у вчених, що займалися психологією. Основоположником психології праці та організаційної психології, психотехніки є німецький психолог **Туго Мюнстерберг** (1863 – 1916). У своїй праці "Психологія та промислова ефективність" (1913) він узагальнив та систематизував психологічні проблеми праці, започаткував розвиток *психотехніки* – галузі наукового знання, покликаної визначати придатність людей до певного виду діяльності. Т. Мюнстерберг першим сформулював наукові основи професійного добору, окреслив експериментальні методики вивчення особистості з метою професійного відбору.

У Західній Європі напрям психології, який досліджував питання управління в організації, формувався під назвою "*психологія праці та організаційна психологія*", у США – "*промислова психологія та організаційна психологія*".

Структуру цих психологічних підходів становлять:

- психологія праці;
- психологія персоналу (людських ресурсів);
- і власне організаційна психологія.

Такий поділ зумовлений тим, що найчастіше в теорії менеджменту виокремлюють три складові:

- управління працею;
- управління людьми;
- управління організацією.

Вітчизняна психологія управління тривалий час функціонувала як невід’ємна частина психологічної та управлінської науки колишнього СРСР. У її становленні і розвитку виокремлюють такі етапи (Л. Карамушка, Л. Орбан-Лембрик) [32; 63]:

- зародження і розвиток психології праці і психології управління (20–30-ті роки ХХ ст.);
- стагнація психології праці і психології управління (друга половина 30-х–50-ті роки ХХ ст.);
- відродження психології праці і психології управління та їх розвиток на основі соціалістичної орієнтації (друга половина 50-х – кінець 80-х років ХХ ст.);
- розвиток сучасної вітчизняної психології управління на основі нової соціально-економічної парадигми.

**Основні поняття і ключові слова:** психологія праці та організаційна психологія, промислова психологія та організаційна психологія, управління працею, управління людьми, управління організацією, психологія праці, психологія персоналу, організаційна психологія.

### **1.3 Особистісний підхід у психології управління в організації**

#### *1.3.1 Психологічні основи сучасної системи поглядів на менеджмент*

#### *1.3.2 Становлення особистісного підходу в управлінні*

#### *1.3.3 Загальнопсихологічні засади особистісного підходу в управлінні*

#### **1.3.1 Психологічні основи сучасної системи поглядів на менеджмент**

У другій половині ХХ ст. науково-технічний прогрес, конкурентна боротьба, зростання рівня освіти та культури людей викликали необхідність кардинальних концептуальних змін у змісті та методах менеджменту.

Увага до окремих (локальних) психологічних аспектів управлінської діяльності, притаманна неокласичному етапу розвитку менеджменту, поступово трансформується (особливо починаючи з кінця ХХ ст.) в систему **особистісного підходу в менеджменті**.

Наряду зі становленням особистісного підходу в менеджменті, активно розвивались системна, ситуаційна, емпірична, математична та інші теорії менеджменту. Зупинемось на короткому аналізі системної та ситуаційної теорій.

**Системна теорія менеджменту.** Зміна поглядів на сутність організації та розвиток теорії систем вплинули на формування системної теорії управління. Згідно з системним підходом елементи, що становлять зміст управлінської діяльності, пов'язані один з одним та впливають один на одного або безпосередньо, або опосередковано. Зміна в одному з них неминуче зумовлює зміни в інших, а в кінцевому підсумку – і в усій організації. Це потребує комплексного розв'язання управлінських проблем.

Одним із представників системного підходу був американський дослідник підприємницької діяльності, що посідав протягом 20 років пост президента телефонної компанії, Ч. Барнард, який у своїй праці "Функції виконавця" (1938) уперше розглянув підприємство як соціальну систему. Основні функції менеджменту, на його думку, полягають у визначенні завдань організації, підтриманні зв'язку між її окремими елементами і забезпеченні їхнього ефективного функціонування.

Барнард сформулював *ідею соціальної відповідальності корпорації*, згідно з якою діяльність окремих організаційних підсистем і прийняті в них рішення мають соціальні наслідки як для організації, так і для навколишнього середовища, тому менеджмент має це враховувати.

Іншим представником системного підходу вважається видатний теоретик у галузі управління **Пітер Друкер**.

Розглянемо коротко ключові ідеї теорії менеджменту П. Друкера [108].

➤ **Всезростаюча роль фактора менеджменту.** Важливий вплив на сучасну систему поглядів на менеджмент мав розвиток П. Друкером ідеї всезростаючої ролі фактора менеджменту в забезпеченні господарських результатів порівняно з традиційними для економічної теорії факторами виробництва: працею, землею і капіталом. Вперше цю тезу було

сформульовано в праці "Концепція корпорації" (1946), а потім і в інших його працях.

➤ **Системний підхід до організації.** Методологічною основою теорії менеджменту П. Друкера є теорія системного підходу до розгляду питання організації та її управління. Вчений детально розкриває своє розуміння організації (фірми) як єдиного цілого з трьох складових:

- як бізнесу, тобто як економічного інституту, організованого для випуску продукції з метою задоволення попиту ринку, клієнтів фірми;
- як гуманітарної й соціальної організації, яка наймає людей та зобов'язується організувати їхню працю і стимулювати її з метою підвищення продуктивності праці, здійснювати централізоване керівництво та підтримувати взаємозв'язки відносин влади і відповідальності;
- як соціального інституту, інтегрованого в суспільство, на який впливають суспільні інтереси.

➤ **Організація як відкрита система.** П. Друкер подолав традиційну для літератури з управління бізнесом обмеженість досліджень лише внутрішньофірмових аспектів менеджменту, чим вніс значний вклад в розробку теорії організації як відкритої системи.

➤ **Концепція управління за метою.** Найбільш суттєвим внеском ученого в теорію менеджменту є розробка концепції управління за метою. Управління здійснюється згідно з визначеними завданнями організації. Лише після їх розробки можна визначити функції, систему і методи взаємодії елементів процесу управління. Це суперечило логіці, що діяла з часів А. Файоля, відповідно до якої на перше місце ставилися функції і процес управління.

➤ **Трансформація сучасного суспільства в напрямку суспільства знань.** Цей процес, на думку вченого, буде здійснюватися за такими напрямками:

- головною соціальною групою в посткапіталістичному суспільстві стають "працівники, які мають передові знання";
- нове суспільство, яке лише розпочинає формуватися, є суспільством організацій, головна функція яких – продуктивне використання накопичених знань у процесі реалізації специфічних для кожної організації завдань;
- характерною рисою організацій суспільства знань є налагодження безперервного інноваційного процесу.

➤ **Концепція "духу організації" (корпоративної культури).** Тісний зв'язок із практикою (тридцять років був консультантом багатьох великих корпорацій, таких як "Дженерал моторс", "Дженерал електрик" та ін.) дав змогу вченому вже в 50-ті роки розробити основну проблематику феномена "духу організації", який у 80 – 90-х роках став активно вивчатися під назвою "корпоративна культура".

➤ **Самоврядування трудового колективу.** Робітники та службовці мають обирати спеціальний орган для вирішення соціальних проблем і

таким чином підвищувати свою відповідальність за справи фірми.

➤ **Соціальна відповідальність бізнесу.** Відповідальність бізнесу перед суспільством в цілому і перед окремими людьми, які працюють в організації.

**Ситуаційна теорія.** З розвитком і ускладненням ринку завдання організації управління підприємством стають більш складними і суперечливими. За таких умов розробка управлінських рішень потребує аналізу конкретних ситуацій з урахуванням усіх факторів, оцінювання їхнього впливу на діяльність організації і результатів її функціонування. Так виникла необхідність у розробці ситуаційного підходу.

В межах ситуаційного підходу доводиться правомірність різних типів систем управління, залежно від конкретних характеристик організації. Використовуючи ситуаційний підхід, менеджери можуть визначити, які методи і засоби будуть найбільше сприяти досягненню мети організації в конкретній ситуації.

Системний і ситуаційний підходи є методами, що дають змогу поєднувати, приводити у відповідність частини цілого і тому слугують ефективним методичним апаратом організації управління в мінливих умовах господарювання.

Значний вплив на розвиток сучасного менеджменту мають й інші теорії, зокрема *математична* та *емпірична*.

**Основні поняття і ключові слова:** сучасні теорії управління, особистісний підхід в управлінні, системна теорія, ситуаційна теорія.

### ***1.3.2 Становлення особистісного підходу в управлінні***

Теоретичний дискурс психології управління в організації другої половини ХХ ст., який відбувався у площині "теорії відкритих систем" та методологічного принципу "ролі особистості в менеджменті та розвитку організації", актуалізував питання розвитку особистісного підходу в менеджменті.

Саме питання "ролі особистості в менеджменті та розвитку організації" є методологічною основою пошуку та розвитку ефективних систем менеджменту. В сучасних наукових пошуках особистісним, зокрема психологічним аспектам менеджменту приділяється значна увага. Але акцент робиться на окремих психологічних та етичних властивостях особистості – особистість не розглядається як цілісна сутність, а дослідженню ролі особистості в розвитку організації як системи (відкритої системи) приділяється незначна увага.

У другій половині ХХ ст. науково-технічний прогрес, конкурентна боротьба, зростання рівня освіти та культури людей викликали необхідність кардинальних концептуальних змін у методах менеджменту. Особливої уваги потребував процес гуманізації управлінської сфери. Увага до окремих (локальних) психологічних аспектів управлінської діяльності, притаманна неокласичному етапу розвитку менеджменту, поступово

трансформується (особливо починаючи з кінця ХХ ст.) в систему формування *особистісного підходу в менеджменті* [95].

Сучасний процес гуманізації діяльності організації та менеджменту, зокрема, базовим завданням аналізу сучасних теорій управління визначає розгляд генези управління в контексті ролі, місця людини (особистості) в управлінській діяльності та діяльності організації в цілому.

Які існують класифікації теорій управління критерієм яких є особистісні (психологічні) фактори управління? Найбільш відомою, поширеною є класифікація (типологія), в основі якої розвиток *класичних, неокласичних та "сучасних" теорій менеджменту (системні, ситуаційні, емпіричні, математичні)*. При всіх позитивних аспектах цієї схеми класифікації бачимо методологічну, структурну та змістовну розмитість, невизначеність у ній не тільки особистісного, але навіть психологічного факторів управління. Особливо цим страждають теорії, які належать до "сучасних". Зокрема в основі системної та ситуаційної теорій управління можуть бути як технократичні підходи до управління, так і особистісні, зокрема психологічні. Це засвідчує те, що особистісні (психологічні) фактори не є в цих теоріях критерієм їх формування.

Визначені недоліки, на нашу думку, частково долаються на шляху аналізу типології, складовими якої є *технократичний та особистісний (особистісно-орієнтований, особистісно-психологічний) підходи*.

Технократичний підхід розвивається через такі напрями – механістичний, структурний, раціоналістичний, технологічний, які суттєво поєднані. Технократичний підхід означає мінімізацію особистісного і навіть психологічного фактора.

Особистісний підхід базується на максимальному врахуванні закономірностей особистості і міжособистісних відносин. Стратегічним центром цієї концепції управління є *людина (особистість) як найвища цінність для організації*.

Потрібно зазначити, що існує багато запитань до практики формування особистісного підходу. У багатьох випадках бачимо, що автори досліджень не розмежовують психологічний та особистісний підходи, зводять особистісний підхід до психологічного. В психології управління бачимо, в основному, намагання виділити ті чи інші концепції психологічного підходу.

Різниця між "психологічним" підходом та "особистісним" полягає в тому, що психологічний підхід виділяє базові, окремі сфери психологічної сутності людини (несвідоме, поведінка, пізнавальна сфера та ін.), не розглядаючи людину як цілісну сутність – особистість. Хоча особистісний підхід також можна віднести до психологічного, якщо визначати особистість як суто психологічну сутність.

Ми можемо розглядати психологічний підхід як етап особистісного та розглядати ці підходи як самодостатні, хоча і нерозривно пов'язані.

В сучасному менеджменті, зокрема в психології менеджменту, процес визначення сутності та змісту особистісного підходу ще далекий до

завершення, тому ми використовуємо термін "особистісний" з певною поправкою на майбутнє, коли особистісний підхід буде сформовано.

Враховуючи недослідженість проблеми особистісного підходу, будемо розглядати його в контексті психологічного підходу як *особистісно-психологічний підхід* та йти по шляху дослідження генези особистісного підходу, що передбачає, в першу чергу, розгляд людини як цілісної соціально-психологічної сутності – особистості.

На початковому етапі свого розвитку психологія управління основну увагу приділяла організації робочого місця, плануванню, економіці, організаційно-технічній сфері. У 70-ті роки ХХ ст. з усвідомленням ролі організації та учасників управлінської діяльності розпочалося активне вивчення людського чинника. У центрі досліджень проблем управління була людина, її особистісні якості, можливості, властивості. Нове бачення системи управління, новий підхід до управлінської діяльності стали базуватися на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, прибутком, інтересами організації. Організації та системи управління ними можуть ефективно функціонувати тільки тоді, коли вони не мінімізують вплив індивідуальних особливостей людей, а враховують їх у всій повноті, створюючи умови для гармонійного поєднання інтересів особи і організації, надаючи співробітникам можливість розвиватися, рости і жити повним життям.

Зростання ролі особистісних засад менеджменту веде до того, що якщо раніше теорії управління створювали економісти і технологи, то тепер ними, більшою мірою, займаються психологи і соціологи.

Такий підхід є найсуттєвішим елементом сучасної культури управління, важливим чинником впливу на свідомість особистості, її вчинки, помисли, бажання й очікування. Саме тому без психологічних знань про особистість в управлінській діяльності не обійтися [63].

Тенденція до гуманізації організацій зростає, особистісний підхід в теорії та практиці менеджменту важкувато, але пробиває собі дорогу. На думку Р. Уотермана, це обумовлено не в такій мірі досягненнями психології управління, як гуманізацією суспільної атмосфери в цілому, зростанням особистісного начала в суспільстві, а також прямою вигодою від особистісного відношення до людини. Капіталом і технікою управляють тепер так як і раніше, люди ж стали тепер особистостями і ними потрібно управляти по-іншому. Коли організація стимулює самовираження особистості, то їй важко не оновлятися. Індивіди – єдине джерело оновлення в компанії [92].

Перспектива організаційного розвитку така, що тільки особистісна орієнтація гарантує ефективність і конкурентоспроможність організацій. Настають часи, коли особистісний дух організації буде справою не тільки етики, гуманізму і справедливості, а й економічної необхідності [95].

Сучасний етап розвитку теорії управління, наряду з посиленням особистісного підходу в менеджменті, визначається намаганням створити



інтегровану теоретичну систему на основі зближення особистісного та технократичного підходів, вироблення деякого урівноваженого, синтетичного підходу.

Спробу системного підходу до розвитку теорії менеджменту, важливим методологічним принципом якої є особистісна парадигма менеджменту, знаходимо в теорії "5-го рівня управління" Дж. Коллінза, теорії "стилів менеджменту" І. Адізеса, стилі керівництва описані Р. Блейком і Дж. Мутоном та ін.

Значний вплив на розвиток особистісного підходу в менеджменті має розгляд питання особистості менеджера. Як і в загальній теорії менеджменту, в поглядах на роль особистості менеджера в управлінському процесі, сформувався два підходи: технократичний, який в цій сфері менеджменту точніше буде визначатися поняттям "технологічний" та особистісний.

Технологічний підхід акцентує увагу на методах вирішення управлінських завдань і є по суті не психологічним. Він оперує спрощеним поглядом на особистість, варіантами якого є концепції людини "економічної", "адміністративної", "професійної". Це, значною мірою, відповідає духу технократичного мислення. Такий підхід призводить до спрощеного погляду на людину як на засіб вирішення виробничих завдань. Кібернетичні концепції управління витісняють діяльність людини на задній план, ототожнюючи функції управління з інформаційною технологією їх виконання. Навіть такі питання як управління персоналом, організаційний розвиток, організаційна поведінка обговорюються без визнання соціально-психологічної природи їх предмета [95].

В наш час технологічний підхід поступово поступається місцем тенденції зростання ролі психологічних, соціально-психологічних факторів та ролі особистості як цілісної сутності, що веде до формування особистісного підходу в поглядах на роль менеджера в системі управління.

**Основні поняття і ключові слова:** особистісний підхід в менеджменті, людина як найвища цінність в організації.

### ***1.3.3 Загальнопсихологічні засади особистісного підходу в управлінні***

Методологічною основою особистісно-психологічного підходу в теорії управління є поняття "особистість". Тому зупинемось на означені поняття особистості та структури її психіки, аналізі характеристик, які визначають місце й особливості поведінки особистості в групі.

***Психологія особистості*** – це галузь психології, яка займається вивченням особистісних особливостей психіки та особистості як цілісної сутності. Розвиток психології особистості є реалізацією особистісного принципу, згідно з яким особистість – це центр предмета психології.

Особистість – центр психіки людини, атрибут людини, комплекс її психічних властивостей. Завдяки взаємодії психологічних властивостей людина усвідомлює своє Я, самовизначається, саморозвивається, само-

реалізується, самоактуалізується в окремих сферах життя та житті в цілому. Поняття особистості є базовим поняттям психології, втілюючи в собі вищу форму цілісності психіки людини.

Всі сучасні організації можна розташувати на умовній шкалі "особистісності": на одному полюсі цієї шкали будуть перебувати "тотальні" організації, а на протилежній – організації, що гармонійно поєднують у своїй культурі турботу про виробництво і турботу про людину.

Особистісно-психологічний підхід до розвитку теорії та практики управління в організації базується на **теоріях особистості в психології**.

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 такі психологічні теорії: психоаналітичні теорії, біхевіоризм (поведінкова школа), когнітивна психологія, гуманістична психологія. Можемо відмітити значимість для сучасного розуміння організації гештальтпсихології. Значного практичного поширення в менеджменті набуває трансакційний аналіз.

Керівництво людьми передбачає знання індивідуально-психологічних властивостей особистості. Психологія розглядає індивідуально-психологічні властивості в контексті структури психіки особистості, складовими якої є: *пізнавальна (інтелектуальна) сфера, емоційна сфера, вольова сфера, психічні стани, психічні властивості*.

Першим, вихідним кроком розкриття психологічних особливостей суб'єкта професійної діяльності є розгляд закономірностей **пізнавальних процесів** у ній. Пізнавальні психічні процеси спрямовані на сприймання, переробку і зберігання інформації, пізнання зовнішнього середовища, орієнтування в ньому, тому їх роль в житті людини в цілому і в будь-якій професійній діяльності надзвичайно важлива. Це процеси відчуття, сприймання, мислення, пам'яті, уваги, уяви.

Людина, пізнаючи навколишній світ, певним чином ставиться до пізнаваних предметів і явищ – з задоволенням чи незадоволенням, із замилюванням, гнівом, радістю, сумом тощо. Це можливо, насамперед, завдяки **емоційним процесам**. Але ми хочемо себе оточити предметами і людьми, що нам подобаються, до яких ми прив'язані емоційно. Ми не просто реагуємо на ті чи інші подразники середовища, ми пізнаємо їх через відчуття і сприймання, орієнтуючись на значення для нас цих подразників і почуваючи при цьому задоволеність або незадоволеність, що і сприяє подальшим діям.

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

Поведінка і діяльність людини в будь-який проміжок часу залежать від її **психічного стану**. Психічний стан є ефектом (наслідком) психічної

діяльності та її фоном. Психічна діяльність відбувається в горизонті, "тілі" психічного стану, який впливає на неї. Психічні стани впливають на протікання психічних процесів, а повторюючись часто, набувши стійкості, можуть стати властивістю особистості. В психології виділяють види психічних станів: стрес, настрій, афект, страх, гнів, сором, фрустрація, радість, агресія та ін.

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють знання та врахування **психологічних властивостей** особистості. Психічні властивості – сталі, стійкі душевні якості суб'єкта, яким притаманні закріпленість і повторюваність в структурі особистості: темперамент, характер, здібності, установки.

Так, знання особливостей прояву різних **темпераментів** необхідне при виборі професії, комплектуванні виробничих колективів, управлінні організацією, керуванні групою працівників. Так, люди з сильним типом нервової системи можуть виконувати відповідальну, складну, напружену роботу, готові до екстрених дій, зберігають витримку, самовладання. Люди зі слабким типом нервової системи – маловитривалі.

Кожній людині, крім динамічного боку дій, що виявляються в темпераменті, властиві істотні особливості, які позначаються на її діяльності та поведінці. Такі психологічні особливості називають рисами характеру. Сукупність таких стійких рис і є **характером особистості**. Характер формується в процесі **соціалізації** людини в умовах включення її в різні соціальні спільноти.

Важливою характеристикою особистості є її **здібності** – своєрідні властивості людини, її інтелекту, що виявляються в навчальній, трудовій, особливо науковій та іншій діяльності і є необхідною умовою її успіху. Природною основою формування здібностей є **задатки** – вроджені анатомо-фізіологічні особливості нервової системи, мозку, органів почуттів і руху. Задатки є необхідною, але недостатньою умовою розвитку здібностей.

Виділяють такі **види здібностей**:

– **природні**, що формуються на базі вроджених задатків за наявності елементарного життєвого досвіду через механізми навчання, типу умовно-рефлекторних зв'язків;

– **специфічні**, що формуються й забезпечують розвиток у соціальному середовищі, серед них виділяють загальні і спеціальні здібності.

**Загальні здібності** визначають успіхи людини у будь-яких видах діяльності. Про наявність загальних здібностей судять, насамперед, за рівнем розвитку розумових якостей – гнучкості, критичності, самостійності, широти мислення і т. п.

Специфічні розходження в обдарованості виявляються, насамперед, у спрямованості інтересів до тієї або іншої сфери людської діяльності, виявляючись у **спеціальних здібностях**, що допомагають досягти високих результатів у певній області діяльності (математичній, технічній, художній, спортивній і т. д.).

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від *загальної здібності до управлінської діяльності*. Про наявність цієї здібності свідчать уміння керівника розв'язувати нестандартні завдання і проблеми, здатність мислити масштабно. У прямій залежності від управлінських здібностей керівника перебуває ефективність роботи з людьми.

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

Суттєвою характеристикою особистості є її поведінка у групі, вміння контактувати і взаємодіяти з іншими людьми, дотримуватися групових норм і правил. Психологія послуговується поняттями, які визначають місце й особливості поведінки особистості в групі та в ширших соціальних об'єднаннях. Найважливішими серед них є **статус, позиція і роль** [63].

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

У різних групах одна людина може мати різний статус. Оскільки індивід перебуває у взаємозв'язках різного рівня, виокремлюють економічний, правовий, професійний, політичний, особистісний та інші статуси особистості. Більш узагальненими є психологічний і соціальний статуси. Розрізняють також заданий і досягнутий, формальний і неформальний, суб'єктивний і об'єктивний статуси.

Загалом статус постає як єдність об'єктивного й суб'єктивного, особистісного, як показник визнання значущості особистості групою чи суспільством. У статусі виявляють себе групові норми й цінності. Головними складовими статусу є авторитет і престиж особистості.

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

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

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

**Роль** (франц. role – перелік) – певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу і позиції у групі, суспільстві, в системі міжособистісних, суспільних відносин.

Кількість ролей, їх діапазон визначається різноманітністю соціальних груп, видів діяльності й відносин, до яких залучена особистість. Але жодна роль не вичерпує особистості повністю, людина протягом свого життя виконує безліч ролей. Постійне виконання однієї чи кількох ролей сприяє їх закріпленню.

У соціології, психології виокремлюють такі види ролей: соціальні

(професійні, соціально-демографічні тощо), міжособистісні, активні (виконуються в конкретний момент), латентні (в конкретній ситуації не виявляються), організовані й стихійні.

**Основні поняття і ключові слова:** особистість, теорії психології особистості, пізнавальні процеси, емоційні процеси, воля, психічні стани, психічні властивості, соціальні установки, статус, позиція, роль.

### **Питання та завдання для самоконтролю**

1. Дайте означення понять "управління" та "соціальне управління".
2. Розкрийте суть та зміст поняття "психологія управління".
3. Який існує зв'язок психології управління з іншими управлінськими та психологічними дисциплінами?
4. Яка роль етичних та психологічних знань в професійній діяльності менеджера?
5. В чому полягає проблематичність визначення предмета, структури та змісту психології управління в організації у вітчизняній психології управління?
6. Проаналізуйте розбіжності західного та вітчизняного підходів до структурного та змістовного означення предмета психології управління.
7. Здійсніть аналіз суті та змісту психологічних засад розвитку класичних теорій менеджменту.
8. Яка роль в розвитку теорії управління належить Ф. Тейлору, М. Веберу, А. Файолю?
9. Що таке "Хоторнський експеримент"?
10. Розкрийте сутність та зміст теорії "людських відносин".
11. Яку роль в розвитку сучасних засад психології управління відіграє теорія управління П. Друкера?
12. Розкрийте психологічні основи суті та змісту сучасних теорій менеджменту.
13. В чому полягає необхідність розвитку ситуаційної теорії управління?
14. Проаналізуйте основні етапи та зміст історії розвитку вітчизняної психології управління.
15. Яку роль сучасна теорія та практика менеджменту відводить особистості?
16. Проаналізуйте стан та проблеми розвитку особистісного підходу в менеджменті.
17. Здійсніть аналіз особистісного підходу в управлінні як основи подальшого розвитку управлінських теорій в організації.
18. Яке значення теорій особистості в розвитку психології управління?
19. Здійсніть аналіз індивідуально-психологічних властивостей особистості як структурних елементів психології особистості та їхнього впливу на процес управлінської діяльності.
20. Дайте означення понять "статус", "позиція", "роль" як характеристик місця та поведінки особистості в соціальних групах.

## Розділ 2 УПРАВЛІННЯ ПРАЦЕЮ

### 2.1 Психологія управління працею як структурний елемент системи управління в організації

*2.1.1 Предмет, мета та завдання психології праці в управлінні організацією*

*2.1.2 Менеджмент сприятливих умов праці людини як головна функція психології праці*

*2.1.3 Функціональні стани людини в праці*

#### *2.1.1 Предмет, мета та завдання психології праці в управлінні організацією*

Як ми вже зазначали, загальним змістом управління в організації є управління працею, управління людьми та управління організацією як цілісною системою.

Методологічною, змістовною та організаційною основою процесу діяльності організації, її управління є праця.

У вирішенні завдання підвищення ефективності трудового процесу важливою є роль суб'єкта праці – людини. Саме тому важливим елементом психології управління в організації є психологія праці.

**Психологія праці** – це галузь психології, що вивчає психологічні процеси, стани і закономірності роботи психіки людини, пов'язані з трудовою діяльністю та психологічні закономірності організації праці у соціальних групах.

**Предметом психології праці** є психологічні особливості діяльності людини в трудових умовах.

*Головні завдання психології праці* [8, 20, 44, 54].

Завдання психології праці можна розділити на дві групи: теоретичні (дослідницькі) та прикладні.

*Теоретичні (дослідницькі)* завдання тісно пов'язані з психологічними особливостями суб'єкта праці (людини). До їх числа дослідники відносять:

- вивчення і дослідження особливостей психічних пізнавальних процесів як регуляторів трудової діяльності та їх розвитку в діяльності;
- вивчення емоційно-почуттєвої сфери і вольових якостей особистості як регуляторів трудової діяльності;
- вивчення основних психічних властивостей суб'єкта трудової діяльності як факторів організації трудової діяльності та її ефективності;
- вивчення особливостей і структури функціональних станів людини у трудовій діяльності;
- дослідження закономірностей розвитку особистості в трудовому процесі, розкриття особливостей взаємної детермінації (обумовленості) особистості та професії;
- розробку психологічно обґрунтованої системи стимулювання праці;

- розкриття психологічного змісту, складу, структури і механізмів трудової діяльності;
- розробку психологічної проблеми здібностей щодо різних видів і типів трудової діяльності;
- дослідження соціально-психологічних факторів трудової діяльності, що визначають зміст організаційного середовища діяльності і впливають на ефективність діяльності та задоволеність працею;
- вироблення найбільш прийняттого методу управління працею, планування тактики і стратегії управління працею;
- поліпшення умов трудової діяльності;
- розробку основних професійних критеріїв прийняття на роботу;
- розробку рекомендацій щодо удосконалення методів навчання і перенавчання працівників;
- раціональну перебудову і оновлення професій.

*Прикладні* завдання спрямовані на вирішення практичних питань, які виникають під час психологічного вивчення та оптимізації трудової діяльності. Найбільш типовими і важливими серед них є:

- розвиток досліджень і розробок з проблеми професійної орієнтації особистості;
- дослідження психологічних характеристик основних професій, визначення вимог професій до особистості, вивчення світу професій;
- розробка конкретних прикладних процедур професійного відбору;
- оптимізація процедур професійної підготовки, проблема професійного навчання в цілому;
- психологічна раціоналізація і оптимізація змісту та умов професійної діяльності на основі розкриття психологічних особливостей суб'єкта праці;
- розробка психологічних основ і конкретних вимог при проектуванні нових технологій і засобів праці на основі врахування психологічних особливостей суб'єкта праці;
- розробка оптимальних режимів праці та відпочинку для різних видів і типів трудової діяльності;
- вдосконалення виробничих відносин та підвищення якості праці;
- визначення соціально-психологічних особливостей і найбільш ефективних шляхів і способів корекції середовища трудової діяльності;
- сприяння зниженню професійного травматизму та професійної захворюваності, розробка норм, правил і процедур техніки безпеки.

Для позначення загального напрямку, присвяченого вивченню трудової діяльності, використовується термін "ергономіка".

**Ергономіка** (від грецького *ergon* – "робота", *nomos* – "закон" або "закон роботи") – це галузь знань, яка комплексно вивчає трудову діяльність людини в системі "людина – техніка – середовище" з метою забезпечення ефективності, безпеки і комфорту трудової діяльності.

На нашу думку, в контексті дослідження проблеми діяльності організації та управління організацією зокрема, питання праці (управління працею) методологічно, структурно та організаційно є одним з елементів діяльності організації, поряд з управлінням людьми та управлінням організацією в цілому, – і не може виступати явищем (поняттям), що вбирає в себе питання управління людьми та управління організацією в цілому.

**Основні поняття і ключові слова:** психологія праці, ергономіка.

### ***2.1.2 Менеджмент сприятливих умов праці людини як головна функція психології праці***

Головним завданням менеджменту психології праці є створення відповідних умов праці. Умови праці є важливими фізіологічними та психологічними чинниками ефективності праці та розвитку організації. Від умов праці безпосередньо залежить ефективність виробництва, мотивація працівника на досягнення мети і комфортні психологічні відносини в колективі.

Аналізуючи питання умов праці, практично неможливо розділити їхні фізіологічні та психологічні складові, неможливо в чистому вигляді розділити фізіологію праці та психологію праці.

***Фізіологія праці*** – галузь фізіології, що вивчає механізми і закономірності фізіологічних процесів людини у виробничому середовищі, особливості сприйняття і регуляції процесу праці людиною.

Фізіологія праці:

- вивчає і дає рекомендації щодо організації робочого місця, його дизайну, режиму праці та відпочинку, інтенсивності трудової діяльності, з'ясовує оптимальні і граничні фізіологічні можливості людини в праці;
- дає уявлення про особливості сприйняття кольору, музики, шуму, температури та інших показників навколишнього середовища людиною, що дозволяє організовувати безпеку та ефективність праці;
- прогнозує стан організму людини під час трудової діяльності, передбачає певні часові межі збереження працездатності, пропонує способи зниження втоми на виробництві та методи збереження працездатності й ін.

Розглянемо ***фізіологічні*** та ***психологічні закономірності*** менеджменту сприятливих умов праці в організації.

Фактори виробничого середовища впливають на фізіологічний та психологічний стан суб'єкта праці та трудовий процес в цілому. Вони можуть як підвищувати ефективність праці, так і знижувати її. Фактори виробничого середовища впливають також на безпеку праці, розвивають творчий підхід до роботи, формують професійні захворювання та ін.

Дослідники виділяють такі ***фактори виробничого середовища***: електромагнітні; стан повітряного середовища; механічні; психофізичні (інтенсивність, монотонність праці, режими відпочинку та ін.); естетичні.



Важливим елементом менеджменту праці є організація робочого місця.

*Вимоги до організації робочого місця:*

- наявність достатнього робочого простору для здійснення трудової діяльності;
- наявність основного і допоміжного виробничого обладнання;
- забезпечення достатніх фізичних, зорових і слухових зв'язків між співробітниками;
- наявність зручних підходів до обладнання;
- дотримання техніки безпеки (наявність засобів захисту від небезпечних виробничих факторів);
- проведення заходів, спрямованих на підтримку тону працівника;
- відповідність нормам робочого середовища (допустимий рівень шуму, забруднення повітряного середовища, температурного режиму та інші).

Менеджеру необхідно звернути увагу на *фізичні та соціальні умови праці, режим і графік роботи співробітників.*

➤ *Шум.* До шуму можна віднести звук працюючого комп'ютера, голоси колег, шум транспорту за вікном, шум машин на виробництві та інше. Сукупність усіх цих звуків вимірюється рівнем допустимого шуму. Перевищення норми рівня шуму негативно впливає на стан працівника, зокрема підвищує втомлюваність, дратівливість та знижує зосередженість працівника. Шум в приміщенні призводить до професійних захворювань, зокрема таких, як зниження або втрата слуху.

➤ *Стан повітря.* Важливе значення для ефективної праці мають температура, вологість та чистота повітря. Холод, спека, забрудненість повітря, задушлива атмосфера негативно впливають на людину та істотно знижують її активність, працездатність, увагу, бажання працювати, що також загрожує порушеннями правил безпеки на виробництві.

➤ *Освітленість.* Погане освітлення під час роботи впливає на зір і значно знижує його. Дуже яскраве, сліпуче світло або, навпаки, тьмяне освітлення негативно впливають на продуктивність праці.

➤ *Колір.* Колірна гамма приміщення також дуже важлива для працюючих співробітників. Від того, які кольори переважають на робочому місці, залежить не тільки ефективність праці співробітника, але і його морально-психічний стан. Певний колір може додати затишок в інтер'єр приміщення, впливає на сприйняття людини, на розмір приміщення. Наприклад, фарбування стін у світлі тони візуально робить приміщення більш просторим, а пофарбовані в темний колір стіни візуально зменшують простір.

За впливом на центральну нервову систему кольори поділяються на: збуджувальні (червоний, жовтий), гальмувальні (відтінки синього), нейтральні (білий, зелений).

Фахівці в області декору інтер'єру стверджують, що червоні й оранжеві кольори є теплими, а блакитні, зелені тони є холодними. Наприклад, якщо стіни пофарбовані у яскраві, насичені червоно-оранжеві тони, то в літній період часу співробітникам буде психологічно здаватися, що в приміщенні дуже жарко, навіть якщо працюватиме кондиціонер. А якщо стіни приміщення пофарбовані в більш світлі, спокійні відтінки, то в холодний період часу співробітникам такого приміщення буде здаватися, що в ньому дуже холодно. Темні тони у забарвленні виробничих приміщень пригнічують психіку працівників і знижують працездатність. Крім того, колірний фактор використовується в охороні праці та в засобах виробничої інформації.

➤ *Музика* – смакові характеристики та інтенсивність, гучність музики мають важливе значення. Про позитивні властивості музики можна говорити в контексті підвищення ефективності праці, зниження рівня втомлюваності.

➤ *Естетичні умови праці*. Естетизація робочого середовища – невід'ємна частина управління працею в організації. Освітленість, колір, музика, разом з архітектурним дизайном є системою естетичного впливу на суб'єкт праці. Естетичні характеристики роботи сприяють підвищенню працездатності та підняттю тонусу працівників. Стосовно трудового процесу, естетика – наука про красу праці, красу сприйняття та оцінення людиною елементів робочого оточення.

➤ *Режим роботи*. Режим роботи розглядається як один з факторів трудового процесу. Від режиму праці залежить моральний і психічний стан працівника. Так, у разі нічної роботи особливо важливо дотримуватися техніки безпеки, оскільки в нічний час істотно знижуються працездатність і увага. Обмеження сну протягом довгого періоду впливають на фізичний стан працівника, формують невротичні порушення, швидко втомлюваність.

➤ *Робочий графік*. Певний робочий графік виробляє у працівника режим, традиції і дозволяє дисциплінувати співробітників. У випадку вільного графіка роботи відкриваються великі можливості для творчого процесу, для більш ефективного розподілу часу працівником, можливість розподіляти свій час таким чином, щоб займатися і сім'єю, і роботою без шкоди для будь-якої з цих областей.

Важливою складовою робочого графіка є перерви. Оскільки в одному робочому режимі (монотонному) стомлюваність різко підвищується, знижується увага і можливі виробничі травми. Перерви для відпочинку мають велике значення, особливо в конвеєрному виробництві. Це дає можливість перепочити і відновити працездатність, що веде до підвищення продуктивності праці.

➤ До менеджменту сприятливих умов праці дослідники відносять також:

- раціональну організацію трудового процесу;
- підвищення зацікавленості працівника робочим завданням;
- забезпечення наочної результативності праці для працівника;

- залучення машин для полегшення праці працівників;
- чергування трудової діяльності;
- розробку системи матеріальних і моральних стимулів.

**Основні поняття і ключові слова:** умови праці, фізіологія праці, фактори виробничого середовища.

### **2.1.3 Функціональні стани людини в праці**

У психологічній літературі розглядаються різноманітні види функціональних станів людини, що роблять сприятливий або негативний вплив на перебіг трудової діяльності.

**Функціональний стан** – інтегральний комплекс різних характеристик, процесів, властивостей і якостей людини, які прямо або побічно обумовлюють виконання діяльності.

Поняття функціонального стану вводиться для характеристики ефективної сторони діяльності або поведінки людини. Цей аспект розгляду проблеми передбачає, насамперед, вирішення питання про можливість людини, що знаходиться в тому чи іншому стані, виконувати конкретний вид діяльності.

Особливе місце при вивченні функціональних станів займає проблема факторів, що визначають їх рівень і особливості. Науковці виділяють шість груп явищ, що регулюють функціональні стани [20].

- **Мотивація.** Захопленість роботою, прагнення до успіху, престижне досягнення, зацікавленість у винагороді, почуття обов'язку, зобов'язання, допомога – наявність всіх цих мотивів може привести до надзвичайної зацікавленості у виконанні завдання, і навпаки, їх відсутність породжує формальне ставлення до справи.

- **Зміст праці.** У самому трудовому завданні закладені певні вимоги до специфіки і рівня функціонального стану. Певна трудова діяльність потребує певного темпу виконання завдань, автоматизації дій, відповідальності за результат, застосування фізичної сили, інтелекту і т. д.

- **Величина сенсорного навантаження.** Під сенсорним навантаженням розуміють як вплив сенсорного оточення, так і ті дії, які прямо пов'язані з виконуваною діяльністю. Величина сенсорного навантаження може змінюватися від сенсорного перенасичення, перевантаження до сенсорної депривації.

- **Індивідуальні особливості суб'єкта.** Наприклад, монотонна робота по-різному впливає на осіб з сильною і слабкою нервовою системою.

- **Природні регулятори функціонального стану,** до яких належать фармакологічні, електричні та інші впливи на організм.

Таким чином, реальний рівень функціонального стану є результатом складної взаємодії багатьох факторів, внесок яких визначається конкретними умовами діяльності індивіда.

Аналіз функціонального стану працюючої людини в умовах реальної

діяльності виходить за рамки тільки фізіологічних уявлень і передбачає розробку *психологічних і соціально-психологічних аспектів* цієї проблематики. Кожен конкретний стан людини можна описати за допомогою різноманітних проявів:

- зміни у функціонуванні різних фізіологічних систем;
- зрушення в протіканні основних психічних процесів;
- суб'єктивні переживання (втома, млявість, нудьга, апатія, сонливість, тривога, нервозність, переживання небезпеки і страху);
- зміни на *поведінковому рівні* (кількісні показники виконання певного виду діяльності, продуктивність праці, інтенсивність і темп виконання роботи, кількість збоїв і помилок та ін.).

Тому стан людини не є простою зміною в протіканні окремих функцій чи процесів, а є складною системною реакцією індивіда.

Специфіка стану залежить від безлічі різних причин. Загальну класифікацію функціональних станів дослідники розробляють на основі критеріїв *надійності* та *ціни діяльності* [22]:

- *надійність* – функціональний стан, що характеризується з точки зору здатності людини виконувати діяльність на заданому рівні точності, своєчасності, безвідмовності;
- *ціна діяльності* – функціональний стан, що характеризується з боку ступеня виснаження сил організму і в кінцевому підсумку впливу його на здоров'я людини.

На підставі зазначених критеріїв функціональні стани поділяють на два основні класи:

- *допустимі* – дозволяють здійснювати діяльність, ефективність якої не нижче допустимого рівня, а за критерієм ціни діяльності не впливають негативно на здоров'я людини;
- *недопустимі* – при яких ефективність діяльності переходить нижні межі заданої норми (оцінювання за критерієм надійності) або з'являються симптоми порушення здоров'я (оцінювання за критерієм ціни діяльності).

Традиційною областю вивчення функціональних станів в психології є дослідження динаміки *працездатності* і *втоми* [20].

*Працездатність* – можливість індивіда виконувати певний обсяг роботи за певний відрізок часу на певному рівні ефективності та активного включення в трудовий процес.

*Втома* – це функціональний стан організму, що виявляється у тимчасовому зниженні працездатності, у змінах фізіологічних функцій людини, обґрунтованих почуттям втоми в результаті виконання інтенсивної або тривалої роботи.

Найчастіше втома розуміється як тимчасове зниження працездатності під впливом тривалого впливу навантаження. Розрізняють фізичну і розумову втоми, гостру і хронічну; розглядають також специфічні види втоми – м'язова, сенсорна, розумова і т. д.

Головним результатом втоми виступає зниження працездатності, однак, крім втомлення, на зниження працездатності впливають також стани *монотонії* і *психічного пересичення*. Якщо втому можна охарактеризувати як природну реакцію, пов'язану з наростанням напруги при тривалій роботі, то стани монотонії і психічного пересичення є наслідком одноманітності діяльності, що виконується в специфічних умовах (бідність зовнішнього середовища, обмежене поле роботи, нескладні стереотипні дії і т. д.).

У міру зростання втомлення спостерігаються значні зміни в протіканні різних психічних процесів. Для стану втомлення характерно помітне зниження показників сенсорної чутливості. Це виявляється у збільшенні абсолютних і диференціальних порогів чутливості, зниження критичної частоти злиття, мигтіння та ін. Нерідко при стомленні зменшується швидкість реагування. Однак може спостерігатися і збільшення швидкості відповідей, супроводжуване зростанням кількості помилок.

Найбільш вираженими і суттєвими ознаками втоми є порушення уваги: звужується обсяг уваги, страждають функції перемикання і розподілу уваги, знижується його довільність. З боку процесів, що забезпечують запам'ятовування і збереження інформації, стомлення, перш за все, призводить до ускладнень вилучення інформації, що зберігається в довготривалій пам'яті. Зниження показників короткочасної пам'яті пов'язано з погіршенням утримання інформації в системі короткочасного зберігання. Ефективність процесу мислення суттєво знижується за рахунок переважання стереотипних способів вирішення завдань у ситуаціях, що потребують прийняття нових рішень.

Із розвитком стомлення відбувається трансформація мотивів діяльності. Якщо на ранніх стадіях зберігається адекватна мотивація, то потім переважаючими стають мотиви припинення діяльності або відходу від неї. При продовженні роботи це призводить до формування негативних емоційних реакцій.

Аналізуючи фактори, які впливають на працездатність суб'єкта праці, дослідники акцентують увагу також на таких явищах як *напруженість діяльності* та *стреси*.

Важливим завданням управління працею є застосування оздоровчих заходів, які могли б найбільшою мірою відповідати психофізіологічним процесам, що розвиваються під час даного виду трудової діяльності, зокрема властивому цьому виду праці фізіологічного механізму втоми. На фоні нормального перебігу виробничих процесів одним з важливих фізіологічних заходів, що протистоять втомленню, є правильний режим праці та відпочинку.

**Основні поняття і ключові слова:** функціональні стани, працездатність, втома, монотонія, психічне пересичення, напруженість діяльності, стреси.



## 2.2 Психологія професій

### 2.2.1 Професійна діяльність

2.2.2 Психологічні основи профорієнтації, профвідбору та атестації кадрів

### 2.2.3 Методи професіографії та профвідбору кадрів

#### 2.2.1 Професійна діяльність

Основним об'єктом психології праці є професійна діяльність. Вивчення суб'єкта праці буде залежати від того, яке значення вкладається в терміни "професійна діяльність", "професія", "спеціальність".

**Професія** – це область суспільного розподілу праці; своєрідність процесу трудової діяльності; необхідна професійна кваліфікація та рівень компетентності працівників; усвідомлення людиною своєї належності до професійного співтовариства.

**Спеціальність** конкретизується у професії. Професія – це група споріднених спеціальностей (наприклад, професія – лікар, спеціальність – лікар-терапевт; професія – психолог, спеціальність – педагог-психолог).

Для орієнтації в світі професій існують класифікації.

Під **видом професійної діяльності** розуміють конкретну професійну діяльність, яка характеризується специфікою предмета, умов, змісту і вимог до неї. Ряд подібних в тому чи іншому відношенні видів об'єднується в **типи професійної діяльності**.

Відома класифікація професій розроблена Е. Клімовим. У ній професії постають як багатопризнакові об'єкти. Характеристика конкретної професії визначається поєднанням ознак, вибраних за чотирма рівнями. Перший рівень об'єднує типи професій за предметним змістом праці (Л – людина, П – жива природа, Т – техніка і нежива природа, З – знак, Х – художній образ). Відповідно до цього виділяються п'ять типів професій: "людина – людина", "людина – природа", "людина – техніка", "людина – знак", "людина – художній образ". Другий рівень становлять класи професій, об'єднаних за переважаючою метою трудових завдань (П – перетворювальні, Г – гностичні, В – вишукувальні). Третій рівень становлять загони професій, які класифікуються за використовуваними знаряддями праці (Р – ручні, М – механізовані, А – автоматизовані, Ф – функціональні). Нарешті, четвертий рівень об'єднує групи професій за умовами праці та їх вимогами до людини (П – побутові умови праці, В – робота на відкритому повітрі, Н – незвичайні умови праці, пов'язані з наявністю факторів шкідливості для здоров'я, безпеки, М – особливі вимоги професії до моральних якостей суб'єкта праці). Аналізуючи конкретну професію із зазначених підстав, можна скласти її "формулу".

Корисною для психологів є класифікація професій за *галузями народного господарства*. Ця класифікація багатоцільова, основу її становлять економічні та технологічні критерії. Знаючи про належність

конкретної професії до деякої галузі, можна визначити характер продукту праці, тип використовуваних технологій, ступінь небезпеки професії за ризиком професійних захворювань і травматизму.

Діяльність також прийнято розділяти на *виконавську* і *управлінську*. Перша характеризується тим, що суб'єкт праці безпосередньо впливає на його предмет, хоча і контактує при цьому з іншими суб'єктами. Друга ж (управлінська), зазвичай, не передбачає такого прямого впливу, однак обов'язково передбачає організацію одним суб'єктом діяльності інших людей, а також ієрархічність їх підпорядкування. Управлінська діяльність – це діяльність з організації інших діяльностей.

**Основні поняття і ключові слова:** професійна діяльність, професія, спеціальність, вид професійної діяльності.

### **2.2.2 Психологічні основи профорієнтації, профвідбору та атестації кадрів**

Важливим елементом управління працею є проблема професійного підбору кадрів, який містить питання профорієнтації, професійного відбору та атестації кадрів.

**Профорієнтація** – це система заходів, спрямованих на виявлення особистісних особливостей, інтересів і здібностей у кожної людини для надання їй допомоги в усвідомленому виборі професії, найбільш відповідної її індивідуальним можливостям.

В системі профорієнтації виділяють такі функції [20]:

- а) *соціально* – засвоєння певної системи знань, норм, цінностей, що дозволяють здійснювати соціально-професійну діяльність людини;
- б) *економічну* – поліпшення якісного складу працівників, підвищення професійної активності, кваліфікації та продуктивності праці;
- в) *психолого-педагогічну* – виявлення, формування та облік індивідуальних особливостей кожного, хто вибирає професію;
- г) *медико-фізіологічну* – врахування вимог до здоров'я і окремих фізіологічних якостей, необхідних для виконання тієї чи іншої професійної діяльності.

Основними напрямками професійного супроводу у зв'язку з вибором професії є:

- а) професійне просвітництво, побудоване на популяризації сукупності знань про соціально-психологічні та інші аспекти обраної професії;
- б) професійне консультування, що виконує довідково-інформаційну, діагностичну функцію і формує мету.

**Профвідбір** – це система заходів, що дозволяє виявити людей, які за своїми індивідуальними особистими якостями найбільш придатні до навчання і подальшої професійної діяльності з певної спеціальності.

Основним компонентом профвідбору є визначення професійної придатності.

**Професійна придатність** – це імовірнісна характеристика, що

відображає можливості людини з оволодіння будь-якою професійною діяльністю.

Основними структурними компонентами придатності людини до роботи є [20]:

- громадянські якості (духовність, моральність, ставлення до людей, суспільства);
- ставлення до праці, до професії, інтереси, схильність до даної галузі праці;
- загальна дієздатність – фізична та розумова (широта і глибина розуму, самодисципліна, розвинений самоконтроль, безкорислива ініціатива, активність);
- спеціальні здібності – якості, необхідні в певних видах діяльності (пам'ять на аромати для кулінара, слух для музиканта, просторове мислення для конструктора і т. п.);
- знання, навички, досвід, вишкіл в даній професійній області.

**Атестація** – це спеціальний вид оцінювання працівника і реально виконаних ним робіт, спрямований на виявлення рівня кваліфікації з метою визначення ступеня ефективності.

Під час атестації застосовуються такі прийоми отримання інформації про працівника, як вивчення письмових джерел, співбесіда, вивчення працівника в штучно створених умовах або ситуаціях, вивчення кандидата в період тимчасового виконання посади, експертні оцінки та ін.

**Основні поняття і ключові слова:** професійна орієнтація, професійний відбір, професійна придатність, атестація.

### **2.2.3 Методи професіографії та профвідбору кадрів**

Метод вивчення і опису змістовних і структурних характеристик професій з метою встановлення особливостей відносин суб'єкта праці з компонентами діяльності (її змістом, засобами, умовами, організацією) і її функціонального забезпечення отримав назву **професіографії**. Основним результатом професіографії як методу є складання **професіограми**. Конкретна професіограма розробляється за певною схемою і для вирішення певних завдань. В процесі розробки професіограми на основі описово-технологічних характеристик професії за певною схемою виділяються професійно важливі якості для даної професії.

Важливою частиною професіограми є **психограма**, що розуміється як виділення і опис якостей людини, необхідних для успішного виконання цієї трудової діяльності або які перешкоджають успішному її виконанню. Зміст і обсяг психограми залежать від мети вивчення професії. Метою можуть виступати професійний відбір, професійна підготовка, раціоналізація праці і відпочинку, професійна орієнтація.

**Основні поняття і ключові слова:** професіограма, психограма.



## **2.3 Психологія праці менеджера**

*2.3.1 Вплив тайм-менеджменту на ефективність організації роботи менеджера*

*2.3.2 Проблема стресу в діяльності менеджера*

*2.3.3 Професійне вигорання менеджера*

*2.3.4 Адаптація співробітників до умов організації*

***2.3.1 Вплив тайм-менеджменту на ефективність організації роботи менеджера***

### ***2.3.1.1 Самоменеджмент і тайм-менеджмент***

Важливим, як організаційним, так і психологічним аспектом організації роботи менеджера є самоменеджмент.

***Самоменеджмент*** – це саморозвиток менеджера як особистості і самоорганізація його особистої діяльності.

Основні цілі самоменеджменту:

- максимальне використання часу і своїх можливостей;
- свідоме управління плином життя;
- подолання проблем як на роботі, так і в особистому житті.

Практика організації роботи менеджера, зокрема самоменеджмент, засвідчує важливість такого фактора організації роботи як час, управління часом.

***Тайм-менеджмент*** – це управління часом, сукупність випробуваних методів роботи, які дозволяють встигати зробити більше за менший період часу.

Завдання ефективного використання робочого часу завжди актуальне для керівників, тому що вони управляють не тільки своїм власним часом, але і робочим часом своїх підлеглих.

Значний внесок в розробку проблеми тайм-менеджменту, зокрема його розгляду в контексті стресу, зробив Девід Льюїс. Надалі будемо аналізувати питання організації часу на основі його ідей, зокрема ідей, викладених в праці ”Стрес-менеджер” (1995) [52].

Хоча ми використовуємо фразу ”організація часу”, ми нічого з часом робити не в змозі: не можемо його зупинити, сповільнити, відняти, додати. Говорячи про організацію часу, ми маємо на увазі організацію нас самих та, за можливості, нашого оточення. Тому управління часом є самоорганізацією людини.

### ***2.3.1.2 Дефіцит часу і стрес***

У другій половині ХХ ст. активно обговорювали ідеї ”золотого віку” та ”комунізму”, коли головною проблемою людства стане проблема проведення вільного від роботи часу. Зростання продуктивності праці, механізація, автоматизація, комп’ютеризація виробництва передбачали скорочення робочого дня та вивільнення часу для дозвілля.

Але сьогодні все виглядає по-іншому. Через небезпеку звільнення

багато людей збільшують свій робочий день, не можуть собі дозволити навіть один вихідний. Для забезпечення більш стабільного життя люди намагаються зробити кар'єру або просто зберегти своє робоче місце, але більшості з них доводиться жертвувати особистим життям та сім'єю.

Особливо гострою проблема часу стає для менеджерів.

Поєднання збільшення робочого дня, зростаючого обсягу роботи, відсутності впевненості в майбутньому, особистої відповідальності привело до стрімкого зростання пов'язаного з роботою стресу. Дослідження показують, що за останні десятиліття рівень стресу подвоївся, а більше половини менеджерів компаній страждають від стресу.

В результаті значно збільшилася кількість захворювань обумовлених стресом. Це, в першу чергу, серцево-судинні захворювання (високий кров'яний тиск, інсульти, інфаркти), язва шлунку, послаблення імунної системи, депресивні стани, емоційні зриви та ін.

Дефіцит часу призводить до все більш роз'єданого і менш відкритого суспільства. Дефіцитом стає спілкування та дружелюбність, адже на них потрібно багато часу, який сам стає дефіцитом. Особливо небезпечний вплив це має на сімейне життя.

”Тиск” часу, напруженість призводять також до падіння продуктивності праці, падіння моральності, мотивації та якості праці в організації.

Швидкість змін та супроводжуючий їх стрес і дефіцит часу зростає внаслідок трьох взаємопов'язаних факторів:

- зростання інформації подвоюється кожні 20 місяців – це потребує постійно шукати додатковий час для приведення знань і умінь до вимог часу;
- швидкість ”старіння інформації” – вважається, наприклад, що в сфері обчислювальної техніки половина знань спеціаліста старіє протягом декількох років;
- швидкість передавання інформації зростає і менеджери мають обмаль часу для зваженого прийняття рішень.

Такий стан є загрозливим для здоров'я менеджера, його психіки.

Вихід з цієї ситуації в розумній організації часу.

### **2.3.1.3 Організація часу**

Епіграфом до аналізу питання організації часу можуть бути слова А. Лінкольна: ”Якщо би у мене було дев'ять годин на те, щоб зрубати дерево, шість з них я би витратив на заточування сокири”.

Для того, щоб організувати себе та успішно розпоряджатися своїм часом необхідно знати три речі:

- цілі, які ви хочете досягти в своєму особистому та професійному житті;
- як ви тепер витрачаєте свій час;
- шляхи самого ефективного розподілу часу для досягнення ваших цілей.

Зупинимось на аналізі цих питань.

### ***Визначення цілей та пріоритетів***

Здатність ставити перед собою чіткі цілі та планувати їх досягнення – головне уміння, притаманне людям, які досягли успіхів у всіх сферах життя. Це допомагає:

- сконцентрувати свої зусилля;
- внести ясність думки;
- визначити пріоритети;
- посилити мотивацію;
- покращити спілкування;
- надихнути себе на успіх.

Після визначення списку конкретних, реальних та досягаємих цілей, потрібно визначити шляхи до їх досягнення – визначити пріоритети. Як визначення конкретних цілей – єдиний спосіб забезпечити розумне використання вашого часу, так і розстановка пріоритетів – єдиний шлях, прямуючи яким ви можете продуктивно і ефективно працювати, наближаючи досягнення цих цілей.

### ***Облік вашого часу***

Вихідною точкою для організації часу є облік затраченого часу за допомогою письмової фіксації.

### ***Шляхи найефективнішого розподілу часу для досягнення ваших цілей.***

Так як предметом нашого аналізу є питання організації часу, надалі сконцентруємо свою увагу на проблемі *”шляхів найефективнішого розподілу часу”*.

Якщо вам потрібно виконати роботу, яка потребує значних затрат часу, перед тим як приступити до її виконання, потрібно задати собі чотири запитання:

1. Чи потрібно це робити взагалі?
2. Чи повинен це робити я?
3. Чи можна роботу відкласти?
4. Чи винен я виконати її терміново?

Відмовитися? Делегувати? Відкласти? Робити? – обдумування цих чотирьох запитань, яке Девіс Льюїс називає – *чотиристороннім підходом до організації часу* – займе кілька миттєвостей, однак протягом року заощадить величезну кількість часу, енергії і зусиль, підвищить продуктивність та зменшить напруження.

### ***1. Відмова від роботи***

Дослідження показують, що деякі завдання, що потребують чимало часу, робляться швидше за звичкою, ніж у зв'язку з їх значущістю для продуктивності, ефективності чи прибутковості.

Наприклад, виявлено, що 80% внутрішньої документації у великих організаціях не мають або майже не мають ніякої реальної цінності. Тільки п'ята частина роботи управлінського персоналу над документацією,

вносить вагомий внесок в успіх компанії, інші просто породжують "зайнятість".

В законі 80/20 італійського економіста Вільфредо Паретто стосовно до часу менеджера сказано, що приблизно 80% часу менеджера витрачається на завдання, які приносять 20% його результатів, тоді як діяльність, що дає 80% його досягнень, займає тільки 20% часу.

Виходить, що 8 з 10 складових справ робочого дня менеджера – "зłodії, що крадуть наш час".

Від яких справ ми можемо відмовитися? Для цього потрібно дати відповідь на два запитання.

- Чи сприяє виконання цього завдання досягненню однієї з моїх цілей? Якщо "так", тоді потрібно перейти до наступного запитання.

- Я є саме тією людиною, яка найкраще впорається з цією роботою?

## **2. Делегування**

Нездатність делегувати повноваження – найбільша перешкода для ефективної роботи багатьох менеджерів і професіоналів. Дослідження показують, що в деяких компаніях 97% робочого дня менеджерів іде не на управління, а на виконання. Одне з досліджень показало, що половину всього часу менеджера займає робота, яку набагато ефективніше б виконали секретарі, а інші завдання, що займають 40% часу, потрібно було б передати колегам або підлеглим. Делегування дозволить вам витратити час на те, що ви робите добре, і менше на те, що ви робите менш ефективно.

Питання делегування повноважень ми будемо розглядати окремо.

## **3. Затримка**

Томас Джеферсон писав Джорджу Вашингтону: "Затримка краще помилки". Сьогодні до цих слів можна додати "... і даремного витрачання часу".

Реальність така, що якщо занадто повільне просування вперед може призвести до втрати можливостей, то занадто швидке іноді може стати причиною прорахунків.

Потрібно розрізнити позитивну затримку і негативну, більш відому як *відтягування*.

Причини, які заставляють людей відтягувати виконання завдання:

- відтягування, викликане перфекціонізмом (прагненням до досконалості);

- відтягування, викликане ворожістю;

- відтягування, викликане "порушенням крайнього терміну".

Затримка продуктивна, коли:

- завдання з низьким пріоритетом відкладається на користь високопріоритетного завдання;

- ви емоційно збуджені;

- вам не вистачає вміння або інформації для якісного виконання завдання;

- ваш фізичний або розумовий стан робить продуктивну роботу неможливою.

#### **4. Перехід до роботи**

Усвідомивши важливість завдання і необхідність виконувати його самому, потрібно приступати до його виконання. При цьому не потрібно потрапити в пастку відтягування. Як зробити, щоб не потрапити в пастку відтягування та ефективно виконати завдання першочергової важливості? Для цього Девід Льюїс рекомендує оволодіти 10 навиками.

1. Самодисципліна.
2. Визначення основних результативних областей.
3. Постановка цілей.
4. Контроль перерв у роботі.
5. Планування та визначення пріоритетів.
6. Уникання відтягування.
7. Участь і /чи організація корисних нарад.
8. Зосередженість і концентрація.
9. Делегування.
10. Налагоджені методи роботи.

#### **2.3.1.4 Час і успіх організації**

Для процвітання компаній найважливішим завжди було управління двома ключовими ресурсами: *капіталом* та *робочою силою*. Сьогодні до цього списку добавився третій фактор – *час*. Дослідження сотень компаній визначили організацію часу як основний елемент корпоративного успіху. Виявлено, що організація часу більш важливіша, ніж затрати, продажі, продуктивність та якість продукції. Вона стосується всіх аспектів бізнесу: від доставки до досліджень та розробок, від конкурентної боротьби до вивчення потреб споживачів.

##### **Способи організації часу в компанії:**

- ставте перед співробітниками чіткі цілі;
- розбивайте довготермінові складні цілі та короткотермінові, чітко окреслені потижневі та поденні;
- ціль повинна спрямовувати вас, а не керувати вами;
- формуйте проект в термінах відчутних основних результатів, а не загальних цілей;
- припиняйте намагання підлеглих, які працюють без бажання, прикриватися ”зайнятістю”;
- подавайте робочі плани, графіки робіт у письмовому вигляді;
- рухайтесь вперед, розширюйте та активізуйте використання нових прийомів організації часу;
- не задовольняйтесь поточними рівнями ефективності використання часу;
- виключайте кроки, які не дають прибутку (*філософія ”олив”*);

- раціоналізуйте все, що можливо;
- там, де можливо, раціоналізуйте процедури;
- уникайте накопичення невиконаних завдань;
- переключайтесь на звітність в крайніх випадках (Парето – 20/80);
- використовуйте прийоми 10-хвилинної організації часу.

**Основні поняття і ключові слова:** самоменеджмент, тайм-менеджмент, дефіцит часу, стрес, організація часу, організація часу в компанії.

## **2.3.2 Проблема стресу в діяльності менеджера**

### **2.3.2.1 Причини та наслідки стресів**

Однією з ключових проблем, які впливають на ефективність діяльності співробітників організації, а особливо на діяльність менеджера, і яка потребує вирішення, є проблема стресу.

Зростаюча урбанізація, індустріалізація, прискорення темпів життя й інші чинники викликали в житті масу явищ, так званих стресів, вплив і прояв яких виявляється у специфічних реакціях організму. Загальна властивість останніх – надмірна активізація фізіологічного апарату, відповідального за емоційне збудження під час появи неприємних або загрозливих явищ.

Стрес може бути спричинений чинниками, які пов'язані і з працею, і з діяльністю організації, і з подіями в особистому житті індивідуума. Зростання інтенсивності праці, скорочення часу на спілкування, заміна людського спілкування "комп'ютерним", підвищення відповідальності працівників за наслідки ухвалених рішень та інші подібні явища створюють умови для розвитку хронічних форм стресу. Кількість чинників, які призводять до стану стресу, сьогодні досить велика. Вони так часто виникають, що працівники стають піддаваними атаці тривожними сигналами, і стресова ситуація стає перманентною. Сучасне життя з кожним днем дедалі відчутніше порушує механізм, який склався, відносин людини з оточуючим світом. Шуми, запахи, загазованість та інші явища змінної екологічної обстановки – усе це беззаперечливі стимулятори стресів [100].

Але з іншого боку, виникнення і переживання стресу залежить не стільки від об'єктивних, скільки від суб'єктивних чинників, від особливостей самої людини: оцінювання нею ситуації, зіставлення своїх сил і особливостей з тим, що вимагається, та ін. Будь-яка несподіванка, що порушує звичний перебіг життя, може стати причиною стресу або стресором. При цьому не мають значення ні зміст самої ситуації, ні ступінь її об'єктивної загрози. Важливим є саме *суб'єктивне ставлення до неї*.

**Стрес** (пер. з англ. stress – напруга) – система реакцій організму у відповідь на будь-яку висунуту до нього вимогу. Стрес – це відповідь на загрозу, реальну чи уявну.

Стрес – це явище, із яким людина стикається постійно. Незначні



характеру проблеми: вас уже відрахували з університету, чи у вас є тільки підозра, що вас можуть відрахувати.

Спочатку потрібно *визначити проблему*. Конфлікти, стреси часто відбуваються тому, що люди не вміють коректно визначити проблему. Приклад. Проблеми у чоловіка на роботі – винна дружина, яка не дає йому достатньої підтримки; жінка, перевантажена хатніми справами, вважає, що її проблема – ледачий чоловік; отримав двійку – проблема у тому, що викладач несправедливо оцінив, конфлікт з викладачем – деспотичний, несправедливий викладач. Необ'єктивне оцінювання проблеми і спроби боротися зі стресом, звинувачуючи інших, ведуть до зростання стресу.

Визначивши проблему, потрібно якомога *більше про неї дізнатися*. Визначення проблеми та наявність інформації про неї дасть можливість знайти способи розв'язання труднощів.

Багато людей в стресі не бачать можливостей його позбутися. Вони зводять все лише до двох альтернатив: залишитися і страждати або втекти і все втратити.

Зосередженість на роботі з проблемою має великі психологічні переваги: сприяє підвищенню самоповаги людини, ефективності її дій, контролю за зовнішніми ситуаціями.

## **2. Зміна поглядів на проблему**

Друга група способів подолання стресу – інша інтерпретація проблеми, тобто сприймання проблеми по-новому. Є кілька стратегій як цього досягти.

*Способи зміни погляду на проблему.*

- Нова інтерпретація проблеми – *переоцінка*, гаслом якої може бути постулат: "Все не настільки погано". Пізнавальна переоцінка означає переосмислення природи проблеми таким чином, щоб пролити нове (позитивне) світло на неї. Те, як ми себе відчуваємо в даній ситуації, великою мірою залежить від нашої пізнавальної оцінки або схвалення цієї ситуації. Адже сила впливу стресора залежить не від об'єктивної характеристики, а від нашого суб'єктивного ставлення до нього. "Наше життя є таким, як ми про нього думаємо".

- *Соціальне порівняння*. Базується на установці: "Мені краще, ніж іншим".

- *Уникання*. Базується на установках – "Це не проблема", "Годі хвилюватися", "Потрібно поставити обмежувач на хвилювання".

- *Гумор*. Базується на установках – "Це смішно", "Серце радісне добре лікує". Людина, яка здатна перетворити "жахливі новини" на абсурдні, кумедні, менш схильна до депресії, напруження, гніву, ніж та, яка все сприймає дуже серйозно і піддається поганому настрою. Важливим є пізнавальний компонент гумору. Коли ви глузуйте з проблеми, то вміщуєте її в нову перспективу: починаєте бачити її безглузді, анекдотичні аспекти і набуваєте тим самим контролю над нею.

Окрім того, потрібно зазначити, що гумор ворожий, брутальний, який



принижує інших, не зменшує стрес. Він нерідко викликає ще більше напруження і гнів.

### **3. *Приймання проблеми і зменшення фізичного ефекту стресу***

- *Вживання ліків* є відомим способом зменшення шкідливого стресу.
- *Релаксація або розслаблення* – найпростіший спосіб зменшити ознаки стресу (високий тиск крові, прискорене дихання).
- *Фізичні вправи і прояви* – біг, танці, їзда на велосипеді (фізичні вправи), плач, сміх (фізичні прояви) дуже важливі для підтримування здоров'я і зменшення стресу.
- *Свіже повітря і вода* сприяють найефективнішій боротьбі зі стресом.

### **4. *Комплексні способи подолання стресу***

- Допомога інших та надання допомоги іншим.
- Зміна способу життя, наближаючи його до здорового і врівноваженого.

Свої рекомендації до подолання стресу в роботі менеджера пропонує Д. Льюїс [52]:

- змініть свій погляд на речі;
- подивіться на свої проблеми більш широко;
- більше смійтесь;
- перестаньте хвилюватися – починайте працювати;
- перестаньте засуджувати себе;
- зменшіть темп свого життя;
- слідкуйте за диханням та позою;
- знімайте стрес за допомогою масажу;
- боріться зі стресом обумовленим перелітом;
- розслабтеся в кінці дня;
- зменшіть фізичний стрес релаксацією;
- звільніться від стресу за допомогою фізичних вправ.

Отже, зі стресом можна боротися. Він може бути навіть корисним. Адже зустрічі із загрозами змушують нас замислюватися над життям, виробляти в собі терпіння, стриманість, мужність, волю, вдосконалюватися.

**Основні поняття і ключові слова:** стрес, причини та наслідки стресів, стресори, характеристика стресорів, фази стресу, подолання стресу.

## **2.3.3 Професійне вигорання менеджера**

### **2.3.3.1 Означення професійного вигорання**

Проблема стресу в професійній діяльності, зокрема професійній діяльності менеджера, пов'язана з іншою проблемою – це "професійне вигорання". В психологічній науці утвердилася думка про те, що *професійне вигорання* розглядається як довготривала стресова реакція, яка виникає як наслідок хронічних професійних стресів середньої

інтенсивності, які зазнає професіонал. Професійне вигорання частіше всього супроводжується низьким професіоналізмом, невмінням людини адаптуватися до діяльності, до оточуючих та деформацією особистості взагалі.

Синдром професійного вигорання – найнебезпечніше захворювання представників соціальних і комунікативних професій, захворювання тих, хто працює з людьми: вчителів, соціальних працівників, психологів, менеджерів, керівників, лікарів, журналістів, політиків, пожежників, рятувальників і так далі, – всіх, чия діяльність неможлива без спілкування.

Більшість працівників, робота яких пов'язана зі спілкуванням з іншими людьми, працюють у емоційно напруженій атмосфері. Така робота супроводжується великою витратою психічної енергії, призводить до психічної та фізичної втоми, емоційного виснаження. В результаті виникає неспокій, тривожність, роздратованість, гнів, знижується самооцінка. І все це на фоні соматичних проявів: прискореного серцебиття, задишки, шлунково-кишкових розладів, порушень тиску, порушень сну тощо.

Коли працівник в стані впоратись з професійним навантаженням, тоді його професійна діяльність є успішною, людина залишається активною та впевненою у своїх можливостях. Коли ж робочі вимоги тривалий час переважають над ресурсами працівника (як професіонала та людини), тоді у людини порушується стан рівноваги, що в результаті неминуче призводить до "професійного вигорання".

Загальною ознакою і причиною організаційного стресу виступає наявність внутрішнього конфлікту між вимогами з боку організації, привабливістю роботи у ній, очікуваннями і реальними можливостями працівників.

Виникнення синдрому вигорання пов'язують з віковими, гендерними, національно-культурними аспектами особистості, а також з фізіологічними ознаками – індивідуальними особливостями нервової системи і темпераменту.

Існують різні підходи до визначення "професійного вигорання".

Але найпоширенішим є підхід, запропонований американськими дослідниками К. Маслачем і С. Джексоном. Вони розглядають синдром "професійного вигорання" як трикомпонентну систему, яка складається з емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції власних особистісних прагнень [68].

Під *емоційною виснаженістю* розуміється відчуття спустошеності і втоми, викликане власною роботою.

*Деперсоналізація (дегуманізація, цинізм)* – цинічне ставлення до роботи та до її об'єктів. Зокрема, в соціальній сфері при деперсоналізації виникає байдуже, негуманне, цинічне ставлення до людей, з якими працюють.

*Редукція професійних досягнень* – виникнення у працівників почуття некомпетентності в своїй професійній сфері, усвідомлення неспішності в ній.

*Професійне вигорання* – реакція організму та психологічної сфери людини, яка виникає внаслідок тривалого впливу стресів середньої інтенсивності, що обумовлені її професійною діяльністю; психічний стан, який характеризується виникненням відчуттів емоційної спустошеності та втоми, викликаних професійною діяльністю людини.

### **2.3.3.2 Симптоми професійного вигорання**

Вчені поділяють симптоми професійного вигорання залежно від сфери їх прояву – *психофізичні, соціально-психологічні та поведінкові* [57].

#### ***Психофізичні симптоми:***

- відчуття постійної втоми не тільки ввечері, але і вранці, відразу після сну (симптом хронічної втоми);
- відчуття емоційного і фізичного виснаження;
- зниження сприйнятливості і реактивності у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища (відсутність реакції зацікавленості на чинник новизни або реакції страху на небезпечну ситуацію);
- загальна астенизація (слабкість, зниження активності та енергійності, погіршення біохімії крові і гормональних показників);
- частий безпричинний головний біль; постійні розлади шлунково-кишкового тракту;
- повне або часткове безсоння;
- постійний загальмований, млявий стан і бажання спати протягом всього дня;
- задишка або порушення дихання при фізичному або емоційному навантаженні;
- помітне зниження зовнішньої та внутрішньої сенсорної чутливості: погіршення зору, слуху, нюху і дотику, втрата внутрішніх, тілесних відчуттів.

#### ***Соціально-психологічні симптоми:***

- байдужість, нудьга, пасивність і депресія (знижений емоційний тонус, відчуття пригніченості);
- підвищена дратівливість на незначні, дрібні події;
- часті нервові зриви (спалахи невмотивованого гніву або відмова від спілкування, замикання у собі);
- постійне переживання негативних емоцій, для яких у зовнішній ситуації немає причин (відчуття провини, образи, сорому, підозрілість, скутість);
- відчуття неусвідомленого неспокою і підвищеної тривожності (відчуття, що "щось не так, як треба");

- відчуття гіпервідповідальності і постійне відчуття страху, що ”щось не вдасться” або ”я не впораюся”;
- загальна негативна настанова на життєві і професійні перспективи (за типом ”як не намагайся, все одно нічого не вийде”).

***Поведінкові симптоми:***

- відчуття, що робота стає все важчою і важчою, і виконувати її – все важче і важче;
- співробітник помітно змінює свій робочий режим (збільшує або скорочує час роботи);
- постійно, без необхідності, бере роботу додому, але і вдома її не робить;
- керівникові важко ухвалювати рішення;
- відчуття даремності, зневіра, що справи поліпшаться, зниження ентузіазму у ставленні до роботи, байдужість до її результатів;
- дистанційність від співробітників і клієнтів, підвищення неадекватної критичності;
- зловживання алкоголем, різке зростання викурених за день цигарок, вживання наркотичних засобів.

***2.3.3.3 Симптоми та наслідки професійного вигорання організації***

Результатом професійного вигорання співробітників організації може стати професійне вигорання організації, яке проявляється у відповідних симптомах та наслідках [57].

***Симптоми професійного вигорання організації:***

- неадекватно підвищується плинність кадрів (від 100% і більше на рік, тобто, протягом року звільняються практично всі співробітники, а деякі працюють менше року);
- знижена мотивація працівників до праці, занадто часті ”перекури” і ”чайні перерви” (більше 30% від загального обсягу робочого часу; кількість ”перекурів” у ”вигорілих” співробітників збільшується в 3–4 рази);
- співробітники із симптомами хронічної втоми, професійного вигорання витрачають на звичайну роботу на 40% більше часу, ніж звичайно;
- занадто висока конфліктність персоналу і важка атмосфера в організації.

***Наслідки вигорання для організації:***

- зменшення включеності співробітників в роботу;
- зниження задоволеності працею;
- збільшення плинності кадрів;
- погіршення соціально-психологічного клімату в колективі;
- збільшення несприятливих фізичних і емоційних симптомів;
- погіршення якісних і кількісних показників роботи;

- збільшення компенсацій на забезпечення здоров'я співробітників.

Першочергове завдання у збереженні стабільності організації і її людських ресурсів – профілактика і подолання негативних наслідків організаційних стресів.

Профілактика вигорання повинна охоплювати широкий спектр заходів, з одного боку тих, що пом'якшують дію організаційних стрес-факторів, а з іншого боку тих, що дозволяють активізувати особисті ресурси персоналу, щоб ефективно долати негативні наслідки професійних і організаційних стресів.

Розробка профілактичних і реабілітаційних програм, що знижують ризик вигорання, повинна спиратися на результати аналізу стрес-факторів організаційного середовища, психодіагностику особистісних характеристик стійкого до стресу персоналу. Впровадження даних програм – це турбота керівництва про кадровий потенціал своєї організації та її стабільності.

**Основні поняття і ключові слова:** професійне вигорання, симптоми професійного вигорання, профілактика професійного вигорання.

### ***2.3.4 Адаптація співробітників до умов організації***

#### ***2.3.4.1 Означення адаптації***

Термін "адаптація" використовується в різних галузях наукового знання, однак дослідниками ще не вироблено єдиної думки про його зміст. Так, одні автори розглядають адаптацію як процес, результат "приспособлення", а інші як "взаємодію" людини і об'єкта адаптації або як "взаємодію" людини і середовища.

Адаптація містить у собі складні, багатовимірні відносини людини із зовнішнім середовищем. Процес адаптації припускає активність самого суб'єкта діяльності, яка передбачає вивчення умов, норм, правил нового життєвого простору, пошук і кореляцію шляхів та рішень відповідно до конкретних умов життєдіяльності.

Саме поняття "взаємодія" припускає взаємозв'язок, взаємний вплив, взаємну дію суб'єктів. Як правило, опис процесу адаптації як взаємодії щільно пов'язаний з визнанням активної ролі особистості в процесі адаптації, з підвищенням статусу свідомої креативної поведінки.

***Адаптація особистості*** – процес та стан побудови (узгодження) оптимальних співвідносин між особистістю та середовищем з метою ефективної взаємодії в умовах відповідного середовища.

Психологи визначають зовнішню та внутрішню адаптацію, синтез яких і визначає поняття "загальної адаптації". *Зовнішня адаптація передбачає професійну і соціальну адаптації, внутрішня – біологічну (фізіологічну) і психологічну адаптації.*

В контексті предмета нашого розгляду ключовим є поняття професійної адаптації. В науковій літературі поняття "професійна адаптація" використовується у *широкому та вузькому* значенні. У

широкому значенні – як адаптація до всієї сукупності умов професійної діяльності людини (організація, виробнича діяльність, умови професійної діяльності, колектив та ін.). У вузькому значенні – адаптація до безпосередньої виробничої діяльності, до характеру та змісту праці в конкретній спеціальності. Тому професійну адаптацію у широкому значенні логічно позначати як організаційну адаптацію.

**Організаційна адаптація** – процес та стан побудови (узгодження) оптимальних співвідношень між особистістю та організаційним середовищем з метою ефективної взаємодії в умовах організації.

Визначимо складові організаційної адаптації:

- професійна (виробнича);
- фізіологічна (біологічна);
- соціальна;
- психологічна.

Потрібно зазначити, що важливим аспектом адаптації до умов організації є *позаорганізаційна адаптація* (суспільство, сім'я та ін.).

#### **2.3.4.2 Адаптація співробітників до умов організації (організаційна адаптація)**

Коли людина починає працювати в організації, вона включається в систему організаційного середовища. Від рівня адаптованості в ньому залежить ефективність діяльності особистості в організації. Результати проходження адаптації впливають на формування ставлення працівника до праці, колективу, визнання встановлених правил роботи. Від цього буде залежати психологічний стан людини, що значною мірою впливає на ефективність праці.

Підбір та прийняття на роботу є доволі довготривалим та задорогим процесом – до першого дня роботи нового співробітника організація вже затрачує на нього значні ресурси. Тому організація зацікавлена в тому, щоб прийнятий на роботу співробітник не звільнився через кілька місяців.

Визначимо складові відповідних видів організаційної адаптації:

- **професійна адаптація:**
  - профорієнтаційна адаптація;
  - адаптація до характеру та змісту праці в конкретній професії;
  - адаптація до умов праці;
- **фізіологічна адаптація:**
  - адаптація організму до нових умов (кліматичних, побутових, санітарних), режиму праці, сну, фізичних та нервових навантажень;
  - адаптація до режиму і якості харчування;
- **соціальна адаптація:**
  - при звичаювання індивіда до соціальної групи (всієї організації), в якій працює людина;

- прийняття нормативно-правових вимог організації;
- засвоєння моральних цінностей, вимог до поведінки, культурних традицій організації;
- збагачення власного духовного досвіду новими формами моральної та культурної практики;
- адаптація до побутових умов перебування в організації;
- **психологічна адаптація:**
  - стан психологічного задоволення (незадоволення), комфорту (дискомфорту), відчуття внутрішньої і зовнішньої гармонії (дисгармонії) від успішної (неуспішної) професійної, соціальної та біологічної адаптацій;
  - вміння здійснювати психологічну саморегуляцію поведінки і діяльності.

На процес адаптації впливають відповідні *фактори* організаційної адаптації, які є сукупністю умов чи обставин, що і визначають рівень, темпи, а також стійкість і результат адаптації. Вивчення цих факторів – неодмінна умова і передумова управління адаптаційними процесами.

В організаційній психології визначають фактори професійної, фізіологічної (біологічної), соціальної та психологічної адаптації.

#### ***Фактори професійної адаптації***

##### *Внутрішні фактори:*

- ставлення людини до обраної професії, бажання працювати в певній професійній галузі;
- бажання вивчати особливості професії і опановувати найвищі рівні майстерності;
- ступінь підготовки співробітника до відповідної професійної діяльності;
- набуття навичок самостійності в професійній діяльності;
- мотивація до праці;
- потреба в професійній самоосвіті;
- уміння застосовувати знання на практиці;
- задоволеність міжособистісними відносинами в процесі праці та ін.

##### *Зовнішні фактори:*

- характер та зміст праці;
- професійна структура колективу;
- рівень заробітної плати;
- зміст соціального пакета;
- система морального заохочення;
- стан виробничої і технологічної дисципліни;
- наявність інституту наставництва;
- умови праці;

- правила трудового розпорядку;
- морально-психологічний клімат у виробничому колективі;
- особистісний підхід до підлеглого;
- реалізація в організації принципів співробітництва;
- рівень корпоративної культури та ін.

***Фактори фізіологічної адаптації:***

- загальний стан здоров'я і тип нервової системи;
- санітарно-гігієнічні умови діяльності в організації;
- організація побуту, харчування, відпочинку.

***Фактори соціальної адаптації:***

- організаційна структура підприємства;
- рівень корпоративної культури;
- соціальна і моральна зрілість;
- рівень психологічної культури;
- рівень правової культури;
- рівень мовленнєвої культури;
- індивідуально-особистісні властивості;
- визнання колективом соціальної ролі співробітника, що адаптується;
- задоволеність спілкуванням з колегами, керівниками;
- безконфліктна поведінка;
- формування власного стилю поведінки.

***Фактори психологічної адаптації***

Визначення і аналіз факторів психологічної адаптації ускладнено тим, що психологічна адаптація, з одного боку, є умовою різних адаптаційних процесів, а з іншого – вона є їх кінцевим результатом як певний психологічний стан задоволення (незадоволення), комфорту, гармонії.

Тому *факторами психологічної адаптації є:*

- успішність (неуспішність) професійної, соціальної та біологічної адаптацій (професійне самовизначення, соціальний статус, сформованість соціально-значимих здібностей, якостей, становище в колективі, задоволення особистим статусом, можливість прояву індивідуальності та ін.);
- самосвідомість індивіда;
- характерологічні особливості і якості особистості;
- психологічна підготовка;
- вміння здійснювати психологічну саморегуляцію поведінки і діяльності;
- наявність служби психологічної підтримки;
- вивчення процесів адаптації;
- розробка і впровадження соціально-психологічних засобів формування й корекції адаптованості до умов організації.



Запропонована класифікація дозволяє розглядати адаптацію співробітників до організації як комплексний, динамічний процес, обумовлений взаємодією професійних, соціальних, біологічних і психологічних факторів.

### ***Критерії адаптації***

Важливим аспектом системи адаптації співробітників до умов організації є визначення критеріїв адаптації. Теоретичні і практичні пошуки засвідчують складність цієї проблеми і потребують подальших наукових досліджень [9].

Нами визначені такі критерії процесу та результату соціально-психологічної адаптації.

### ***Внутрішні критерії***

Визначальним внутрішнім критерієм адаптації співробітника до умов організації є *стан задоволення* процесом і результатом професійної, соціальної, психологічної та фізіологічної адаптації. Причому, такий стан не є результатом *приспосовування* до об'єкта адаптації, а результатом взаємодії людини з відповідним об'єктом (середовищем). Взаємодія передбачає процес взаємовпливу, що приводить до вдосконалення як людських якостей, так і середовища. Взаємодія тісно пов'язана з усвідомленням активної ролі особистості в процесі адаптації та з підвищенням ролі свідомої самоформувальної поведінки. Тому важливим є розвиток у людини відповідних властивостей, які, з одного боку, були б чинниками впливу на об'єкт (середовище) адаптації, а з іншого, виступали б внутрішніми детермінантами і складовими стану задоволення процесом і результатом адаптації. До них ми можемо віднести такі:

- мотивація розвитку духовності, соціальної, професійної компетентності та самоактуалізації загалом;
- адекватність самооцінки;
- почуття власної гідності;
- розвиток внутрішньої свободи;
- здатність відстоювати свої переконання;
- здатність будувати конструктивні відносини;
- здатність керувати своїм емоційним станом;
- розвинуті комунікативні здібності;
- усвідомлення потреби самоосвіти;
- конструктивне ставлення до критики інших;
- відкритість до спілкування, нових знань тощо;
- повага до людини;
- стан здоров'я людини та ін.

### ***Зовнішні критерії:***

- ставлення до обраної професії і намагання розвивати професійну компетентність;

- пристосування до характеру, змісту, умов і організації виробничого процесу;
- набуття навичок самостійності в роботі;
- потреба і реалізація процесу самоосвіти;
- уміння застосовувати знання на практиці;
- актуалізація в життєдіяльності особистості високого рівня психологічної культури, правової культури, мовленнєвої культури, культури поведінки, рівня розвитку духовності особистості загалом;
- участь у суспільному житті організації;
- міжособистісні відносини особистості у виробничій групі, організації;
- безконфліктна поведінка;
- комунікативна компетентність;
- вироблення власного стилю поведінки та ін.

#### **2.3.4.3 Адаптація менеджерів**

Професійна адаптація працівника сьогодні є важливою умовою успішності професійної діяльності в усіх сферах, але серед багатьох професій є ті, значення адаптованості в яких дуже велике. Саме до таких професій потрібно віднести професію менеджера організації.

Професійна діяльність менеджера організації – це безперервний процес розв’язання завдань, спрямованих на забезпечення успішності діяльності організації в цілому. Тому проблема успішної професійної адаптації менеджера організації має велику практичну значущість.

Менеджеру часто доводиться працювати в умовах, що постійно змінюються, надавати компетентну допомогу в нестандартних ситуаціях та взаємодіяти з різними людьми. Тому йому необхідна здатність проявляти гнучкість, швидко реагувати на зовнішні зміни, відновлюватися після періоду максимальної віддачі сил та активності, а також вміння знаходити користь з проблемних ситуацій, які потребують перебудови стандартної поведінки та реакцій. Менеджер повинен володіти вмінням реалізовувати та змінювати соціально-психологічні ролі.

Кінцева мета процесу професійної адаптації менеджера може бути окреслена таким переліком характеристик: включення в організацію; освоєння нових видів професійної діяльності; досягнення професійної соціальної компетентності; активне пристосування до соціальних та професійних характеристик організації; включення у систему організаційних відносин; досягнення внутрішньої рівноваги, емоційної стійкості; розвитку кар’єри; досягнення задоволеності працею та діяльністю; розвитку стійкого позитивного ставлення до професії.

**Основні поняття і ключові слова:** адаптація, організаційна адаптація, професійна адаптація, соціальна адаптація, психологічна адаптація, фактори адаптації, критерії адаптації, адаптація менеджерів.

### Питання та завдання для самоконтролю

1. Сформулюйте та проаналізуйте предмет та завдання психології праці.
2. Яку роль ергономіка відіграє в організації трудової діяльності?
3. Чому менеджмент сприятливих умов праці можна вважати головною функцією психології праці?
4. Дайте означення поняття фізіології праці.
5. Які фактори виробничого середовища впливають на фізіологічний та психологічний стан людини?
6. Проаналізуйте фізичні умови праці та їх вплив на людину.
7. Як впливає на трудову діяльність фактор естетичних умов праці?
8. Розкрийте суть та зміст режиму та графіка роботи як факторів трудового процесу.
9. Дайте означення поняття функціонального стану суб'єкта праці.
10. Які групи явищ регулюють функціональні стани людини в праці?
11. Які існують види функціональних станів?
12. Дайте означення понять "професія", "спеціальність".
13. Дайте означення понять "профорієнтація", "профвідбір", "атестація кадрів".
14. Розкрийте суть та зміст профпідбору кадрів як структурного елемента психології управління працею.
15. Розкрийте суть та зміст методу професіографії та профвідбору.
16. Розкрийте суть самоменеджменту як важливого компонента організації роботи менеджера.
17. Як впливає організація часу менеджера на ефективність його роботи?
18. Як Ви розумієте вислів А. Лінкольна: "Якщо би у мене було дев'ять годин на те, щоб зрубати дерево, шість з них я би витратив на заточування сокири"?
19. Проаналізуйте зміст системи ефективної організації часу менеджера.
20. Які причини та наслідки стресу в діяльності менеджера?
21. Проаналізуйте ефективні способи подолання стресу.
22. Які причини та наслідки професійного вигорання менеджера.
23. В чому полягає система заходів профілактики професійного вигорання менеджера?
24. Охарактеризуйте роль адаптації в діяльності особистості в організації.
25. Які існують фактори і критерії організаційної адаптації особистості?

## Розділ 3 УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ

### **3.1 Психологія особистості в управлінні людьми**

#### *3.1.1 Управління людськими ресурсами як психологічна проблема*

#### *3.1.2 Психологія особистості керівника*

#### *3.1.3 Психологія особистості підлеглого*

#### ***3.1.1 Управління людськими ресурсами як психологічна проблема***

Ускладнення змісту організаційної діяльності (розвиток техніки, технологій, виробничих та організаційних зв'язків), структурування виробничого середовища (праця стає все більш спеціалізованою та взаємозалежною), фундаментальні зміни у філософії праці (зміни у ставленні до людини, її потреб) спричинили виникнення нових цінностей в організації. Найважливішими серед них є цінності управлінської взаємодії на основі гуманізації та демократизації, спільної діяльності, посилення вимог до керівників та їх діяльності, переосмислення управлінської мотивації. Відбувається активне впровадження нових інформаційних та освітніх технологій, розширення міжнародних контактів, оптимізація форм взаємодії і ділового спілкування з іноземними партнерами. Все це актуалізує значення психологічних і соціально-психологічних чинників в управлінні персоналом [32].

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

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

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

***Основні поняття і ключові слова:*** людські ресурси, психологія управління людськими ресурсами, персонал, кадри.

### **3.1.2 Психологія особистості керівника**

#### **3.1.2.1 Теорії лідерства (керівництва)**

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

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

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

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

У галузях психології (соціальної психології, організаційній психології, психології праці та ін.) ще на початку ХХ ст. стосовно керівництва (лідерства) було розроблено чимало концепцій (підходів, теорій). Розглянемо деякі з них [32].

#### **➤ Психоаналітичний підхід**

Лідерство розглядається в психоаналітичних теоріях як явище емоційного підпорядкування однієї людини іншій в результаті ідентифікації її "я-ідеалу" з об'єктом симпатій, любові, страху та ін. В основі цього процесу лежить здатність лідерів вабити до себе, викликати почуття замилювання, обожнювання, поклоніння, любові. Поклоніння людей певній особистості робить цю особистість їх лідером [13].

#### **➤ Персонологічний підхід (Теорія рис особистості)**

Основні положення теорії рис особистості зводяться до обґрунтування особливих особистісних якостей, необхідних керівнику для успішної його діяльності. Лідером людину робить певний набір характеристик, рис характеру (сила волі, розум, енергійність, почуття гумору), які необхідні для виконання функцій управління будь-якою групою в різних умовах.

**Теорія "орієнтації на великих особистостей".** Це перша концептуальна спроба пояснення феномена лідерства у межах теорії рис особистості. У статті "Герої та юрба", опублікованій 1882 року, Н. К. Михайловський стверджував, що лідер у групі (за його термінологією – герой) тому і є лідером, що володіє універсальними, загальними для всіх героїв рисами. Такі риси формуються в людини завдяки дії механізмів наслідування, об'єктом якого є великі або історичні постаті [13, 72].

**Харизматична теорія.** Згідно з теорією людина народжується із задатками керівника (лідера), керівництво (лідерство) послане окремим особистостям як благодать, "харизма" (грец. charisma – дар, милість Бога).

Управління – це не лише наука, а своєрідне мистецтво, стверджують прихильники цієї теорії. Управлінець – це свого роду артист, діяльність якого ґрунтується на його природженому таланті. "Ніхто не може навчитися керувати, і ми не віримо, щоб цьому можна було навчити, – стверджував американський психолог Д. Бойд. – Мистецтво керівництва не є чимось, чому можна навчитися ззовні, воно йде від вашого серця і власної сили".

**Теорія інстинкту влади.** ґрунтується на спробі пояснити особистість керівника за допомогою інстинкту влади, який розвинений у деяких людей сильніше, ніж у інших. Сутність та зміст "інстинкту влади" розглядалася в концепціях "особистої харизми вождя" (М. Вебер), "духовної сили" (А. Дістервег), "волі до влади" (Ф. Ніцше, А. Адлер).

### ➤ **Ситуаційний підхід**

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

На невдачі "теорії рис особистості" звернули увагу в кінці 1940-х років. В цей час Р. Стогділл встановив низький ступінь згоди між дослідженнями з особистості керівника: всього 15% [95]!

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

Аналіз якостей керівника, які приводяться в тих чи інших дослідженнях, показує, що більшість з них далекі від адекватного опису

особистості керівника. Значна кількість якостей не є специфічно управлінською і корисною будь-якому працівникові, який навіть не має відношення до управління. Крім того усім їм властиві: емпіризм; безсистемність; недиференційованість, що не дозволяє відрізнити одну якість від іншої.

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

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

**Теорія лідерства як функції групи.** Засновник цієї теорії Дж. Хоманс визначає феномен лідерства як результат внутрішньогрупового розвитку. Всі члени групи–учасники цього процесу, де лідер виступає як член групи з найвищим статусом, який послідовно підтримує норми й цінності групи. Він вважав, що кожна соціальна група – це група людей, яка потребує керівництва. Саме тому вони прагнуть лідера. Така група вибирає лідера, здатного задовольнити її потреби, поставити перед нею ціль, вирішити задачу.

Ситуаційні теорії не заперечують теорії рис повністю, однак стверджують, що лідерство (керівництво) є *продуктом ситуації*. "Лідерство в більшій мірі залежить від ситуації, ніж від особистих якостей людей" [95]. Риси розглядаються лише як одна з "ситуаційних" змінних. До інших належать: розмір і структура організації, вид виконуваної діяльності, індивідуальні особливості членів організації (зокрема, їх очікування), час ухвалення рішень, психологічний клімат організації та ін.

Ситуаційний підхід зробив значний внесок в розвиток теорії та практики проблеми лідерства. Однак, при спробах його застосування на практиці виникає ряд проблем. Це викликано, по-перше, тим, що часто зустрічаються люди, які володіють професійними знаннями та абсолютно нездатні до управлінської діяльності, а по-друге – групові цілі на практиці рідко бувають і в просторі, і в часі ізольованими одна від іншої. Відповідно ж до цієї концепції для кожної нової ситуації має з'являтися новий лідер, що в реальності не відбувається. Позиція лідера в групі достатньо стійка, і заміна одного лідера іншим – це психологічно складний і часто конфліктний процес [13].

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

### ➤ **Системний (синтетичний) підхід**

Сутність системного підходу до психології управлінського розвитку особистості керівника полягає у вивченні досліджуваного феномена як

цілісної системи, як сукупності окремих компонентів, взаємодія (синтез) яких дає змогу виявити нові якості й нові стани, а їх урахування і використання забезпечує ефективне функціонування всієї системи. Так, на характер здійснення лідерської ролі впливає взаємозв'язок трьох змінних:

- якості лідера;
- якості послідовників чи ведених;
- характер ситуації, в якій здійснюється лідерство.

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

Сучасна психологія управління іде по шляху пошуку інтегрального підходу до лідерства, узагальнюючи всі фактори, що впливають на процеси лідерства у групі. Однією із таких спроб є *теорія взаємозалежних чинників*. Так, відомий американський соціолог і психолог Д. Макгрегор вважає, що лідерство залежить від чотирьох взаємозалежних факторів [13]:

- характеристик особистості лідера;
- відносин, потреб, інтересів, особистісних характеристик підлеглих;
- особливостей організації: її структури, природи задач, які вона вирішує;
- специфіки політичного, економічного, соціального середовища.

### **3.1.2.2 Якості та риси керівника**

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

На підбір, навчання та оплату праці керівників витрачаються величезні кошти. Багато фірм, як наприклад "ІВМ", витрачають на вдосконалення кожного свого менеджера від 25 до 40 днів в році. У Японії фірми через кожні 1,5–2 роки проводять ротацию кадрів: кожного управлінця намагаються розвинути всебічно, в нього "вкладають" гроші, навчають нової професії і забезпечують горизонтальне зростання [95].

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

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



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

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

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

Наведемо деякі відомі переліки якостей та рис ефективного менеджера.

Так, Р. Стогділл визначив десять "головних менеджерських якостей" [95]: домінантність, впевненість в собі, емоційна стабільність, стресостійкість, креативність, прагнення до досягнень, підприємливість, відповідальність, надійність у виконанні завдань, незалежність і товариськість.

Список "основних вимог до менеджерів" розроблено в корпорації "Дженерал Моторс" [95]:

- компетентність;
- гідність і вища відповідальність у всіх справах;
- почуття нового і вміння ризикувати;
- чутливість і рухливість: повага до думки інших, постійне прагнення до саморозвитку і готовність до змін;
- висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все найкращим чином.

У вітчизняній науковій літературі найчастіше виокремлюють такі обов'язкові для управлінця якості [32]:

- компетентність;
- висока відповідальність, особиста гідність;
- відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень;
- гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій;
- висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все якнайдосконаліше;
- комунікабельність;
- увага до підлеглих.

### **3.1.2.3 Професіоналізм керівника**

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

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

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

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

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

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

Організаторський потенціал забезпечують *організаторські здібності* людини.

**Організаторські здібності** – психічна властивість особистості, яка є психологічною умовою її успішної організації та забезпечення виконання колективних видів діяльності [13].

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

### **3.1.2.4 Авторитет керівника**

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

**Авторитет** – це інтегральна властивість особистості, яка формується на базі її професійних, моральних, інтелектуальних якостей як результат

відображення у свідомості людей соціальної значущості, цінності, корисності таких характеристик.

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

Зупинимось коротко на визначенні психологічної суті авторитету особистості та специфіці авторитету керівника.

Залежно від змістової бази психологічного наповнення розрізняють такі форми авторитету особистості [13]: **моральний, функціональний, формальний та сукупний.**

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

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

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

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

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

**Основні поняття і ключові слова:** теорії керівництва (лідерства), якості та риси керівника, компетентність, комунікабельність, управлінські ролі керівника, професіоналізм керівника, авторитет керівника.

### **3.1.3 Психологія особистості підлегло**

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

В системах соціального управління велика кількість людей є підлеглими – рядовими співробітниками організації, виконавцями рішень, яких вони не приймають. Але саме цими людьми, значною мірою, визначається якість і ефективність управління. Підлегли є найчисленнішою категорією працівників. Але про цю категорію людей прийнято на

управлінському жаргоні говорити не дуже шанобливо. Це і "робоча сила", і "людський фактор", і "людські ресурси", і "персонал", і "особовий склад". Слово "співробітник" зустрічається рідко.

Через роль підлеглого в житті проходять майже всі. Навіть оригінальні та відомі люди були свого часу підлеглими. Деякі з них непогано зіграли свою роль і винесли корисне переконання в тому, що не можна стати керівником, не навчившись підкорятися. Деякі, правда, залишаються за своєю психологією підлеглими на все життя, незалежно від тих постів, яких вони досягають.

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

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

Необхідність в підпорядкуванні одних людей іншим обумовлюється тими ж факторами, що і необхідність в управлінні: особливості групової діяльності, неадекватне оцінювання ситуації окремими людьми, недостатня соціалізація або ненавченість, нерівномірний розподіл ресурсів, складні функції, що ускладнюють самоконтроль. Людина, задіяна в груповій роботі, потребує координаційних впливів, що допомагають їй узгодити свої дії з діями інших людей [95].

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

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

Про підпорядкування говорять навіть як про **інстинкт**, тому що нерідко воно здійснюється автоматично і має свою власну мотивацію – **бажання підкорятися**. Г. Мюррей виділив **потребу в підпорядкуванні**, зв'язавши її з потребами в наслідуванні, злагоді з людьми, довіри до них. У той же час він говорив і про потребу в домінуванні, впливі на інших і керівництві ними, а також потребу в незалежності (в опорі різним впливам) [95].

На думку А. Адлера, люди підпорядковуються один одному завдяки **"уродженому соціальному почуттю"**. Влада "... буде ефективною, оскільки вона апелює до найдавнішого інстинкту людини – її почуття єдності з людством і всесвіту" [95].

Але схильність до підпорядкування не у всіх людей однакова. Є чимало людей, які в ролі підлеглих відчують себе цілком комфортно. Давньоримському поету Лукрецію належать слова: "Краще спокійно підкорятися, ніж бажати панувати самому". Інші, як зазначав Ф. Петрарка, хочуть і "не командувати іншими, і не бути в підпорядкуванні". Багато людей не сприймають підпорядкування. "Будь-яке нормальне життя свідомо чи несвідомо повстає проти будь-якого панування". Багато хто не вміє підкорятися по-діловому, з гідністю, без почуття приниження.

Необхідність підпорядкування занижує їхню самооцінку. Це свідчить про те, що підпорядкування носить невротичний характер [95].

### ***Якості підлеглого***

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

Німецький психолог Карл Людвіг фон Шойнау розрізняв, *залежно від мотивів*, шість видів підпорядкування [95]: *демократичне, на основі симпатії, опортуністичне, вимушене, послух на основі авторитету, рабська (сліпа) покіра.*

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

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

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

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

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

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

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

***Основні поняття і ключові слова:*** підлеглий, психологія особистості підлеглого, підпорядкування, види підпорядкування, якості підлеглого.

## **3.2 Психологічні особливості керівництва**

### *3.2.1 Лідерство та керівництво в управлінській сфері*

### *3.2.2 Психологічні особливості стилів керівництва*

### *3.2.3 Теорія стилів менеджменту І. Адізеса*

### *3.2.4 Делегування повноважень*

### *3.2.5 Наставництво*

### **3.2.1 Лідерство та керівництво в управлінській сфері**

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

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

Поняття "лідерства" і "керівництва" неідентичні.

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

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

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

**Відмінності** між керівництвом та лідерством виявляються у таких аспектах [32]:

- керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно;
- керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні відносини у групі;
- лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а

керівництво є елементом макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин;

– керівництво є явищем більш стабільним, аніж лідерство (висунення лідера залежить від настрою групи).

На необхідності командної роботи менеджера акцентує увагу Джек Уелч: "Кожен лідер повинен виконувати два завдання: досягати поставлених цілей і вести за собою команду. Для лідера недостатньо встановлювати лише свої особисті рекорди. Він повинен працювати як член команди, який добивається рекордних показників від усієї команди. Менеджерам потрібно навчитися бути командними гравцями і коучами одночасно" [112].

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

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

**Основні поняття і ключові слова:** лідерство, керівництво.

### **3.2.2 Психологічні особливості стилів керівництва**

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

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

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

#### **Концепції стилів керівництва**

У теорії і практиці управлінської діяльності існують різні типології стилів керівництва. Найбільш популярною до середини 70-х років була типологія, в якій виокремлюються такі стилі керівництва: **авторитарний, демократичний, ліберальний та синтетичний стилі керівництва.**

**Авторитарний (синонім директивний, вольовий)** – стиль базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи.

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

**Демократичний** – базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, за можливістю, побажань підлеглих, передаванні частини повноважень підлеглим. Це стиль заохочення, ініціативи.

**Позитивні аспекти стилю** – гарний психологічний клімат, спроможність підлеглих до прийняття самостійних рішень, **негативні** –

може призвести до низької дисципліни, невисока мобільність у прийнятті рішень в екстремальних умовах.

**Ліберальний (номінальний)** – керують підлеглі, ”вказівки не даються”, ”своя людина”. Для цього стилю характерне недостатнє втручання керівника в ті справи, які відбуваються в колективі, ліберальний керівник фактично не впливає на життя групи.

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

**Синтетичний** – стиль, у якому поєднуються різні стилі керівництва.

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

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

Важливим етапом в розробці стилів менеджменту є дослідження **Р. Блейка та Дж. Моутона**.

Американські дослідники **Р. Блейк і Дж. Моутон** запропонували модель управлінської сітки, побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до виробництва і до людей. Використання цієї моделі (рис. 3.1) дає змогу описати такі стилі керівництва.

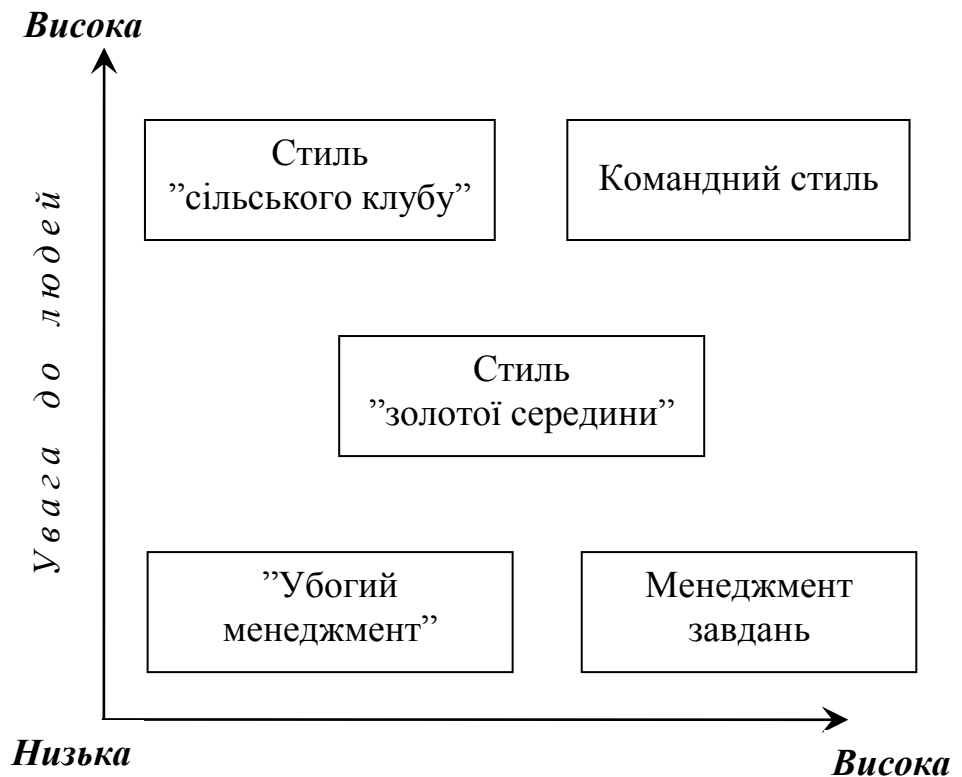


Рисунок 3.1 – Управлінська сітка



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

**Основні поняття і ключові слова:** стилі керівництва : авторитарний, демократичний, ліберальний та синтетичний; модель управлінської сітки Р. Блейка і Дж. Моутона, ситуативні стилі управління.

### **3.2.3 Теорія стилів менеджменту І. Адізеса**

#### **3.2.3.1 Функції менеджменту**

Намагання вчених, практиків, менеджерів дати відповідь на питання яким має бути "ідеальний менеджер" не привели до позитивного результату. Чому? Розглянемо дослідження проблеми "ідеального менеджера" та ролі відповідних стилів менеджменту в розвитку організацій в працях І. Адізеса [1, 2, 3].

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

- **Producing (P) – виробництво результатів**

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

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

- **Administrating (A) – адміністрування**

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

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

- **Entrepreneuring (E) – підприємництво**

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

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

- ***Integrating (I) – інтеграція***

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

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

При вирішенні проблем кожна функція націлена на конкретний тип завдань:

Р: Що? А: Як? Е: Коли? І: Хто?

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.2.3.2 *Стилі менеджменту*

Будь-яка комбінація виконуваних функцій формує відповідний стиль менеджменту (приклад: Раеі, рАеі, раЕі, раеІ та ін.).

Якщо носій даного стилю нездатний виконувати одну або кілька функцій, ми маємо справу з *неправильним управлінням* (приклад: Рае-, --Еі, Р--- та ін.).

Якщо всі функції виконуються принаймні на задовільному рівні, управління можна вважати *успішним* (приклад: раеі, Раеі та ін.).

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

Розглянемо чотири функції і чотири основних стилі управління докладніше.

**Виробництво.** Першим питанням, яке стоїть перед будь-якою організацією, є питання *Що?* (Для чого організація? Кому ми потрібні? Мета? Що робити?). Тому, як ми вже зазначали, найважливішою функцією, яку менеджмент повинен виконувати в будь-якій організації і заради яких існує дана компанія або структура – є *виробництво результатів (Р)*. Тому організація повинна створювати продукт, надавати послуги чи працювати на спільну мету, одним словом, приносити користь іншим.

#### ***Виробник Раеі***

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

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

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

Тому менеджер Р-типу повинен бути *знаючим і цілеспрямованим*.

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

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

Хороший менеджмент не обходиться без адміністратора. Саме він приділяє увагу деталям, організовує процес виробництва (Р), піклується про те, щоб персонал дотримувався встановлених *методів і процедур*. Адміністрація стежить, щоб організація займалася тим, чим повинна займатися, і робила це *ефективно*. Вона аналізує здобутки і планує їх, щоб досягати успіху знову і знову.

Якщо ви домагаєтесь результатів, ваша організація буде результативною. Якщо при цьому ви займаєтесь адмініструванням, ваша організація буде ефективною. Якщо ви забезпечуєте Р і А, ваша організація буде результативною й ефективною в короткостроковому аспекті.

### ***Адміністратор рАеі***

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

Хороший адміністратор незамінний в зростаючій організації. Молода компанія розвивається дуже швидко і відразу в багатьох напрямках і тому

може легко зробити помилковий крок і зазнати фіаско (тобто розоритися), якийсь час не усвідомлюючи, що вона – банкрут.

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

Однак він не виробляє того, заради чого існує організація.

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

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

Мета підприємництва – аналізувати зміни навколишнього оточення, значущі для організації. У той час як А-функція передбачає систематизацію та реалізацію планів, які вже прийняті, справа Е-менеджера – розробляти план дій.

Саме Е керує організацією, коли тій доводиться мати справу з мінливими реаліями.

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

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

### ***Генератор ідей раЕі***

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

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

Того, хто націлений головним чином на Е-завдання і задовільно, але не блискуче справляється з Р-функцією, Адізес називає ***Генератором ідей***. У такої людини безодня ідей – одні вдалі, інші не дуже. Він видає їх потоком, іноді без перепочинку. Він схожий на учня, який тягне руку, не дослухавши питання вчителя. Саме він більше всіх говорить на зборах. Яке рішення не запропонує, у нього є інший варіант.

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

Генератор ідей не може створити організацію без допомоги сильного Р-

керівника. Він буде безупинно кидатися від однієї ідеї до іншої, не доводячи жодну справу до кінця.

### ***Підприємець РаЕі***

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

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

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

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

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

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

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

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

Займатися інтеграцією – значить заохочувати потребу у взаємодії, чутливо реагувати на потреби і прагнення людей і вишукувати завдання Р, ритуали А та місії Е, які дозволять об'єднати індивідів в згуртовану самобутню групу. Якщо ця функція виконується добре, люди працюють як одна команда і можуть впоратися з будь-яким завданням.

Інтеграція формує атмосферу, систему моральних та поведінкових норм, які сприяють спільній роботі, тим самим забезпечуючи взаємозамінність людей.

Інтеграція перетворює індивідуальне підприємництво в групове. Якщо менеджер не займається інтеграцією, не заохочує групове підприємництво, тоді в його відсутність, в екстремальній ситуації, група буде не здатна проявити ініціативу, не зможе почати діяти або визначити цілі. Тому інтеграція – неодмінна складова ефективного менеджменту. Компанію, яка робить ставку на окрему особистість, розраховуючи, що вона забезпечить постійний успіх її діяльності, очікує неминуча криза, якщо така людина звільниться або помре.

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

Кінцева мета нашого існування – взаємодія. Все в цьому світі існує для того, щоб приносити користь чомусь (комусь) іншому шляхом функціональної взаємодії. Якщо об'єкт корисний лише сам для себе – це рак, який перебуває на службі у смерті.

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

### ***Інтегратор раєІ***

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

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

### ***Які якості привносить в організацію гарний інтегратор?***

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

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

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

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

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

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

### ***Міф про ідеального менеджера***

Що вийде, якщо звести воедино всі позитивні властивості різних стилів менеджменту? Ми отримаємо РАЕІ-тип менеджера – тип ідеального менеджера. Але на практиці це неможливо. Один менеджер чудово справляється з плануванням (Е), інший – неперевершений організатор (А), третій вміє надихати людей (І) і т. д. Але неможливо знайти того, хто блискуче виконує всі чотири функції – тобто бездоганного (РАЕІ) менеджера. Таких не буває. Навіть кращі лідери компаній не можуть блискуче виконувати всі чотири функції.

Якщо ідеального керівника (РАЕІ менеджера) не існує, невже керівник приречений на неправильне управління?

На думку Адізеса, менеджер повинен блискуче справлятися з однією або декількома функціями, задовільно виконуючи інші.

Р-менеджер повинен бути Раеі, а не Р ---

А-менеджер – рАеі, а не -А--

Е-менеджер – раЕі, а не --Е-

І-менеджер – раеІ, а не ---І

Керівник, який не справляється з окремими функціями, управляє неправильно. Менеджер повинен виконувати хоча б одну функцію на неперевершеному рівні і володіти необхідним мінімумом знань і навиків для задовільного виконання інших. Чому? *По-перше*, він повинен бути готовий в разі необхідності взяти на себе будь-які обов'язки, *а по-друге*, йому потрібно вміти спілкуватися з тими, хто блискуче справляється з завданнями, які важко даються йому самому. Не можна створити команду з чотирьох осіб, які мислять однаково. Члени команди повинні дотримуватися різних підходів і при цьому знаходити спільну мову.

Як правило, успішні менеджери є чудовими І та відмінно справляються ще з однією-двома функціями.

### ***Стилі неправильного менеджменту***

Аналізуючи питання правильного та неправильного стилів



менеджменту, Адізес описує *п'ять крайніх проявів неправильного менеджменту*.

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

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

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

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

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

### ***Взаємодоповнювальна команда***

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

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

Проблема взаємодії полягає також в тому, що Адміністратор конфліктує з підприємцем: консервативний А любить тримати все під контролем, а Е прагне змін. Виробник і підприємець конфліктують, оскільки Р потрібна віддача в короткостроковому аспекті, а Е орієнтований на результати в довгостроковій перспективі. Підприємець та інтегратор конфліктують, так як Е тягнуть перетворення, які загрожують конфліктами, а І прагне

гармонії. При цьому кожному стилю притаманна особлива манера спілкування, а одні і ті ж слова в устах носіїв різних стилів часто мають протилежне значення. Все це веде до непорозумінь і суперечок.

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

### ***Лідерство***

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

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

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

Крім того лідер повинен надихати і створювати мотивацію, тобто інтегрувати. Є три моделі лідерства – РаЕІ, рАЕІ і раЕІ.

***Основні поняття і ключові слова:*** функції менеджменту, стилі менеджменту, взаємодоповнююча команда, лідерство.

#### ***3.2.4 Делегування повноважень***

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

Як відзначають відомі фахівці в сфері менеджменту Боб Нельсон та Пітер Економі ”Делегування: інструмент № 1 для керівника” [60].

Це пов’язано з тим, що в ситуації ускладнення системи діяльності елементів організації та діяльності організації в цілому, керівник не має можливості сам ефективно вирішувати всі проблеми. Якщо делегування

повноважень не здійснюється, то у керівника просто не вистачає часу все зробити якісно і вчасно. Брак часу, у свою чергу, обумовлює ухвалення ним стереотипних або навіть помилкових рішень. Тому важливим є вміння делегувати повноваження підлеглим.

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

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

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

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

- рутинна, дріб'язкова робота;
- збір інформації;
- підготовча робота (проекти і т. д.);
- спеціалізована діяльність;
- заміщення;
- майбутні обов'язки.

*Не підлягають делегуванню:*

- вироблення цілей і політики розвитку організації (довгострокове планування);
- оцінювання діяльності, дисципліна та покарання;
- "політично" забарвлені ситуації;
- завдання довірчого характеру (особисті доручення вищих керівників);
- конфіденційні обставини;
- керівництво співробітниками, їх мотивація;
- завдання високого ступеня ризику і особливої важливості;
- незвичайні, виняткові справи;
- термінові справи, що не залишають часу для пояснення і повторної перевірки.

Для визначення *можливості* передавання підлеглим частини своїх повноважень необхідно проаналізувати *доцільність і умови для цього* [100].

Потрібно уважно переглянути перелік своїх обов'язків, визначити, яку їхню частину ви змогли б передати підлеглим й очікувати від них позитивних результатів їхнього виконання. Під час аналізу доцільності передавання частини своїх повноважень потрібно враховувати мотиви і цілі діяльності. Якщо, наприклад, ви повинні сконцентрувати свої зусилля на перспективних цільових проблемах, що мають ключове значення для майбутнього, то вирішення поточних питань, завдань найближчого майбутнього можна доручити своїм помічникам, розвиваючи їхню активність і забезпечуючи певний їхній ріст.

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

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

Так, передавання повноважень може призвести до виникнення таких управлінських ситуацій [100]:

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

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

Після вирішення питання доцільності, умов та змісту делегування повноважень, постає проблема *алгоритму процесу делегування повноважень*. Зупинимось коротко на ключових його моментах [60, 103]:

- пояснити завдання;
- пояснити важливість завдання;
- надати повноваження;
- надати підтримку (ресурси);
- отримати згоду;
- довірити подальше її вирішення під спостереженням, коректуючи при цьому підлеглому;
- передати співробітнику роботу цілком і надалі здійснювати тільки контроль над виконанням.

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

**Основні поняття і ключові слова:** повноваження, делегування повноважень.

### **3.2.5 Наставництво**

Ми розглянули важливий механізм ефективного менеджменту – делегування повноважень. Але для того, щоб делегувати повноваження, потрібні співробітники, які можуть виконати як делеговані завдання, так і завдання, які належать до їх професійних обов'язків. Співробітників (особливо молодих) спочатку потрібно навчити. Найбільш ефективним механізмом навчання та адаптації є наставництво.

Наставник повинен володіти певними якостями [60]:

- установлювати цілі;
- підтримувати та підбадьорувати;
- ставити успіх колективу вище особистих успіхів її членів;
- швидко оцінювати таланти та здібності членів колективу;
- надихати членів свого колективу;
- створювати в колективі атмосферу, яка сприяє досягненню успіху кожним конкретним працівником;
- забезпечувати зворотній зв'язок.

Щоб допомогти співробітникам вирішити виниклі проблеми, наставникам рекомендується користуватися рекомендаціями [60]:

- поспілкуйтесь з вашим робітником;
- вислухайте;
- сконцентруйтеся на доброму;
- підкресліть те, що можна покращити;
- слідкуйте за процесом.

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

- знаходьте час для членів колективу;
- поясніть суть і покажіть;
- передайте знання та навички;
- будьте резонатором для ідей;
- надайте необхідні ресурси;
- запропонуйте руку допомоги.

**Основні поняття і ключові слова:** мотив, потреба, мотивація.

### 3.3 Мотивація як головна функція сучасної теорії та практики менеджменту

#### 3.3.1 Мотивація як функція менеджменту

#### 3.3.2 Теорії мотивації

#### 3.3.1 Мотивація як функція менеджменту

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці, а в кінцевому рахунку – високої ефективності діяльності організації. ”Локомотивом” їхньої активної трудової діяльності сучасна психологія управління визначає мотивацію. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Р. Дафт зазначає [12]:



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

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

Розглянемо коротко теоретичні аспекти питання мотивації.

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

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

За своїм мотиваційним значенням особливо важливою є потреба.

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

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

*Серед основних потреб особистості виокремлюють:*

- біологічні (потреби в їжі, повітрі тощо);
- матеріальні (потреби в одязі, житлі тощо);
- соціальні (потреби в предметно-суспільній діяльності, в усвідомленні свого місця в суспільстві);
- духовні (потреба в інформації – пізнавальній, моральній та ін.).

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

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

Ефективна реалізація функції мотивації потребує:

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

**Основні поняття і ключові слова:** мотив, потреба, мотивація.

### **3.3.2 Теорії мотивації**

Існують різні теорії мотивації індивідів в організації. Сучасні теорії мотивації поділяють на дві групи: *змістовні* та *процесійні*. Розглянемо деякі з них.

#### **Змістовні теорії мотивації**

Змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій.

➤ **Теорія потреб.** Представники цієї теорії намагаються ідентифікувати різні чинники мотивації, зокрема людські потреби, які, на їхню думку, зумовлюють поведінку людей.

- Американський дослідник **Генрі Маррей** (1893 – 1988) нарівні з органічними (первинними) виокремив вторинні (психогенні) потреби, які вбачав результатом навчання і виховання: потреба у досягненні успіху, агресії, незалежності й протидії, повазі й захисті, домінуванні та приверненні уваги, уникненні невдач, допомозі й взаєморозумінні, пізнанні та поясненні тощо.

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

- фізіологічні потреби;
- потреба в безпеці;

- соціальні потреби (належності, причетності, статусі, любові);
- потреби в повазі, визнанні;
- потреба в самоактуалізації.
- **Теорія потреб ERG К. Алдерфера** базується на трьох рівнях потреб:
  - існування (*existence*) – фізіологічні потреби та потреби безпеки;
  - взаємовідносин (*relatedness*) – потреба в міжособистісних відносинах;
  - зростання (*growth*) – потреба самореалізації та поваги.

Кожна потреба, на відміну від потреб А. Маслоу, може задовільнятися незалежно від інших.

➤ **Теорія мотивації досягнення успіхів.** Діяльність, спрямована на досягнення успіху, пов'язана з мотивом досягнення успіху й мотивом уникнення невдачі. Засновниками цієї теорії вважають американських учених **Д. Мак-Клелланда, Д. Аткінсона і німецького вченого Х. Хекхаузена** [63].

**Двофакторна теорія мотивації.** На думку її автора Ф. Герцберга існує два чинники мотивації [63]:

- 1) **гігієнічні** (загальна політика компанії, інспекція і контроль, заробітна плата, міжособистісні відносини, умови праці);
- 2) **мотиватори** (можливість досягнення успіхів на роботі, просування по службі, визнання людини як особистості, зміст трудової діяльності, відповідальність за доручену справу).

Незадоволення роботою респонденти пояснювали несправедливим ставленням до них керівництва, а задоволення – станом психологічного піднесення і самоактуалізації. На цій підставі Ф. Герцберг зробив висновок, що "гігієнічне" зовнішнє середовище й основана на принципах справедливості політика компанії можуть запобігати незадоволенню, але не здатні спричинити психологічне піднесення і задоволення, оскільки їх формують особливості виробничих завдань і можливості для росту людини.

Двофакторна теорія спонукала керівництво багатьох компаній переглянути організацію праці, актуалізувати її значення для людини та підвищення продуктивності.

### **Процесійні теорії мотивації**

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

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



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

*Валентність × Очікування × Інструментальність = Мотивація.*

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

### ***Процесійні теорії мотивації, які базуються на порівняннях***

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

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

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

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

### ***Комплексна теорія (модель Портера-Лоулера)***

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

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

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

Значення моделі Портера-Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити. Основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи.

Значний вплив на розробку проблеми мотивації здійснили *теорії "X"* та *"Y"* Д. Макгрегора та *"Z"* У. Оучі.

На думку Д. Макгрегора [53], політику і практику управління визначають дві протилежні групи уявлень менеджерів про ставлення працівників до праці.

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

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

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

**Основні поняття і ключові слова:** теорії мотивації (змістовні, процесійні, комплексні).

### **3.4 Комуникативні засади управління людьми**

#### *3.4.1 Комунікація як ключова функція керівництва*

*3.4.2 Особистісно-психологічні основи комуникативної компетентності керівника*

*3.4.3 Етико-психологічні основи ділових відносин (комунікації) керівника з підлеглими*

#### *3.4.4 Психологія ділового спілкування в управлінні*

#### **3.4.1 Комунікація як ключова функція керівництва**

Суть комуникативної функції керівництва полягає в тому, що поза комунікацією неможливе розв'язання управлінських завдань, прийняття управлінських рішень, професійне зростання керівника та його співробітників.

При аналізі питання комунікації та спілкування виникає проблема визначення, співвідношення цих понять. В науковій літературі існують різноманітні (навіть взаємовиключні) підходи до визначення сутності, змісту та співвідношення цих понять. Не заглиблюючись в теоретичні дискусії, дамо визначення цих понять, яких ми будемо дотримуватися.

**Комунікація** (від лат. *communis* – робити спільним: ділитися, наділяти, обмінюватися, радитися, повідомляти, спілкуватися, приєднувати, зв'язувати, з'єднувати, брати участь) – це стан (процес) співбуття та взаємодії людини (соціальної групи) зі світом.

**Спілкування** – міжлюдська комунікація на основі знакових систем.

Але у сфері людської діяльності, людського буття в цілому, комунікація не зводиться тільки до співбуття (взаємодії) між людьми та взаємодії на основі знакових систем. Тому комунікація, на нашу думку, є поняттям ширшим, ніж спілкування, а *спілкування є формою і засобом комунікації у сфері міжлюдської взаємодії*.

В міжлюдській взаємодії спілкування як форма і засіб комунікації є домінуючим. Це визначається, по-перше, тією роллю, яку спілкування відіграє в житті людини, а по-друге, комуникативним значенням, функцією мови. *Тому в сфері міжлюдської комунікації ми будемо використовувати терміни "комунікація" і "спілкування" як синоніми*.

Доцільним в контексті цих понять є також визначення поняття "взаємодія".

**Взаємодія** – процесуальний, діяльнісний компонент поняття комунікації.

Без комунікації (співбуття) керівника із співробітниками, без спілкування як взаємного обміну ідеями, думками та інформацією не може бути справжньої взаємодії, а отже й управління.

Управлінська діяльність керівника здійснюється в умовах спільної активності, взаємодії та діалогу і полягає у розв'язанні управлінських завдань засобами комунікації (спілкування), у передаванні знань і досвіду учасникам взаємодії, способі організування системи відносин на рівнях

”керівник – підлеглий”, ”керівник – група”, ”керівник – інші керівники” тощо, а також у створенні умов для розвитку особистості [32].

Керівник здійснює комунікацію і коли розмовляє по телефону, і коли проводить оперативну нараду, співбесіду чи бере участь у ділових переговорах, і коли розв’язує конфліктну проблему тощо. В кожній ситуації успіх визначається якістю комунікації, умінням керівника слухати й передавати інформацію, здатністю зрозуміти співрозмовника. Йдеться про широкий діапазон комунікативних знань, умінь і навичок, необхідних керівнику для управлінської діяльності.

Змістом управлінської комунікації є обмін інформацією, організація керівником взаємодії та взаєморозуміння.

Аналіз комунікативної природи управління людьми дає можливість визначити такі його особливості [32]:

– в управлінському процесі все перебуває у взаємодії та єдності – **комунікації**;

– комунікація як функція управління наділена інтегративною здатністю, що забезпечує реалізацію інших функцій;

– спілкування є принципово соціальним і діалогічним феноменом;

– керівник і підлеглий у процесі обміну інформацією, взаємодії та взаємного сприйняття є активними учасниками спільної діяльності;

– управлінська діяльність здійснюється в конкретному соціально-психологічному просторі, охоплюючи відносини всередині організації та її зовнішні зв’язки;

– у процесі управління реалізується комунікативний потенціал учасників спільної діяльності та спілкування;

– ефективність комунікації зумовлює характер управлінської діяльності, індивідуальні психологічні особливості учасників взаємодії, вибірковість відносин, рівень групової сумісності та ін.;

– керівник і підлеглий за комунікативного підходу до управління постійно перебувають у процесі комунікації;

– процес управління є не тільки контактом з людиною або групою людей, а й комплексом прихованих проблем, конфліктів, бар’єрів комунікативного процесу, який утворює смислову тканину згоди – незгоди, довіри – недовіри, поваги – неповаги та ін.

Неправильна форма управлінської комунікації породжує негативні реакції учасників взаємодії, серед яких:

– незадоволеність від належності до установи, в якій відбувається процес діяльності;

– незадоволеність від процесу роботи;

– виникнення інтриг та конфліктів;

– накопичення невисловлених образ;

– невизначеність відносин тощо.

**Основні поняття і ключові слова:** комунікація, спілкування, діалог, взаємодія.

### **3.4.2 Особистісно-психологічні засади основи комунікативної компетентності керівника**

Однією з найважливіших умов успішності керівника є його *комунікативна компетентність*, яка визначається тим, як він вміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру.

Особистісно-психологічною основою комунікативної компетентності керівника є наявність у нього відповідного комунікативного потенціалу.

**Комунікативний потенціал керівника** – притаманні керівникові комунікативні можливості, які є внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

В психології управління виокремлюють **складові та характеристики комунікативного потенціалу** керівника [32]:

- потенційні комунікативні можливості, комунікативні сили керівника, які можуть бути задіяні та використані в управлінні;
- психологічні властивості й можливості особистості керівника, набуті в управлінському спілкуванні й взаємодії з іншими людьми;
- комунікативні можливості професійного розвитку, саморозвитку особистості керівника;
- динамічність комунікативного потенціалу, яка сприяє розвитку комунікативних властивостей та здібностей керівника.

Професійне становлення і розвиток керівника пов'язані із зростанням його комунікативних можливостей, розкриттям комунікативного потенціалу, формуванням стійких комунікативних зв'язків і відносин, які забезпечують його ефективну управлінську діяльність. Максимальна реалізація комунікативного потенціалу керівника залежить від його комунікативної компетентності (усвідомлення значення комунікативної діяльності, комунікативних знань і вмінь в управлінні), знання власних комунікативних можливостей і комунікативних особливостей партнерів по спілкуванню, систематичного поповнення знань з теорії та практики спілкування (йдеться про комунікативну підготовку керівників, технологічний і методичний інструментарій спілкування) [32].

**Основні поняття і ключові слова:** комунікативна компетентність, комунікативний потенціал керівника.

### **3.4.3 Етико-психологічні засади ділових відносин (комунікації) керівника з підлеглими**

Ефективність, успіх роботи організації, які багато в чому залежать від її керівників, визначаються їхніми психологічними і моральними якостями. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з

людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні відносини з працівниками та клієнтами [105].

Американськими ученими К. Томасом і Р. Кілменном розроблена методика, яка дає змогу менеджеру обирати *стратегію поведінки і комунікації* в організації [105].

- *Протистояння (суперництво)* – керівник намагається залишити за собою командну роль як щодо підлеглих, так і щодо партнерів, виходячи зі своєї мотивації досягнення успіху і бажання впливати на інших. Це сприяє отриманню високих результатів при виконанні поставленого завдання, але людські відносини при цьому не будуть теплими.

- *Партнерство* – керівник прагне отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси, а й інтереси інших. Така стратегія є ефективною, тому що вона вибудовується на основі поваги до людей.

- *Компроміс* – керівник прагне досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством. Однак для виконання поставлених завдань ця стратегія не завжди є результативною.

- *Уникнення* – керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань. Це буває при його недостатній професійній компетентності.

- *Прилаштування* – керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості, ні волі, щоб організувати роботу інших людей найкращим чином й отримати позитивні результати.

На практиці комунікація (спілкування) менеджера-керівника з підлеглими відбувається у відповідних формах [105]:

- *субординаційній*. Найчастіше такої форми комунікації дотримується керівник, призначений зверху. Він або не дуже вирізняється інтелектуальними характеристиками, або, навпаки, тисне на всіх своїми інтелектуальними перевагами. Для цієї форми характерним є дотримання дистанції між керівником та підлеглими;

- *службово-товариській*. Ця комунікація відповідає встановленим службовим ролям і розмежуванню професійних повноважень. Така комунікація керівника характеризується повагою до підлеглих, сприяє зміцненню корпоративної культури в організації. Завдяки цьому керівник забезпечує собі відповідний імідж і повагу підлеглих;

- *дружній*. У разі такої форми комунікації відбувається "розмивання" відносин між керівником і підлеглими, втрачається контроль за виконанням професійних обов'язків та станом виробництва.

Вибір *стратегії і тактики поведінки та комунікації (спілкування)* керівника повинен визначатися завданням менеджменту.

Важливим елементом ефективної комунікації є "уміння критикувати" підлеглих. У менеджера часто бувають ситуації, коли доводиться критикувати підлеглих, робити їм зауваження. Менеджеру потрібно

навчитися критикувати людей таким чином, щоб не викликати у них образу і гнів. Дослідження показують, що найкраще сприймають люди конструктивну критику, в якій є підтекст про повагу до людини та віра в її здібності, знання та досвід.

**Основні поняття і ключові слова:** стратегія і тактика поведінки та спілкування в організації.

### **3.4.4 Психологія ділового спілкування в управлінні**

Управлінські відносини передбачають здійснення керівником, крім планування, організації, мотивації і контролю та ін., комунікації на всіх рівнях управління, однією з форм якої є управлінське спілкування.

**Управлінське спілкування** – двосторонній або багатосторонній комунікативний процес в системі управління на основі знакової взаємодії між людьми, зумовлений управлінською діяльністю в організації.

Завданням управлінського спілкування є ефективна діяльність в системі "суб'єкт управління – об'єкт управління". Щоб спілкування було ефективним, воно повинно базуватись на моральних цінностях, моральній культурі, на таких правилах і нормах поведінки, які сприяють розвитку співпраці.

### **Способи ділового спілкування в управлінні**

В практиці управлінської діяльності керівник повинен уміти "впізнавати", аналізувати та використовувати способи ділового спілкування.

В науковій літературі відсутнє чітке означення змісту поняття "способи спілкування".

**Спосіб** – це система дій, які використовуються в діяльності або взаємодії для досягнення мети.

Виокремлюють такі **способи спілкування**:

- що слугують обміну інформацією;
- що використовуються з метою впливу одного суб'єкта (це може бути і група) на інший.

Для передавання певної інформації від однієї людини до іншої використовується такий спосіб спілкування як **повідомлення**. Це відбувається під час безпосереднього спілкування (мова, жести, міміка) або через різні засоби масової комунікації.

Управлінське спілкування керівників своїм змістом охоплює певні аспекти взаємовпливу індивідів, покликаною змінити поведінку партнера щодо взаємодії. До групи психологічних способів впливу одного суб'єкта на інший належать **переконання, нав'ювання (самонав'ювання), психічне зараження, наслідування**.

Можемо відзначити наявність в науковій літературі ще однієї системи способів впливу на людей, яка базується на розробленій американським психологом Е. Берном теорії **"транзакційного аналізу"**.

Досліджуючи поведінку людей, вчений прийшов до висновку, що в кожній людині існують набори, "схеми поведінки", які вона використовує в тих чи інших ситуаціях і які пов'язані із станами свідомості, "Я-станами". Кожен із цих станів має свій набір слів, почуттів, поз, жестів. Це стани: "Батько", "Дорослий", "Дитина".

**"Батько"** – стан, подібний до образу батьків, який містить такі якості: навчання, виховання, повчання, турбота, впевненість у своїй правоті, "роби як я", "це добре", "це погано" та ін. Завдяки цій "схемі поведінки": 1) людина може ефективно грати роль батька (матері); 2) виходячи із принципу "так прийнято робити", багато наших реакцій стали автоматичними, що допомагає зберігати час і енергію.

**"Дорослий"** – стан, який характеризується отриманням, переробкою, аналізом інформації і, на основі цього, прийняттям рішень з метою ефективної взаємодії з оточуючим світом.

**"Дитина"** – стан, подібний до образу дитини, для якої є притаманними: інтуїція, творчість, спонтанність, відкритість, безпосередність, щирість, емоційність, довіра, любов. Але з іншого боку, це: 1) стан "бунту", неслухняності, вередливості, капризності; 2) стан "приспосування", здатності до маніпулювання.

Кожен з цих станів по-своєму є дуже важливим для спілкування людини, робить її життя повноцінним і плідним. Щоправда, це відбувається за умови: 1) відсутності абсолютизації того чи іншого стану (схеми поведінки); 2) використання їх у відповідних тому чи іншому стану умовах.

На основі "станів свідомості", "Я-станів", "схем поведінки" відбувається процес спілкування між людьми. Тому *транзакційний аналіз визначається як аналіз спілкування*. Одиниця спілкування, дія спрямована на іншу людину, називається транзакцією.

Транзакційний аналіз як спосіб комунікації (спілкування) активно використовується при аналізі процесу ділового (управлінського) спілкування.

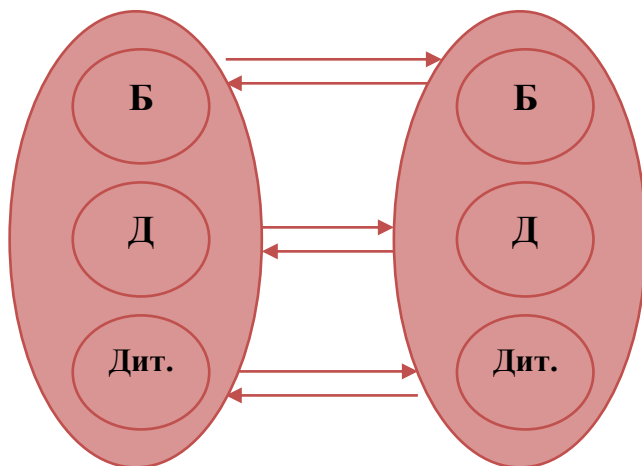


Рисунок 3.2 – Транзакційний аналіз за Е. Берном



Кожен з учасників ділового спілкування займає одну із трьох позицій в спілкуванні. Їх результатом може бути оптимальна взаємодія або конфлікт. Що стосується управлінського спілкування, то взаємодія між людьми тільки тоді може бути гармонійною і ефективною, коли між ними будуть встановлені паралельні трансакції, якщо між керівником і підлеглим не встановлені такі трансакції, йому важко буде досягти взаєморозуміння.

### ***Засоби ділового спілкування***

Передавання будь-якої інформації можливе лише через знакові системи. Залежно від знакових систем можна виділити вербальну комунікацію (знаковою системою є мова) і невербальну комунікацію (використовуються немовні знакові системи).

***Вербальна комунікація*** – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

Ефективність вербальної комунікації ділової людини залежить від рівня її культури мовлення.

В літературі з етики ділового спілкування проблемі культури мовлення приділяється значна увага.

Мова будь-якої людини повинна бути правильною. Мова ділової людини – особливо, тому що помилки у вимові і вживанні слів відволікають співрозмовника від суті ділової розмови, а іноді і призводять до непорозумінь. Усне мовлення, на відміну від письмового, повинно бути максимально простим і ясным. Однак часто канцеляризми і штампи ускладнюють мову ділових людей, роблять її незрозумілою і нудною.

***Невербальна комунікація*** – комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

Психологами встановлено, що у процесі взаємодії менеджера до 80% комунікації здійснюється за рахунок невербальних засобів. А австралійський спеціаліст "з мови рухів тіла" А. Піз [70] стверджує, що за допомогою слів передається лише 7% інформації, тоді як за допомогою звукових засобів (тон голосу, інтонація тощо) – 38%, а за допомогою міміки, жестів, пози – 55%.

До невербальних засобів вчені відносять рухи тіла, жести (рухи рук, ніг), просторове поле між співрозмовниками, вираз очей та неправильність погляду, вираз обличчя, акустичні засоби (пов'язані з мовою і непов'язані з нею), тактильні засоби (потиск рук, поцілунки), посмішка, косметика, реакції шкіри (почервоніння, збліднення), запахи (парфуми, алкоголь), одяг та його колір, манери та ін.

Так ці засоби класифікують за спорідненими ознаками.

- ***Акустична:***

- а) *праксодика* – невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізації (інтонація, гучність, тембр, тональність тощо);

- б) *екстралінгвістика* – вкраплення у голос (сміх, плач, покашлювання, дикція, паузи тощо).

- **Оптична:**

- а) *кінесика* – жести, міміка і пантоміміка, рухи тіла, контакт очима;

- б) *проксемика* – система організації простору і часу спілкування (відстань між мовцями, дистанція, вплив території, просторове розміщення співбесідників тощо);

- в) *графеміка* – почерк, символіка, скорочення тощо;

- г) *зовнішній вигляд* – фізіономіка, тип і розміри тіла, одяг, прикраси, зачіска, косметика тощо.

- **Тактильно-кінетична (таксика)** – рукостискання, дотики, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка тощо.

- **Ольфакторна (запахи)** – запах тіла, запах косметики.

- **Темпоральна (хронеміка)** – час очікування початку спілкування, час проведений у спілкуванні, час, протягом якого триває повідомлення мовця, тощо.

### **Індивідуальні ділові бесіди**

Будь-яка колективна праця, співробітництво починається, (здійснюється, завершується) за допомогою спілкування, розмов.

**Ділова бесіда (розмова)** – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

Основними **задачами ділової бесіди** є:

- переконати партнера прийняти ваші пропозиції;
- отримати службову інформацію;
- спільний пошук, розробка ідей;
- контроль, координація, стимулювання трудової діяльності.

Учасники ділової бесіди мають керуватися спільними для таких відносин правилами. В ділових відносинах вирішальну роль відіграють увага до співрозмовника, тактовність, вміння говорити і уважно слухати.

Можна виділити такі **принципи ведення ділової бесіди**:

- принцип привернення уваги співрозмовника;
- принцип зацікавлення інформацією співрозмовника;
- принцип ґрунтовної аргументації;
- принцип нейтралізації сумнівів і зауважень співрозмовника;
- принцип прийняття кінцевого рішення.

Ділова бесіда буде мати позитивний результат лише за умови уважного сприйняття співрозмовниками позицій і доказів один одного і тактовної реакції на отриману інформацію.

### **Форми колективного обговорення проблем**

Важливу роль в процесі управлінської діяльності відіграє колективне обговорення проблем. До форм колективного обговорення проблем належать: *нарада, дискусія, мозковий штурм.*

**Ділова нарада** – найефективніша форма колективного обговорення питань і прийняття рішень.

Залежно від задач, які мають бути вирішені на нараді, можна виділити такі типи: інформаційна нарада (обмінятися інформацією, скоординувати дії); нарада-інструктаж; проблемна нарада або "мозковий штурм" (колективний пошук ідей, вирішення проблем); нарада-конференція (навчання, підвищення кваліфікації співробітників).

Потрібно чітко сформулювати тему і мету наради, розробити порядок денний (коло проблем, питань). Має значення послідовність питань порядку денного. Психологи рекомендують найбільш складні питання, такі, що потребують ґрунтовного обговорення, опрацювання, розглядати у другій третині наради, коли фізична і розумова працездатність колективу найвища. Термінові, поточні питання – на початку, найбільш "прості" або цікаві – в кінці наради.

**Дискусія** – це публічний діалог, в процесі якого виявляються і протиставляються різні точки зору, позиції.

Метою дискусії є вияв істинної думки, пошук правильного рішення. Дискусія є часто необхідним елементом ділової наради, тому менеджер, що їх проводить, повинен володіти технікою організації і проведення цієї форми спілкування.

Підготовчий етап дискусії складається з формування проблеми, збору інформації про предмет дискусії, формулювання запитань, оцінювання аудиторії.

Ведучий на початку дискусії оголошує тему, обґрунтовує її, виділяє предмет спору. Учасники дискусії мають чітко уявляти, що є пунктом розбіжностей. Сторони висувають аргументи і контраргументи щодо заявленої тези, ставлять запитання. Ведучий стимулює аудиторію висловлюватися, корегує, направляє дискусійний діалог, підкреслює спільність у висловлюваннях учасників.

На завершення дискусії ведучий характеризує стан питання, відзначає найбільш конструктивні, переконливі виступи, тактовну поведінку мовців, формує варіант погоджувальної позиції.

**Мозковий штурм** – це метод колективного розв'язання проблеми, який забезпечується особливими прийомами. Мозковий штурм покликаний знайти якомога більше ідей, за допомогою яких можна вирішити дану проблему.

Засадничим правилом мозкового штурму є відмова від будь-якої критики і оцінки ідей. Зниження рівня критичності, самокритичності у людини відповідно підвищує її впевненість у собі і готовність до творчого пошуку. Група просто висуває ідеї одну за одною, без зупинки для аналізу їхньої цінності, реальності чи нереальності. Під час мозкового штурму люди не повинні боятися виглядати по-дурному, адже мають "сприйматися на ура" найбільш дикі ідеї.

**Основні поняття і ключові слова:** психологія ділового спілкування, управлінське спілкування, способи ділового спілкування, засоби ділового спілкування, індивідуальні ділові бесіди, форми колективного обговорення проблем.

## Питання та завдання для самоконтролю

1. Розкрийте суть та зміст існуючих теорій керівництва (лідерства).
2. Проаналізуйте структуру та зміст базових якостей та рис керівника.
3. Проаналізуйте компоненти структури професіоналізму управлінської діяльності.
4. Чому управління людськими ресурсами є психологічною проблемою?
5. Проаналізуйте суть та зміст авторитету керівника.
6. В чому полягає потреба дослідження питання підлеглого?
7. Охарактеризуйте суть та зміст явища підпорядкування.
8. Які існують відмінності між лідерством та керівництвом?
9. Виконайте аналіз класичної концепції стилю керівництва.
10. Проаналізуйте структуру та зміст управлінської сітки Р. Блейка та Дж. Моутона.
11. Здійсніть аналіз функцій та стилів менеджменту в теорії стилів менеджменту І. Адізеса.
12. Які існують неправильні стилі менеджменту в теорії менеджменту І. Адізеса?
13. Яку роль в діяльності організації І. Адізес відводить взаємодоповнювальній команді?
14. Проаналізуйте питання лідерства в теорії стилів менеджменту І. Адізеса.
15. Чому питання делегування повноважень в сучасному менеджменті є одним з ключових?
16. Проаналізуйте закономірності та алгоритм делегування повноважень.
17. Яку роль відіграє наставництво в сучасному менеджменті?
18. Як налагодити процес ефективної ділової взаємодії (комунікації) керівника з підлеглими?
19. В чому полягає суть мотивації як головної функції сучасної теорії та практики менеджменту?
20. Дайте означення понять "мотив", "потреба", "мотивація".
21. Розкрийте зміст теорій мотивації.
22. Дайте означення поняття "комунікація" як ключової функції управління людьми.
23. Здійсніть аналіз суті та змісту комунікативної компетентності керівника.
24. Яка роль ділового спілкування в менеджменті?
25. Які Ви знаєте способи спілкування?
26. Проаналізуйте теорію трансакційного аналізу як способу управлінського спілкування.
27. Дайте характеристику вербального засобу спілкування.
28. Які засоби спілкування належать до невербальних?
29. Визначте та проаналізуйте особливості індивідуальної ділової бесіди.
30. Визначте та дайте характеристику форм колективного обговорення проблем.

## Розділ 4 УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### 4.1 Психологія організації в управлінні

#### 4.1.1 Теорії організації

#### 4.1.2 Модель організації 5-го рівня управління

#### 4.1.3 Соціально-психологічна характеристика організації

#### 4.1.1 Теорії організації

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

**Класичний (механічний, бюрократичний, раціоналістичний) підхід**

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

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

До недоліків механістичного підходу відносять [32]:

- недостатнє врахування ролі і значення людського фактора в ефективній роботі організації;
- неврахування взаємовпливу середовища і організації;
- недооцінювання ролі неформальних структур в межах формальної організації;
- організація розглядається як стійке утворення, а управління – як приведення організації до проектного стандарту. Динамічна складова організації не береться до уваги.

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

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

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

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

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

### ***Неокласичний (гуманістичний) підхід***

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

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

### ***Системний підхід***

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

#### ***4.1.2 Модель організації 5-го рівня управління***

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

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

Чим гарна компанія відрізняється від великої? Як стати великою компанією? Більше п'яти років (друга половина 90-х років) команда дослідників під керівництвом Джима Коллінза аналізувала розвиток

двадцяти восьми компаній, відібраних для дослідження. Результатом пошуків стало усвідомлення, чому одним компаніям вдалось зробити прорив від ”гарного до великого”, а іншим – ні [36].

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

Кожна із цих складових містить дві головні концепції.

- Дисципліновані люди:
  - ”керівники 5-го рівня”;
  - ”спочатку ”хто”, потім ”що”.
- Дисципліноване мислення:
  - ”дивіться суворим фактам в обличчя, але в той же час не втрачайте віри”;
  - ”концепція їжака” або три кола, що пересікаються”.
- Дисциплінована діяльність:
  - ”культура дисципліни”;
  - ”технології як акселератори”.

Ідея, яка проходить червоною ниткою через все дослідження, названа автором **”маховиком”**, який являє гештальт всього процесу створення великої компанії (рис. 4.1)

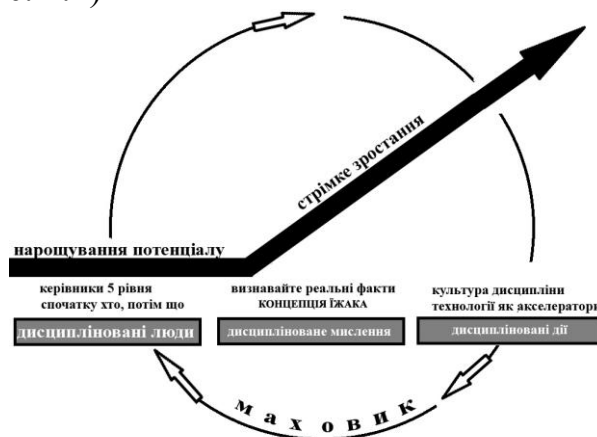


Рисунок 4.1 – Модель ”Від гарного до великого”

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

**Керівники 5-го рівня управління.** Основною умовою формування організації 5-го рівня управління є наявність керівників 5-го рівня управління. Як зазначає Дж. Коллінз, дослідники були здивовані, навіть шоковані, коли зрозуміли, який тип керівництва потрібний для реалізації перетворень. На відміну від відомих корпоративних лідерів, які володіють, як правило, сильним характером і не сходять зі сторінок журналів і газет,

керівники, яким вдалось здійснити перетворення на своїх підприємствах і перейти від "гарного до великого", здається що вони прилетіли з Марса. Спокійні, непримітні, стримані, і навіть сором'язливі, ці керівники поєднують у собі незвичну комбінацію людських якостей і професійної волі.

Керівники 5-го рівня:

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

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

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

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

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

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

1. В якому виді діяльності ви можете бути найкращими у світі.

Головне – зрозуміти, в якій сфері ваша організація може бути кращою в



світі. "Концепція їжака" – не стратегія, не наміри, це усвідомлення;

2. На чому базується ваша економічна модель.

Усвідомлення того, що є рушійною силою вашого бізнесу, пошук такого показника результатів вашої діяльності, зміна якого найбільшою мірою визначає динаміку вашої діяльності. Приклади. Прибуток на співробітника, на клієнта, на тонну готової сталі, на візит покупця та ін.);

3. Що вас дійсно хвилює. Або, по-іншому, до чого ви відчуваєте справжню пристрасть.

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

Віктор Франкл в своїй праці "Людина в пошуках смислу" зазначає, що "свобода – це ще не все, свобода – це тільки половина правди. Ось чому я пропоную, щоб статусу Свободи на східному березі доповнили статусом Відповідальності на західному".

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

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

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

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

обминувши попередні етапи. Але дисципліновані дії без людей, які володіють самодисципліною, неможливі, а дисципліновані дії без дисциплінованого мислення – це шлях до катастрофи.

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

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

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

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

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

### ***Ефект маховика***

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

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

Якими би не були кінцеві цілі, перехід від гарного до великого не можна здійснити одним махом. Навпаки, процес нагадує перетворення

гігантського важкого маховика: в одному напрямі, повільно набираючи розгону, він, нарешті, досягає моменту, коли накопичений потенціал починає працювати на вас, і компанія вступає в період стрімкого росту.

### ***Ключові цінності і смисл***

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

### ***4.1.3 Соціально-психологічна характеристика організації***

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

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

Організація як соціально-психологічний феномен стосовно кожного її індивіда виконує *соціально-психологічні функції* [32].

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

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

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

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

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

## 4.2 Аксіологічні основи управління в організації

4.2.1 Інституалізація етико-психологічних основ діяльності організації

4.2.2 Соціокультурні та етнопсихологічні особливості управління організацією

4.2.3 Менеджмент корпоративної культури

### 4.2.1 Інституалізація етичних та психологічних основ діяльності організації

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

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

Перші корпоративні кодекси з'явилися у США на початку ХХ ст. Кодекси містили стислі формулювання ідей (приклади: "Працювати в ім'я кращого життя, кращого світу для всіх", "Компанія дотримується стандартів системи вільного підприємництва" та ін.) та перелік деяких норм поведінки з клієнтами та конкурентами.

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

В кодекси поступово вносились положення про подарунки, хабарі, відносини з клієнтами, про навколишнє середовище, про здоров'я та безпеку. До порушників положень кодексів передбачалися санкції (зауваження, звільнення).

В компанії "*Техас Інструментс*" розроблена етична програма для всіх 60 тис. розкиданих по всьому світу працівників. Нею керує директор з етики, який має річний бюджет 700 тис. дол. Компанія регулярно розсилає по своїй всесвітній електронній мережі статті про правила прийому подарунків, про випадки крадіжок, незаконне копіювання програмного забезпечення та ін. З директором з етики можна зв'язатися по безкоштовній "гарячій" телефонній лінії, по якій робітники, зберігаючи анонімність, можуть зробити повідомлення або відправити листа за спеціальною адресою або електронною поштою. Увага до питань етики в компанії обумовлена її стратегічною позицією: "Наша добра репутація так само важлива, як і технології, які ми виробляємо". Ця компанія свій перший кодекс розробила в 1961 р. і надалі його строго дотримувалася [19].

В компаніях все частіше створюються *Комітети з етики*, до складу

яких входять представники вищого керівного складу і на яких покладена відповідальність спостерігати за дотриманням робітниками принципів поведінки і виносити рішення у випадку виникнення спірних ситуацій.

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

**Основні поняття і ключові слова:** корпоративні кодекси.

#### **4.2.2 Соціокультурні та етнопсихологічні особливості управління організацією**

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

Кожна організація має свою специфічну культуру, що формується протягом усього її розвитку та враховує суспільно-історичний, соціокультурний, соціально-психологічний, політико-економічний, правовий, міжнародний вплив.

Етнопсихологічний контекст діяльності учасників управлінського процесу потребує врахування національно-психологічних особливостей поведінки людей у сфері ділових відносин. Досліджувати ці особливості в управлінській діяльності керівника означає виявляти суттєві характеристики конкретної управлінської культури, бачити передусім її національну специфіку.

Зупинимось на аналізі базових культурних моделей управління.

#### **Японська модель управління**

Японська модель управління є найяскравішим прикладом впливу традицій національної культури на формування організаційних структур великих підприємств. У ній закорінені основні риси японського досвіду управління [63]:

- довічне наймання робітників і службовців, що забезпечує постійним працівникам привілейоване становище (гарантія роботи, зростання доходів, соціально-культурне забезпечення);

- принцип "старшинства", який забезпечує підвищення заробітної плати залежно від стажу роботи, рівня кваліфікації, результативності праці;

- підготовка кадрів, яка передбачає обов'язкове регулярне підвищення кваліфікаційного рівня працівників, забезпечує їм просування по службі;

- планомірне переміщення кадрів із одного функціонального підрозділу в інший, що дає змогу керівникам набувати широкого й різнобічного досвіду управління, поліпшувати взаємодію між підрозділами;

- система горизонтальної координації, яка має форму розгалуженої мережі спеціальних органів на кожному рівні управління корпорацією;
- спеціальна роль штабних органів, завданням яких є підготовка та опрацювання рішень, що визначають політику фірми;
- процедура прийняття рішень (тривала і всебічна підготовка їх усіма підрозділами компанії, швидка реалізація рішень);
- залучення працівників до "гуртків якості", метою яких є активна самостійна участь кожного у підвищенні якості продукції, удосконаленні технології виробництва;
- колективна відповідальність;
- генералізація ролей і ротація робочих місць (усі співробітники мають працювати на благо фірми і бути готовими до виконання різноманітних ролей);
- довіра до підлеглих (підлеглі самостійні у виконанні дорученого завдання; використання співробітниками свого потенціалу потрібно стимулювати);
- захист працівників (усім співробітникам гарантовано захист під час роботи в організації);
- необхідність планування кар'єри;
- прагматична адаптація і раціоналізм (управління повинне бути достатньо гнучким і здатним адаптуватися до нових обставин);
- ототожнення із способом та індивідуальною роботою колег (працівники мають чітко дотримуватися прийнятого в організації способу життя, бути лояльними до колег).

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

### ***Американська модель управління***

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

В основі американської моделі управління [63]:

- використання наукових засад управління (системні зусилля, спрямовані на підвищення ефективності процесу виробництва);
- дотримання класичної теорії управління (визначення функціональних ролей на основі специфічної відповідальності і повноважень, пов'язаних з виконанням роботи);

- індивідуалізм (визнання того, що керівники є передусім індивіди, які мають певні інтереси і власну думку про особисті потреби);
- людські відносини (розроблення виробничих норм для робочих груп і формування відносин, що сприяють досягненню цілей фірми);
- ситуаційне управління (організації повинні мати власний образ, індивідуальність; структуру й політику організацій розробляють відповідно до зовнішнього середовища);
- планування організаційних змін (необхідні систематичні впливи, спрямовані на зміну структури й культури організації).

**Основні поняття і ключові слова:** культура управління, японська модель управління, американська модель управління.

#### **4.2.3 Менеджмент корпоративної культури**

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

Формування та розвиток корпоративної культури є необхідною умовою ефективної діяльності сучасної організації. Зокрема, без високої корпоративної культури організація не зможе досягти успіху в довгостроковій перспективі.

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

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

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

Корпоративна культура – цілісне, але складне, багатоаспектне явище, яке подається у вигляді багаторівневої структури. Існують різні підходи до визначення структури корпоративної культури та її рівнів. Ми визначаємо *два рівні* корпоративної культури: 1) внутрішній, глибинний, онтологічний (сутнісний), несвідомий – корпоративний дух; 2) зовнішній – рівень актуалізації ("зовнішніх проявів" [41], формальних ознак) корпоративної культури.

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

- **Актуалізація (зовнішні прояви) корпоративної культури.** До них належать: норми і моделі поведінки та комунікації (комунікація,

поведінка, етикет, мова спілкування та ін.), символи, фірмовий стиль (товарний знак, емблема, фірмовий колір, фірмові особливості дизайну продукції, зовнішній вигляд будівель та інтер'єр приміщень, фірмовий одяг, елементи діловодства та ін.), прапор, гімн, ритуали та свята, історія, міфи, герої, фізична культура та ін.

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

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

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

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

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

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

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

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

Вчені визначають *етапи проектування* корпоративної культури [41].

1. Задання цілей.
2. Аналіз зовнішніх та внутрішніх умов.



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

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

Значний вплив на розвиток корпоративної культури може мати гуманізація трудової діяльності (гуманізація виробництва). Дослідники виділяють такі напрями гуманізації трудової діяльності [41].

- Посилення управління через цінності, культуру.
- Зміна типу управління в сторону організаційних культур "творчих команд", "колегіальності", "великої сім'ї".
- Розробка системи мотивації, яка б враховувала всі різноманітні потреби особистостей працюючих.
- Посилення моральних методів мотивації.
- Інтелектуалізація праці.
- Створення комфортних умов праці.
- Забезпечення можливості самореалізації і зростання співробітників як у процесі праці, так і поза ним.
- Виховання колективізму, вміння працювати у команді поряд з наданням можливості для розкриття кожної особистості, якщо вони не суперечать стратегічним цілям організації.
- Розвиток позитивних зовнішніх проявів корпоративної культури: створення фірмового стилю, системи ритуалів і свят, вироблення характерної манери поведінки та ін.

**Основні поняття і ключові слова:** умови формування корпоративної культури, етапи формування корпоративної культури, гуманізація трудової діяльності.

### **4.3 Організація як комунікативна система**

4.3.1 *Управління як комунікативна проблема в діяльності організації*

4.3.2 *Соціальна група як основа діяльності організації*

4.3.3 *Комунікативно-психологічні засади ефективності розвитку соціальної групи (організації)*

4.3.4 *Індивідуалізм та колективізм в організації*

4.3.5 *Формування команди*

4.3.6 *Управління комунікацією "організація – зовнішнє середовище"*

#### **4.3.1 Управління як комунікативна проблема в діяльності організації**

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

Отже, *організація як комунікативна цілісність* – це [64]:

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

Для нормальної, ефективної організації праці управління спільною координованою діяльністю велике значення має комунікативна структура, комунікативний зв'язок у соціальній групі, установі, фірмі. Цю структуру можна подати як мережу каналів, по яких у групі відбувається обмін інформацією й думками. З огляду на їх статус виокремлюють формальні (встановлені адміністрацією відповідно до посадової організаційної структури і пов'язують людей по вертикалі та горизонталі всередині трудового осередка) та неформальні (виходять за межі організації й не збігаються з офіційно встановленими). *Формальні потоки* ніколи не задовольняють потреби учасників трудового процесу, тому що соціальні контакти не обмежуються лише офіційними межами. Інформація *неформальних потоків* може випереджувати формальну, іноді вона буває

недостатньо достовірною. В організаціях (групах), що функціонують нормально, завжди існує баланс формальних і неформальних інформаційних потоків із переважанням то одного, то іншого.

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

**Основні поняття і ключові слова:** організація як комунікативна система.

#### **4.3.2 Соціальна група як основа діяльності організації**

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

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

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

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

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

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

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

**Основні поняття і ключові слова:** соціальна група, соціальна психологія.

### ***4.3.3 Комунікативно-психологічні засади ефективності розвитку соціальної групи (організації)***

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

#### ***Міжособистісна сумісність***

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

Існують різні класифікації сумісності. Акцент на ролі саме міжособистісної сумісності роблять у своїй класифікації сумісності Р. Кричевський та І. Антонова. На їх думку міжособистісна сумісність ґрунтується на [12]:

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

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

#### ***Взаєморозуміння у спілкуванні***

Однією з причин невиконання підлеглими поставлених завдань, виникнення в організації конфліктів (між керівником і підлеглими, між підлеглими) та погіршення в ній соціально-психологічного клімату є відсутність *взаєморозуміння*, в першу чергу між керівником і підлеглими. Тобто є проблема в досягненні єдності позицій менеджера та підлеглого. Для того, щоб підлеглі сприймали позицію менеджера, потрібно показати їм, що дії, які він повинен здійснити, не тільки не суперечитимуть принципам поглядів підлеглих, а навіть сприятимуть задоволенню певних їхніх потреб. Крім того, люди легше сприймають і краще виконують завдання тієї людини, до якої вони відчують емоційно позитивне

ставлення і, навпаки, погано сприймають завдання від людини, до якої у них негативне ставлення [106].

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

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

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

Механізми взаєморозуміння:

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

**Групова згуртованість**

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

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

До факторів, які впливають на рівень згуртованості дослідники відносять [12]:

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

**Соціально-психологічний клімат**

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

**Соціально-психологічний клімат організації** – це соціально-психологічний стан організації як єдиного цілого, що інтегрує її окремі групові стани і дає уявлення про характер ціннісних орієнтацій, міжособистісних відносин, взаємних очікувань у ньому.

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

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

Соціально-психологічний клімат характеризують як позитивні, так і негативні ознаки. До позитивних ознак соціально-психологічного клімату належать [63]:

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

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

**Основні поняття і ключові слова:** міжособистісна сумісність, взаєморозуміння, механізми взаєморозуміння, групова згуртованість, соціально-психологічний клімат колективу.

#### **4.3.4 Індивідуалізм та колективізм в організації**

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

В дослідженнях більшості західних науковців, а в останні десятиліття і в значній кількості вітчизняних, домінує точка зору, що колективи є породженням авторитарних держав. Ці держави використовують колективи для підкорення індивідів певній ідеології. В колективі майже цілком зникають окремі особистості. Результатом вступу до колективу є витіснення із свідомості думки про цінність особистості думкою про значимість колективу. Критикуючи колективізм як явище, даний підхід ключовим елементом, цінністю визначає індивіда, особистість, наполягає на необхідності відмови від колективістської свідомості та формуванні індивідуалістської [41].

Бачимо абсолютизацію колективізму у першому випадку та абсолютизацію індивідуалізму у другому. У сучасних дослідженнях з соціальної психології, психології управління розвивається підхід, який

намагається дати об'єктивно виважену оцінку колективістським та індивідуалістичним підходам, зокрема в менеджменті.

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

Соціальні групи (колективи), у яких людина проводить своє життя, роблять свій внесок у психологію і поведінку людини, сприяють формуванню її особистості. Внесок може бути позитивним або негативним.

Позитивний вплив групи характеризується такими положеннями [39]:

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

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

Відомий учений М. Бехтерєв на основі своїх численних експериментів показав, що у творчості група може поступатися обдарованим особистостям [41]. Колективне творче рішення, якщо воно приймається більшістю методом голосування, нерідко виявляється менш якісним, ніж рішення особливо обдарованих особистостей, які входять до цієї групи. Їх оригінальні результати відкидаються більшістю через нерозуміння.

Досить важливим питанням є питання про відповідальність. В. Франкл писав, що "Як тільки хто-небудь починає поводитися так, ніби він всього лише частка "вищого" цілого, і тільки це ціле відіграє певну роль, він починає отримувати справжню насолоду від того, що вдалося скинути із себе хоча б частину відповідальності. Ця тенденція до уникнення тягаря відповідальності є мотивом для будь-яких форм колективізму" [97]. Тому, сприяючи створенню колективу, необхідно всіляко стверджувати концепцію особистої відповідальності за справи організації.

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

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

- Група, в цілому має більший обсяг знань, ніж один її член, до того ж ця інформація буває більш різнобічною, збільшується і кількість підходів, методів вирішення задач. Тому кількість генерованих ідей зростає.

- При груповому вирішенні зростає прийнятність прийняття рішень для всіх членів групи. Це використовується для полегшення впровадження ідей. Участь у прийнятті рішень робить його своїм і активізує дії співробітників під час реалізації цих рішень.

- Групове рішення є більш точним при оцінюванні чужих ідей. Це використовується у експертних методах оцінювання.

- Групове рішення в більшості випадків є більш точним, коли воно пов'язане із відстоюванням загальнолюдських цінностей, наприклад, в офіційному чи неофіційному суді ("суді честі").

Однак у багатьох випадках проявляються недоліки колективних рішень. Так, американський психолог Т. Мітчелл відзначає [41]: деякі індивіди схильні говорити більше, ніж інші; індивіди з високим статусом більшою мірою впливають на рішення; групи витрачають багато часу на усунення міжособистісних суперечностей; члени групи зазнають великого тиску, який спонукає їх до конформізму.

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

Аналіз питання колективізму та індивідуалізму засвідчує, що у групі спрацьовує принцип терезів, коли на одну чашу яких покладено єдність групи, а на іншу – свобода особистості. Якщо перша властивість переважає, ліва чаша спускається, це приводить до посилення взаємодопомоги, стійкості усталеного, певною мірою – до безконфліктності. Однак це сприяє неминучому обмеженню особистості. Якщо переважає свобода особистості, це відкриває дорогу творчості, розвитку нового, сприяє самореалізації, підвищує відповідальність кожного [41].

В контексті питання організаційного управління, можна зазначити, що керівництво організації не повинно впадати у крайнощі колективізму та індивідуалізму. Людина працює у групі і бажано, щоб ця група була розвинутою, але при цьому необхідно будь-що послаблювати можливості прояву недоліків роботи у колективі, сприяти самореалізації кожної людини. Стилі керівництва та менеджмент організації в цілому повинен базуватися не на протиставленні, а на поєднанні, балансі колективізму й індивідуалізму.

**Основні поняття і ключові слова:** індивідуалізм, колективізм.

#### **4.3.5 Формування команди**

В сучасному глобалізованому світі питання, пов'язані із створенням команди, надзвичайно актуальні. Одна, навіть геніальна людина, просто група людей не спроможні швидко відреагувати на зміни у бізнесі, політиці, економіці. Саме тому, в наш час *створення команди є найбільш*



*прогресивною стратегією організації* [6]. Сильна, єдина команда – основа ефективної діяльності підструктур організації та організації в цілому.

Команда – це колектив фахівців, які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати. Стабільність роботи організації, її ефективність діяльності – це не сума діяльності кожного із співробітників окремо, це робота команди.

Ідея командних методів роботи взята зі світу спорту і стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 60 – 70 роки ХХ ст. В наш час командне будівництво являє собою одну із перспективних моделей менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток організації.

**Командоутворення** (англ. "teambuilding") – побудова ефективної команди, створення групи людей націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали [40].

Суть командоутворення в організації полягає у створенні необхідних умов для формування навичок ефективної роботи в команді, формування команди та вироблення командного духу, вміння працювати в команді, виявлення лідерів згуртування колективу і створення атмосфери неформального спілкування.

Формування команди базується на *принципах: цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність.*

Виділяють *етапи* формування команди.

1. Визначення цілей формування команди.
2. Прийняття рішення про лідерство в команді.
3. Підбір членів команди.
4. Налагодження комунікативних зв'язків між членами команди.
5. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди.
6. Розвиток командної взаємодії.

На етапі підбору членів команди важливим є усвідомлення необхідних для членів команди якостей особистості. До найважливіших характерних рис членів команди відносять:

- професіоналізм;
- мотивація;
- комунікабельність;
- професіоналізм + мотивація + комунікабельність [35].

Перетворення групи людей у команду – завдання лідера.

*Група* – це будь-яка кількість людей, які взаємодіють один з одним і психологічно усвідомлюють присутність інших членів групи, а *команда* – це група, члени якої впливають один на одного заради досягнення спільної мети, головне, що відрізняє команду від групи, – це ефект синергії [42].

**Синергія** (від грецьк. – співучасть, сприяння, допомога, співництво) –

комбінований вплив факторів, що характеризується тим, що їх об'єднана дія істотно перевершує ефект кожного окремо взятого компонента та їх простої суми.

Ефект синергії виходить в результаті ефективної взаємодії між гравцями на основі загальних прагнень і цінностей, а також взаємодоповнювальних умінь і приводить до того, що сумарне зусилля команди набагато перевищує суму зусиль її окремих гравців ( $1 + 1 = 11$ ).

Лідерство необхідне для того, щоб перетворити групу людей в команду, в силу, що представляє стійку конкурентну перевагу. Група людей перетворюється в команду, коли у людей є спільне бачення майбутнього, спільні завдання і бажання досягти поставлених сміливих цілей.

Важливим завданням менеджера є вміння підібрати людей. Але все це не означає, що, набравши необхідних людей за знаннями, вміннями, навичками, особистісними якостями і виконуваними ролями, команда вже готова. Якраз наступним етапом і є створення з групи людей команди. При цьому найбільш важливою функцією менеджера є вміння створити командний дух.

Після підбору персоналу з групи людей, які прийшли виконувати певну роботу за певну винагороду, необхідно створити команду прихильників компанії, для яких матеріальне заохочення не єдиний вид мотивації, і які здатні в роботі створити ефект "синергії". Перш за все, необхідно звернути увагу на існуючі в організації (бізнесові, організаційні та ін.) процеси, а саме на їх безконфліктність.

Другий ключовий момент – це підпорядкування тільки одному керівнику. Якщо ж структура "матрична", то дуже чітко повинні бути прописані всі бізнес-процеси і посадові обов'язки.

На наступному етапі потрібно зробити так, щоб люди все однаково розуміли і правильно виконували. В "імітаційних" умовах відпрацьовується загальний понятійний простір (люди повинні розуміти речі однаково), особливості взаємодії, розуміння мотивації, її створення і т. д. Результатом є злагодженість у роботі, згуртованість, різке підвищення мотивації до роботи і сама якість цієї роботи [42].

Питання формування взаємодоповнювальної управлінської команди розглядає в своїй теорії стилів менеджменту І. Адісес (теорія стилів менеджменту розглядається в розділі 3). Функції менеджменту (виробництво, адміністрування, підприємництво, інтеграція) повинна виконувати *взаємодоповнювальна команда*, оскільки жодна людина не справиться з ними поодиноці. Окремі функції мають виконувати різні люди. Щоб успішно управляти, потрібно зібрати разом керівників з різними підходами і способом мислення, зібрати тих, хто доповнює один одного як різні пальці доповнюють один одного, що і робить руку рукою [1, 2, 3].

Ефективну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, однак є специфічні риси, властиві тільки команді. Перш за все, це націленість всієї

команди на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до вирішення завдань. Висока продуктивність та орієнтованість на кращий варіант рішення, активне і зацікавлене обговорення виникаючих проблем доповнюють її характеристику.

Ефективною можна назвати таку команду, в якій:

- члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі, завдання та перспективи розвитку;
- єдина система цінностей та єдність правил всередині команди;
- кожен член команди має особисту зацікавленість в досягненні командних цілей;
- єдиний лідер, визнаний командою;
- неформальна і відкрита атмосфера;
- члени групи прислухаються один до одного;
- в обговоренні принципів питань беруть участь всі члени групи;
- в ході обговорення заохочується як висловлювання ідей, так і вираження почуттів;
- рішення ґрунтується на одностайності, а не на голосуванні більшості;
- конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не особистостей.

**Основні поняття і ключові слова:** команда, командоутворення.

#### **4.3.6 Управління комунікацією "організація – зовнішнє середовище"**

Будь-яка організація, підприємство є відкритою системою, що перебуває в постійній взаємодії з тими чи іншими елементами зовнішнього середовища. Дослідженню зовнішнього середовища потрібно приділяти достатню увагу, оскільки воно зумовлює рівень визначеності, в умовах якого приймаються управлінські рішення.

**Зовнішнє середовище** – це сукупність зовнішніх умов (суспільних, політичних, економічних, природних та ін.) розвитку організації.

Зовнішнє середовище організації є складним, мінливим, взаємопов'язаним і досить невизначеним. Організації, прагнучи зменшити рівень невизначеності зовнішнього середовища можуть застосовувати дві стратегії – пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його більш сприятливим для свого функціонування.

#### **Комунікація з клієнтами та партнерами по бізнесу**

З точки зору ціннісних та психологічних засад управління комунікацією організації з зовнішнім світом значне місце займає комунікація з клієнтами та партнерами по бізнесу.

Просування товару на ринок є одним з найважливіших обов'язків менеджера. Для того, щоб успішно здійснювати його продаж, менеджер повинен розробляти стратегію спілкування та взаємодії з клієнтами. Для цього йому необхідно відповісти на такі запитання: "Що я знаю про клієнта? Яка інформація допоможе краще задовольнити потреби клієнта?"

Як клієнт оцінює організацію та її товар, її сильні та слабкі сторони? Як можна закріпити відданість клієнта своїй організації і завдяки цьому збільшити прибуток? ”. Відповіді на ці запитання багато в чому залежать від знань про психологічну природу клієнтів та вміння взаємодіяти з ними.

Актуальність цієї проблеми зумовила появу нової концепції управління маркетингом – *маркетингу відносин*, який передбачає спрямованість маркетингової діяльності організації на встановлення довгострокових, конструктивних відносин з потенційними клієнтами. Таким чином, крім дослідження ринку, планування, стимулювання збуту у менеджера з’являється ще одна важлива функція – взаємодія з покупцем.

Відомо, що в багатьох сферах бізнесу 80 – 90% доходу формують постійні клієнти. І тому завдання кожної організації утримати, насамперед, постійних клієнтів і, звичайно, залучити до співробітництва нових. Шмінке Дон у своїй книзі ”7 принципів Древніх Самураїв або Кодекс керівника” зазначає: ”Клієнти – це джерело життя для корпорації, і їх треба поважати, як землю, за те, що вона – джерело життя” [109].

За оцінками американських спеціалістів лише 40% поразок у бізнесі припадають на неправильне оцінювання ринку та конкуренцію, а причиною 60% є неправильна взаємодія з клієнтами, неврахування того, що їм потрібно саме зараз, і яку ціну вони готові заплатити.

Втрата клієнтів є небезпекою для будь-якої організації, тому що створює їй антирекламу. За результатами американських досліджень 70% опитаних респондентів змінили магазин, в якому обслуговувалися, через те, що з ними погано поводитися продавці та менеджери [103].

Колишній віце-президент з маркетингу компанії IBM Ф. Роджерс зазначає [79]: ”Мати справу з компанією, яка не зорієнтована на клієнта, – це втрачений час і нерви. Ви це відчуваєте, якщо телефонуєте в компанію і ще не встигли представитися та привітатися, а вам кажуть: ”Заждіть”. У приймальній офісу Вас вилають за те, що Ви своїм запитанням заважаєте приватній бесіді, і відішлють шукати якогось працівника на іншому кінці коридору чи на інші поверхи, конкретно не кажучи, де саме. Повз Вас пройде десяток працівників, але жоден не запропонує допомогу. Якщо Ви помилилися, то тут з Вами будуть розмовляти так, начебто Ви їх пограбували. Якщо працівник не відповідає на телефонні дзвінки та на листи, якщо в останню хвилину і без поважних причин відміняє зустріч або спізнюється, то яку думку про цю компанію матиме клієнт? Він не буде впевненим, що тут своєчасно та якісно виконають його замовлення. І з такою компанією він ще раз навряд чи захоче мати справу”.

**Основні поняття і ключові слова:** зовнішнє середовище, маркетинг відносин.

## **4.4 Управління конфліктами в організації**

### *4.4.1 Ділові конфлікти в організації*

#### *4.4.2 Управлінські конфлікти та їх вирішення*

### **4.4.1 Ділові конфлікти в організації**

Конфлікти в організації можуть носити міжособистісний (емоційно-особистісний) та діловий (виробничий) характер. Особливо важливим для менеджера є уміння аналізувати та вирішувати ділові (виробничі) конфлікти в організації.

**Ділові конфлікти в організації** – це конфлікти, що виникають між суб'єктами ділової (виробничої) взаємодії в організації.

Ділові конфлікти, як і міжособистісні, незважаючи на те, що вони дають яскраво забарвлений негативний ефект, виконують важливу позитивну функцію. Конфлікт є вираженням незадоволеності або протесту, інформування конфліктуючих сторін про їх інтереси і потреби. Конфлікти допомагають працівникам об'єднатись, мобілізувати волю, розум на вирішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі.

У певних ситуаціях зіткнення між членами колективу, відкрита і принципова суперечка навіть бажана: краще вчасно виявити, засудити і попередити неправильну поведінку колеги по роботі, ніж потурати йому, не реагувати, побоюючись зіпсувати відносини. Як висловився М. Вебер, – "конфлікт очищує". Такий конфлікт, що позитивно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічних процесів і слугує для співробітників джерелом їх самовдосконалення і саморозвитку, називають продуктивним (конструктивним) конфліктом.

### **Причини ділових конфліктів в організації**

- Об'єктивні та суб'єктивні фактори управління.
- Умови праці (технологія, режим, нормування, безпека та ін.).
- Система розподілу ресурсів (виплата заробітної плати, витрачання коштів, розподіл отриманих прибутків, участь працівників в управлінні капіталом, правила проведення приватизації та ін.).
- Взаємозалежність виробничих задач (виконання завдання, плану одним підрозділом підприємства залежить від роботи іншого підрозділу).
- Протилежні вимоги до процесу виробництва (необхідність перевиконати план і необхідність економити електроенергію, збільшення обсягів виробництва і покращення якості продукції тощо).

### **Управління конфліктами в організації**

Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність в діяльності організації, а в кінцевому результаті – ефективність її розвитку.

**Управління конфліктом** – цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт.

Формування системи управління конфліктами передбачає такі дії:

- профілактика й запобігання виникненню конфлікту;
- діагностика та регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників;
- прогнозування розвитку конфліктів і оцінювання їхньої функціональної спрямованості;
- розв'язання конфлікту [37].

Ключовими категоріями системи управління конфліктами є "прогнозування", "профілактика", "запобігання", "стимулювання", "діагностика", "регулювання", "розв'язання".

**Прогнозування конфлікту** – діяльність суб'єкта управління по виявленню причин конфлікту в потенційному розвитку; обґрунтоване припущення щодо можливості виникнення й розвитку конфлікту. З цією метою вивчаються об'єктивні та суб'єктивні умови і фактори взаємодії між її суб'єктами.

**Профілактика конфліктів** – діяльність суб'єкта управління, що полягає у своєчасному розпізнаванні, усуненні чи ослабленні конфліктогенних факторів і обмеженні таким чином можливості їх виникнення чи деструктивного розв'язання в майбутньому.

**Запобігання конфлікту** – діяльність суб'єкта управління, спрямована на недопущення виникнення конфлікту.

Ефективне управління конфліктами передбачає такі шляхи запобігання виникненню конфліктів [37]:

- постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір та розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу й особистості;
- виховання співробітників, формування у них психологічної культури спілкування тощо.

**Стимулювання конфлікту** – діяльність суб'єкта управління, спрямована на провокацію конфлікту.

**Діагностика конфлікту** – діяльність суб'єкта управління, що полягає у визначенні причин, джерел, приводів для конфліктних дій, з'ясування чікувань, прагнень протиборчих сторін та типу конфлікту.

**Регулювання конфлікту** – діяльність суб'єкта управління, спрямована на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік розв'язання.

Регулювання конфлікту передбачає визначену послідовність етапів управлінської діяльності.

1. Визнання реальності конфлікту сторонами-конфліктерами.
2. Легітимація конфлікту, тобто досягнення угоди між сторонами-конфліктерами щодо визнання й дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

3. Інституалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп із регулювання конфліктної взаємодії.

**Розв'язання конфлікту** – управлінська діяльність, яка забезпечує завершення конфлікту.

#### **4.4.2 Управлінські конфлікти та їх вирішення**

З точки зору предмета нашого розгляду – психології управління – найбільш вагомими причинами конфліктів є відповідні **об'єктивні та суб'єктивні фактори управління**. Розглянемо причини, способи аналізу та подолання **управлінського конфлікту**, із якого виділяється конфлікт "керівник – підлеглий" [104].

**Об'єктивними причинами** управлінського конфлікту є об'єктивні фактори управлінського процесу:

- протиріччя між функціями, які виконує підлеглий, та його особистісними рисами. Підлеглий розглядається через призму функцій, які він виконує в організації, а ставлення до нього як до "особистості" відходить на задній план;

- відсутність чіткого поділу функціональних обов'язків між керівниками, керівниками і підлеглими ("хибні кола управління"). Результатом цього є ситуація, коли одному підлеглому вказівки даються багатьма керівниками, один посилається на іншого, відсутня відповідальність;

- протиріччя між обов'язками і правами, між функціями людини та засобами їх виконання, між колом відповідальності та правами в даній управлінській сфері;

- невідповідність спеціаліста до конкретної управлінської діяльності.

**Суб'єктивними причинами** управлінського конфлікту є фактори соціально-психологічного характеру (суб'єктивний аспект управлінського процесу та особистісні причини):

- прийняття керівниками необґрунтованих, неоптимальних помилкових рішень;

- зайва опіка та контроль особливо над досвідченими працівниками;
- низький авторитет конкретного управлінця серед підлеглих;
- порушення в системі стимулів, які запропоновано керівником для підвищення ефективності роботи.

Серед причин **особистісного характеру** вчені виділяють:

- низький рівень культури спілкування з обох сторін;
- вибір керівниками неадекватного стилю керівництва;
- намагання серед керівників затвердити власний авторитет за будь-яких умов, особливо затвердити власну непогрішимість у прийнятті рішень;
- загальне напруження відносин, емоційна нестійкість, агресивність.

Ігнорування конфліктної ситуації в організації може стати найбільшою

помилкою керівника. За даними досліджень, проведених російськими психологами, основні конфлікти торкаються сфери виробничих відносин між керівниками та підлеглими (про це заявили 80% респондентів), конфлікти, що торкаються міжособистісних відносин становлять 20%. У 60 – 80% відповідей винними у виникненні конфліктів визнають себе працівники, в інших випадках вони покладають відповідальність на своїх керівників. 75% респондентів покладають вину за те, що конфлікт має затяжний характер, на керівника і лише 15% – на себе. До 30% всіх конфліктів не знаходять свого вирішення [105].

Тому важливим аспектом недопущення або вирішення управлінського конфлікту є вміння керівника "бачити" та аналізувати ознаки наближення конфлікту.

Але головне в конфлікті – вміння його не допустити. Конфлікту, як і хворобі, легше запобігти, аніж потім лікувати.

До **об'єктивних факторів** попередження конфліктів належать такі:

- умови, організація та оплата праці;
- відповідність та чіткість у розподілі прав і обов'язків;
- графік та ритмічність роботи;
- рівень технологій;
- забезпечення ресурсами;
- високий рівень трудової і виконавчої дисципліни;
- умови побуту та ін.

Важливим аспектом безконфліктного управління є **суб'єктивні фактори** управлінського процесу:

- володіння та реалізація в управлінському процесі залежно від ситуації, різних стилів керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний);
- створення сприятливої психологічної та моральної атмосфери;
- принциповість та об'єктивність відносно людей;
- інтерес, увага та повага до людей;
- привітливність та доброзичливість;
- володіння прийомами конструктивної критики;
- самокритичність керівника;
- вміння ставити себе на місце іншого;
- вміння уважно слухати іншого;
- володіння методами переконання;
- усунення з ділового спілкування суджень та оцінок, які могли б принизити честь і гідність людини та ін.

**Основні поняття і ключові слова:** конфлікти, ділові конфлікти, управлінські конфлікти.



## **4.5 Психологія менеджменту нововведень**

4.5.1 Психологічні проблеми процесу та результату нововведень в організації

4.5.2 Подолання психологічних бар'єрів в процесі впровадження інновацій

### **4.5.1 Психологічні проблеми процесу та результату нововведень в організації**

Серед проблем, з якими стикається сучасне суспільне виробництво немає важливішої і складнішої, ніж проблема нововведень. Інноваційний процес стосується, як правило, мети, структури, задач, технологій і людських ресурсів організації, що є її внутрішніми взаємопов'язаними змінними. Саме тому інноваційна (пов'язана із здійсненням нововведень, змін) сфера є однією з найважливіших у діяльності керівника, менеджера, які працюють в галузі впровадження нововведень у організаціях.

**Нововведення** – це результат практичного освоєння новації; заходи, спрямовані на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації.

Необхідність нововведень визначається поєднанням зовнішніх та внутрішніх чинників. До **зовнішніх чинників** належать [63]:

- політичні – зміни політичного курсу країни, законодавства, керівників на різних рівнях влади тощо;
- економічні – спад або піднесення економіки, зміна обмінних курсів національної валюти і відсоткових ставок на кредити, зміни в системі фінансування, виснаження сировинних ресурсів тощо;
- попит на ринку – відмова або підвищення попиту на певні товари й послуги;
- технологічні – створення нових виробничих технологій, інформаційних систем і каналів комунікації, зміна умов доступу до нових технологій тощо;
- соціальні – зміна соціальних цінностей та смаків, поява нових потреб, зміни соціальної структури тощо;
- конкуренти – поява нових, занепад існуючих конкурентів тощо;
- стихійні лиха або техногенні катастрофи.

**Внутрішні чинники**, які викликають необхідність нововведень, пов'язані з усвідомленням необхідності або бажанням розвивати нові напрями діяльності, підвищувати продуктивність праці, мотивацію персоналу, поліпшувати якість та обслуговування, розширювати обсяг продажу, берегти кадри, зміцнювати позиції на ринку тощо.

Люди по-різному реагують на нововведення. З погляду психології це в багатьох випадках залежить від особистісного ставлення до змін, зумовленого позитивним чи негативним їх оцінюванням. У процесі запровадження будь-якого обґрунтованого нововведення утворюється принаймні п'ять груп людей, які по-різному реагують на зміни:

противники, скептики, нейтралі, прихильники та ентузіасти [63].

- *Противники*. Вони негативно ставляться до нововведень, надають перевагу традиційним методам, способам, формам роботи. Іноді чинять опір конкретному нововведенню, намагаються залучити до цього і тих, хто ще повністю не визначився.

- *Скептики (вербальні противники)*. Вони на словах виявляють незадоволення нововведеннями, однак за власною ініціативою не вдаються до жодних практичних кроків, які б унеможливили зміни.

- *Нейтралі*. Ця категорія осіб байдуже ставиться до будь-яких змін та нововведень. Вони вважають, що нововведення не вплине на їх трудову діяльність, а якщо це і станеться, то незначною мірою.

- *Прихильники*. Вони, як правило, схвалюють і на словах підтримують нову ідею, однак у конкретній справі малоініціативні. Іноді у них виникають сумніви щодо ефективності й актуальності конкретного варіанта проекту.

- *Ентузіасти*. Як ініціатори або активні прихильники змін, вони підтримують їх і на словах, і на практиці. Своїми ідеями намагаються залучити до нової справи якомога більше людей в організації.

Дослідниками визначено такі головні психологічні бар'єри на шляху до нововведень [5].

- *Бар'єр некомпетентності* – обумовлений складнощами впровадження, пов'язаними з невпевненістю робітників у своїх силах, щоб успішно справитися з роботою після нововведень.

- *Бар'єр навички, звички, традиції* є наступним за значимістю та обумовлений прив'язаністю до сформованого та автоматизованого способу роботи з технікою, відносно до технологічних вимог і організаційних структур.

- *Бар'єр ідилії* – пов'язаний з задоволеністю деяких працівників, їх становищем на роботі, в побуті, що призводить до неактивності людини при впровадженні інновацій.

- *Бар'єр збільшення психофізіологічного навантаження* – страх збільшення норм, планових завдань, підвищення психічного та фізичного навантаження.

- *Бар'єр винагородження (інтересу)* – проявляється як страх зниження винагород після нововведення, коли невідомі розмір винагород і ранг майбутньої посади. Різновидами бар'єра є зарплата, просада, соціальний статус. В основі цього бар'єра лежать інтереси людини.

- *Бар'єр зміни місця роботи* – виникає в результаті скорочення штатів, переміщення на нову роботу.

- *Бар'єр марки (фірми, авторитету впроваджувача, доцільності)* – це прояв негативного ставлення до нового, недостатньо авторитетного або доцільного.

**Основні поняття і ключові слова:** нововведення, психологічні бар'єри на шляху до впровадження нововведень.

#### **4.5.2 Подолання психологічних бар'єрів в процесі впровадження інновацій**

Визначено *способи подолання психологічних бар'єрів* в процесі впровадження інновацій [63].

- **Просвіта та поінформованість співробітників.** Інформування про нововведення до того, як воно відбудеться, можливість співробітників з'ясувати хвилюючі питання, висловити побоювання з приводу передбачуваної зміни, відкрите спілкування і взаємодія допомагають їм усвідомити необхідність змін, відчути, що у прийнятті рішення щодо них враховано і думку колективу. Усе це дуже важливо за дефіциту інформації, циркулювання недостовірних відомостей.

- **Участь і залучення людей до обговорення нововведень.** Свідченням цього є готовність ініціаторів змін вислухати осіб, яких вони торкаються, використати їхні поради. Цей підхід є ефективним, якщо ініціатори змін потребують додаткової інформації та підтримки тих, кого вони стосуватимуться.

- **Допомога та підтримка.** Вони залежать від типу перетворень, можуть охоплювати навчання нових навичок, управління стресом, обговорення спільних проблем, конкретну підтримку співробітників, які потребують допомоги.

- **Переговори та угоди.** Таку тактику (з окремими індивідами, з групами) застосовують, коли нововведення реально ставлять конкретних осіб у програшне становище.

Ще одним важливим наслідком успішного впровадження нововведень є формування інноваційної культури співробітників, задіяних в цих трансформаційних процесах організації.

**Інноваційна культура** – це система суспільних цінностей, які відповідають інноваційному розвитку суспільства, держави, регіонів, галузей економіки, підприємств, організацій і відображають індивідуально-психологічні якості, інші найважливіші соціальні цінності людини, які сприяють формуванню та розвитку інноваційно активної особистості [13].

Така культура забезпечує окремій особистості принципи інноваційної моделі поведінки. Таким чином, інноваційну культуру необхідно розглядати не тільки як результат, але й як своєрідний спосіб діяльності та мислення людини. Вона відображує не лише рівень розвитку суспільних інноваційних процесів, але й міру участі в цих процесах людей, їх потребу в інноваційній діяльності. Її наявність та розвиток забезпечує сприйнятливість людей до нових ідей, їх готовність і здатність підтримувати й реалізовувати інновації у всіх сферах життя.

**Основні поняття і ключові слова:** подолання психологічних бар'єрів в процесі впровадження інновацій, інноваційна культура.

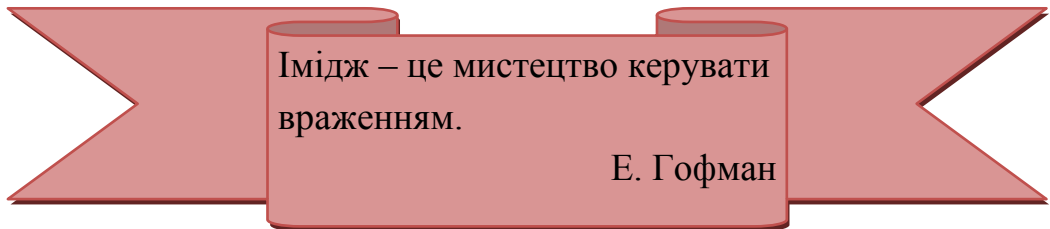
## 4.6 Формування іміджу організації та персоналу

### 4.6.1 Формування іміджу організації

#### 4.6.2 Формування іміджу персоналу

### 4.6.1 Формування іміджу організації

Успіх діяльності організації певною мірою залежить і від її іміджу, який можна розглядати як систему уявлень людей про організацію та її співробітників.



Термін **”імідж”** організації (людини) (англ. image – образ, престиж, репутація) – враження, яке організація та її співробітники справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думок, суджень про них).

У психології під *іміджем* розуміють характер стереотипу, що склався в масовій свідомості і має емоційно забарвлений образ когось-небудь або чогось-небудь. Імідж відображає соціальні очікування певної групи. Формування іміджу відбувається стихійно, але частіше воно є результатом роботи фахівців.

Поняття ”імідж” виникло на Заході в 50-х роках і спочатку використовувалося в рекламній практиці. В 60-х роках, цей термін виникає у сфері підприємництва як основний засіб психологічної дії на споживача. Пізніше поняття іміджу стало основним елементом теорії і практики публік релейшнз, міцно увійшло до політичного і суспільного життя.

Імідж організації ще називають корпоративним. Корпоративний імідж – це і репутація організації, і ступінь її стабільності, її успіхи та досвід подолання труднощів. Корпоративний імідж є наслідком корпоративної культури, яка прийнята і засвоєна персоналом.

Імідж організації (корпоративний імідж) є віддзеркаленням цінностей організації і тим, як ці цінності сприймаються людьми. Фактори формування іміджу різноманітні. Логіка його формування складна і ще далеко невивчена (особливо психологія іміджу).

При формуванні іміджу потрібно зважати на такі його складові: моральні цінності, рекламна сфера, пакувальний матеріал, місцезнаходження та обстановка офісу, стиль одягу персоналу, назва фірми, бланки фірми, візитівки, пакети та ін. Питанням розробки і формування іміджу організації займаються спеціальні відділи.

З іншого боку, імідж є враженням, яке справляє особистість або організація на окремих людей, групи. Це означає, що знання процесу сприйняття, інтерпретації будь-яких фактів, відомостей про особистість, організацію певною групою людей є однією з найважливіших передумов управління іміджем.

Психологічну сутність поняття "імідж" передають *два значення*: імідж як символ, образ, певна зовнішня форма (назва, символіка, девіз, бренд, торгова марка) та імідж як провідна ідея, сутність, внутрішній зміст організації або людини.

Імідж організації може бути як позитивним, так і негативним. Основою *позитивного іміджу* є довіра до організації, відповідна стереотипізація її сприймання. *Негативний імідж* проявляється у недовірі до організації та її репутації. Як правило, позитивний образ організації економить її ресурси, а негативний – значно збільшує витрати.

Позитивний імідж організації залежить від таких чинників [63]:

- якість, фінансова спроможність, конкурентоспроможність товарів (послуг);
- ефективність управління;
- організаційна культура та екологічна безпека;
- тиражування імені організації через засоби масової інформації.

#### **4.6.1 Формування іміджу персоналу**

Основна інвестиція в загальний імідж організації – *люди*.

Стосовно людини термін "імідж" передає поняття – візуальна привабливість особи, самопрезентація, конструювання людиною свого образу для інших.

Американський дослідник іміджу Ліліан Браун вважає, що професійний навик сам по собі не забезпечить вам роботи або підвищення по службі. Для цього потрібно викликати прихильність до себе людей з якими працюєш, тобто необхідно створити потрібний імідж. Вважається, що люди судять про нас за зовнішнім виглядом, враженням, яке ми створюємо протягом перших п'яти секунд розмови. Саме такі якості особи, як зовнішність, голос, уміння вести діалог можуть зіграти вирішальну роль у кар'єрі і у всьому житті [10].

Але робота над створенням іміджу ділової людини не зводиться лише до створення зовнішнього образу, який може маскувати реальну сутність людини. Зовнішній вигляд – це лише стиль, обумовлений внутрішнім складом особистості.

Першим аспектом (етапом) формування іміджу є рівень самооцінки людини, яка, значною мірою, визначає її поведінку. Занижена самооцінка сковує людину, завищена – не дозволяє об'єктивно оцінювати ситуацію і себе в ній.

Можемо визначити основні компоненти іміджу ділової людини:

- самооцінка особистості;

- моральні цінності особистості;
- рівень психологічної культури;
- етика та психологія ділового спілкування;
- діловий етикет і протокол;
- тактика спілкування (уміла орієнтація в конкретній ситуації, володіння механізмами психологічної дії і т. д.);

• зовнішній вигляд (одяг, аксесуари до одягу; постава і хода).  
Виділяють зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу.

*Зовнішні чинники іміджу:*

- зовнішній вигляд: одяг, аксесуари до одягу, зачіска, макіяж;
- гарні манери: належні жести, пози, постава, хода;
- виразність міміки та вміння нею керувати;
- вміння використовувати простір для спілкування тощо.

*Внутрішні (психологічні) чинники іміджу:*

- мистецтво подобатися людям;
- вміння правильно спілкуватися;
- наявність необхідних для позитивного іміджу якостей особистості;
- вміння розуміти людей та впливати на них тощо.

*Внутрішні (етичні) чинники іміджу:*

- чесність;
- порядність;
- повага до підлеглих, партнерів;
- вірність даному слову;
- здатність ефективно взаємодіяти згідно з діючим законодавством, встановленими правилами і традиціями тощо.

Фахівців, які займаються створенням образу, називають іміджмейкерами. На Заході, де іміджу приділяють велику увагу, існує широка мережа іміджмейкерів. У нашій країні ця діяльність ще не дуже поширена, окрім того, послуги іміджмейкерів коштують недешево. Тому кожен, певною мірою, повинен стати іміджмейкером. Потрібно уміти сформулювати уявлення про імідж представника вашої професії, визначити його психологічний портрет. Кожен повинен стати "self-made-man" – людиною, яка сама себе створила.

Значну роль у формуванні іміджу організації відіграє імідж керівника.

Імідж керівника містить такі **складові** [63].

- *Професіоналізм і компетентність.* Кожен керівник повинен мати знання, володіти методами реалізації своїх обов'язків.

- *Динамізм, швидка реакція на ситуацію, активність.* Керівник повинен уміти вчасно відреагувати на подію і прийняти відповідне рішення.

- *Моральна надійність керівника.* Це є необхідною умовою для того, щоб співробітники організації могли довіряти керівникові і водночас відчувати його підтримку.

- *Уміння впливати на людей справою, словом і зовнішнім виглядом.* Виховний вплив справою реалізується у формі особистого прикладу, активного залучення людей до трудової діяльності, вплив словом – завдяки вмілому користуванню засобами ділової риторики. Вплив зовнішнім виглядом передбачає ефективну самопрезентацію (етика спілкування, естетика одягу, приваблива манера поведінки тощо).

- *Гуманітарна освіченість.* Основу світоглядних засад керівника можуть становити такі гуманітарні цінності: соціальна захищеність, здоров'я, духовне багатство, екологічна безпека людей. Отже, позитивний імідж керівника створюють: турбота про процвітання організації, інтереси підлеглих, належні умови праці; відкритість для співробітників; широке коло спілкування та ін.

- *Психологічна культура керівника.* Знання керівником психології працівника, уміння підбирати собі команду згідно з вимогами організації та індивідуальними особливостями кадрів є передумовами успішної діяльності організації.

Отже, імідж є способом життя особи і групи, завдяки якому складається враження про них.

Формування, підтримання та розвиток іміджу потребує виваженої, ґрунтовної діяльності щодо створення, закріплення, посилення позитивної громадської думки про організацію.

Скоординовані дії щодо впливу на громадську думку спрямовані на формування або зміну на свою користь уявлень (поведінки) людей. Ці дії називають *діяльністю у зв'язках із громадськістю* (Public Relations). У добре розвинутих організаціях управління іміджем здійснюють центри, відділи зв'язків з громадськістю.

Паблік релейшнз є невід'ємною складовою ефективного управління будь-якою організованою формою діяльності. Його мета полягає у встановленні двостороннього спілкування для з'ясування загальних уявлень, спільних інтересів, досягнення взаєморозуміння, яке базується на правді, знанні та цілковитій поінформованості.

Успіх діяльності, престиж організації залежить не тільки від того, що та як вона виробляє, а й від її іміджу, тобто уявлення людей про неї. Тому психологія управління іміджем організації, її співробітників та ефективна реклама є невід'ємною частиною діяльності керівника.

**Основні поняття і ключові слова:** імідж, імідж організації, імідж ділової людини, імідж керівника.

### **Питання та завдання для самоконтролю**

1. Здійсніть психологічний аналіз існуючих теорій організації.
2. Розкрийте зміст соціально-психологічних функцій організації.
3. Проаналізуйте суть та зміст моделі організації 5-го рівня.
4. Розкрийте суть принципу організації 5-го рівня: "спочатку "хто", потім "що".

5. Прокоментуйте вислів В. Франкла: ”свобода – це ще не все, свобода – це тільки половина правди. Ось чому я пропоную, щоб статую Свободи на східному березі доповнили статуєю Відповідальності на західному”.
6. Якими якостями повинен володіти керівник 5-го рівня управління?
7. Обґрунтуйте необхідність розробки та впровадження корпоративних кодексів.
8. Розкрийте суть поняття ”культура управління” та її роль в діяльності організації.
9. Проаналізуйте японську та американську культурні моделі управління.
10. Здійсніть аналіз структури корпоративної культури.
11. В чому полягає суть організації як комунікативної системи?
12. Дайте означення соціальної групи як основи діяльності організації.
13. Яка роль міжособистісної сумісності в розвитку групи?
14. Проаналізуйте поняття взаєморозуміння як фактора розвитку колективу.
15. Які фактори впливають на рівень згуртованості соціальної групи?
16. Який вплив здійснює соціально-психологічний клімат організації на ефективність її діяльності?
17. Здійсніть аналіз колективізму та індивідуалізму як принципів розвитку групи (організації).
18. Яка роль командоутворення в діяльності організації?
19. Проаналізуйте суть та зміст комунікації ”організація – зовнішнє середовище”.
20. Який вплив здійснюють етичні та психологічні принципи комунікації з клієнтами та партнерами організації на ефективність її діяльності?
21. Прокоментуйте вислів: ”Клієнти – це джерело життя для корпорації, і їх треба поважати, як землю, за те, що вона – джерело життя”.
22. Які причини ділових конфліктів в організації?
23. Здійсніть аналіз структури управління діловими конфліктами.
24. Які існують об’єктивні причини управлінського конфлікту?
25. Визначте та проаналізуйте суб’єктивні причини управлінського конфлікту.
26. Визначте та проаналізуйте фактори попередження управлінських конфліктів.
27. Як співробітники організації реагують на нововведення?
28. Які існують механізми подолання бар’єрів в процесі впровадження нововведень?
29. Яку роль відіграє імідж в ефективності діяльності організації?
30. Проаналізуйте основні компоненти іміджу ділової людини та іміджу керівника.



## Тестові завдання для самоперевірки

- Економічні стимули є найважливішими для мотивації робітників в теорії:
  - М.-П. Фоллетт;
  - Ф.-В. Тейлора;
  - А. Файоля;
  - Ч. Бернарда.
- "Хоторнський експеримент" проводив:
  - А. Файоль;
  - П. Друкер;
  - Е. Мейо;
  - М. Вебер.
- Представником школи "науки адміністрування" ("адміністративного менеджменту") в менеджменті є:
  - Р. Оуен;
  - Л. Гілбрет;
  - Е. Мейо;
  - А. Файоль.
- Представником школи "людських відносин" в менеджменті є:
  - М.-П. Фоллетт;
  - П. Друкер;
  - А. Файоль;
  - Ф. Гілбрет.
- Представником школи "системного підходу" в менеджменті є:
  - Е. Мейо;
  - П. Друкер;
  - А. Файоль;
  - М.-П. Фоллет.
- Система управління на основі "точного виконання індивідами системи правил і процедур" розроблялася в теорії:
  - Ф. Гілбрета;
  - М. Вебера;
  - А. Файоля;
  - Ф.-В. Тейлора.
- Які теорії менеджменту визначають сучасний етап розвитку теорії менеджменту?
  - "ситуаційна" та "наукового управління";
  - "людських відносин" та "кількісна (математична)";
  - "системна" та "ситуаційна";
  - "адміністративна" та "системна".
- На якому аспекті управління робиться акцент у західній теорії менеджменту порівнянно з вітчизняною?
  - управління людьми;
  - управління фінансами;
  - управління організацією;

- г) управління працею.
9. Стратегічним центром сучасної концепції менеджменту є:
- а) економічні цілі;
  - б) людина;
  - в) колектив;
  - г) суспільні цілі.
10. Основою особистісного підходу в управлінні організацією є:
- а) теорія психоаналізу;
  - б) психологічні властивості особистості;
  - в) трансперсональна теорія;
  - г) особистість як цілісна сутність.
11. Основою сучасних підходів до психології управління є психологічні теорії:
- а) психоаналіз;
  - б) біхевіоризм;
  - в) трансперсональна;
  - г) гуманістична.
12. Ергономіка – це ...
- а) наука про естетичні засади трудової діяльності;
  - б) методика професійного відбору;
  - в) галузь знань, яка комплексно вивчає трудову діяльність людей в системі ”людина – техніка – середовище”;
  - г) метод вивчення і опису змістовних та структурних характеристик професій.
13. Чотиристоронній підхід до організації часу Д. Льюїса:
- а) Проаналізувати? Делегувати? Робити? Контролювати?
  - б) Делегувати? Порадитися? Робити? Контролювати?
  - в) Відмовитися? Делегувати? Відкласти? Робити?
  - г) Відмовитися? Проаналізувати? Делегувати? Робити?
14. Система реакцій організму у відповідь на будь-яку висунуту до нього вимогу, це ...
- а) професійне вигорання;
  - б) стрес;
  - в) темперамент;
  - г) невроз.
15. Основою адаптації особистості до середовища є:
- а) процес та результат ”пристосування”;
  - б) процес та результат ”взаємовідносин”;
  - в) процес та результат ”взаєморозуміння”;
  - г) процес та результат ”взаємодії”.
16. Харизматична теорія лідерства належить до:
- а) ситуативного підходу в лідерстві;
  - б) персонологічного підходу в лідерстві;
  - в) психоаналітичного підходу в лідерстві;
  - г) системного підходу в лідерстві.

17. Стиль керівництва, який формує відповідальність та ініціативність:
- ліберальний;
  - демократичний;
  - авторитарний;
  - принциповий.
18. Стиль управління "сільський клуб" (управлінська сітка Блейка-Моутона) характеризується:
- низьким рівнем турботи про виробництво та людей;
  - максимальною турботою про виробництво та мінімальною – про людей;
  - високим рівнем турботи про людей та низьким – про виробництво;
  - максимальним рівнем турботи про виробництво та людей.
19. Яка комбінація функцій менеджменту є характеристикою лідера?
- раеІ;
  - РАЕі;
  - а-І;
  - раеі.
20. Стиль менеджменту "Інтегратор" визначається формулою:
- РАЕі;
  - раеІ;
  - рАеі;
  - раЕі.
21. Яка комбінація функцій менеджменту належить до "неправильного стилю менеджменту"?
- Раеі;
  - ра-і;
  - рАеі;
  - РАЕІ.
22. Теорія мотивації Х (Д. Макгрегора) базується на припущенні:
- всі працівники ліниві та не бажають працювати;
  - ставлення працівників до роботи залежить від матеріальних стимулів;
  - працівники, характеризуються бажанням самовдосконалюватися та внутрішньою мотивацією до праці;
  - основою мотивації робітників в організації є принцип "кнута та пряника".
23. У процесі взаємодії менеджера за рахунок невербальних засобів здійснюється:
- до 30% комунікації;
  - до 50% комунікації;
  - до 65% комунікації;
  - до 80% комунікації.
24. Основою для вирішення конфлікту є:
- компроміс;
  - співробітництво;

- в) згода;  
г) аргументація.
25. Об'єктивні причини управлінського конфлікту:  
а) прийняття керівниками необґрунтованих, помилкових рішень;  
б) низький авторитет конкретного управлінця;  
в) непідготовленість спеціаліста до конкретної управлінської діяльності;  
г) низький інтелектуальний рівень керівника.
26. Яка з наведених трансакцій веде до конфлікту у ділових відносинах:  
а) "батько – дитина";  
б) "дорослий – дорослий";  
в) "батько – батько";  
г) "дитина – дитина".
27. За оцінками американських спеціалістів причиною поразок у бізнесі є неправильна взаємодія з клієнтами:  
а) у 60% випадків;  
б) у 20% випадків;  
в) у 40% випадків;  
г) у 80% випадків.
28. Ключовим при створенні організації 5-го рівня управління є принцип:  
а) "спочатку "що", потім "хто";  
б) "спочатку ресурси";  
в) "спочатку "хто", потім "що";  
г) "спочатку геніальний менеджер".
29. До механізмів взаєморозуміння належать:  
а) "рефлексія, ідентифікація, емпатія";  
а) "рефлексія, інтроспекція, емпатія";  
а) "пізнання, ідентифікація, емпатія";  
а) "рефлексія, ідентифікація, співчуття".
30. Імідж людини – це ...  
а) уміння спілкуватися;  
б) уміння впливати на людей;  
в) уміння керувати враженням;  
г) стиль поведінки.

***Правильні відповіді:***

1 – б; 2 – в; 3 – г; 4 – а; 5 – б; 6 – б; 7 – в; 8 – в; 9 – б; 10 – г; 11 – г; 12 – в; 13 – в; 14 – б; 15 – г; 16 – в; 17 – б; 18 – в; 19 – а; 20 – б; 21 – б; 22 – а; 23 – г; 24 – б; 25 – в; 26 – а; 27 – а; 28 – в; 29 – а; 30 – в.

## Список використаної та рекомендованої літератури

1. Адизес И. К. Идеальный руководитель : почему им нельзя стать и что из этого следует / Адизес И. К. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262 с.
2. Адизес И. К. Развитие лидеров : как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Адизес И. К. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
3. Адизес И. К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Адизес И. К. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.
4. Анцупов А. Я. Конфликтология : учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – [3-е изд.]. – СПб. : Питер, 2008. – 496 с.
5. Бандурка А. М. Психология управления / Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. – Харьков : Фортуна-Пресс, 1998. – 464 с.
6. Басенко В. П. Организационное поведение : современные аспекты трудовых отношений : учеб. пособие / Басенко В. П., Жуков Б. М., Романов А. А. – М. : Изд. "Дашков и К", 2012. – 384 с.
7. Блейк Р. Р. Научные методы управления / Р. Р. Блейк, Д. С. Моутон ; [пер. с англ.]. – К. : Наукова думка, 1990. – 274 с.
8. Боронова Г. Х. Психология труда : конспект лекций / Г. Х. Боронова, Н. В. Прусова. – М. : Эксмо, 2008. – 160 с.
9. Бохонкова Ю. О. Особистісні чинники соціально-психологічної адаптації першокурсників до умов вищих навчальних закладів : дис. ... канд. психол. наук : 10.00.05 / Бохонкова Ю. О. – Луганськ, 2005. – 2007 с.
10. Браун Л. Имидж – путь к успеху / Браун Л. ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер Пресс, 1996. – 288 с.
11. Вересов Н. Н. Психология управления : учеб. пособие / Вересов Н. Н. – М. : Изд. МПСИ, 2006. – 304 с.
12. Власова Н. М. И проснешься боссом. Справочник по психологии управления / Власова Н. М. – Новосибирск : Экор, 1994. – 230 с.
13. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління : підручник / О. І. Власова, Ю. В. Никоненко. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 398 с.
14. Власова О. І. Організаційна поведінка : навч. посібник / Власова О. І., Савчук Л. М., Савінова В. Б. – К. : КНЕУ, 1998. – 96 с.
15. Волкогонова О. Д. Управленческая психология : учебник / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. – М. : ФОРУМ; ИНФРА-М, 2005. – 352 с.
16. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво "Політехніка", 2005. – 152 с.

17. Глушаков В. Е. Психология корпоративного управления / Глушаков В. Е. – Минск : Изд. Центр БГУ, 2009. – 175 с.
18. Говорун Т. В. Гендерна психологія : навч. посібник / Т. В. Говорун, О. М. Кікінежді. – К. : Академія, 2004. – 308 с.
19. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учебн. пособие / Герчикова И. Н. – М. : Консалтбанкир, 2002. – 576 с.
20. Григорьева М. В. Психология труда : конспект лекций / Григорьева М. В. – М. : Высшее образование, 2006. – 192 с.
21. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посібник / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
22. Дафт Р. Л. Менеджмент / Дафт Р. Л. ; [пер. с англ.] – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.
23. Демб А. Корпоративне управління: віч-на-віч з парадоксами / А. Демб, Ф. Нойбауер ; [пер. з англ.]. – К. : Основи, 1997. – 302 с.
24. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дерлоу Дес ; [пер. з англ.]. – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.
25. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник / Дуткевич Т. В. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 456 с.
26. Етика ділових відносин : навч. посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г.]. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 320 с.
27. Іпатов Е. Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посібник / Іпатов Е. Ф., Левківський К. М., Павловський В. В. – [2-е вид., доп., перер.]. – Харків – Київ : НМЦВО, 2003. – 320 с.
28. Иванова Н. Л. Введение в психологию бизнеса : учеб. пособие / Иванова Н. Л., Михайлов Е. В., Штроо В. А. – М. : Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2008. – 471 с.
29. Захарова Л. Н. Психология управления : учеб. пособие / Захарова Л. Н. – М. : Университетская книга; Логос, 2009. – 376 с.
30. Кабаченко Т. С. Психология управления : учеб. пособие / Кабаченко Т. С. – М. : Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.
31. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія / Карамушка Л. М. – К. : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.
32. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Карамушка Л. М. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
33. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей / Карнегі Д. – Харків : Промінь, 2001. – 560 с.
34. Карташова Л. В. Организационное поведение : учебник / Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 384 с.

35. Кізян С. М. Вступ до фаху. Менеджер і команда : теоретичні та практичні аспекти : навч. посібник / Кізян С. М., Небава М. І., Адлер О. О. – К. : Вид. дім "Слово", 2014. – 168 с.
36. Коллинз Дж. От хорошего к великому / Коллинз Дж. – Санкт-Петербург : Стокгольмская школа экономики в Санкт-петербурге, 2004. – 304 с.
37. Конфліктологія : навч. посібник / [Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М.]. – К. : КНЕУ, 2005. – 315 с.
38. Конфліктологія : підручник / [за ред. Г. В. Гребенькова]. – Львів : Магнолія 2006, 2011. – 229 с.
39. Конфліктологія : учебник / [под. ред. О. З. Муштука]. – [2-е изд.]. – М. : МФПА, 2011. – 320 с.
40. Коренев В. Н. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов : методика и опыт / Коренев В. Н., Магура М. И., Леонтьев С. В. – М. : РОЭЛ, 2002. – 312 с.
41. Корпоративна культура : навч. посібник / [під. заг. ред. Г. Л. Хаєта]. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
42. Котельников В. Лидерство : технологи достижения. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cecsi.ru/coach/team.html>.
43. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. – К. : Знання, 1999. – 556 с.
44. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці : підручник / Крушельницька Я. В. – К. : КНЕУ, 2003. – 367 с.
45. Кузин Ф. А. Имидж бизнесмена / Кузин Ф. А. – М. : Ось – 89, 1996. – 304 с.
46. Кузнецов И. Н. Корпоративная этика : учебн. пособие / Кузнецов И. Н. – М. : Изд. деловой и учебной литературы, 2003. – 480 с.
47. Кулініч І. О. Психологія управління : підручник / Кулініч І. О. – К. : Знання, 2011. – 415 с.
48. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации / Лафта Дж. К. – М. : Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.
49. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посібник / Лозниця В. С. – К. : КНЕУ, 1997. – 248 с.
50. Ложкін Т. В. Психологія конфлікту : теорія і сучасна практика : навч. посібник / Т. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель. – К. : ВД "Професіонал", 2006. – 416 с.
51. Ликсон Ч. Конфликт / Ликсон Ч. – СПб. : Пите Паблшинг, 1997. – 160 с.
52. Льюис Д. Стресс-менеджер : как найти дополнительные 10 часов в неделю / Льюис Д. ; [пер. с англ.]. – М. : Из-во "Рефл-бук", ООО "Фирма "Издательство АСТ", 2000. – 266 с.
53. Макгрегор Д. Управление производством и потребности человека / Макгрегор Д. // AlterEgo. – 2001. – № 2. – С. 37 – 46.

54. Малмазов О. Р. Психологія праці : навч. посібник / Малмазов О. Р. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 208 с.
55. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій / Мельник Л. П. – К. : МАУП, 1999. – 176 с.
56. Менеджмент організацій : підручник / [за заг. ред. Л. І. Федулової]. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
57. Методичні рекомендації ”Профілактика професійного вигорання працівників соціальної сфери” / [за заг. ред. М. А. Авраменка]. – Лютіж : Всеукраїнський центр професійної реабілітації інвалідів, 2008. – 53 с.
58. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы Сони / Морита А. ; [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1990. – 410 с.
59. Морозов А. В. Деловая психология : учебник / Морозов А. В. – [3-е изд., доп. и перераб.]. – М. : Академический Проект, 2005. – 1040 с.
60. Нельсон Б. Умение управлять для ”чайников” / Боб Нельсон, Питер Экономі ; [пер. с англ.]. – К. : Диалектика, 1997. – 336 с.
61. Ньюстром Джон В. Организационное поведение / Джон В. Ньюстром, Кейт Дэвис ; [пер. с англ.]. – СПб. : Изд. ”Питер”, 2000. – 448 с.
62. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія / Орбан-Лембрик Л. Е. – Івано-Франківськ : Плай, 2002. – 426 с.
63. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
64. Организационная психология / [под ред. П. К. Власова, С. А. Маничева, Г. В. Суходольского]. – СПб. : Изд-во С.-Петербургского ун-та; Харьков : Изд-во ”Гуманитарный центр”, 2008. – 480 с.
65. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Осовська Г. В. – К. : ”Кондор”, 2003. – 218 с.
66. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.
67. Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва : навч.-методичний посібник / Ю. І. Палеха, В. О. Кудін. – К. : МАУП, 1998. – 96 с.
68. Перегончук Н. В. ”Професійне вигорання” як фактор розвитку особистості педагога : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07 / Перегончук Наталія Василівна ; ДВНЗ ”Ун-т менеджменту освіти”. – К., 2011. – 219 с.
69. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник / Пірен М. І. – К. : МАУП, 2003. – 360 с.
70. Пиз А. Язык телодвижений : как читать мысли других людей по их жестам / Пиз А. – СПб. : Изд. Дом Гутенберг, 2000. – 186 с.
71. Питерс Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М. : Прогресс, 1989. – 321 с.
72. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология : учебное



- пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чичер. – СПб. : Речь, 2002. – 298 с.
73. Пряжников Н. С. Психология труда и человеческого достоинства : учебн. пособие / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. – М. : Академия, 2005. – 216 с.
74. Психология управления : курс лекций / [отв. ред. М. В. Удальцова]. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : Изд-во НГАЭиУ, 1997. – 150 с.
75. Психология : учеб. / [отв. ред. А. А. Крылов]. – М. : Проспект, 1999. – 584 с.
76. Психологія професійної діяльності і спілкування / [за ред. Л. Е. Орбан-Лембрика, Д. М. Гриджука]. – К. : Преса України, 1997. – 192 с.
77. Радченко С. Г. Этика бизнеса. Практикум : навч. посібник / Радченко С. Г. – К. : КНТУ, 2006. – 192 с.
78. Райгородский Д. Я. Психология управления : хрестоматия / Райгородский Д. Я. – Самара : Изд Дом "Бахрах-М", 2006. – 768 с.
79. Роджерс Ф. Дж. IBM. Взгляд изнутри. Человек – фирма – маркетинг / Роджерс Ф. Дж. ; [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1990. – 280 с.
80. Селье Г. Стресс без дистресса / Селье Г. ; [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1982. – 127 с.
81. Семенов А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М. : Изд. "Дашков и К", 2002. – 200 с.
82. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія : навч. посібник / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 120 с.
83. Статінова Н. П. Этика бизнеса : навч. посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 280 с.
84. Танаев В. М. Практическая психология управления / В. М. Танаев, И. И. Карнаух. – М. : АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2004. – 304 с.
85. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Тейлор Ф. У. ; [пер. с англ.]. – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.
86. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура : діловий етикет : навч. посібник / Тимошенко Н. Л. – К. : Знання, 2006. – 391 с.
87. Тохиро Коно Стратегия и структура японских предприятий / Тохиро Коно ; [пер. с яп.]. – М. : Прогресс, 1987. – 384 с.
88. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга / Трейси Д. ; [пер. с англ.]. – М. : Автор, 1993. – 160 с.
89. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління : формування, розвиток та психологічна підготовка / Третьяченко В. В. – К. : Стило, 1997. – 585 с.
90. Трофімов Ю. Л. Інженерна психологія : навч. посібник / Трофімов Ю. Л. – К. : Либідь, 2002. – 264 с.
91. Туріщева Л. В. Психологія управління : навч. посібник / Туріщева Л. В. – Харків : Основа, 2005. – 160 с.
92. Уотермен Р. Фактор оновлення. Как сохраняют конкурентность лучшие компании / Уотермен Р. – М. : Экономика, 1988. – 368 с.

93. Управление – это наука и искусство / [Файоль А., Змерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г.]. – М. : Республика, 1992. – 351 с.
94. Урбанович А. А. Психология управления / Урбанович А. А. – Минск : Харвест, 2003. – 640 с.
95. Утлик Э. П. Личность в психологии и в менеджменте : учеб. пособие / Утлик Э. П. – М. : ГУУ, 2003. – 227 с.
96. Фишер Д. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Д. Фишер, У. Юри ; [пер. с англ.]. – М. : Наука, 1990. – 158 с.
97. Франкл В. В поисках смысла : сборник / Франкл В. – М. : Прогресс, 1999. – 272 с.
98. Хажински А. Гуру менеджмента. Дорога к успеху / Хажински А. – СПб. : Питер, 2001. – 460 с.
99. Ходаківський Є. І. Психологія управління : навч. посібник / Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 608 с.
100. Ходаківський Є. І. Психологія управління : підручник / Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.
101. Цигульська Т. Ф. Загальна та прикладна психологія : навч. посібник / Цигульська Т. Ф. – Київ : Наукова думка, 2000. – 192 с.
102. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування : навчальний посібник / Цимбалюк І. М. – К. : ВД "Професіонал", 2004. – 304 с.
103. Цимбалюк І. М. Психологія управління : навчальний посібник / Цимбалюк І. М. – К. : ВД "2008", 2008. – 624 с.
104. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / Цюрупа М. В. – К. : Кондор, 2004. – 172 с.
105. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
106. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К. : Вікар, 2003. – 223 с.
107. Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі / Ю. М. Швалб, О. В. Данчева. – К. : Лібра, 1998. – 270 с.
108. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
109. Шминке Д. 47 Принципов Древних Самураев или Кодекс Руководителя / Шминке Д. ; [пер. с англ.]. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2003. – 159 с.
110. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми : психология кадрового менеджмента / Щекин Г. В. – К. : МАУП, 1999. – 400 с.
111. Яккока Л. Карьера менеджера / Яккока Л. – М. : Прогресс, 1991. – 384 с.
112. "The 17 Indisputable Laws of Teamwork", John C. Maxwell. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cecsi.ru/coach/team.html>.

## Короткий термінологічний словник

**Авторитарний (директивний, вольовий) стиль керівництва (authoritative style of management)** – базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи, тотальному контролі.

**Авторитет (authority)** – загально визнаний вплив окремої людини або колективу, організації у різних сферах суспільного життя, що ґрунтується на знаннях, високих моральних якостях, досвіді.

**Адаптація (adaptation)** – процес активного пристосування особистості або соціальної групи до соціального середовища.

**Вербальна комунікація (verbal communication)** – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

**Групова згуртованість (group solidarity)** – процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб.

**Груповий конфлікт (group conflict)** – стан дезорганізації, порушення рівноваги в групі.

**Делегування (delegation)** – призначення робочих завдань, повноважень та обов'язків співробітникам організації.

**Демократичний стиль керівництва (democratic style of management)** – стиль базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, якщо можливо, побажань підлеглих, передавання частини повноважень підлеглим; стиль заохочення, ініціативи.

**Ділова бесіда (розмова) (business conversation (talk))** – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

**Ділове спілкування (business communication)** – спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

**Емпатія (empathy)** – вміння проникнутись переживанням іншої людини, вміння співпереживати, співчувати.

**Етика бізнесу (business ethics)** – правила, норми, що регулюють відносини суб'єктів бізнесу.

**Етика ділових відносин (ethics of the business relations)** – система знань про моральні аспекти ділових відносин.

**Здібності (skills)** – індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.

**Імідж (image)** – враження, яке особистість або організація справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

**Керівник (leader; manager; chief)** – особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією, колективом.

**Керівництво (management, administration)** – 1) мистецтво впливати на

інших для досягнення певної мети; 2) керівник, керівний склад якої-небудь організації.

**Колектив (staff)** – соціальна група вищого рівня розвитку з певною організаційною структурою, що поєднана цілями спільної суспільно-корисної діяльності і має складну динаміку формальних та неформальних відносин. Діяльність членів колективу визначається особистісно значимими і соціально визнаними цінностями.

**Компетентність керівника (manager competence)** – наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

**Комуникабельність (sociability)** – риса особистості, здатність її до спілкування з іншими людьми, товариськість.

**Комунікація (communication)** – фундаментальна ознака людської культури, яка полягає у взаємозв'язку, взаємоспілкуванні, взаємодії людей на основі обміну певною інформацією.

**Комуникативний потенціал керівника (communicational manager potential)** – притаманні керівникові комуникативні можливості, які виступають внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

**Конфлікт (conflict)** – особливий вид особистісної взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні в даній ситуації цілі, інтереси, типи поведінки і під час якого виникають неприємні почуття та переживання.

**Культура управління (management culture)** – комплексна узагальнена характеристика управлінської праці, що відображає її якісні ознаки і особливості. Культура управління містить: сукупність знань, міру поглядів, морально-естетичні норми праці, ставлення до праці, навички організації праці, уміння володіти собою і розуміти людей, які працюють поряд.

**Ліберальний (номінальний) стиль керівництва (liberal style of management)** – базується на тому, що роль керівника при прийнятті рішень стає номінальною, вказівки не даються, керують підлегли, діє принцип "своя людина".

**Лідер (leader)** – особистість, що користується визнанням та авторитетом групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини у групі.

**Лідерство (leadership)** – відносини домінування і підкорення (влади) в системі міжособистісних відносин у групі на основі авторитету.

**Менеджер (manager)** – суб'єкт, що виконує управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах.

**Менеджмент (management)** – управління, принципи, методи, засоби і форми управління в організації.

**Мотив (motive)** – стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків.

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

**Наставник (mentor)** – співробітник або інший індивід, який є зразком рольової моделі, ділиться з іншими робітниками цінними порадами відносно виконуваних ролей і стереотипів поведінки.

**Невербальна комунікація (nonverbal communication)** – комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

**Нововведення (innovation)** – заходи, спрямовані на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації.

**Організаторські здібності (management abilities)** – сукупність психічних рис особистості, необхідних для успішного оволодіння організаторською діяльністю, її ефективного виконання.

**Організаційна культура (organizational culture)** – набір допущень, переконань, цінностей і норм, які поділяються всіма членами організації.

**Організація (organization)** – стійка форма об'єднання людей або груп, пов'язаних спільною діяльністю (підприємство, комерційні і некомерційні установи та ін.).

**Особистість (personality)** – соціально-психологічна сутність людини, яка формується в результаті засвоєння індивідом суспільних форм свідомості і поведінки, суспільно-історичного досвіду людства. Особистістю ми стаємо під впливом суспільства, виховання, навчання, взаємодії, спілкування тощо. Особистість – ступінь привласнення людиною соціальної сутності. Особистість – соціальний індивід.

**Потреби (needs)** – стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини.

**Предмет психології управління (management psychology subject)** – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.

**Прийняття управлінського рішення (decision making)** – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

**Професіограма (professiogram)** – опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії.

**Професіоналізм управлінської діяльності (management professionalism)** – сукупність загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного її здійснення й корекції.

**Психограма (psycogram)** – характеристика вимог, висунутих професією до людини, її психічних та інтелектуальних якостей; перелік та опис загальних і спеціальних умінь та навичок, необхідних для конкретної професійної діяльності.

**Психологічна культура (psychological culture)** – комплекс елементів

психологічної компетентності, що обслуговують управлінську практику й забезпечують застосування найефективніших способів, форм, методів роботи.

**Психологічні перешкоди нововведенням** (*psychological innovational hinders*) – мотиваційні чинники, які ускладнюють пов'язану із нововведеннями діяльність.

**Психологія управління** (*management psychology*) – галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.

**Психологія управління людськими ресурсами** (*management psychology of human resources*) – галузь знань і практичної діяльності, завданням якої є врахування і ефективне використання психологічних особливостей і можливостей людей з метою підвищення задоволеності працівників роботою і результатів діяльності організації.

**Розвиток особистості керівника** (*personal manager development*) – процес, під час якого він, засвоюючи соціальний, моральний, професійний досвід, набуває реального соціального, морального професійного статусу.

**Соціальне управління** (*social management*) – діяльність, спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях людей і організацій з метою досягнення окреслених суспільно значущих цілей.

**Соціально-психологічний клімат** (*social and psychological climate*) – рівень міжособистісних відносин, що виявляється як сукупність психологічних умов, які сприяють або заважають продуктивній діяльності особистості у групі; домінуючий настрій, морально-психологічна атмосфера, у якій виявляється властиве для членів групи ставлення до загальної справи і один до одного. Істотним показником соціально-психологічного клімату є рівень згуртованості групи.

**Спілкування** (*communication*) – взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння.

**Стиль управління (керівництва)** (*style of management*) – стійка сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких здійснюється ефективна управлінська діяльність та досягнення поставлених цілей.

**Стрес** (*stress*) – емоційний стан людини, що виникає під дією сильних подразників і виявляється у напружених переживаннях.

**Управління** (*management*) – 1) галузь наукового знання, яка вивчає об'єктивні закономірності процесу управління; 2) сукупність взаємопов'язаних елементів (мети, функцій, організаційних структур управління, методів управління та ін.) і підсистем управління, що взаємодіють між собою для досягнення головної мети діяльності організації; 3) свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість та поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу, організації з метою підвищення організованості та ефективності їх спільної діяльності.

**Якості особистості керівника** (*manager personal qualities*) – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

*Навчальне видання*

**Прищак Микола Дем'янович  
Лесько Олександр Йосипович**

## **Психологія управління в організації**

Навчальний посібник  
2-ге видання,  
перероблене і доповнене

Редактор Є. Плетньова  
Оригінал-макет підготовлено М. Прищакком

Підписано до друку  
Формат 29,7×42¼. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman.  
Друк різнографічний. Ум. друк. арк.  
Наклад            пр. Зам. №

Вінницький національний технічний університет,  
навчально-методичний відділ ВНТУ.  
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95.  
ВНТУ, к. 2201.  
Тел. (0432) 59-87-36.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.

Віддруковано у Вінницькому національному технічному університеті  
в комп'ютерному інформаційно-видавничому центрі.  
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95.  
ВНТУ, ГНК, к. 114.  
Тел. (0432) 59-87-38.  
publish.vntu.edu.ua; email: kivc.vntu@gmail.com.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.



**Микола Прищак**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри філософії та гуманітарних наук Вінницького національного технічного університету. У 1991 році закінчив філософський факультет Київського державного університету ім. Т. Г. Шевченка. З 2001 по 2008 рік заступник директора Інституту гуманітарно-педагогічних проблем та виховання, заступник проректора з науково-педагогічної роботи по організації виховного процесу та наукової роботи в галузі гуманітарних наук Вінницького

національного технічного університету.

Наукові інтереси: філософсько-педагогічні проблеми духовності, філософія та педагогіка комунікації, етика та психологія ділових відносин, психологія менеджменту, історія педагогіки. Автор монографії, понад 50 наукових статей, співавтор 14 навчальних посібників (в тому числі одного з грифом Міністерства освіти і науки).



**Олександр Лесько**, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри економіки підприємництва та виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету. З 2005 по 2007 рік завідувач кафедри економіки промисловості та організації виробництва. З 2005 по 2012 рік декан Факультету інформаційного, промислового та спортивного менеджменту, а з 2012 року заступник директора Інституту менеджменту з навчально-методичної роботи. З 2014 року завідувач кафедри економіки під-

приємництва та виробничого менеджменту.

Наукові інтереси: економіка праці, соціальна економіка і політика, проблеми розвитку виробничого менеджменту і підприємства. Автор понад 50 наукових праць, 2 монографій, автор і співавтор 22 навчальних посібників (в тому числі чотирьох з грифом Міністерства освіти і науки).