

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпропетровський національний університет**

*90-річчю ДНУ присвячується*

**В.А. Гладуш**

# **ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**

Курс лекцій

Дніпропетровськ  
РВВ ДНУ  
2008

УДК 159.98 (075.8)  
ББК 88.59 я 73  
Г 52

Рецензенти: д-р психол. наук, проф., чл.-кор. НАПН України Е.Л. Носенко,  
канд. держ. управління, доц. Н.К. Рашитова

**Г 52 Гладуш В.А. Психологія управління** [Текст]: курс лекцій / В.А. Гладуш.  
– Д.: РВВ ДНУ, 2008, – 104 с.

Уміщені основні матеріали для засвоєння базових знань із курсу «Психологія управління», а також визначення, поняття, принципи й концепції психології та менеджменту, необхідні для професійної діяльності організаційного психолога.

Для студентів ДНУ всіх форм навчання за програмою підготовки бакалаврів зі спеціальності «Психологія».

Темплан 2008, поз. 118

Навчальне видання

Віктор Антонович Гладуш

**Психологія управління**

Курс лекцій

Редактор А.Я. Балюра  
Техредактор Л.П. Замятіна  
Коректор Т.А. Андрєєва

Підписано до друку 03.03.2008. формат 60x80 / 16. Папір друкарський.  
Друк плоский. ум. друк. арк. 6.04. Ум. фарбовідб. 6.04. Обл. вид. арк. 8.37.  
Тираж 150 пр. Зам. № 403.

---

РВВ ДНУ, пр. Гагаріна, 72, м. Дніпропетровськ, 49010.  
Друкарня ДНУ, вул. Наукова, 5, м. Дніпропетровськ, 49050.

# Тема 1. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК НАУКА

*Після вивчення даної теми студенти повинні вміти:*

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

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

## 1.1. СТРУКТУРА СУЧАСНОЇ ПСИХОЛОГІЧНОЇ НАУКИ ТА МІСЦЕ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В НІЙ

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

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

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

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

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

Сучасна зарубіжна модель управління така:

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

#### 4. Довгострокові цілі розвитку.

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

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

**Психологія управління** — галузь психології, яка вивчає управлінську діяльність.

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

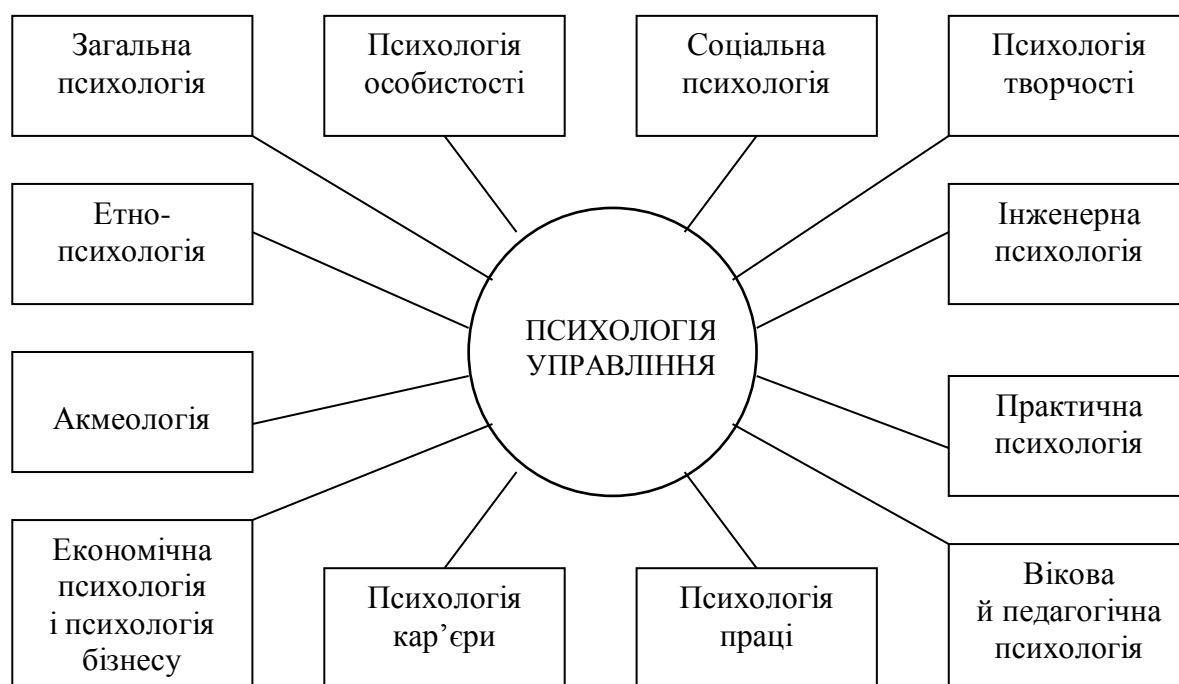


Рис.1.1. Схема міждисциплінарних зв'язків психології управління

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

*Психологія особистості* як наука, що досліджує психологічну (інтелектуальну, вольову, емоційну) структуру людини, загальні й специфічні закономірності її психіки, забезпечує психологію управління знаннями, конкретними спостереженнями, узагальненнями й міркуваннями щодо таких функціональних характеристик особистості, як самосвідомість, самооцінка, об-

раз «Я», життєвий шлях. Застосовуючи ці набутки, можна визначити особистісно-індивідуальні передумови ефективної управлінської діяльності, виробити типологію керівників і науково обґрунтовані методики діагностики їх особистісних рис.

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

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

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

*Акмеологія* (грец. акме — вершина) — галузь психологічних знань, зосереджена на проблемах удосконалення професійної діяльності, ділової взаємодії, професійного спілкування, методів запобігання професійній деформації, досягнення професійних вершин спеціалістами різних сфер суспільства. Психологія управління з досвіду акмеології бере основи щодо опанування секретів майстерності, формування психологічної готовності до ефективної та результативної управлінської діяльності. Найпомітніше виявляється їх зв'язок у вивченні рівня професіоналізму діяльності та спілкування.

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

*Педагогічна психологія* як наука про психічні закономірності, принципи

та внутрішню сутність навчання і виховання особистості особливо цінна в ході вироблення, застосування й коригування оптимальних управлінських методик, прогнозування їх наслідків.

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

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

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

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

Неоціненною є взаємодія психології управління з *етнопсихологією* (грец. *ethnos* — плем'я, народ) — наукою про психічні особливості, ментальність (особливість світосприйняття) народу, риси національного характеру. Адже у представників різних етносів існують свої усталені норми відносин, ділової поведінки, обміну інформацією тощо. Тому управлінська діяльність передбачає наявність у спеціалістів ґрунтовних знань і навичок поведінки під час міжнародних ділових переговорів, неформального спілкування з

представниками різних національностей. Не менш важливе регулювання ділової взаємодії в межах однієї етнічної групи. У сукупності все це — важливий чинник, здатний забезпечити оптимальну адаптацію суб'єктів управління в іноетнічному середовищі, під час взаємодії з іноетнічними партнерами, ефективне вирішення етнічних конфліктів в організації тощо.

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

## **1.2. ПРЕДМЕТ, ОБ'ЄКТ І ЗАВДАННЯ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

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

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

1. Зародження ідей психології управління в надрах філософії та соціології (VI ст. до н. е. — середина XIX ст.).

2. Формування психологічних знань про керування в теорії управління та у сфері психології (середина XIX — початок XX ст.).

3. Становлення психології управління як самостійної науки (20—30-ті рр. XX ст.).

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

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

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

- психологія особистості в управлінні;
- феномен організації в управлінні;
- управлінська діяльність;
- управлінські відносини;
- взаємодія в системах „керівник — підлеглий”, „керівник — інші керівники”, „керівник — організація” тощо.

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

Норми, правила й вимоги в організації породжують особливі психологічні відносини між людьми — управлінські, що утворюють спільну діяльність. Саме тому до сфери психології управління належить вивчення психологічних особливостей діяльності керівника, групи керівників, формування програми діяльності підлеглих, спрямованої на необхідну зміну станів керованого об'єкта.

Отже, об'єктом вивчення психології управління є відносини людей, які фінансово та юридично належать до самостійних організацій, об'єднані загальним порядком, пов'язані різноманітною відповідальністю — моральною, матеріальною, соціальною, психологічною, правовою.

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

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

1. Аналіз та вивчення методологічних і теоретичних засад психології управлінської діяльності, розроблення методів і методик теоретико-прикладних досліджень.

2. Дослідження особистості керівника, його управлінської діяльності; особистості підлеглого та психологічних особливостей управління персоналом; психологічних засад управління організаціями; психологічних особливостей взаємодії в системах „керівник — підлеглий”, „керівник — організація”, „керівник — інші керівники”, „організація — організація” в процесі управління.

3. Вивчення акмеологічних, соціокультурних, етнопсихологічних та соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності; розроблення принципів і технологій планування, стратегії, координації, комунікації, мотивації діяльності, методів стимулювання, психологічних особливостей прийняття рішень, способів формування робочих груп тощо.

4. Аналіз умов, детермінантів оптимального розвитку керівника й організації та результативності управлінської діяльності; виявлення психологічних показників ефективності управлінського розвитку керівника та організації.

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

6. Теоретико-методичне забезпечення навчальної дисципліни „Психологія управління” та пов'язаних із нею спеціальних курсів, наукових семінарів тощо.

### **1.3. ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ ТА ПОНЯТТЯ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

У процесі розвитку психології управління як науки поступово сформувалися її основні категорії, ключові поняття, які характеризують найбільш закономірні, суттєві зв'язки й відносини в організованій діяльності людей. Система категорій цієї відносно молодого науки ще не завершена, хоча окремі з них уже набули статусу опорних і навколо них концентрується відповідна проблематика, а також — інші категорії. Сукупність категорій психології управління класифікують на кілька груп (рис.1.2), які відповідають таким сутнісним параметрам:

— відображення природи психіки людини, її відносин в організованій діяльності;

— характеристика психології організації в управлінні;

— відтворення психологічних особливостей управлінської діяльності;



- характеристика соціально-психологічної, соціокультурної та етнопсихологічної сфер управлінської діяльності;
- зв'язок зі сферою власне управління;
- відтворення психологічних особливостей становлення і розвитку керівника, його управлінської кар'єри.



Рис.1.2. Схема базових категорій психології управління

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

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

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

У психології управління активно вживаються терміни „менеджер” і „керівник”.

**Менеджер** (англ. *management* — управління) — суб'єкт, який виконує управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах; особа, яка організовує конкретну роботу певної кількості працівників, керуючись сучасними методами.

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

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

Керівник несе юридичну відповідальність за функціонування організації, робочої групи, персоналу взагалі перед інстанцією, яка його призначила, і має право застосовувати певні санкції (заохочення, покарання тощо) з метою

впливу на відносини в групі та на активність підлеглих. Однак деякі дослідники поняття „менеджер” і „керівник” ототожнюють.

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

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

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

#### **1.4. ІСТОРІЯ ТА СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

Управління у своїх первісних формах виникло ще в доісторичні часи й існує стільки ж, скільки й людина. Появі психології управління як науки передував тривалий період накопичення знань про людину, її відносини в соціумі, вироблення вміння жити в суспільстві. Археологічні знахідки підтверджують, що первісні люди жили організованими групами, спільнотами. За допомогою скоординованих зусиль можна було створити такі чудеса світу, як єгипетські піраміди, висячі сади Вавилону тощо. Давні імперії Македонії, Риму, що займали територію від Європи до Азії, могли існувати лише в результаті управління, а не спонтанно.

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

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

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

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

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

3. Принцип матеріальної зацікавленості.

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

Головне в теорії полягає в тому, що автор вперше вирішив проблему збільшення виробництва продукції в багато разів не за рахунок розширення самого виробництва, а шляхом вдосконалення стимулювання праці та зростання його ефективності. Згідно з Тейлором, висока заробітна платня та низькі виробничі витрати – основа хорошого управління. Одна з його заслуг полягає в обґрунтуванні виокремлення планування як самостійної функції управління. Акцентуючи увагу на індивідуальних рисах людини, Тейлор досліджував питання професійного відбору та навчання відповідним професіям, обліку можливостей людини при організації робочого місця. У своїх працях він ввів поняття “людський фактор”.

Недоліки концепції:

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

Ідеї Тейлора продовжили й доповнили американські дослідники – подружжя **Френк і Ліліан Гілбрет**. Френк вдосконалив теорію наукової

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

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

Таким чином, на відміну від Тейлора Френк Гілбрет більш чітко орієнтувався на “людський фактор”. Безумовно, вплинуло на нього в цьому плані співробітництво з дружиною Ліліан – першою жінкою, яка отримала кваліфікацію доктора психології. Саме психологічний бік у науковій організації праці цікавив її найбільше. Ліліан продовжила справу чоловіка щодо активного залучення до інтерпретації одержаних результатів психологічної науки. Вона написала першу в історії книгу з управління – “Психологія управління підприємством”. На її думку, наукове управління повинне передбачати і моральний розвиток працівників, який забезпечується культивуванням почуття відповідальності за себе та інших, почуття професійної гідності, здатності до самоконтролю, почуття справедливості. Успішність управління вона пов'язувала із психікою людини, коли сама робота стає “великим вихователем”. Досконала система управління, вважала Л.Гілбрет, повинна не тільки орієнтуватися на професійний, розумовий та моральний розвиток працівників, але й формувати в них прагнення до здорового способу життя.

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

Учений розглядав управління як процес, що складається із таких взаємопов'язаних функцій, як *планування, організація, мотивація і контроль.*

Він стверджував, що компанія повинна мати план дій, у який доцільно включати:

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

Діяльність має бути організована так:

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

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

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

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

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

3) справедливість: поєднання добра й правосуддя;

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

5) підпорядкування особистих інтересів загальним;

6) розподіл праці, тобто спеціалізація;

7) повноваження та відповідальність;

8) єдиноначальність;

9) єдність напрямку роботи;

10) централізація;

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

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

13) стабільність робочого місця для персоналу;

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

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

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

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

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

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

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

На сучасному етапі вивчення виділяють такі перспективні проблеми психології управління:

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

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Укажіть місце психології управління як серед інших наук, опишіть зв'язки між ними.
2. Яка історія становлення предмета психології управління?
3. Що є предметом і об'єктом психології управління на сучасному етапі?
4. Сформулюйте завдання психології управління як галузі психологічних знань.
5. Дайте характеристику ключових понять та базових категорій психології управління.
6. У чому полягає зміст та значення досягнень школи наукового управління?
7. Розкрийте сутність та особливості теорії адміністративного менеджменту.
8. Поясніть досягнення концепції людських відносин та їх значення.
9. Що спільне та відмінне між теоріями менеджменту кінця ХІХ – початку ХХ ст.?
10. Сформулюйте перспективні проблеми психології управління на сучасному етапі.



### Список рекомендованої літератури

- Бандурка, А.М. Психология управления [Текст] / А.М.Бандурка, С.П.Бочарова, Е.В.Землянская.- Х.: ООО "Фортуна-пресс", 1998. - 464 с.
- Генов, Ф. Психология управления [Текст] / Ф.Генов. - М.: Прогресс, 1982.- 422 с.
- Китов, А.И. Экономическая психология [Текст] / А.И.Китов. - М.,1987. -521с.
- Лозниця, В.С. Психологія менеджменту [Текст] / В.С.Лозниця.- К.: ТОВ"УВПК ЕксОб", 2001.- 512 с.
- Мельник, Л.П. Психологія управління [Текст] / Л.П.Мельник. - К.:МАУП, 1999.- 176 с.
- Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури.- М.:Прогресс, 2000.- 702 с.
- Орбан-Лембрик, Л.Е. Психологія управління [Текст] / Л.Е.Орбан-Лембрик. - К.: Академвидав, 2003.- 568 с.
- Психология менеджмента [Текст] / под ред.Г.С. Никифорова. – С.Пб.: Питер, 2004.- 639 с.
- Урбанович, А.А. Психология управления [Текст] / А.А.Урбанович.- Мн.: Харвест, 2006.- 640 с.
- Шарухин, А.П. Психология менеджмента [Текст] / А.П.Шарухин.- С.Пб.: Речь, 2005.- 352 с.

## Тема 2. ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЗМІСТ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ

*Після вивчення даної теми студенти повинні вміти:*

- сформулювати визначення функцій управління;
- визначити принципи класифікації функцій;
- проаналізувати підходи до класифікації функцій;
- розкрити сутність і особливості планування;
- пояснити основні етапи розроблення і реалізації стратегії організації;
- охарактеризувати найтипівіші стилі мислення керівників та основні типи управлінських завдань.

*Ключові поняття:* функції управління, план, планування, стратегія, тактика, місія, цінності організації.

### 2.1. КЛАСИФІКАЦІЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ

Психологічний зміст управлінської діяльності розкривають структурування функцій управління та механізми їх взаємозв'язку. Однак до сьогодення ще недостатньо обґрунтоване поняття „функції управління”:

- теорія управління ототожнює його з поняттями „роль”, „коло обов'язків”;
- теорія організації тлумачить його як таке відношення частини до цілого, у разі якого існування та зміна частини забезпечують існування та розвиток цілого.

Об'єднує ці позиції погляд на поняття „функція” як на перетворення ресурсів та знань для задоволення суспільних потреб. В основі зазначених аспектів лежить операційно-стадійний підхід, згідно з яким поняття „функція” (лат. — виконання) трактують як сукупність специфічних дій та операцій, а управлінську діяльність — як систему послідовно виконуваних операцій. В окремих дослідженнях характерні своєрідні функції управління подані як системи завдань, що відображають способи діяльності для досягнення намічених цілей, а функції організації — як створення функціональної структури, яка виконує конкретні операції.

**Функції управління** — сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямованого впливу на зв'язки та відносини людей у процесі життєдіяльності організації.

Підходи до класифікації функцій різноманітні. Одні автори, беручи за основу зміст виконуваних робіт, загальними функціями управління вважають прийняття рішень та організаційну діяльність, другі — планування, організацію, контроль, мотивацію та лідерство, треті — прогнозування, формулювання мети, аналіз та узагальнення зібраної інформації, прийняття рішень, їх здійснення і контроль за виконанням.

Згідно з класифікацією американських учених **Д. Креча, Р. Кратчфілда та Е. Білаші**, в діяльності керівника провідними є такі функції:

1. Керівник - виконавець. Ця функція характеризує його особисту участь у роботі групи.

2. Керівник - плануючий орган групи. Він реалізовує себе як творець довгострокового планування та „єдиний зберігач цілісного плану”, решта осіб групи ознайомлена лише з окремими його етапами.

3. Керівник - генератор політики групи. У його роботі ця функція найвідповідальніша. Джерелами її є вказівки вищих органів, рішення, прийняті співробітниками, а також самостійно.

4. Керівник - експерт. Ця функція потребує глибоких знань про виробництво, а також кваліфікованого застосування їх у кожній конкретній ситуації.

5. Керівник - зовнішній представник групи. Будучи офіційним представником групи, керівник повинен доносити інформацію з групи в зовнішні соціальні інститути, а також - у зворотному напрямку.

6. Керівник - особистість, яка регулює внутрішні відносини. Керівник найбільше впливає на взаємини в групі. Якщо він не відокремлений від більшості учасників групи, то характеризується як „один із нас”.

7. Керівник - арбітр та посередник. Маючи офіційні повноваження, він може нагороджувати й карати, що зобов'язує до справедливості, неупередженості.

8. Керівник - зразок поведінки. Він має бути прикладом для підлеглих.

9. Керівник - символ групи. Функція є наслідком прагнення групи до єдності.

10. Керівник - особистість, яка позбавляє підлеглих індивідуальної відповідальності.

11. Керівник - ідеолог групи. Розробляє і впроваджує погляди, цінності, норми.

12. Керівник - протекційно-захисна особа. Повинен уміти виражати інтереси групи, окремих осіб поза її межами, оберігати їх від недружелюбних зовнішніх впливів.

13. Керівник - винуватець усіх бід. У разі невдачі керівник може стати „мішенню” для розчарованої групи.

На думку радянських учених **В.Рубахіна й А.Філіпова**, найраціональнішим є поділ функцій управління на основні та спеціальні. Основними вони вважають такі:

— визначення цілей та головних напрямів діяльності, перспектив розвитку колективу та виробництва загалом;

— створення згуртованого, дисциплінованого колективу та налагодження виробництва;

— формування раціональної організаторської структури, розподіл функціональних обов'язків, сил і коштів у колективі тощо.

До спеціальних функцій належать планово-економічна, кадрова й технологічно-управлінська.

Зовсім інші критерії класифікації застосували **Є.Кузьмін, І.Волков та Ю.Ємельянов**, що дало їм підстави виокремити такі управлінські функції:

- *адміністративну* (накази, розпорядження щодо діяльності, координація індивідуальних дій та нагляд за виконанням);
- *стратегічну* (визначення цілей та вибір методів їх досягнення, планування та прогнозування);
- *експертно-консультативну*;
- *комунікативно-регулятивну*;
- *функцію представництва в зовнішньому середовищі*;
- *дисциплінарну*;
- *виховну*;
- *психотерапевтичну*.

Класифікуючи функції управління за їх спільними значенням, українські вчені **О.Бандурка, С.Бочарова та О.Землянська** виокремили *цільові та організаційні*. Цільові функції є визначальним елементом управлінської діяльності, адже сутність управління полягає у виконанні планів і завдань, досягненні цілей організації. Систему *організаційних функцій*, на їх думку, утворюють:

— загально-організаційна (передбачає розподіл доручень між співробітниками, налагодження дисципліни, відповідальності за доручену справу, створення нових підрозділів для виконання певних завдань);

— матеріально-технічного забезпечення (визначає потреби системи та її підсистем у матеріальних ресурсах, виявляє можливості суспільства для

задоволення потреби системи, розподіляє матеріально-технічні засоби, контролює їх раціональне використання);

— фінансово-економічного розвитку (визначає реальну вартість виконуваного завдання);

— обліку та контролю (забезпечує збір, передачу, збереження й оброблення даних обліку);

— політико-правова (дає змогу керівнику орієнтуватися в політико-правовому просторі суспільства, забезпечує ефективне управління підлеглими в межах організації);

— соціальна (спрямована на ефективне вирішення суперечностей, сприяє соціальному захисту працівників);

— мотиваційна (спрямована на забезпечення виконання підлеглими їх зобов'язань).

**М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі** запропонували чотири основні функції: планування, організації, мотивації і контролю. Останній варіант виглядає найбільш переконливо, оскільки дослідження показують, що саме ці функції приймають участь у будь-якому управлінському процесі.

Ефективність управлінської діяльності залежить від розуміння керівником управлінських функцій, завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль працівників для досягнення цілей організації. Кожна управлінська дія, будучи пов'язаною з відображенням дійсності у свідомості суб'єктів управління, вибудовується з урахуванням індивідуальних можливостей і здібностей людини в ході розподілу роботи, досягнення поставлених цілей, вироблення та прийняття управлінських рішень, має психологічні особливості. Багатоманітність функцій у процесі здійснення управлінської діяльності вимагає високої компетентності, відповідальності та психологічної готовності керівника.

## **2.1. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІЇ ПЛАНУВАННЯ**

До головних функцій управління належать - планування та прийняття управлінських рішень. Це є процедури, спрямовані на виявлення розбіжностей між поточним станом справ в організації та його ідеальним баченням, коли встановлюється і з'ясовується міра неузгодженості між належним і наявним станом речей.

*Сутність і особливості планування.* Планування - одна з пріоритетних функцій управління, яка охоплює процес підготовки до змін, формування майбутніх варіантів дій. Результатом планування є **план** — система взаємопов'язаних, об'єднаних спільною метою завдань, що передбачають терміни, порядок, послідовність, умови, ресурси (людські, економічні, соціальні) та результат виконання. Він містить компоненти, які потребують з'ясування: що необхідно робити, хто, як і коли буде виконувати роботу, якого ефекту (результату) від неї чекати. Складаючи план, керівник повинен уміти прогнозувати й оцінювати майбутнє, готуватись до нього. Потрібно враховувати потенційні можливості організації (здібності та професійну підготовленість учасників управління, морально-психологічний клімат в

організації тощо), зміни зовнішнього середовища (вплив на стан організації поведінки клієнтів, конкурентів, зміни законодавства тощо).

Особливо важливим у плануванні діяльності організації є вміння керівника визначати її загальну концепцію, стратегію.

**Стратегія** — довгостроковий курс розвитку організації, який ґрунтується на усвідомленні сутності її виробничо-господарської та соціальної діяльності, способів досягнення її цілей.

З огляду на сферу застосування та спрямованість виділяють *корпоративну й операційну стратегії*. **Корпоративна стратегія** передбачає вибір установою сфери діяльності, виду бізнесу, ринків збуту товарів чи послуг, визначає загальні межі та напрями розвитку організації. **Операційну стратегію** розробляють різні функціональні відділи організації. Вона спрямована на такі сфери, як виробництво, маркетинг, фінанси й менеджмент людських ресурсів, і є чинником реалізації корпоративної стратегії.

Стратегія — це лише загальна схема дій, яка структурує і деталізує планування.

**Етапи розроблення й реалізації стратегії організації.** У ході вироблення стратегії організації необхідно подбати про логічний взаємозв'язок обох її фаз — формулювання та реалізації. У процесі розробки окреслюються такі етапи:

- визначення місії, цілей і цінностей організації;
- аналіз навколишнього середовища;
- з'ясування завдань;
- стратегічний вибір можливих альтернатив;
- аналіз альтернативних стратегій, варіантів, шляхів досягнення цілей;
- реалізація стратегії.

**1. Місія, цілі та цінності організації.** Місія організації — лаконічно сформульована причина її існування, особлива роль для ринку, споживача. Місія акцентується на потребах споживача, послугах, кращих технологіях, а не на прибутках організації. Важливо при цьому враховувати національно-психологічні інтереси споживачів, такі етико-психологічні та соціально-психологічні аспекти, як відповідальність за якість товару, послуг, намагання задовольнити потреби суспільства, висока культура, традиції, виробничий клімат в організації. Ці вимоги поширюються і на цілі (загальні довгострокові орієнтири) та цінності організації. Традиційно виділяють такі цінності, як справедливість, рівність, пріоритетність інтересів споживачів, якісне обслуговування, соціально-відповідальна підприємницька діяльність. У психологічному аспекті визначення місії, мети й цінностей організації є вольовим актом, унаслідок якого обирають один варіант із кількох можливих.

**2. Аналіз навколишнього середовища.** Аналіз навколишнього середовища передбачає з'ясування стану організації у конкретний час, охоплює збір та інтерпретацію інформації про ділове (внутрішнє та зовнішнє) середовище (людські, економічні, фінансові та інші ресурси, результати діяльності порівняно з конкурентами) та очікування зацікавлених груп. При цьому

потрібно сконцентруватися на найважливіших ділових здібностях, здатних забезпечити досягнення цілей, тобто на чинниках, які вигідно відрізняють організацію від конкурентів. Такі особливості, що створюють конкурентні переваги, називають основними діловими здібностями організації.

**3. Завдання організації.** Як конкретні короткострокові дії, орієнтири вони конкретизують цілі організації. Психологи твердять про недоцільність формулювання перед співробітником чи їх групою більше п'яти оперативних завдань, оскільки людина одночасно може ефективно контролювати діяльність не більше п'яти об'єктів. Увага людини, яка перебуває під постійним напливом нових вражень, розсіюється і фіксує лише невелику їх частину, а отже, знижується ефективність діяльності. І тільки ця частина зовнішніх вражень і внутрішніх відчуттів виділяється увагою, стає змістом роздумів.

Знання властивостей уваги дає змогу керівникові оптимально формулювати цілі, завдання, перевіряти їх на сумісність, дбаючи, щоб виконання одного завдання не заважало іншому. При цьому для кожного завдання мають бути свої критерії оцінювання. Тільки за таких умов керівник може здійснювати індивідуальну й групову мотивацію працівників на досягнення поставленої мети.

Завдання психологія тлумачить як сформульовану за певних умов мету, досягнення якої відбувається у процесі їх перетворення. Постановка завдань та їх виконання — це складний розумовий процес. Виконання управлінських завдань передбачає встановлення складних багаторівневих зв'язків між різними елементами завдань.

Специфіка управлінських завдань проявляється в тому, що вони можуть характеризуватися нечіткими, суперечливими обставинами, недостатнім обґрунтуванням можливих засобів досягнення мети. Процес їх виконання часто відбувається за умов відчутного дефіциту часу.

**Психологія управління виділяє три основні типи управлінських завдань:**

1. Концептуальні (пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням).
2. Технологічні (пов'язані з технологічними аспектами функціонування виробництва).
3. Завдання, пов'язані з дією людського фактора (кадрові питання, соціально-психологічний клімат тощо).

**Класифікація управлінських завдань:**

- за критерієм змісту всі управлінські завдання розподіляють на значущі та малозначущі;
- за критерієм виконаності — на завдання, які виконуються, і ті, які не виконуються;
- за критерієм обізнаності — на завдання, які належать до сфери компетенції керівників, і завдання, які не належать до неї;
- за ступенем функціональних витрат — на легкі та важкі.

Виконання управлінських завдань передбачає усунення труднощів, створення умов для якісно нової ситуації. При цьому важливий вибір адекватного шляху, для чого керівник має не тільки правильно оцінити

управлінську ситуацію, а й адекватно співвіднести перспективні та поточні завдання. Під час цієї роботи йому необхідно відповісти на такі запитання:

1. Чи доцільно в ситуації, що склалася, ставити і виконувати конкретне управлінське завдання?

2. Чи є умови для реалізації поставленого завдання?

3. Чи обов'язкове виконання цього управлінського завдання?

Чим більше суб'єктивні оцінки керівника збігатимуться з об'єктивною значущістю завдань, тим вища вірогідність вибору найефективнішого шляху їх виконання.

**4. Стратегічний вибір можливих альтернатив.** Передбачає опис правил, процедур, методів досягнення цілей і завдань. Вибір керівником способу, тактики виконання управлінського завдання залежить від його індивідуального досвіду управлінської роботи, об'єктивних вимог управлінської ситуації, особистісних рис. Психологічний механізм вибору залежить від їх важливості для керівника. Виконуючи завдання, які умовно належать не до його компетентності, він може виявляти ініціативу, ризик, а реалізуючи свої – навпаки.

Найчастіше у ході виконання конкретних управлінських завдань керівники застосовують:

1. Тактику ризику з підвищеною відповідальністю.

2. Тактику тривалого виконання завдання з метою зняття із себе відповідальності.

3. Тактику самостійного вирішення проблеми з обачним ризиком.

4. Тактику застосування мінімуму самостійних дій і відповідальності за можливе невиконання завдання.

Якщо під час виконання управлінських завдань виникає конфлікт усередині організації, керівники вдаються до однієї з таких тактик, інколи підсилюючи їх елементами інших:

- **суперництво** (протиборство). Вдаючись до цієї тактики, керівник намагається завоювати командну роль, диктувати власну позицію відповідно до своєї індивідуальної мотивації. Ця тактика сприяє досягненню успіху, але не завдяки узгодженню дій із підлеглими, а внаслідок приниження та ігнорування їх інтересів;

- **співробітництво** (кооперація). Намагаючись досягти успіху в діяльності (позитивна мотивація), керівник старасться максимально врахувати не лише власні, а й інтереси партнерів;

- **компроміс**. Обравши цю тактику, керівник шукає оптимальний варіант (між протиборством і співробітництвом) виконання завдання, який задовольняв би всіх. Тактика компромісу не завжди достатньо результативна, оскільки більше націлена на встановлення людських контактів, аніж на виконання управлінського завдання. Її застосування зумовлюють такі психологічні причини: позитивна мотивація на досягнення певного порозуміння, намагання встановити контакт із діловим партнером,

традиція рахуватися з думкою інших людей, намагання уникнути конфлікту, ризикованих дій, боязнь відповідальності;

- **уникнення.** До цієї тактики керівники вдаються, усвідомлюючи власну управлінську некомпетентність, намагаючись свідомо чи інтуїтивно вилучити із зони актуальної значущості конкретну управлінську мету. Вибір диктують такі психологічні причини: боязнь прийняття управлінського рішення; невміння обирати оптимальні методи, способи виконання завдання; боязнь відповідальності й покарання; намагання уникнути неспіху в діяльності; нездатність дійти ділової згоди з партнером;

- **пристосування.** Вибір цієї тактики є наслідком низької активності, недостатньої зацікавленості керівника у виконанні поставлених завдань. Тому його дії спрямовані на уникнення конфліктних ситуацій із іншими керівниками. Тактику пристосування зумовлюють такі психологічні причини: нездатність осмислити значущість завдання в часі та просторі; боязнь брати на себе відповідальність; намагання уникнути ситуації; боязнь покарання за негативні наслідки; відсутність позитивної мотивації досягнення успіху.

Вибір способів, методів, тактик виконання завдань залежить і від рис характеру керівників. Керівник із яскраво вираженими лідерськими рисами навряд чи обере тактику пристосування чи уникнення, скоріше він віддасть перевагу тактиці протиборства або співробітництва і намагатиметься уникати компромісу. Керівники, орієнтовані на себе, здебільшого обирають „агресивну” тактику — протиборство, а керівники, орієнтовані на інших, — тактику співробітництва або компромісу. Знаючи характер взаємодії керівника, його орієнтири (на мету чи на стосунки з людьми), можна прогнозувати вибір ним тактики виконання конкретного управлінського завдання. А тактика, яку обирає керівник, характеризує його особистісні якості.

**5. Аналіз альтернативних стратегій, варіантів, шляхів досягнення цілей.** На цьому етапі, проаналізувавши альтернативні стратегії, вибирають найкращі. З погляду психології це складний вольовий акт, адже більшість альтернативних рішень є взаємовиключними, що вимагає від керівника максимуму вольових зусиль в оцінюванні адекватності можливих, їх доцільності й прийнятності. Можливі реакції зацікавлених груп спонукатимуть його до застосування психологічних механізмів задля досягнення необхідного результату в процесі спілкування, взаємодії.

**6. Реалізація стратегії.** Цей етап передбачає спостереження за виконанням завдань, прийняття (у разі необхідності) коригувальних впливів, перегляд стратегії. Отже, процес планування тісно пов'язаний із контролем і прийняттям управлінських рішень: досягнуті результати порівнюють із запланованими з метою виявлення відхилень. Відсутність неприпустимих відхилень є підставою для продовження реалізації плану, у випадку неприпустимих відхилень вдаються до коригувальних дій, спрямованих або на виконання планів, або на планування. У разі значних відхилень доводиться розробляти навіть нові плани. Кількість коригувальних дій обернено



пропорційна якості планів: чим якісніші плани, тим рідше потрібно вдаватися до корекції.

Отже, на процес планування впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Злагожденість дій керівника і підлеглих, їх спрямованість на визначення шляхів та засобів реалізації планів сприяє досягненню поставлених цілей.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Дайте характеристику класифікації функцій управління.
2. Планування як функція управління. З чого повинен складатися план?
3. Сутність стратегії, її різновиди.
4. Сформулюйте та розкрийте етапи розроблення і реалізації стратегії організації.
5. Дайте характеристику тактики дій керівника в ході прийняття конкретних управлінських рішень.
6. Розкрийте найтипівіші стилі мислення керівників.
7. Які основні типи управлінських завдань виділяють у психології управління?
8. Охарактеризуйте класифікацію управлінських завдань.
9. До яких тактик може вдаватися керівник, якщо під час виконання управлінських завдань виникає конфлікт?

### **Список рекомендованої літератури**

- Абульханова-Славская, К.А. Стратегия жизни [Текст] /К.А. Абульханова-Славская. – М.: Наука, 1991.- 299 с.
- Бандурка, А.М. Психология управления [Текст] / А.М.Бандурка, С.П.Бочарова, Е.В.Землянская.–Х.: ООО "Фортуна-пресс", 1998. - 464 с.
- Бодди, Д. Основы менеджмента [Текст] / Д.Бодди , Р.Пэйтон . – С.Пб.: Питер, 1999.- 816 с.
- Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента [Текст] / К.Боумэн. – М.: Банки и биржа, 1997.- 175 с.
- Дафт, Р. Л. Менеджмент [Текст] / Р.Л.Дафт.– С.Пб: Питер, 2000.- 832 с.
- Друкер, П. Управление, нацеленное на результат [Текст] / П.Друкер. – М.: Технол. шк. бизнеса, 1994.- 200 с.
- Китов, А. И. Экономическая психология [Текст] / А.И.Китов. – М., 1979.-521 с.
- Ладанов, И. Д. Практический менеджмент [Текст] / И.Д.Ладанов. – М., 1992.- 599 с.
- Обозов, Н. Н. Психология работы с людьми [Текст] / Н.Н.Обозов, Г.В.Щекин.– К.: МАУП, 2004.- 228 с.
- Орбан-Лембрик, Л.Е. Психология управления [Текст] / Л.Е.Орбан-Лембрик.– К.: Академвидав, 2003.- 568 с.
- Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури.– М.:Прогресс, 2000.- 702 с.

Психологія менеджмента [Текст] / под ред. Г.С. Никифорова. – С.Пб.: Питер, 2004.- 639 с.

Урбанович, А.А. Психологія управління [Текст] / А.А.Урбанович. – Мн.: Харвест, 2006.- 640 с.

### **Тема 3. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ**

*Після вивчення даної теми студенти повинні вміти:*

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

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

#### **3.1. СУТНІСТЬ І ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

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

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

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

Прийняття управлінського рішення здійснюється в умовах двох видів відносин:

- 1) керівництво — підлеглість (керівник приймає рішення одноосібно);
- 2) партнерство (рішення приймають колегіальне, творчою групою спеціалістів, експертів тощо).

Це зумовлює дві форми прийняття управлінських рішень: *індивідуальну* (одноосібну) та *групову* (колегіальну), кожна з яких має свої переваги й недоліки. Вибір їх залежить від особливостей управлінської ситуації. Під час

вирішення, наприклад, процедурних проблем, безпосередньо пов'язаних із процесом виробництва, цілком достатньо індивідуальних рішень. Складні управлінські проблеми, ситуації з багатьма невідомими, які характеризуються соціальними, психологічними, соціально-психологічними, моральними аспектами, а також у яких задіяний людський фактор, вимагають комплексного розгляду.

*Групове прийняття управлінського рішення має такі переваги над індивідуальним:*

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

*До недоліків групового прийняття управлінського рішення належать такі:*

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

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

У процесі розроблення та прийняття управлінського рішення діяльність керівника охоплює такі етапи:

***1. З'ясування, усвідомлення, формування проблеми.*** З'ясувати проблему — значить наполовину її вирішити. Для цього необхідно зібрати, систематизувати, проаналізувати значну кількість інформації. Існує висока ймовірність застосування необ'єктивної, свідомо перекрученої інформації, що може бути

зумовлене психологічними чинниками (особистісними рисами, мотиваційними утвореннями тощо).

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

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

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

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

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

— *впевнений вибір*, який, як правило, не ускладнюється невизначеністю, дефіцитом інформації, цілком залежить від особистості, яка приймає рішення;

— *невпевнений вибір*. У цьому разі все залежить як від рішення, так і від чинників, про які відомо лише частково;

— *визначена ситуація вибору*, свідченням якої є заздалегідь підготовлений перелік альтернативних дій і можливих результатів унаслідок кожної дії (наприклад, службові інструкції на випадок стихійних нещасних випадків);

— *невизначена ситуація вибору*. Виникає в разі відсутності переліку альтернативних дій і їх можливих наслідків, що ставить суб'єкта рішення в складне становище;

— *статистична ситуація вибору*. Під час прийняття рішення беруть до уваги, що в певних часових межах стан системи майже не змінюється;

— *динамічна ситуація вибору*. За таких умов для прийняття рішення необхідна додаткова інформація про стан системи.

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

**5. Прийняття рішення та організація його виконання.** Вагомою складовою частиною процесу прийняття управлінського рішення є зворотний зв'язок, який проявляється після того, як рішення почало діяти. Часто він є

оцінкою можливих наслідків прийнятого рішення. Основним критерієм ефективності в такому разі є два параметри: якість рішення та сприйняття (реакція) рішення його виконавцями.

#### **6. Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта рішення.**

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

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

1. Наукова обґрунтованість - врахування об'єктивних економічних та інших законів, орієнтація на нормативні матеріали.

2. Директивність. Управлінське рішення передбачає обов'язковість виконання та єдиноначальність.

3. Своєчасність. Актуальність рішення різко знижується, якщо проблема у зв'язку зі зволіканням уже не піддається вирішенню.

4. Адресність. Кожне рішення повинне мати чітко визначеного одного чи кількох виконавців.

5. Конкретність. Встановлення чітких, конкретних термінів виконання.

6. Необхідна повнота. Управлінське рішення повинне вказувати на певну мету, передбачати основні шляхи й засоби її досягнення, порядок взаємодії, контроль за виконанням.

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

Прийняття управлінського рішення — це складний психологічний процес, під час якого не завжди спрацьовує логіка або інтуїція. У ньому переплітаються соціальні установки, особистісні характеристики, інтуїція, емоції тощо. Тому за особливістю інтелектуальних процедур, які визначають цей процес, виділяють інтуїтивні та раціональні рішення. *Інтуїтивні рішення* базуються на виборі, зробленому тільки на підставі відчуттів. Психологи стверджують, що більшість управлінських рішень керівники приймають саме інтуїтивно. *Раціональні рішення* ґрунтуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді, коли керівник обирає рішення, що раніше зарекомендувало себе як вдале. Однак у ситуаціях, у яких задіяний людський фактор, орієнтуватися лише на судження недостатньо, оскільки можна не помітити нової альтернативи.

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

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

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

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

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

- перш ніж вникати в деталі проблеми, потрібно її уявити в цілому;
- перед прийняттям рішення необхідно розглянути всі можливі варіанти;
- навіть у разі мінімальних шансів на успіх слід намагатися розглянути проблему з різних позицій;
- глибшому усвідомленню суті проблеми сприяє моделювання ситуації, а також вивчення ситуації-аналога;
- не варто задовольнятися першим прийнятим рішенням;
- перед прийняттям остаточного рішення доцільно обговорити проблему з компетентними, досвідченими людьми;
- не слід нехтувати своїми почуттями, переживаннями, емоціями, інтуїцією;
- важливо мати на увазі, що кожна людина має власну позицію щодо життя та різноманітних його проблем.

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

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

### 3.2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ПСИХОЛОГІЧНА ФУНКЦІЯ

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

Організація як управлінська функція передбачає:

- підбір кадрів та їх розподіл;
- виділення рівнів управління (наприклад, „заступники директора”, „керівники лабораторій” та ін.);
- розподіл доручень між співробітниками;
- визначення завдань і повноважень виконавців, встановлення взаємозв'язків повноважень, які забезпечують обмін інформацією, спілкування та процес прийняття управлінських рішень;
- організацію дисципліни, відповідальності за доручену справу, впорядкування роботи керівника та його підлеглих;
- прийняття рішень щодо розвитку організації;
- створення спеціальних служб та підрозділів тощо.

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

#### *Способи координації та регуляції керівником діяльності підлеглих:*

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

Отже, організація діяльності як функція управління є такою формою цілеспрямованого впливу на групу людей, яка передбачає створення нових та

впорядкування функціонуючих організаційних структур управління як елементів процесу реалізації планів і цілей установи.

### 3.3. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ЯК ВАЖЛИВОЇ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

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

Знаючи мотивацію працівників, можна достовірно спрогнозувати їх реакцію на дії керівництва. Мотивація дає також змогу з'ясувати, чому так, а не інакше чинить людина. Це стосується і конкретного керівника: чим зумовлений його вибір тактики поведінки в ході виконання управлінського завдання, стилю управління, манери ділового спілкування тощо. Саме тому мотиваційна функція найважливіша в управлінні й викликає особливий інтерес у керівників.

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

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

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

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

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



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

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

**К.Алдерфер** у своїй класифікації виділяє інші групи потреб:

- існування (задоволення матеріальних та фізіологічних потреб);
- взаємозв'язків (взаємини людини з іншими індивідами й групами);
- росту (спонукають до творчості, реалізації, набуття нових здібностей і навичок).

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

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

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

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

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

Представники *біхевіористської теорії мотивації* пояснюють поведінку людини за допомогою схеми „стимул – реакція” і вважають подразник активним джерелом реакції організму. Динамічною умовою поведінки людини є, на їх погляд, реактивність - здатність організму відповідати на подразники. Біхевіористи заперечували свідомість як предмет наукового дослідження, а всі психічні явища зводили до реакцій організму. Засади біхевіоризму втілені в ідеях **Б.-Ф. Скіннера** про регулювання (управління)

поведінки людини засобами підсилення, згідно з якою психологія повинна обмежитися описом зовнішніх закономірних зв'язків між стимулами, реакціями і підсиленням цих реакцій. Адекватна взаємодія організму із середовищем повинна характеризуватися трьома чинниками:

- 1) подією, з приводу якої відбувається реакція;
- 2) самою реакцією;
- 3) підсилювальними наслідками.

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

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

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

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

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

- 1) змінити один із елементів системи знань, щоб він не суперечив іншому;
- 2) додати нові елементи в суперечливу структуру знань, зробивши її менш суперечливою і більш узгодженою;
- 3) зменшити значущість для індивіда неузгоджених знань.

Найсильніше мотиваційно впливає на людину когнітивний дисонанс у випадку прийняття життєво важливих рішень, подолання конфліктів, які при цьому виникають; у разі змушеного здійснення неприємних вчинків; вибору інформації; а також погодження думки з позицією значущої для неї групи; одержання раптових результатів. Після прийняття рішення дисонанс

послаблюється внаслідок надання більшої ваги прийнятому, а не відхиленому рішенню. За таких обставин діє психологічний механізм виправдання людиною зробленого вибору. За спостереженням Л. Фестінгера, стан когнітивного дисонансу виникає лише тоді, коли суб'єкт сприймає себе як найвірогіднішу причину неузгодженості.

Діяльність, спрямована на досягнення успіху, пов'язана з мотивом досягнення успіху й мотивом уникнення невдачі (*теорія мотивації досягнення успіхів у різних видах діяльності*). Засновниками цієї теорії вважають американських учених **Д.МакКлелланда**, **Д.Аткінсона** і німецького вченого **Х.Хекхаузена**. Вона зосереджує увагу на тому, що поведінка людей, мотивованих на досягнення успіху та уникнення невдачі, відрізняється. Керівник має знати, що мотивовані на успіх особи ставлять перед собою позитивну мету, досягнення якої розцінюють як успіх. Будучи впевненими у своїх можливостях, вони настроєні на очікування успіху, мобілізацію всіх ресурсів, активну діяльність задля досягнення мети. Інакше поведуть себе особи, мотивовані на уникнення невдачі: всі їх думки і дії спрямовані на уникнення невдачі, вони невпевнені, не вірять у можливість досягти успіху, не відчують задоволення від діяльності, бояться відповідальності, помилок і покарання. Людина, яка прагне успіху, зазнавши невдачі, активізує свою діяльність і досягає нерідко вищих результатів, ніж очікувала, а орієнтована на невдачу — за таких обставин часто займає пасивну позицію. Тому управління має бути гнучким під час вибору засобів, орієнтованих на забезпечення успіху.

### **3.4. МІСЦЕ ТА ЗНАЧЕННЯ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ В УПРАВЛІННІ**

Контроль передбачає спостереження за процесом управління, оцінювання результатів, співвіднесення їх із визначеною ціллю. У психологічному аспекті - це особливий вид діяльності, пов'язаний із наданням своєчасної допомоги співробітникам, вжиття в разі необхідності відповідних заходів з метою досягнення управлінської мети керівником і всіма підлеглими (схвалення, заохочення тощо).

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

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

- об'єктивність оцінювання діяльності співробітників (характеризуючи діяльність персоналу, керівник повинен послуговуватись конкретними показниками, а не своїми симпатіями та антипатіями);

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

Завдяки контролю керівник має змогу вчасно виявити недоліки й проблеми в роботі підлеглих, передбачити і здійснити заходи щодо їх усунення. Звичайно, сподіватися на всеохопність запобігання майбутнім помилкам, особливо якщо йдеться про людський фактор, неможливо. Але, знаючи особистісні риси працівників, можна передбачити ступінь і особливості їх помилок. У зв'язку з цим важливими є запобіжні дії, спрямовані на недопущення помилок.

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

Якість контролю залежить від поінформованості керівника. Він ефективно виконує контрольну функцію, якщо володіє чіткою, значущою, необхідною і своєчасною інформацією. Без цього неможливо контролювати загальний стан справ в організації, забезпечувати стійкий взаємозв'язок керівника зі співробітниками, зв'язки фірми з постачальниками і споживачами. Вичерпна інформація про потреби споживачів є передумовою ефективної стратегії, конкурентоздатності товарів на ринку. Керівники, які вміють добре управляти інформаційними системами, багато проблем вирішують одночасно. А головне — враховують потреби і запити людей (підлеглих, постачальників,

споживачів тощо). Велике значення з погляду психології управління має соціальна інформація і вміння керівників її застосувати під час оцінювання діяльності підлеглих. Вона охоплює дані про кадровий склад організації, загальнокультурну і професійну підготовку персоналу, лідерський потенціал виробничих підрозділів і служб, зони „соціального напруження”, стан і причини плинності кадрів тощо. Найефективнішим способом для одержання такої інформації є безпосереднє спілкування керівника зі співробітниками. Часто застосовують при цьому спостереження, вивчення ділової документації, індивідуальні бесіди тощо. Це є фактором контролю за роботою підлеглих. Контроль забезпечує зворотний зв'язок керівника з працівниками, розширює і поглиблює його знання про їх індивідуальні, особистісні особливості та професійні можливості, живить інформацією про те, як робота підлеглого впливає на досягнення спільної мети, створює можливості для вирішення конкретних психологічних і соціально-психологічних проблем, допомагає підлеглим виправити недоліки, скоригувати дії. Певне значення має контроль і для підлеглих, оскільки дає змогу порівняти фактичні результати з бажаними, поспілкуватися з керівником, поділитися з ним своїми думками, краще пізнати свої потенційні можливості, формує чіткі орієнтири поліпшення роботи.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Розгляньте основні психологічні механізми організації діяльності.
2. Прийняття управлінського рішення – як функція управлінської діяльності.
3. Які основні форми прийняття управлінських рішень? Охарактеризуйте їх.
4. Які переваги групового прийняття управлінського рішення над індивідуальним?
5. Охарактеризуйте недоліки групового прийняття управлінського рішення.
6. Опишіть етапи діяльності керівника в процесі розроблення та прийняття управлінського рішення.
7. Сформулюйте вимоги до управлінських рішень.
8. Сформулюйте принципи прийняття ефективних управлінських рішень в умовах групи.
9. У чому проявляється специфіка мотивації як функції управління?
10. Проаналізуйте теорії потреб.
11. Опишіть біхевіористські теорії мотивації.
12. Проаналізуйте когнітивні теорії мотивації.
13. Розкрийте сутність та наведіть приклади інтровертної та екстравертної мотивації.
14. Розкрийте сутність та значення такого мотиву – самореалізація працівника.
15. Контроль як функція управління. Вимоги до контролю.

### **Список рекомендованої літератури**

Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер [Текст] / М.Вудкок, Д.Френсис. – М.: Дело, 1991.- 320 с.

- Вилюнас, В.К. Психологические механизмы мотивации человека [Текст] / В.К.Вилюнас. – М.: МГУ, 1990.- 210 с.
- Ковалев, В.И. Мотивы поведения и деятельности [Текст] / В.И.Ковалев. – М.: Наука, 1988.– 192 с.
- Кунц, Г. Управление . Системный и ситуационный анализ управленческих функций [Текст] / Г.Кунц, С.О'Доннел. – М.: Прогресс, 1981. – 339 с.
- Лозниця, В.С. Психологія менеджменту [Текст] / В.С.Лозниця. – К.: ТОВ"УВПК ЕксОб", 2001.- 512 с.
- Мельник, Л.П. Психологія управління [Текст] / Л.П.Мельник. – К.:МАУП, 1999.- 176 с.
- Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М.:Прогресс, 2000.- 702 с.
- Орбан-Лембрик, Л.Е. Психологія управління [Текст] / Л.Е.Орбан-Лембрик.– К.: Академвидав, 2003.- 568 с.
- Психология менеджмента [Текст] / под ред.Г.С. Никифорова. – С.Пб.: Питер, 2004.- 639 с.
- Урбанович, А.А. Психология управления [Текст] / А.А.Урбанович. – Мн.: Харвест, 2006.- 640 с.

## **Тема 4. УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ**

*Після вивчення даної теми студенти повинні вміти:*

- визначити види управлінського спілкування;
- проаналізувати види міжособистісного спілкування за певними критеріями;
- розкрити різні підходи до розуміння компонентів спілкування;
- пояснити когнітивно-інформаційний, регулятивно-поведінковий, соціально-перцептивний, афективно-емпатійний елементи управлінського спілкування;
- охарактеризувати функції управлінського спілкування.

*Ключові поняття:* управлінське спілкування, комунікація, інтеракція, соціальна перцепція, емпатія, функції управлінського спілкування.

### **4.1. СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ, ЙОГО КОМПОНЕНТИ**

*Управлінське спілкування* — це ділове спілкування між суб'єктом і об'єктом управління в соціальних організаціях, що відбувається за допомогою певних засобів і зумовлене потребами управління їх спільною професійною діяльністю.

*Види управлінського спілкування.* Залежно від складу суб'єктів спілкування розрізняють такі його типи:

- міжособистісне спілкування;
- спілкування в системі „індивід-група”;
- публічне спілкування тощо.

Детальний аналіз змісту управлінського спілкування керівника і підлеглого вимагає визначення його місця в системі видів міжособистісного спілкування, які визначаються за різними критеріями (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії міжособистісного спілкування

Критерій	Види міжособистісного спілкування
Переважаючий спосіб спілкування	Вербальне, невербальне, комбіноване
Предмет спілкування	Вільне, ділове (діяльнісне), ігрове, ритуальне
За видом діяльності	Управлінське, педагогічне, спілкування лікаря і пацієнта
Взаємний статус партнерів	Співвіднесене, співпідпорядковане
Спрямованість	Особистісно орієнтоване, соціально орієнтоване, професійно орієнтоване
Ступінь бажаності ефекту	Необхідний, бажаний, нейтральний, небажаний
Наявність опосередкованості	Безпосереднє, опосередковане (технічні засоби передачі усної мови та ін.)
Функціональне значення	Наказ, бесіда, переговори, звіт, нарада тощо

Проаналізуємо більш докладно ці види міжособистісного спілкування.

1. *За переважанням тих або інших способів спілкування* може бути мовним (вербальним), немовним (невербальним) і комбінованим. Виходячи з цього критерію міжособистісне управлінське спілкування є комбінованим; хоча співвідношення мовних і немовних засобів у різних ситуаціях може змінюватися.

2. *За предметом (змістом) спілкування*, тобто будь-яким об'єктом чи явищем фізичного або духовного світу. Залежно від предмета можна виділити такі види людського спілкування:

а) *вільне*, предметом якого є саме спілкування; у його процесі людина задовольняє одну з основних потреб (прикладом може бути інтимне спілкування закоханих або друзів);

б) *ділове*, предмет якого знаходиться поза спілкуванням (його можна розглядати, з одного боку, як структурний елемент будь-якої спільної діяльності людей, а з іншого — як самостійний);

в) *ігрове спілкування*, що характеризує такий універсальний вид діяльності людини, як гра;

г) *ритуальне спілкування*, змістом якого є виконання соціально значущих ритуалів (поздоровлення, висловлення співчуття тощо); воно значною мірою визначається правилами і нормами етикету.

Слід зазначити, що виділені види спілкування не мають чітких меж і часто спостерігаються їх синтетичні види. Наприклад, коли цікавляться благополуччям дітей, дружини лише тому, що так прийнято. Сімейне

спілкування подружжя є досить своєрідним поєднанням вільного, ділового та ігрового видів спілкування, яке іноді називають *побутовим*. Разом із цим виділення таких видів дозволяє вивчати специфіку спілкування виходячи із його змісту.

3. За видом діяльності найбільш поширеним із названих вище видів є ділове спілкування, у рамках якого за різними ознаками виділяють такі різновиди: професійний, загальнонауковий, соціально-політичний тощо. Найбільш продуктивні різновиди ділового спілкування відповідно до виду діяльності, для якого вони характерні, педагогічне та управлінське.

4. За статусом учасників спілкування може бути:

а) *співвіднесеним*, тобто спілкування рівних за статусом осіб;

б) *співпідпорядкованим* - один із партнерів підлеглий іншому; відповідно управлінське спілкування завжди співпідлегле, зважаючи на посадовий статус його учасників.

5. За спрямованістю та орієнтацією виділяють два види спілкування:

— *особистісно орієнтоване*, коли звернення адресоване конкретному партнеру або партнерам;

— *соціально орієнтоване*, коли звернення адресоване групі, колективу, певній спільноті людей як цілісності; у нашому випадку спілкування керівника і підлеглого є особистісно орієнтованим.

6. За ступенем бажаності ефекту:

— *необхідне спілкування*, без якого спільна діяльність стає практично неможливою; саме таким є управлінське спілкування;

— *бажане спілкування*, яке сприяє успішному виконанню завдань спільної діяльності;

— *нейтральне* — не перешкоджає, але й не сприяє виконанню завдань спільної діяльності;

— *небажане спілкування* — міжособистісні контакти, які ускладнюють досягнення мети спільної діяльності.

7. За наявністю опосередкованості — безпосереднє та опосередковане:

— спілкування, опосередковане технічними засобами (телефон тощо);

— документальне спілкування, тобто опосередковане матеріальними носіями інформації, зафіксоване за допомогою письмових знаків;

— спілкування, опосередковане технічними засобами передачі письмового тексту (телефакс, Інтернет).

8. За функціональним призначенням слід виділити такі види, за допомогою яких розв'язуються ті чи інші задачі в управлінському спілкуванні:

— наказ - управлінське рішення до виконавця;

— бесіда — для психологічного впливу на підлеглого та одержання додаткової інформації про різні елементи оперативної обстановки;

— нарада, яку проводять із метою одержання додаткової інформації для прийняття управлінського рішення, обговорення його різних варіантів;



- звіт, у процесі якого здійснюється контроль за виконанням управлінського рішення;
- переговори, під час яких розв'язуються задачі щодо прийняття спільного рішення різними суб'єктами управління.

Структура спілкування, на думку **Г.М.Андрєєвої**, яка є провідним фахівцем соціальної психології, складається із комунікативної, інтерактивної та перцептивної сторін.

У психологічній науці мають місце й інші підходи до розуміння структури або компонентів спілкування. Одні дослідники виділяють когнітивний (пізнавальний), афективний (емоційний) та поведінковий компоненти (**Я.Л.Коломинський, М.М.Обозов**); другі — гностичний, афективний і праксичний компоненти (**О.О.Бодальов**); треті — інформаційно-комунікативний, регуляційно-комунікативний та афективно-комунікативний компоненти (**Б.Ф.Ломов**); четверті — когнітивно-інформаційний, регулятивно-поведінковий, афективно-емпатійний та соціально-перцептивний компоненти (**А.О.Реан**).

Для виробничої сфери діяльності найбільш доцільною є остання класифікація — *чотириелементна модель процесу спілкування А.О.Реана*, у якій проблема спілкування розглядається більш диференційовано та практично розкриває особливе значення і цінність спілкування між керівником та працівниками. У цій класифікації, по-перше, особливо підкреслюється самостійність категорії „спілкування” щодо психологічного поняття „діяльність”; по-друге, спілкування виступає як самомотивований процес; по-третє, актуалізується суб'єкт-суб'єктний характер управлінського спілкування.

Такий підхід також співзвучний із основними ідеями гуманістичної психології (**А.Маслоу**), у якій афіліативні потреби особистості (потреба у спілкуванні) належать до її основних потреб. За словами вченого, спілкування являє собою для людини самостійну цінність, яка не обмежена спільною діяльністю. Фрустрація потреби в спілкуванні, блокування чи обмеження її реалізації призводить до тяжких стресових ситуацій.

Отже, когнітивно-інформаційний компонент пов'язаний із процесом прийому та передачі інформації, який здійснюється за допомогою знакових (у тому числі вербальних) засобів. Регулятивно-поведінковий компонент характеризує особливості поведінки суб'єктів, взаємну регуляцію їх дій. Афективно-емпатійний компонент описує спілкування як процес обміну та регуляції на емоційному рівні. Соціально-перцептивний компонент пов'язаний із процесами взаємного сприйняття, розуміння і пізнання в ході спілкування суб'єктів.

#### **Когнітивно-інформаційний компонент управлінського спілкування**

Поняття „спілкування”, „комунікація”, „обмін інформацією” часто вживаються як тотожні. Це зумовлено не тільки їх спільною семантичною основою, багатозначністю як у науковому, так і в буденному розумінні, а й

тими функціями, які вони виконують у життєдіяльності особистості, соціальної групи, суспільства.

Існує близько ста різних визначень комунікації. Проте на сьогодні визначення, яке задовольнило б усіх, немає. Наприклад, комунікацію розуміють як процес взаємопов'язаних елементів, які працюють разом, аби досягти необхідного результату або мети (**Л.Баркер**); як загальний передбачуваний, постійний і завжди наявний процес розподілу значень і допомоги символічній взаємодії (**Дж.Майєрс** і **М.Майєрс**); як вид поведінки, пов'язаної з набором комунікативних інтенцій (**Дж.Олвуд**); як процес прискорення обміну інформацією (**Г.Г.Почепцов**).

Взагалі процес обміну інформацією під час міжособистісної управлінської взаємодії має характерні суттєві *особливості*.

*По-перше*, управлінське спілкування не можна розглядати тільки як передачу інформації якоюсь системою, оскільки на відміну від простого „руху інформації” між двома пристроями ідеться про взаємини двох рівноправних суб'єктів — керівника і працівника: взаємне інформування у виробничому процесі передбачає чітку організацію та налагоджування спільної діяльності.

*По-друге*, характер обміну інформацією між ними визначається конкретними нормативними документами і тим, що за допомогою чіткої системи знаків вони безпосередньо впливають один на одного, передають професійні знання, інструкції, настанови тощо.

*По-третьє*, комунікативний вплив як результат обміну інформацією можливий лише тоді, коли керівник (комунікатор) і працівник (реципієнт) володіють єдиною або подібними системами кодування і декодування знаків. Це явище в соціальній психології має назву *тезаурус* - єдина система значень, прийнята всіма членами групи, учасниками конкретного комунікативного процесу. Але іноді, навіть знаючи значення тих самих слів, люди по-різному їх розуміють. Причиною цього можуть бути соціальні, політичні, вікові та інші особливості, так звані бар'єри спілкування (відповідно існує можливість виникнення комунікативних бар'єрів у процесі управлінського спілкування).

*По-четверте*, міжособистісна взаємодія між керівником і працівниками має свою специфіку і обов'язково характеризується професіональним, особистісним та іншими ефектами, а також виконує конкретні функції (стимулюючу, реагуючу, контролюючу, організуючу тощо).

**За характером впливу інформація**, що йде від керівника, може бути спонукальною (наказ, прохання, інструкція, порада, розраховані на стимулювання певних дій працівників) та констатуючою.

Залежно від спрямованості інформації виділяють *аксіальну* (розраховану на окремого отримувача) та *ретиальну* (адресатами є багато реципієнтів, розосереджених у просторі) комунікацію. Для вивчення ефекту впливу інформації виокремлюють елементи комунікативного процесу. Наприклад, **Г.Ласуел** у структурі комунікативного процесу зазначає п'ять таких елементів:

- хто передає інформацію (комунікатор, передавач інформації);
- що передається (повідомлення або конкретніше — текст);
- як (за допомогою якого каналу);
- кому (аудиторія, реципієнт);
- яким результатом (ефект впливу).

*Засоби комунікації.* Передача інформації відбувається за допомогою засобів спілкування - знакових систем. Існує кілька систем, які застосовуються в комунікативному процесі й відповідно до яких можна класифікувати засоби комунікації на вербальні та невербальні.

За приблизними даними 70% свого часу людина витрачає на комунікацію. А професійна діяльність у зв'язку із її специфікою передбачає обов'язковий обмін великим обсягом фахової, управлінської та іншої інформації в процесі міжособистісної взаємодії між керівниками та працівниками. Це відбувається за допомогою вербальних і невербальних засобів комунікації, які тісно пов'язані між собою і доповнюють один одного.

### **Регулятивно-поведінковий компонент управлінського спілкування**

Вивчення цілей і специфіки спілкування у виробничому процесі передбачає виокремлення в його структурі *універсальної властивості*, яка зумовлює всі форми його вияву. Такою властивістю для управлінського спілкування є *взаємодія*, для забезпечення ефективності якої необхідно її регулювати, тобто визначити права та обов'язки, етичні правила та технологію чи алгоритм поведінки її суб'єктів (військовий, лікарський, педагогічний етикет).

Таким чином, *взаємодія у виробничому процесі (інтерація)* — це важливий аспект управлінського спілкування, який проявляється в різноманітних формах зв'язку між керівниками та працівниками в процесі організації між ними взаємних дій та операцій, спрямованих на реалізацію цілей професійної діяльності та забезпечення її ефективності.

*До структури виробничої взаємодії належать:*

- суб'єкти взаємодії — керівник і працівники;
- взаємний зв'язок між ними;
- взаємний вплив один на одного;
- взаємні зміни суб'єктів управлінського спілкування.

*Виробнича взаємодія — це контакт, елементами якого є:*

- фізичний контакт;
- спільне пересування в просторі;
- спільна групова або масова дії та операції;
- духовний вербальний та невербальний контакт;
- інформаційний вербальний та невербальний контакт;

*Виробничу взаємодію як процес характеризують:*

- сукупна узгоджена діяльність, а в ідеалі — кооперація і співробітництво;
- інформаційний та емоційно-почуттєвий, чи духовний зв'язок;
- взаємовплив;
- взаєморозуміння.

### *Різновиди взаємодії у виробничому процесі:*

- міжособистісні (між керівником і працівником);
- особистісно-групові (між керівником і колективом);
- особистісно-масові (у масштабі установи між керівником та всіма працівниками);
- міжгрупові (між колективом керівників і трудовим колективом);
- масово-групові планетарні, або глобально-масові (між керівниками органів влади та місцевим населенням або між міністром та працівниками міністерства).

Традиційно в соціальній психології всі різновиди взаємодії розподіляють на такі типи:

#### *1 )за направленістю на результат:*

- кооперація (сприяє організації спільної діяльності, забезпечує її інтеграцію, узгодженість, ефективність, основними показниками якої є згода, пристосування, співробітництво тощо);
- конкуренція (конфлікт, опозиція, тобто дії, що призводять до неузгодженості спільної діяльності, зниження її ефективності);

#### *2 )намірами та діями учасників:*

- додаткові (партнери адекватно сприймають позиції один одного);
- ті, що перетинаються (така взаємодія, у процесі якої партнер, з одного боку, демонструє неадекватність розуміння позиції і дій іншого учасника, а з другого — яскраво проявляє свої власні наміри та дії);
- приховані (така взаємодія враховує водночас два рівні: явний, що виражається мовно, і прихований, що передбачається).

### **Соціально-перцептивний компонент управлінського спілкування**

Вирішальною складовою частиною управлінського спілкування є процес сприйняття керівником працівника і навпаки, який позначають поняттям „соціальна перцепція”, яке запропонував **Дж.Брунер**. Воно згодом набуло значення сприйняття так званих соціальних об'єктів, до яких належать індивіди, особистості, групи та інші ширші соціальні спільноти.

Процес розуміння керівником працівника — складне соціально-психологічне явище, у якому виділяють два рівні. На першому відбувається усвідомлення цілей, мотивів, порад цього працівника, а другий рівень характеризується здатністю їх сприймати як власні. Це відбувається за допомогою таких *механізмів взаєморозуміння*, як ідентифікація, емпатія, рефлексія, „каузальна атрибуція” та децентрація.

### **Афективно-емпатійний компонент управлінського спілкування**

*Емпатія* — це особливий спосіб розуміння іншої людини, коли домінує не раціональне, а емоційне сприйняття її внутрішнього світу. Емоційна природа емпатії і проявляється в тому, що ситуація іншої людини, партнера по спілкуванню не стільки „продумується», скільки „відчувається” співрозмовником. Найтиповішими формами емпатії є: співпереживання і співчуття.

Як і під час обміну інформацією сприйняття і розуміння іншої людини може відбуватися як на рівні значення, так і на рівні смислу. Інакше кажучи, людину можна сприймати, не тільки за її зовнішністю, поведінкою, діями, а й за внутрішніми рисами, особистісними характеристиками — мотивами, смислом та цілями діяльності. Російський психолог **А.У.Хараш** дуже влучно називає це об'єктивним і суб'єктивним сприйняттям.

*Об'єктне сприйняття* — це сприйняття безпосереднє, але за умов не реальної спільної діяльності, а звичайної присутності іншої людини. У цій ситуації міжособистісне сприйняття відбувається на рівні зовнішніх ознак.

На відміну від цього *суб'єктне сприйняття* опосередковане спільною діяльністю, коли її предмет для кожного з партнерів має особистісний і професійний смисл.

Таким чином, аналіз основних компонентів управлінського спілкування свідчить, що, по-перше, воно є складним соціально-психологічним явищем, і здійснюється за допомогою як вербальних, так і невербальних засобів комунікації; по-друге, його ефективність залежить від оптимального врахування керівником багатьох об'єктивних і суб'єктивних обставин у фаховій діяльності; по-третє, керівник має цілеспрямовано формувати в собі культуру управлінського спілкування; по-четверте, творче поєднання в стилі діяльності конкретного керівника чотирьох елементів управлінського спілкування становить надійну передумову його ефективної діяльності.

## **4.2. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ**

Управління діяльністю персоналу доцільно розглядати на двох рівнях: інтегральному і локальному (**В.А.Семиченко**).

На *інтегральному рівні* управлінське спілкування забезпечує життєдіяльність підприємства в цілому і виконує такі функції:

*1.Регулятивну*, що дозволяє організовувати спільні дії, планувати, з'ясовувати, координувати, оптимізувати взаємодію різних об'єктів управління.

*2.Соціального контролю*. Способи виконання завдань, принципи й форми професійної діяльності мають нормативний характер, їх регламентація у розпорядженнях, вказівках, групових і соціальних нормах забезпечує цілісність і організованість підприємства, координацію та узгодженість дій виконавців.

*3.Соціалізацій*. Починаючи працювати в колективі, молоді спеціалісти не лише засвоюють комунікативну культуру, а й вчаться розуміти партнерів, швидко орієнтуватися в ситуації спілкування і взаємодії, слухати й говорити, що важливо як у плані міжособистісної адаптації, так і для здійснення безпосередньої професійної діяльності. Важливе значення при цьому має вміння діяти в інтересах трудового колективу, доброзичливе, зацікавлене й терпляче ставлення до співробітників.

*4. Соціально-педагогічну.* У процесі спілкування вдосконалюється професійна компетентність, відбувається виховання і розвиток особистості працівника, передається практичний досвід.

У результаті систематичних контактів у ході спільної діяльності учасники спілкування набувають різноманітних знань про самих себе, про партнерів, про способи найраціональнішого виконання поставлених перед ними завдань. А також засвоюють необхідні професійні практичні навички.

На *локальному рівні* розглядаються функції, що реалізуються в процесі конкретної взаємодії та забезпечують досягнення певних цілей в акті спілкування:

*1. Контактна*, яка передбачає встановлення контакту як стану спільної готовності керівника і підлеглого до прийому й передачі повідомлення та підтримки взаємозв'язку у формі взаємоорієнтації.

*2. Інформаційна* забезпечує обмін повідомленнями, тобто прийом і передачу будь-яких відомостей у відповідь на запит. В управлінні це перш за все донесення управлінського рішення до виконавця (наказу, доручення, завдання), одержання інформації про хід і результати виконання завдання, а також обмін думками, планами тощо.

*3. Спонукальна*, у ході реалізації якої здійснюється стимуляція активності об'єкта управління, спрямування його на виконання тих або інших дій.

*4. Координаційна*, мета якої — взаємна орієнтація і з'ясування способів дій людей у ході організації та здійснення спільної діяльності.

*5. Розуміння* — адекватне сприйняття і оцінювання смислу повідомлення, розуміння партнерами по спілкуванню намірів, настанов, переживань, станів один одного.

*6. Амотивна* — збудження в партнері необхідних емоційних переживань (обмін емоціями), а також змін за допомогою партнера переживань і станів ініціатора спілкування.

*7. Установлення стосунків* — усвідомлення і фіксація людиною свого місця в системі рольових, статусних, ділових, міжособистісних та інших зв'язків, у яких вона функціонує.

*8. Впливу* — зміни стану, поведінки, особистісних смислових утворень партнера, у тому числі його намірів, настанов, думок, рішень, уявлень, потреб, дій, активності тощо.

Знання інтегральних функцій спілкування в управлінській діяльності дає можливість виявити причини відхилень і порушень цього процесу, недосконалість структури управління. Орієнтація в локальних функціях спілкування в ситуаціях безпосередньої взаємодії керівника та підлеглого допомагає виявити причини труднощів, які виникають у ході виконання конкретного завдання.

### Контрольні запитання та завдання

1. У чому полягає сутність поняття “управлінське спілкування” та які його основні види?
2. Визначте критерії та види міжособистісного спілкування.
3. Які ви знаєте підходи щодо структури спілкування?
4. Яка класифікація компонентів спілкування найбільш диференційовано та практично розкриває особливе значення і цінність спілкування між керівником та працівниками?
5. Назвіть суттєві ознаки процесу обміну інформацією в ході міжособистісної управлінської взаємодії.
6. Охарактеризуйте модель комунікативного процесу за Г.Ласуелом.
7. У чому полягає сутність регулятивно-поведінкового компонента управлінського спілкування?
8. Укажіть особливості соціально-перцептивного та афективно-емпатійного компонентів управлінського спілкування.
9. Розкрийте функції управлінського спілкування на інтегральному рівні.
10. У чому полягає сутність та особливості функцій управлінського спілкування на локальному рівні?

### Список рекомендованої літератури

- Албастова, Л.Н. Технологии эффективного менеджмента [Текст] : учеб.- практ. пособие / Л.Н.Албастова. – М.: Приор, 1998. - 288 с.
- Андреева, Г.М. Социальная психология [Текст] / Г.М.Андреева.– М.: Изд-во МГУ, 1980. - 416 с.
- Костриця, Н.М. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності [Текст] / Н.М.Костриця, В.І.Свистун, В.В.Ягупов. – К.: Центр навч. л-ри, 2006.- 272 с.
- Почепцов, Г.Г. Теорія комунікацій [Текст] / Г.Г.Почепцов. – К.: Вид. центр „Київ. ун-т”, 1999. - 212 с.
- Радевич-Винницький, Я. Етикет і культура спілкування [Текст] / Я.Радевич-Винницький. – Л.: Сполом, 2001. - 224 с.
- Реан, А.А.Социальная педагогическая психология [Текст] / А.А.Реан, Я.Л.Коломинский. – С.Пб.: Питер Ком, 1999. - 416 с.
- Савчин, Т. Мова і ділове спілкування: норми, етикет, діловодство [Текст] / Т.Савчин. –Т.: Вид-во ТДПУ, 2002. - 264 с.
- Урбанович, А.А. Психология управления [Текст] / А.А.Урбанович. – Мн.: Харвест, 2006. - 640 с.
- Щекин, Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию [Текст] / Г.В.Щекин. – К.: Украина, 1994. - 399 с.

### Тема 5. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО

*Після вивчення даної теми студенти повинні вміти:*

- сформулювати визначення організаційної структури управління;
- визначити традиційні компоненти структури управління;
- проаналізувати типи організацій;

- розкрити сутність формальних і неформальних відносин у групі;
- пояснити існуючі теорії лідерства;
- охарактеризувати психологічні статуси в системі неформальних відносин.

*Ключові поняття:* організаційна структура управління, структура організації, колектив, мала соціальна група, структура організаційно-управлінської групи, соціальний статус, соціальна роль, соціальні очікування, лідер, аутсайдер.

## **5.1. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ**

Щодо діяльності організації, то термін „управління” зазвичай вживають у таких значеннях:

1. Функція, спеціальний вид діяльності в організації.
2. Соціальна категорія людей, які виконують роботу з управління.
3. Спеціальна галузь знань, яка допомагає здійснювати цю діяльність.

Дії керівника стосовно підлеглих багато в чому залежать від організаційної структури управління. Він може вибирати і змінювати її, проявляючи свої індивідуальні психологічні властивості, дотримуючись певних правил і закономірностей, вироблених теорією та практикою управління.

*Організаційна структура управління* — розгалужена система різноманітних ланок (підрозділів, рівнів тощо), між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують злагодженість, погодженість і високу продуктивність спільної праці.

Серед багатьох дефініцій організаційної структури одні дослідники тлумачать її у вузькому значенні — як певну кількість підрозділів системи управління із заданими відносинами субординації, а інші в широкому — як усі усталені зв'язки та відносини в організації, що впливають на діяльність окремих людей та груп, на розподіл функцій, відповідальності, повноважень, на систему прийняття рішень, документообігу тощо.

Організаційна структура управління пов'язана зі спільними завданнями організації, функціонуванням системи, спрямованими на досягнення поставлених цілей. Її необхідно розглядати з урахуванням конкретних планів розвитку економіки та господарського механізму.

За традиційними соціально-економічними уявленнями структура має: склад; взаємозв'язки; підпорядкованість організаційних одиниць і ланок, які реалізують відповідні функції.

Виконання функцій керування передбачає створення апарату управління з окремих взаємопов'язаних частин — органів управління, кожен із яких здійснює певний комплекс операцій і процедур. Апарат управління по горизонталі розподіляється на ланки, а по вертикалі — на щаблі, які утворюють ієрархію рівнів. Між щаблями (рівнями) формуються відносини підпорядкованості, ланка вищого рівня керує ланкою нижчого.

Аналізуючи структуру управління, слід зважити на особливості управлінської діяльності, тобто, розглядаючи її в межах конкретної ланки, необхідно брати до уваги й функції, у яких виражені відносини керування.



Кожна організація має формальні й неформальні структури. *Формальна структура* — це офіційні документи, процедури, що визначають розподіл і координацію видів діяльності в організації. *Неформальна* — нерегламентовані відносини працівників, які виникають у результаті адаптації існуючих систем до конкретних умов і задовольняють індивідуальні й групові потреби. Якою б раціональною не була формальна структура, на практиці неминуче виникають взаємини між особами організації поза її межами. Причини їх формування різні: незадоволення потреб та інтересів співробітників, порушення правил у ході виконання завдань тощо. Суб'єкти управління повинні постійно контролювати баланс формальної та неформальної структур, ігнорування якого може ускладнити досягнення цілей організації.

Залежно від норми управління (кількість працівників, безпосередньо підпорядкованих керівнику) розрізняють два типи організацій (рис.5.1).

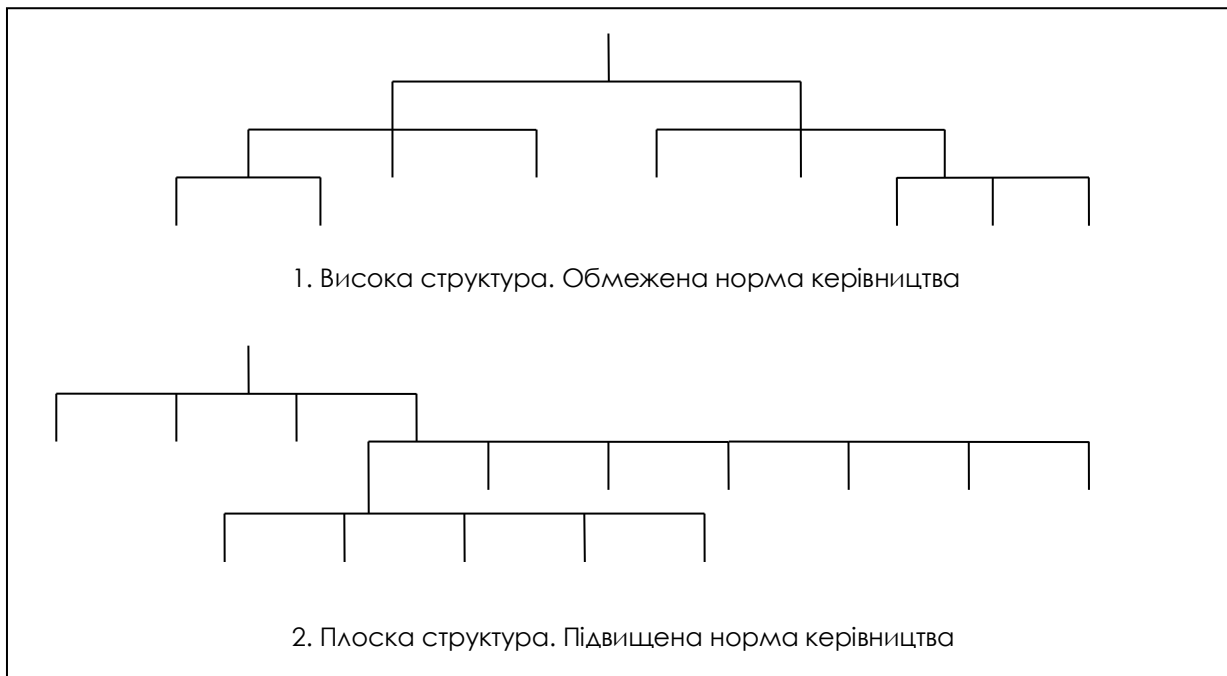


Рис.5.1. Схема типів організацій залежно від норми управління

*1. Висока (вертикальна) структура організації.* Має обмежену норму управління та багато рівнів ієрархії. Серед її переваг — ретельне керування та контроль, оперативність комунікації між підлеглими. До недоліків належать тенденція залучення керівників до виконання функцій підлеглих, багато рівнів управління, великі витрати на їх утримання, надмірна дистанція між нижнім і вищим рівнями управління.

*2. Плоска (горизонтальна) структура організації.* У ній висока норма управління та невелика кількість рівнів ієрархії. Переваги її полягають у тому, що керування ґрунтується на делегуванні, політика компанії зрозуміла й доступна всім працівникам, кадри відбираються ретельно. Головним недоліком є перевантаження вищих керівників, що впливає на якість прийняття

управлінських рішень, послаблення контролю вищих керівників; необхідність залучення до організації висококваліфікованих управлінців.

З огляду на домінуючі ознаки організації та її внутрішнє життя розрізняють типи організацій: патерналістський, бюрократичний, автократичний, авторитарний, демократичний, новаторський (табл.2).

Таблиця 2

Характеристика типів організацій

Тип організації	Роль керівника	Основа (джерело) влади	Спосіб впливу	Другорядні цілі
Патерналістський	Підтримка, захист, непомітне маніпулювання	Індивідуальні риси керівника	Умовна любов, емоційна відданість	Підкорення, прийняття в колектив
Бюрократичний	Обстоювання інтересів організації	Узаконена влада, апелювання до традицій	Політичні ігри, запропоновані процедури та правила	Надійність, безпека, стабільність
Автократичний	Самовпевнене пригнічення оточуючих	Загроза, покарання	Страх, умовні примхи, фізичний вплив	Виживання організації, обмеженість влади
Авторитарний	Виконавчий директор	Експертні знання	Заохочення, санкції, взаємопідтримка	Добробут, зростання, престиж
Демократичний	Генерація, реалізація ідей, аналіз	Начальник-надійне джерело, раціональна віра	Опитування, спільний аналіз проблем і можливостей їх вирішення	Зростання, задоволення соціальних потреб
Новаторський	Натхненний організатор	Експертні знання, раціональні угоди	Спільне вироблення лінії поведінки та способу дій	Зростання, досягнення, автономність, творчість

**Психологічна характеристика групи як структурного елемента організації.**

Будь-яку організовану діяльність очолює група людей. Донедавна західна психологія не визнавала поняття „колектив” і оперувала поняттям „мала соціальна група”. Протягом останніх років як у зарубіжній, так і у вітчизняній психології, а відповідно і в управлінні визнають наявність і соціальної групи, і колективу.

У соціальній психології група є осередком, у якому задовольняються індивідуальні інтереси, потреби й цілі особистості, перетинаються зв'язки, соціальні та психологічні детермінанти регуляції поведінки.

**Група** — конкретна спільнота людей, залучених у типові для них різновиди й форми діяльності та об'єднаних системою відносин.

Поведінка і діяльність людей у групах регулюються спільними цілями, нормами, цінностями. Головні ознаки групи:

- зміст і характер спільної діяльності;
- цілі та завдання спільної діяльності;
- певний тип відносин між особами в групі;
- зовнішня та внутрішня організація;
- прийняті в групі норми та цінності;
- усвідомлення особами групи своєї причетності до неї, наявність „ми-почуття”;
- групові атрибути (назва, символи тощо).

*Узагальненими особливостями групи з позиції управління є:*

1. *Спрямованість*. Охоплює соціальну важливість прийнятих групою цілей, мотивів діяльності, ціннісних орієнтацій і групових норм.

2. *Організованість*. Виявом її є здатність групи до самоврядування та інтегративності як міра єдності, спільності осіб у групі.

3. *Мікроклімат*, тобто психологічна обстановка в групі. Визначає самопочуття кожної особистості, її задоволеність групою, комфортність перебування в ній, коли кожен прагне бути серед інших людей, належати до групи, відчувати позитивні зустрічні емоції.

4. *Референтність* — ступінь прийняття індивідами групових еталонів.

5. *Лідерство* – ступінь провідного впливу окремих осіб на групу.

6. *Інтелектуальна активність і комунікабельність*. Виражають характер міжособистісного сприйняття, утвердження взаєморозуміння, здатність знаходити спільну мову.

7. *Емоційна комунікабельність*, свідченням якої є міжособистісні емоційні зв'язки, задоволення соціальної потреби в емоційно насичених контактах.

8. *Вольова комунікабельність* - це здатність групи протистояти впливам інших груп, обставин, а також стійкість до стресу, надійність в екстремальних ситуаціях, спрямованість і наполегливість у конкурентних умовах.

Кожна організація є поліструктурним утворенням, що означає наявність *різних типів груп*: організаційно-управлінських, соціальних, соціально-демографічних, функціональних, професійно-кваліфікаційних, комунікативних та ін.

Керівництву організації потрібно чітко знати і уявляти інтереси всіх груп, уміти знаходити баланс очікувань і запитів.

**Структура організаційно-управлінської групи.** Її утворюють компоненти, головна функція яких — керування основною діяльністю організації. Представлена вона трьома рівнями:

1. *Корпоративний* - вище керівництво.

2. *Керівний* - група людей, які відповідають за вузьку сферу, ніж загальне управління, але ширшу, ніж конкретні виробничі проблеми.

3. *Керівництво середньої ланки*. Діяльність групи обмежена вузьким виробництвом, за яке керівники несуть відповідальність. Вони є ключовою ланкою кожної організації.

**Структура соціальної групи.** Її утворюють працівники (кваліфіковані й некваліфіковані), службовці, спеціалісти й керівники.

**Структура функціональної групи** передбачає розподіл колективу на співробітників фізичної праці (основні й допоміжні) та співробітників розумової праці (адміністративно-управлінський, виробничо-технічний, конторський персонал).

**Структура соціально-демографічної групи.** Людей виділяють за віком, статтю тощо.

**Структура професійно-кваліфікаційної групи:** висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані працівники, із середньою спеціальною, вищою освітою, практики.

**Структура комунікативної групи.** Для нормальної ефективної організації управління спільною координованою діяльністю велике значення має комунікативна структура, комунікативний зв'язок у соціальній групі, установі, фірмі. Цю структуру можна уявити як мережу каналів, шляхом яких у групі відбувається обмін інформацією та думками. Важливими при цьому є *комунікативні мережі*, які розподіляються на централізовані й децентралізовані (рис.5.3, 5.4).

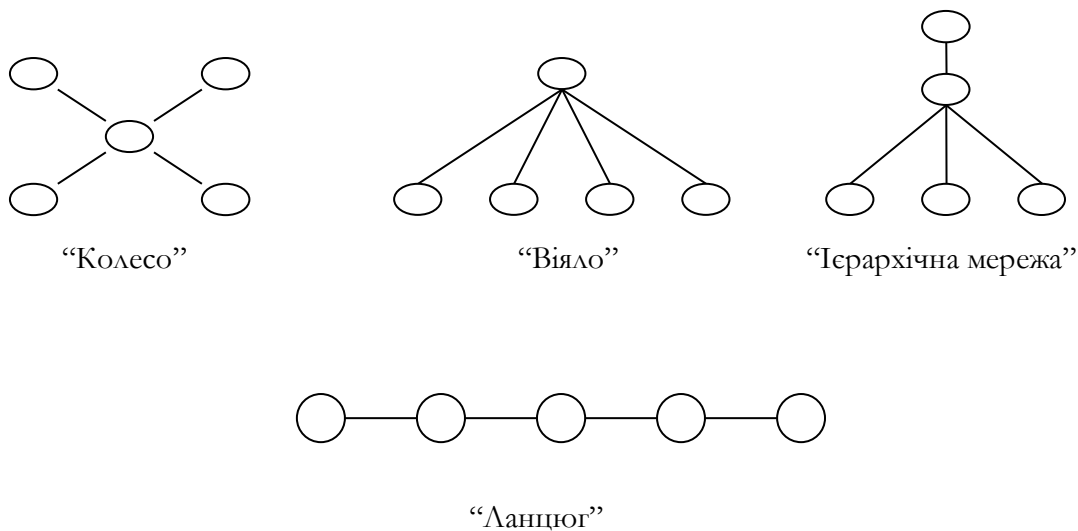
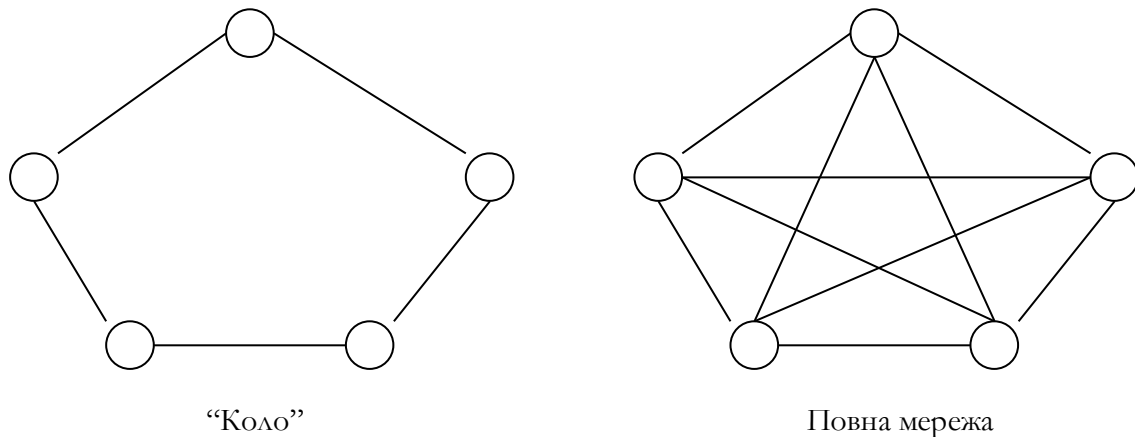


Рис. 5.3. Комунікативні мережі



Закінчення рис. 5.4

В одних моделях уся комунікація зосереджується на керівнику чи лідерів групи, в інших — більш-менш рівномірно розподіляється між працівниками організації. Централізовані мережі більшою мірою, ніж децентралізовані, сприяють виконанню відносно простих завдань, але стають на заваді ефективному вирішенню складних проблем, а також зменшують задоволеність учасників взаємодії роботою, знижують групову згуртованість, хоча й сприяють розвитку лідерства.

### 5.1. ФОРМАЛЬНІ ТА НЕФОРМАЛЬНІ ВІДНОСИНИ В ГРУПІ

У будь-якій первинній групі з моменту її створення починає формуватися складна система міжособистісних відносин подвійного плану: формальних (ділових, службових, офіційних) і неформальних (неофіційних).

*Формальні відносини* — це зв'язки відповідальної залежності, у які вступають між собою працівники в процесі виконання прямих службових і суспільних функцій. У цій системі відносин місце кожного індивіда регламентоване інструкціями, положеннями, статутами, наказами. Формальні відносини — це відносини «по вертикалі», тобто в системі «керівник — підлеглий». У них кожен має визначені та чітко окреслені права й обов'язки.

Це відносини типу „учитель — учень”, „командир — солдат”, „майстер — робітник”, „керівник — службовець”, „декан — студент”.

Місце особистості в системі суспільних відносин звичайно розглядається в контексті таких понять, як „соціальний статус”, „соціальна роль”, „соціальні очікування”.

*Соціальний статус* — це місце людини в системі суспільних відносин, що встановлюється за її правами, обов'язками і привілеями. Він визначається такими факторами: посадою, рівнем освіти, особистісними рисами, участю в суспільному житті, родом занять. Крім перерахованих чинників на положення й місце особистості в суспільстві можуть також впливати етніч-

на її релігійна приналежність, національність, походження, наявність чи відсутність родини. Природно, що в умовах сучасного світу кожен із цих факторів може мати різне значення. У демократичному суспільстві соціальний статус визначається насамперед місцем, що займає людина в суспільних відносинах, її ставленням до праці й колективу, мірою участі в суспільно корисній діяльності, рівнем компетентності та професійної майстерності.

**Соціальна роль** — це реалізована поведінка, очікувана від індивіда, який має певний статус. Статус ніби задає обов'язок особистості поводитися певним чином. Звичайно індивід реалізує кілька соціальних ролей, наприклад, учитель, директор, батько, син і т.д. Соціальна роль безособова. Суспільству, наприклад, абсолютно все одно, хто буде начальником,— жінка чи чоловік, середнього чи молодого віку, вчорашній працівник правоохоронних органів чи фахівець, який демобілізувався з армії, батько великої родини чи холостяк. Для суспільства має значення інше. Спосіб реалізації ролі визначається, задається соціальною практикою, системою цінностей суспільства. Громадськості важливо, щоб особистість керувалася тим алгоритмом поведінки, що не тільки очікується, але й вимагається від неї згідно зі статусом.

Система вимог до особистості, яка прийняла на себе соціальну роль, називається **соціальними очікуваннями** суспільства. У кожної людини є певні уявлення про те, яким повинен бути вчитель, продавець, командир. Коли ці очікування виправдовуються, має місце інтеріоризація ролі, вищий її ступінь — покликання. Активна діяльність особистості із певною соціальною роллю може змінити суспільні уявлення про можливі норми та межі дій і поведінки. Таким чином, у процесі інтеріоризації закладена діалектична взаємодія. З одного боку, діяльність особистості повинна відповідати рольовим очікуванням, а з іншого — її практика вносить у них нові нюанси, додає динамічності, розширює межі й можливості реалізації ролі. Реалізувати роль — це значить виконати обов'язки, що накладаються нею.

Коли індивід погоджує свої вчинки й поведінку із соціальними очікуваннями групи, то група чи суспільство її схвалює. Якщо ж навпаки, на нього можуть бути накладені відповідні санкції.

Формальні відносини є основою, на якій виникають і будуються неформальні відносини. **Неформальні відносини** — це сукупність симпатій і антипатій, любові та ворожості, що відчують один до одного члени первинної групи, реалізуючи власні соціальні ролі, тобто виконуючи свої прями службові та суспільні функції.

У цій системі відносин місце кожного індивіда не залежить від наказів і положень, а визначається його особистісними рисами: ставленням до роботи, до себе й оточуючих, суспільства загалом. Ось чому можливі випадки, коли людина з високим соціальним статусом не має поваги в колективі, а рядовий член може бути його центром, серед найбільш авторитетних і улюблених. Неформальні відносини, тісно переплітаючись із формальними, оживляють

їх.

Кожен член первинної групи в системі неформальних відносин має певний психологічний статус, тобто ступінь авторитету, поваги, привабливості.

Психологічний статус може бути високим, середнім, низьким, позитивним або негативним. Структура неформальних відносин у первинній групі може мати вигляд такої ієрархічної градації психологічних статусів (позицій): *лідери; ті, кому надають перевагу; аутсайдери; ті, кому не надають перевагу (або нехтують ними)*.

Високий позитивний статус мають лідери і ті, кому надають перевагу, нульовий — аутсайдери, низький чи негативний — ті, ким нехтують.

Статус **лідера** завжди мають найбільш авторитетні й шановані члени колективу. Поява лідера, спілкування та взаємодія з ним викликає в оточуючих позитивні емоції. У міжособистісних конфліктах він часто бере на себе роль арбітра. Співробітники охоче звертаються до нього за порадою і допомогою. Зазвичай член колективу стає лідером у зв'язку зі своїми особистісними рисами, професійною майстерністю, ставленням до роботи й колективу.

Проблема лідерства розроблялася у вітчизняній психології ще в 20–30-х рр. Лідерство розуміють як один із процесів організації і управління малою соціальною групою, що сприяє досягненню групових цілей в оптимальні строки і з найбільшим ефектом.

У соціальній психології давно постало питання про природу явища лідерства та причини його виникнення. Існують три основні теоретичні підходи щодо розуміння походження лідерства.

**"Теорія рис"** (її іноді називають харизматичною, від грец. — благодать, яка зійшла на людину) розроблена німецькими психологами в кінці ХІХ — на початку ХХ ст. і ґрунтується на природжених рисах особистості. За цією теорією лідером не може бути будь-яка людина, а лише та, яка має певну сукупність психологічних рис.

В американській соціальній психології ці риси фіксувалися особливо ретельно, вони мали стати основою складення системи тестів для відбору осіб, які можуть бути лідерами. Уперше таку спробу зробив у 30-х рр. американський учений Е. Богардіус, а в 1940 р. К. Берд склав список із 79 рис, що згадувалися різними дослідниками як "лідерські". Серед них були названі ініціативність, почуття гумору, контактність, ентузіазм, упевненість, красномовність, дружелюбність та ін. У 1948 р. Р. Стогділ (університет штату Огайо) детально проаналізував характерні риси лідерів. Такі списки почали складати й інші дослідники, і з'ясувалося, що результати їх досліджень абсолютно не відповідають одне одному, із названих рис 65 % наявні в списках лише один раз, і тільки 5 % рис були названі чотири рази (дослідження Е. Дженнінх). Після публікації цих результатів теорія рис була спростована. Очевидно, лідерство має більш складну природу. "Теорія рис" не дає відповіді на питання щодо походження самого феномену лідерства.

На зміну "теорії рис" прийшла **ситуаційна теорія лідерства**. Згідно з нею лідерство — це продукт ситуації. Лідеру дають відповідну роль в умовах не тільки специфічної, а й достатньо значущої для життєздатності групи ситуації. Ситуація потребує від членів групи прояву певних рис, і люди, кращі за інших у цьому плані, стають лідерами. Головну роль у виборі лідера відіграє група, саме вона чекає прояву потрібних особливостей від даної людини.

Американський психолог Хартлі запропонував пояснення, чому саме конкретна ситуація зумовлює появу лідера.

По-перше, вважає Хартлі, якщо хтось став лідером в одній ситуації, то не виключено, що він стане лідером і в іншій ситуації. По-друге, у зв'язку зі стереотипністю мислення люди розглядають ситуаційних лідерів як лідерів взагалі. По-третє, ставши лідером в одній ситуації, людина набуває авторитету, і він працює на неї і в інших ситуаціях.

Недоліків у цій теорії більше ніж достатньо. Але вона досить популярна. Саме на її основі проведено багато експериментальних досліджень, які доводять, що лідерство залежить не стільки від рис особистості, скільки від її місця та позиції в структурі внутрішньогрупових відносин.

Компромісний варіант представлений **синтетичною теорією лідерства**. Згідно з нею лідер розглядається як функція групи і вивчати його слід насамперед з позиції цілей і завдань групи, не забуваючи при цьому про структуру особистості лідерів. Лідерство досліджується як процес міжособистісних відносин у групі, а лідер — як суб'єкт керівництва цим процесом.

Специфіка лідерства як функції ситуації та ролі полягає в тому, що цю роль лідерові не дають, він вибирає її сам. Лідер — той, хто в певній ситуації бере на себе більшу, ніж інші, відповідальність за виконання групових завдань. Феномен лідерства в малих групах розглядається в контексті спільної групової діяльності, тобто в основі його лежать не просто "ситуації", а конкретні завдання, у ході реалізації яких співробітники можуть продемонструвати свою здібність організувати роботу. Відмінність лідера від інших членів групи полягає не в наявності в нього особливих рис, а в наявності більш високого рівня впливу. Він поступово виділяється з групи в ситуаціях, коли вона потребує організаційних спільних дій, координації внутрішньогрупових відносин, вирішення внутрішніх та зовнішніх конфліктів. Отже, лідер — це особа, становлення якої відбувається в результаті взаємодії членів групи в ході організації виконання конкретного завдання.

Міра впливу на групу також величина не постійна: за одних обставин можливості лідера можуть зростати, а за інших, навпаки, знижуватися. Це зумовлено багатьма факторами, у тому числі й тим, як довго існує група.

У роботі з кадрами дуже важливо не тільки покладатися на лідерів з позитивною спрямованістю, але й уміти враховувати вплив на колектив так званих популістських лідерів. **Популістський лідер** — це член колективу, який на певному етапі його розвитку, апелюючи до частини колективу і по суті діючи за її вказівками, домагається популярності за рахунок зручних для



обивателів гасел. Як правило, спрямованість таких лідерів вузькоєгоїстична. Колектив він звичайно використовує як об'єкт для досягнення своєї мети чи цілей свого угруповання, задоволення певних амбіцій. Поява таких лідерів пов'язана з перехідними процесами в розвитку суспільства, коли до політичної та соціальної активності пробуджуються маси людей, і спочатку буває досить важко відрізнити позу від позиції, щирість від демагогії, вигоду від безкорисливості.

**Той, кому надають перевагу,** — це член колективу, якого виділяють із оточуючих і до якого ставляться позитивно. Він надійний партнер по роботі, вірний у дружбі. Із ним воліють мати справу, спілкуватися, дружити. У такої людини позитивний психологічний статус. Оскільки психологічні статуси — це завжди динамічні характеристики, що залежать від самої особистості, то в кожного, кому надають перевагу, насамперед, є потенційна можливість отримати статус лідера.

**Аутсайдер** — це індивід із нульовим статусом. Майже в кожному колективі є такі члени, які внаслідок певних причин не виявили себе і залишаються непоміченими. Ставлення до них звичайно індіферентне. В одних це може бути пов'язано з адаптаційними труднощами (особливо в новачків), у других — із характерологічними особливостями („мовчуни”, „відлюдні”), у третіх це усвідомлена нейтральна позиція, у четвертих — із характеристиками самого колективу.

Керівник первинного колективу повинен уміти розбиратися в спрямованості особистості таких членів і, якщо це необхідно, допомогти їм отримати більш високий статус, залучаючи їх до активної спільної трудової та громадської діяльності. Потреба у високому психологічному статусі — одна з найважливіших соціогенних потреб особистості. Помічена тенденція індивідів залишати ті первинні групи, у яких не відбувається ріст їх психологічних статусів, і шукати ті, де, як їм здається, їх можуть зрозуміти й оцінити.

**Той, кому не надають перевагу** (той, ким нехтують), — індивід з низьким, негативним статусом. Це звичайно виражається в тому, що його ігнорують члени колективу, явно і відкрито демонструючи свою неповагу чи ворожість. Наявність того, кому не надають перевагу, у колективі свідчить про напруженість у системі міжособистісних відносин, певні вади у виховній та організаційній роботі.

Отже, сучасний керівник первинного колективу повинен уміти розбиратися в тому, що формується на основі спільної діяльності в системі міжособистісних відносин, і усвідомлено, з належним педагогічним тактом і умінням, спрямовувати його розвиток.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. У яких поняттях вживається термін “управління”? З чого складається організаційна структура управління?

2. Що розуміють під формальними та неформальними структурами організації?
3. Дайте характеристику типам організації залежно від норми управління.
4. У чому полягають головні ознаки групи? Чим характеризуються групи з позиції управління?
5. У чому полягає поліструктурність організації? Охарактеризуйте структури різних типів груп в організації.
6. Дайте характеристику формальним відносинам в організації.
7. Опишіть неформальні відносини в організації.
8. Розкрийте основні теоретичні підходи в розумінні походження лідерства.

### **Список рекомендованої літератури**

- Бандурка, А.М. Психология управления [Текст] / А.М.Бандурка, С.П.Бочарова, Е.В.Землянская. – Х.: ООО "Фортуна-пресс", 1998. - 464 с.
- Бойко, В.В. Социально-психологический климат коллектива и личность [Текст] / В.В.Бойко, А.Г.Ковалев, В.Н.Панферов. – М.: Мысль, 1983. – 206 с.
- Волков, И.Г. Личность руководителя и стиль управления [Текст] / И.Г. Волков. – М., 1992.- 274 с.
- Донцов, А.И. Психология коллектива. Методологические проблемы исследования [Текст] / А.И.Донцов. – М.: МГУ, 1984. – 207 с.
- Коломинский, Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах [Текст] / Я.Л.Коломинский. – Мн., 1976. – 350 с.
- Макаренко, А.С. Коллектив и воспитание личности [Текст] / А.С.Макаренко. – М.: Просвещение, 1972.- 304 с.
- Мельник, Л.П. Психология управления [Текст] / Л.П.Мельник. – К.: МАУП, 1999.- 176 с.
- Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М.: Прогресс, 2000.- 702 с.
- Психология менеджмента [Текст] / под ред.Г.С. Никифорова. – С.Пб.: Питер, 2004.- 639 с.
- Обозов, Н. Н. Психология работы с людьми [Текст] / Н.Н.Обозов, Г.В.Щекин. – К.: МАУП, 2004.- 228 с.
- Орбан-Лембрик, Л.Е. Психология управления [Текст] / Л.Е.Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003.- 568 с.
- Урбанович, А.А. Психология управления [Текст] / А.А.Урбанович. – Мн.: Харвест, 2006.- 640 с.

## **Тема 6. МЕНЕДЖЕР У СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН**

*Після вивчення даної теми студенти повинні вміти:*

- сформулювати сутність управлінських ролей керівника;
- проаналізувати відомі вам підходи до класифікації управлінських ролей;

- визначити типи стилів керівництва;
- розкрити існуючі концепції стилів керівництва;
- пояснити критерії, за якими розрізняють стилі керівництва;
- охарактеризувати основні типи керівників.

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

### 6.1. УПРАВЛІНСЬКІ РОЛІ КЕРІВНИКА

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

Управлінські ролі визначають обсяг і зміст роботи керівника незалежно від специфіки конкретної організації, вони взаємопов'язані і діють для виконання накреслених завдань. Існує декілька підходів щодо класифікації управлінських ролей керівників. **Г.Мінцберг** їх розподіляє так (табл.3).

Таблиця 3

#### Управлінські ролі

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами дослідження роботи керівників
<b>Міжособистісні ролі</b>		
Головний керівник	Символічний голова, до обов'язків якого входить виконання звичайних правових або соціальних завдань	Церемоніали, дії, зумовлені положенням, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію та активацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, яка саморозвивається, та джерел інформації, які надають їй та послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями
<b>Інформаційні ролі</b>		
Приймальник інформації	Розшукує та отримує різноманітну спеціалізовану (здебільшого поточну) інформацію, яку успішно застосовує в інтересах своєї організації, координує зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить в організацію	Оброблення всієї пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з отриманням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки)
Поширювач інформації	Передає в організацію отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих інформацію, частина якої має суто конфіденціальний характер, а решта вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації	Розсилання пошти в організації з метою отримання інформації, вербальні контакти для передачі інформації підлеглим (огляди, бесіди)

Оратор	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації щодо планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт із питань цієї галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, враховуючи передачу інформації в зовнішні організації та окремим особам
--------	---	---

### Закінчення табл.3

Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Відшукує можливості в самій організації та поза її межами, розробляє й запускає проекти з удосконалення, які викликають зміни, контролює розроблення певних проектів	Участь у засіданнях із обговоренням стратегії, огляди ситуації, мета яких ініціювання або розроблення проектів удосконалення діяльності
Той, хто усуває порушення	Відповідає за коригування дій, коли перед організацією постає необхідність змін	Обговорення стратегічних і поточних питань, враховуючи проблеми та кризи
Розподільник ресурсів	Відповідальний за розподіл ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття або схвалення всіх важливих рішень в організації	Складання графіків, запити повноважень, будь-які дії, пов'язані зі складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Реалізатор переговорів	Відповідальний за участь організації на всіх важливих переговорах	Ведення переговорів

Російський вчений **С.Манічев** (Санкт-Петербург) розглядає організацію на макрорівні як поле сфер діяльності, загальних для людського світу в цілому, і виділяє такі управлінські ролі:

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

- прийняття рішень;
- планування;
- контроль.

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

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

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

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

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

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

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

***Відмінності між керівником і лідером проявляються у таких аспектах:***

- керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно;
- керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, застосовуючи які може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі;
- керівник на відміну від лідера несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- керівник регулює офіційні відносини групи як певної соціальної організації, а лідер - міжособистісні стосунки в ній;
- лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто пов'язане з усією системою суспільних відносин;
- керівництво – явище більш стабільне, аніж лідерство (висування лідера залежить від настрою групи);

—процес прийняття рішення керівником значно складніший, опосередкований багатьма обставинами, які не обов'язково мають початок у цій групі чи організації, тоді як лідер здебільшого приймає безпосередні рішення, які стосуються групової діяльності.

***До спільних рис керівника й лідера належать:***

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

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

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

**Керівник як вихователь.** Такий керівник уміє передати власний досвід іншим, надає психолого-педагогічну допомогу тим, хто її потребує (підлеглим, молодим керівникам). На ранніх стадіях управлінського розвитку такий вплив керівника-наставника є особливо значущим. У процесі взаємодії з ним у молодого керівника формуються особистісні риси (наполегливість, ініціативність, вимогливість та ін.), необхідні для майбутньої управлінської діяльності. Цілеспрямований вплив наставника на молодого керівника може здійснюватися по-різному:

- передача моделей діяльності, активне застосування методу „роби, як я”, що сприяє засвоєнню елементів діяльності, стилю керівництва та взаємодії. Застосування цього методу може призвести до некритичного копіювання управлінської діяльності, що знижує особистісний розвиток, звужує можливості корекції управлінської діяльності;
- аналіз, оцінювання і корекція діяльності молодого керівника. Як правило, це відбувається шляхом аналізу інформаційного поля спілкування, конкретних управлінських рішень;
- тренування у виділенні пріоритетів;

– створення умов для найповнішого розвитку управлінських здібностей тощо.

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

## **6.2. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА**

У кожного керівника складається певний стереотип управлінської діяльності, який в управлінні називають стилем керівництва.

*Стиль керівництва — система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих із метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.*

У наукових дослідженнях зафіксовані певні зв'язки між стилем, типом керівника, ефективністю діяльності організації та її культурою управління. Загалом вони зводяться до таких положень:

—стиль відображає усталені способи діяльності певного типу керівника; тісно пов'язаний із психологічними особливостями його мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;

—стиль не є вродженим, а формується в процесі діяльності й змінюється, його можна коригувати та розвивати. Стилів керівництва можна також навчати;

—опис та класифікація стилів певною мірою відтворюють змістові характеристики (параметри) управлінської діяльності (специфіку поставлених завдань, взаємини з підлеглими тощо);

—стиль керівництва пов'язаний із культурними цінностями, традиціями організації;

—чинники зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні тощо) впливають на формування стилю керівництва.

**Концепції стилів керівництва.** У теорії і практиці управлінської діяльності виділяють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на персонал та організацію виробничого процесу.

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

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

**Авторитарний стиль.** Передбачає ухвалення всіх рішень керівником, чітку окресленість „меж компетентності”, тобто строгу визначеність рангів керівників, які мають право приймати рішення з певних питань, пов'язаних із

діяльністю організації. Структура керівництва є гранично жорсткою, вертикально-ієрархічною. Це означає, що ухвалені на верхніх рівнях ієрархії рішення надходять униз як директиви (саме тому цей стиль називають ще й директивним), які не підлягають обговоренню — їх потрібно чітко виконувати. Авторитарне керівництво має такі форми:

—патріархальне. Породжене уявленнями про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих не здатними приймати рішення, а тому мусить піклуватися про них;

—автократичне. Більш притаманне певним інституціям, ніж окремим людям. За таких обставин апарат здійснює керівництво через підлеглі інстанції, які виконують рішення автократа;

—бюрократичне. В його основі — надмірне ставлення до значущості й ролі чиновництва, ставлення до людини як до носія регламентованих функцій;

—харизматичне. Суть його у визнанні видатних, неповторних рис лідера. Такий керівник може зажадати будь-чого від підлеглих, не зважаючи на них.

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

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

**Ліберальний стиль.** Його характеризують невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників і підрозділи. Підрозділи й організація в разі такого керівництва неухильно втрачають свою мобільність, співробітники — мотивацію, ініціативу та зацікавленість справами організації. Активні, творчо орієнтовані співробітники починають використовувати робочі місце та час у своїх інтересах, не пов'язаних із організацією. Цей стиль ще називають непослідовним, адже він дезорієнтує діяльність і спілкування з підлеглими. Керівник часто діє залежно від свого емоційного стану, що стає причиною



застосування іншого стилю керівництва або поєднання кількох. Загалом стиль керівництва формується під впливом суб'єктивних (характерологічних рис керівника, загальної культури індивіда, рівня вимог, особливостей самооцінки та ін.) та об'єктивних (стиль керівництва адміністрації, характер відносин між керівниками, наявність упорядкованих місць для роботи тощо) чинників.

### **Сучасні (новаторські) концепції стилю керівництва.**

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

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

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

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

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

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

Американські дослідники **Р.Блейк** і **Дж.Моутон** запропонували модель управлінської мережі, побудовану на аналізі різних комбінацій

ступеня уваги до виробництва і людей. Застосування цієї моделі дає змогу описати такі стилі керівництва:

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

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

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

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

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

### 6.3. ПСИХОЛОГІЧНІ ТИПИ КЕРІВНИКІВ

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

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

На формування типу керівника впливають: політична система суспільства (тоталітарна, демократична тощо); виробничі відносини, які залежать від способу господарювання; загальнолюдські цінності; цінності

конкретного суспільства, які становлять мораль (релігія, традиції, «неписані закони» тощо); психофізіологічна природа людини, зумовлена способом існування індивіда як частки природної системи (проявляється переважно в потребах); національний менталітет.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— „мораліст”. Схильний до розмірковування на моральні теми, любить повчати, вказувати на недоліки тощо;

— „дилетант”. Береться за будь-яку справу, незважаючи на відсутність знань, досвіду для їх здійснення;

— „скептик”. Його супроводжують недовіра, сумніви у всьому;

— „попелюшка”. Це слухняні виконавці, яким нерідко доводиться братися за невдячну роботу, не претендуючи на відповідну оцінку своїх старань;

— „себелюбець”. Характеризується загостреним почуттям гонору, дуже активний, намагається демонструвати свої можливості й здібності тощо;

— „діловий”. Його характеризують прагматичність, відсутність відчуття перспективи;

— „гравець”. Здатен швидко захоплюватися здійсненням справи, але так само швидко й „охолюватися”. Його інтереси й мотиви нестійкі та вибіркові. У випадку жорсткого контролю та відповідальності йому під силу складні завдання, він бере активну участь у життєдіяльності організації;

— „енергійний”. Відрізняється надзвичайною активністю;

— „архіваріус”. Надзвичайно педантичний і скрупульозний, неухильно виконує інструкції. Охайність і ретельність допомагають виконувати роботу, яка для інших є важкою та нецікавою.

В управлінській практиці поширені й такі типи керівників:

— „штабіст”. Йому властива висока виконавча дисципліна, самоорганізація праці, вміння діяти згідно із законом, функціональне

мислення. Проте він не здатен до самостійних рішень в екстремальних ситуаціях, ризику, відповідальності тощо;

— „*борець за справедливість*”. Проявляє ініціативу, добропорядність, принциповість, професіоналізм у роботі. Попри певну зовнішню схожість суттєво відрізняється від „*скандаліста*”, у якого завищений рівень домагань при недостатності кваліфікації та здібностей;

— „*орач*”. Ретельно виконує свої службові обов'язки, кар'єра для нього — не самоціль, а моральне заохочення, яке часто важить більше, ніж матеріальне;

— „*імітатор*”. Отримавши керівну посаду випадково або завдяки зв'язкам, він імітує бурхливу діяльність, оточує себе „привілейованими”, проявляє надмірну активність. Здебільшого йому не вистачає професійної, ділової компетентності.

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

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

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

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

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

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Охарактеризуйте ролі, які можуть бути властиві керівникам.
2. У чому полягають спільні риси керівництва та лідерства? Які їх відмінності?
3. Розкрийте роль керівника як новатора, вихователя.
4. Дайте характеристику традиційній концепції стилю керівництва.
5. Опишіть новаторські концепції стилю керівництва.
6. Розкрийте стилі керівництва згідно з моделлю Р.Блейка і Дж.Моутона.
7. Охарактеризуйте типи керівників за теорією К.Юнга.

8. Розкрийте традиційну психологічну типізацію керівників.
9. Наведіть класифікацію типів керівників за теорією Ю.Красовського.

### Список рекомендованої літератури

- Бандурка, А.М. Психологія управління [Текст] / А.М.Бандурка, С.П.Бочарова, Е.В.Землянская. – Х.: ООО "Фортуна-пресс", 1998. - 464 с.
- Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст] / В.Р.Веснин. – М., 1996.- 465 с.
- Волков, И.Г. Личность руководителя и стиль управления [текст] / И.Г.Волков. – М., 1992.- 284 с.
- Лозниця, В.С. Психологія менеджменту [Текст] / В.С.Лозниця. – К.: ТОВ"УВПК ЕксОб", 2001.- 512 с.
- Мельник, Л.П. Психологія управління [Текст] / Л.П.Мельник. – К.: МАУП, 1999.- 176 с.
- Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М.: Прогресс, 2000.- 702 с.
- Обозов, Н. Н. Психологія роботи с людьми [Текст] / Н.Н.Обозов, Г.В.Щекин. – К.: МАУП, 2004.- 228 с.
- Орбан-Лембрик, Л.Е. Психологія управління [Текст] / Л.Е.Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003.- 568 с.
- Психологія менеджмента [Текст] / под ред.Г.С. Никифорова. – С.Пб.: Питер, 2004.- 639 с.
- Урбанович, А.А. Психологія управління [Текст] / А.А.Урбанович. – Мн.: Харвест, 2006.- 640 с.
- Шарухин, А.П. Психологія менеджмента [Текст] / А.П.Шарухин. – С.Пб.: Речь, 2005.- 352 с.

## Тема 7. ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВУ КЕРІВНИКА НА ПІДЛЕГЛИХ

*Після вивчення даної теми студенти повинні вміти:*

- сформулювати визначення влади як чинника впливу керівника;
- визначити основні джерела влади;
- проаналізувати чинники ефективного впливу управлінця;
- розкрити сутність авторитету та його залежність від стилю керування;
- пояснити причини виникнення фальшивих авторитетів;
- охарактеризувати форми емоційного впливу керівника на підлеглих.

*Ключові поняття:* влада, джерела влади, владні відносини, управлінський вплив, авторитет керівника.

### 7.1. ВЛАДА ЯК ПСИХОЛОГІЧНЕ ЯВИЩЕ

Влада і авторитет проявляються тією мірою, якою одна сторона, мобілізуючи свої можливості, намагається змінити поведінку іншої за

допомогою засобів впливу. Зумовлені психологічним впливом зміни зникають, як тільки людина або група людей виходить зі сфери впливу.

Обов'язок керівника — постійно впливати на підлеглих. На практиці такий вплив може бути як позитивним, так і негативним, що викликане різними причинами:

— індивідуальна майстерність, професіоналізм, комунікативні та інші вміння керівника, його авторитет, стиль управління, масштаб влади;

— наявність у підпорядкованих керівнику індивідів різних інтересів, світогляду, способів мислення.

Усе це по-різному піддається впливу, проявляється в індивідуальній поведінці підлеглих. Саме тоді, коли керівник домагається виконання конкретних завдань і обов'язків, співробітник може займатися актуальнішими для нього справами. Його особисті принципи можуть суперечити принципам або політиці організації, внаслідок чого з'являються психологічні бар'єри, конфлікти.

Важливими чинниками впливу керівника на підлеглих є влада.

**Влада** — здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою різних засобів — волі, права, авторитету, насилля.

Джерелами влади керівника над підлеглими є (Дж. Френч, Б. Рейвен):

- чинне законодавство, межі посадової компетенції в організації;
- застосування винагород (підвищення заробітної плати, встановлення премій, доплат, надання змоги використовувати в найзручніший час відпустки, виконувати цікавішу, бажанішу роботу);
- застосування примусу (здатність отримати бажану згоду під тиском і страхом покарання, тобто догани, пониження посади, звільнення з посади, інколи фізичного насилля). Формами примусу є критика, присутність керівника під час виконання роботи його підлеглими;
- референтна влада (базується вона на привабливих особистісних рисах керівника). Намагання співробітників бути схожими на такого керівника наділяють його додатковою владою над ними;
- влада, заснована на досвіді (проявляється у визнанні, що індивід наділений недоступними для інших спеціальними знаннями).

За іншою концепцією К.Хейлс акцентує увагу на відмінностях між особистими та інституційними джерелами влади, такими в управлінні є:

- ресурси фізичної влади (можливість вплинути на дії інших індивідів);
- ресурси економічної влади;
- ресурси влади знань (адміністративні, технічні);
- ресурси нормативної влади (обмежені й бажані ідеї, переконання, цінності та вплив).

Джерелом будь-якої влади, зокрема і в управлінні, є реальний вплив однієї частини явища на іншу, що свідчить про виникнення владних відносин.

**Владні відносини** — можливість однієї людини панувати над іншою, впливати на неї, здійснювати свою волю у взаємодії.

Підґрунтям владних відносин є вплив. Психологічний механізм утвердження влади в управлінні формувався протягом багатьох років. Так, великий

китайський філософ **Конфуцій** намагався вирішувати проблеми владних відносин в управлінні країною етико-психологічним шляхом діяльності правителя, який має слугувати народові, правити за допомогою свого морального прикладу. Італійський суспільний діяч, мислитель, один з перших буржуазних теоретиків капіталістичних відносин **Н.Макіавеллі** вважав, що ефективний вплив на людей в управлінні передбачає знання причин їх вчинків, інтересів і прагнень, захоплень і психологічних особливостей людської природи. Представник англійської школи епохи Просвітництва **Ф.Бекон** стверджував, що управління, управлінські відносини між правителем і підлеглими повинні регулюватися законом.

Сутність особистості керівника в процесі впливу на підлеглих, управління організацією найповніше розкривається за допомогою його ставлення до співробітників і персоналу, що особливо помітно під час аналізу безпосередньої їх участі в спільних діях. Психологія впливу однієї людини на іншу (керівника на підлеглих, співробітників, колег по роботі) виявляється в змінах, що відбуваються в результаті впливу на індивідів. Люди вільні у своєму виборі форм впливу, проте, перебуваючи в соціальному середовищі, стаючи складовою частиною організованої діяльності, не можуть уникнути комфортного або дискомфортного впливу оточення. Іноді вони не завжди намагаються його уникати, зважаючи на авторитетність, мудрість керівника, уміння турбуватися про співробітників. Отже, управлінець і працівник є учасниками соціального і психологічного обміну як результату взаємного впливу. Своєрідність управлінської діяльності робить керівника та підлеглою джерелом і агентом впливу. Наприклад, керівник, намагаючись змінити поведінку, почуття або думки іншої людини, стає стимулом, агентом впливу. Ним може стати і його співробітник, якщо виявить ініціативу у виконанні певного завдання. Важливим психологічним чинником є підтримка керівником ініціативи підлеглих, що сприятиме їх самореалізації, вияву здібностей там, де це необхідно. Тобто вплив керівника має бути позитивно спрямований, сприяти розвитку потрібної мотивації праці.

Керівник залучає до сфери впливу та взаємовпливу підлеглих, робить їх співучасниками обміну інформацією, дій із метою підвищення ефективності управлінської діяльності, продуктивності праці в організації. Для цього він із того, хто впливає, перетворюється на того, хто піддається впливу. Такий обмін ролями відбувається і серед підлеглих.

Вплив може бути й одностороннім, без зворотного зв'язку, коли керівник не зацікавлений або байдужий до отримання інформації від підлеглих. Зворотна інформація може бути і позитивною, і негативною, що залежить від різних обставин:

- підлегли можуть неправильно зрозуміти вимоги і завдання, які ставить перед ними керівник;
- поведінка і реакція підлеглих на управлінську ситуацію може бути різною;
- нечіткість поставлених керівником завдань тощо.



Важливим психологічним чинником неефективного впливу, а отже, і неефективного управління, є також стримування керівником ініціативи підлеглих, відхилення, неприйняття їх пропозицій. Буває, що керівник спершу не зважає на важливу пропозицію підлеглого, а потім видає її за свою, що спричиняє руйнацію найціннішого — морально-психологічного духу в трудовому колективі.

Зазвичай основними способами управлінського впливу вважають: *переконання, навіювання, наслідування, зараження*.

Значущим чинником ефективного впливу є авторитет керівника і його *вміння переконувати* людей. Переконання спрямоване на зняття своєрідних „фільтрів” на шляху інформації до свідомості й почуттів людини, оскільки переконаність — це наслідок свідомого прийняття інформації, впевненості в її об'єктивності, чому передують аналіз та оцінювання.

У процесі ділового спілкування керівник впливає на психічну сферу людини, групи людей. При цьому можливі послаблення їх усвідомленого контролю, некритичне оцінювання змісту повідомлення. За таких обставин має місце один із традиційних способів впливу під час спілкування — *навіювання*, характеристикою якого є істотне зниження критичності людини до інформації, відсутність прагнення перевірити її достовірність, необмежена довіра до її джерел. Саме ця довіра і лежить в основі ефективності навіювання. Силі навіювання особливо піддаються люди похилого віку, фізично і психічно хворі, ослаблені, перевтомлені. Рівень навіюваності залежить і від знань: чим вони глибші, тим вимогливіше оцінювання інформації. Навіюваність підвищується, якщо людина переживає страх, перебуває у стані стресу. Ефективність навіювання залежить і від стосунків керівника з підлеглими (довіра, авторитетність, залежність), від умінь керівника будувати повідомлення (рівень аргументованості, поєднання логічних та емоційних компонентів тощо).

В управлінському спілкуванні важливим є психологічний механізм *наслідування* — повторення й відтворення однією людиною вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, а також копіювання певних рис її характеру та стилю життя.

Наслідування буває свідомим і несвідомим. Підлеглі можуть свідомо наслідувати професійні навички, ефективні способи спілкування й діяльності керівника, раціональні прийоми виконання робочих операцій колег по роботі — все те, що здається правильним і корисним. Таке наслідування внутрішньо вмотивоване. Воно відбувається на рівні конкретних осіб („керівник — підлеглий”) або на рівні норм поведінки, традицій, культури групи, організації.

Діяльність керівника передбачає і публічні виступи (лекції, мітинги, конференції тощо), де він може застосувати і механізм *емоційного зараження* — особливий вид психологічного впливу на особистість у процесі спілкування та взаємодії, який здійснюється не через свідомість та інтелект, а через передавання психічного настрою, емоційну сферу людини.

У процесі зараження важлива єдність оцінок та установок людей. Стимулом, який впливає на спільність оцінок, що передують зараженню, є,

наприклад, оплески слухачів. Від загального рівня розвитку людей, їх самосвідомості залежатиме міра зараження аудиторії. Чим вищий рівень розвитку суспільства і кожного індивіда, тим критичніше ставлення людей до автоматичних спонукань, а отже, — і слабше емоційне зараження.

***Ефективність будь-якого способу психологічного впливу керівника на підлеглих залежить від таких чинників:***

- знання особливостей партнера по спілкуванню (культурно-освітніх, національних, вікових, психологічних та професійних рис);
- досконалого знання змісту, предмета обговорення;
- уміння об'єктивно оцінювати свої особистісно-ділові риси, компетентність щодо винесених для з'ясування проблем. Завищеність (як і заниженість) самооцінки створюють додаткові труднощі керівнику в досягненні мети;
- володіння технологічним інструментарієм риторики.

Поведінка керівника у взаємодії з підлеглими, колегами визначається його функціями, становищем у структурі управлінського процесу, правами та обов'язками щодо інших людей. Місце керівника, способи його впливу на об'єкти управління, ознаки, що характеризують його сутність як певний соціально-психологічний тип, фіксуються в понятті „статус”, головними складовими компонентами якого є авторитет і престиж. Керівник із високим соціально-психологічним статусом має велику моральну владу, неформальний авторитет, що є запорукою впливу на персонал. Його статус завжди пов'язаний зі ставленням до нього колег по роботі, підлеглих, які визнають права керівника і очікують від нього виконання обов'язків у процесі реалізації управлінських функцій.

## **7.2. АВТОРИТЕТ КЕРІВНИКА – СУБ'ЄКТИВНИЙ КОМПОНЕНТ УПРАВЛІННЯ**

Від стилю й методів роботи з підлеглими великою мірою залежить авторитет керівника.

Іноді управлінці думають так: "Я — керівник, моє завдання — керувати підлеглими (тобто виробничим процесом), а вони повинні мене поважати і слухати". Проте це зовсім не так. Обійнявши посаду управлінця, людина, як правило, не має особистого авторитету. Разом із посадою вона одержує повноваження і владу, які додають сили впливу особистості керівника лише на деякий час. Авторитет же треба завойовувати.

Накази авторитетного керівника мають велику переконливу силу і сприймаються підлеглими без найменшого сумніву. Впевненість у його діях позбавляє людей, особливо в критичних ситуаціях, від тривалих розмірковувань щодо правильності прийнятого рішення.

У випадку відсутності авторитету всі думки керівника здаються неглибокими, не вартими уваги. Доброта сприймається як нещира, із прихованим змістом, поради — як легковажні й некомпетентні. Використовується будь-яка можливість тлумачення його дій як негативних, має місце їх знецінення.

Високий соціально-психологічний статус дає людині велику моральну владу — неформальний авторитет, який відкриває можливості впливати на інших людей.

***Авторитет** – це громадське визнання особистості, оцінка колективом відповідності суб'єктивних властивостей людини об'єктивним потребам діяльності.*

Авторитет характеризують широта (кількісна ознака — сфера впливу, кількість осіб групи, залучених до взаємин), глибина (якісна ознака — авторитет посади, авторитет особистості, види діяльності, які охоплює авторитет), стабільність (часова характеристика). Основними компонентами структури авторитету керівника є глибокі професійні знання, морально-психологічні особливості та стиль управління. Визнання керівника значною мірою забезпечують його особистісні можливості та риси.

Утвердженню авторитету керівника сприяють здатність адаптуватися до ситуації управління, надійність, рішучість, наполегливість, впевненість у собі, стійкість до стресу, готовність брати на себе відповідальність, дипломатичність, організованість, винахідливість, практично-психологічний розум, психологічний такт, енергійність, перспективність мислення, вміння приймати творчі рішення в ризикових ситуаціях, схильність до інтуїтивного передбачення, концентрація уваги на вирішенні проблем, а не на виявленні винуватців тощо. Для успішного здійснення управлінських функцій керівник не обов'язково повинен мати всі ці риси водночас. Але певний їх мінімум необхідний, а саме енергійність, готовність брати на себе відповідальність, увага до соціальних ситуацій. Ефективний керівник мусить відчувати потребу впливу на людей і досягати поставлених цілей. Вирішальним моментом у формуванні авторитету керівника є не тільки об'єктивна цінність його рис, а й суб'єктивне сприйняття їх підлеглими. Психологічний вплив керівника проявляється на кількох рівнях взаємодії: між ним і підлеглим, між ним і групою співробітників та ін. Ефективне управління передбачає в усіх випадках наявність зворотного зв'язку, коли підлеглі також є агентами впливу. Це відображається на ефективності прийняття управлінських рішень, яка залежить і від його форм (індивідуальних, колективних). Найоптимальніше застосовувати різні форми залежно від складності завдання.

Досвід показує, що процес становлення авторитету — справа копійка і тривала. Проте цей процес можна прискорити, якщо знати, які саме риси керівника є визначальними у формуванні авторитету, які його вчинки викликають повагу в підлеглих, а які відштовхують. Авторитет — це стійке ставлення до іншої людини, яке виражається насамперед у почуттях довіри і поваги до неї. Саме цим ставлення до авторитету відрізняється від ситуативних переживань задоволеності іншою людиною. Серед компонентів авторитету особливо важливу роль відіграє довіра. Вона ґрунтується на переконаності у наявності в іншій особі певних заслуг, впевненості, що вона діє компетентно і правильно, не підведе в складній ситуації, виявить щирість і добру волю.

*Авторитет залежить від професійно-ділових, морально-комунікативних та адміністративно-упорядницьких (стилю управління) особливостей.* Професійна довіра людей до керівника зовсім не означає, що він повинен знати бухгалтерський облік краще, ніж бухгалтер. Навіть можна сказати, керівник, який вважає, що він знає більше за головних спеціалістів своєї фірми, підприємства, може завдати шкоди. Довіра має місце тоді, коли підлеглі знають, що керівник перш ніж прийняти рішення вибрав кращі з запропонованих спеціалістами. Професійна довіра формується і на основі якості виконання керівником своїх службових обов'язків та рівня розвитку в нього професійно важливих особливостей.

Характеризуючи *моральні риси особистості*, ми визначаємо її ставлення до людей, до виконуваної роботи і до себе. Головними є такі, як скромність, працелюбність, старанність, добросовісність, охайність (у роботі з документами, у зовнішньому вигляді), справедливість, доброзичливість, привітність, ввічливість, повага до людей, чуйність, порядність. Остання передбачає іншу важливу моральну рису — чесність. Вважають, що настали часи, коли чесним бути просто неможливо. Англійський драматург **У.Шекспір** стверджував: "Не буває часів настільки важких, щоб перестати бути чесним". А індійські філософи зауважували, що чесність — не стільки манера поведінки, скільки стан душі.

Італійські психологи встановили, що в будь-якому колективі 25 % службовців абсолютно чесні, 25 % — потенційні злодії та зрадники, решта — середнє між тими й іншими.

Більшість керівників добре розуміють значущість для формування авторитету сімейних стосунків. Хороший сім'янин завжди користується повагою серед колег, має позитивну репутацію. У діловому світі США є одне неписане правило. Дотримуються його досить суворо, а суть його така: якщо людина хоче зробити кар'єру і влаштуватися в успішну фірму чи відомий своїми традиціями банк, то слід насамперед пред'явити не диплом університету, а шлюбну угоду, та ще й із трирічним стажем. Анкетування, проведене газетою "Нью-Йорк таймс", показало, що жоден із 30 менеджерів великих фінансових та індустріальних організацій не взяв на роботу неодружених молодих американців. Один із директорів банку пояснив, що одружені працюють стабільніше, серйозніше, з великою відданістю фірмі, почуттям обов'язку до виконуваних справ. Ділова віддача, винахідливість і чесність у роботі одружених менеджерів вищі, ніж у неодружених.

Керівник також повинен побачити в кожному працівникові найбільшу цінність — його неповторну особистість — і той досягне найкращих результатів у своїй діяльності. І головне — зробить це з радістю, не лише тому, що гідно оцінили його значущість і велику цінність, а й тому, що саме в діяльності, у подоланні вершин ця особистість і реалізується.

Досить рідко зустрічається сьогодні така моральна риса особистості, як *скромність*. Уміння робити багато доброго й корисного для людей, колективу, країни і при цьому не вихвалитися, не підкреслювати значущості власної

особистості — саме таку поведінку передбачає ця особливість. Деякі люди відкидають скромність як непотрібну професіональному менеджерів рису, ототожнюючи її із сором'язливістю. *Сором'язливість* - це страх перед публічними виступами, мовні ускладнення, ніяковіння, проблема встановлення комунікативних зв'язків та ін. Справді, сором'язливість породжує цілу низку проблем в управлінській діяльності менеджера:

- труднощі в контактуванні з незнайомими людьми, знаходженні нових партнерів, друзів, налагодженні нових відносин;
- негативні емоційні стани, такі як тривожність, депресія, самотність;
- відсутність наполегливості у відстоюванні своїх думок, невміння переконати співрозмовників у правильності своєї позиції;
- зайва стриманість ускладнює іншим людям процес оцінки істинних рис і здібностей сором'язливої людини;
- невміння подати себе спонукає оточуючих людей вважати сором'язливу людину недобррозичливою, високомірною, не зацікавленою у спілкуванні.

Ніщо так не відштовхує людей від керівника і не руйнує його авторитет, як грубість. Грубий до підлеглих керівник добре знає, що вони не можуть відповісти йому. Часто він може публічно образити людину, принизити її гідність.

Визнання та довіру серед підлеглих керівник здобуває в результаті добросовісної, чесною та наполегливою праці. Штучні прийоми одержання престижу здатні породити лише псевдоавторитети, тобто фальшиві. *Фальшивий авторитет* хитра людина може створити і підтримувати за допомогою знань та здібностей інших людей, але рано чи пізно це розкривається, і авторитет втрачається.

У процесі перебудови нашої держави з'явилося багато псевдодемократів. Зовні вони поводяться як демократи, виступають за гласність, демонструють колегіальність у роботі, заохочують до критики. Але в роботі діють на власний розсуд, ігнорують думку колективу. Слід добре вивчити псевдоавторитети, їх психологічну сутність, оскільки вони шкодять колективу. Існує багато різновидів такого явища.

*"Авторитет пригнічення"*, за словами А. Макаренка, — найстрашніший. Як правило, його домагаються люди низької загальної культури. Псевдоавторитет пригнічення полягає в прагненні керівника шляхом демонстрації переваги у правах, безперервних погроз скористатися владою, тримати підлеглих у постійному збудженні, стані страху перед можливістю покарання. Підлеглі уникають спілкування з таким керівником, вони починають відчувати свою малозначущість, неповноцінність, не проявляють ініціативи, гордості за свій колектив. Тяжіння до "авторитету пригнічення" в результаті призводить до краху керівника, і колектив звільняється від нього.

*"Авторитет резонансу"*. Керівник вважає, що постійні бесіди повчального характеру посилюють його вплив на людей (замість того, щоб де

потрібно застосувати владу або обмежитися лаконічним зауваженням). Люди по-різному реагують на резонерство: одні не витримують його і будь-що намагаються уникнути. Інші входять у стан агресії і йдуть на відкритий конфлікт із керівником. А треті звикають до нього, все мовчки вислуховують і продовжують працювати як завжди.

*"Авторитет педантизму"* — це схильність до суцільного контролю, дрібниць, яка, як правило, характерна некомпетентним керівникам, які не мають професійної довіри серед підлеглих. Вони застосовують надумані критерії оцінки праці людей, які не мають нічого спільного зі змістом роботи, але дозволяють зробити людину залежною.

*"Авторитет підкупу"* має місце тоді, коли керівник дотримується правила, що винагорода за працю прямо залежить від особистих бажань керівника. Це викривлює зміст службових відносин, породжує прислужництво. Ділові відносини в такому разі набувають форми особистої відданості керівникові, який є благодійником за рахунок держави.

*"Авторитет відстані"* полягає в тому, що керівникові здається: чим далі він від підлеглих, чим рідше він з ними бачиться, тим сильніший його вплив на них. Прихильники такого авторитету прагнуть закріпити його шляхом створення штучних, бюрократичних бар'єрів між собою і підлеглими, встановлення для себе різних привілеїв, штучного виокремлення з колективу, самозвеличування.

*"Авторитет доброти"* виникає на основі неправильного розуміння сутності чуйного ставлення до підлеглих і характеризується низькою вимогливістю до них. Це послаблює волю людини, дезорганізує, заважає перспективі росту, завдає шкоди особистості й справі.

*"Авторитет чванства"* — це зверхність, пихатість, заснована на минулих або уявних, надуманих заслугах. Чванство — надмірне захоплення владою. Такий керівник формально або підкреслено поблажливо ставиться до підлеглих, не заглиблюється в їх потреби. Усім своїм виглядом, манерою поведінки, напускною поважністю він принижує підлеглих, підкреслюючи виключність своєї персони. Чванливий керівник часто аргументує свою діяльність, посиляючись на свій вік, освіту й соціальне положення. Досить часто вони вживають такі фрази: "Ось доживете до моїх років, тоді й будете судити", "Спочатку отримайте диплом, а потім і поговоримо", "Займете моє місце, тоді й будете вирішувати".

Аналізуючи процес формування псевдоавторитетів, психолог Є. Вендров назвав кілька причин їх виникнення:

1. Керівник вважає, що немає потреби радитися з підлеглими, рахуватися з ними, бо свідомість підлеглих ще не на достатньому рівні.
2. Керівник вважає: підлеглі повинні його боятися. Хоча відомо, що такі їх риси, як охайність, виконавча дисципліна, чіткість у роботі, виховуються насамперед не грубістю, криком і покаранням, а силою авторитету керівника.

3. Досягти псевдоавторитету легше і мати його зручніше, ніж істинний. Можна менше вимагати від себе, не завантажувати уважним вивченням справ і вчинків, аналізом мотивів, що спонукали до їх здійснення. Набагато легше карати, кричати, ніж професійно й правильно організовувати виробничий процес.
4. Грубість, чванливість, самодурство можуть бути засобом самозахисту, бо саме нормальні людські стосунки одразу ж викриють його невихованість, некомпетентність, непридатність до управлінської діяльності. Цим пояснюється і хвороблива нетерпимість таких горе-керівників до критики.
5. Такі риси характеру, як властолюбство, завищена самооцінка.
6. Поведінка вищого керівництва.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Розкрийте сутність, необхідність та значення влади.
2. Що може слугувати джерелом влади (Дж. Френч, Б.Рейвен)?
3. Що розуміє під джерелом влади К.Хейлс?
4. У чому полягає сутність владних відносин?
5. Розкрийте природу виникнення та формування авторитету.
6. Що вважають компонентами авторитету?
7. Що сприяє формуванню позитивного авторитету керівника?
8. Від яких особистісних рис залежить авторитет?
9. Назвіть причини виникнення фальшивого авторитету.
10. Охарактеризуйте основні різновиди псевдоавторитету.

### **Список рекомендованої літератури**

- Агеев, В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы [Текст] / В.С.Агеев. – М.: МГУ, 1990. – 240 с.
- Арутюнов, С.А. Этносы и культуры. Проблемы взаимодействия [Текст] / С.А.Арутюнов. – М., 1988.- 344 с.
- Бандурка, А.М. Психология управления [Текст] / А.М.Бандурка, С.П.Бочарова, Е.В.Землянская. – Х.: ООО "Фортуна-пресс", 1998. - 464 с.
- Волков, И.Г. Личность руководителя и стиль управления [Текст] / И.Г.Волков. – М., 1992.- 284 с.
- Демб, А. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами [Текст] / А.Демб, Ф.Нойбауер. – К.: Основи, 1997. – 302 с.
- Донцов, А.И. Психология коллектива. Методологические проблемы исследования [Текст] / А.И.Донцов. – М.: МГУ, 1984. – 207 с.
- Коломинский, Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах [Текст] / Я.Л.Коломинский. – Мн., 1976. – 350 с.
- Макаренко, А.С. Коллектив и воспитание личности [Текст] / А.С.Макаренко. — М.: Просвещение, 1972.- 304 с.

- Мельник, Л.П. Психологія управління [Текст] / Л.П.Мельник. – К.:МАУП, 1999.- 176 с.
- Психологія менеджмента [Текст] / под ред.Г.С. Никифорова. – С.Пб.: Питер, 2004.- 639 с.
- Обозов, Н.Н. Психологія работы с людьми [Текст] / Н.Н.Обозов, Г.В.Щекин. – К.: МАУП, 2004.- 228 с.
- Орбан-Лембрик, Л.Е. Психологія управління [Текст] / Л.Е.Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003.- 568 с.
- Урбанович, А.А. Психологія управления [Текст] / А.А.Урбанович. – Мн.: Харвест, 2006.- 640 с.

## **Тема 8. ФЕНОМЕН УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА**

*Після вивчення даної теми студенти повинні вміти:*

- сформулювати визначення понять „людина”, „індивід”, „індивідуальність”;
- визначити види темпераментів та їх врахування в управлінській діяльності;
- проаналізувати існуючі підходи до класифікації характерів;
- розкрити сутність та значення здібностей і спрямованості керівника;
- пояснити роль інтелекту в управлінській діяльності;
- охарактеризувати природу креативності людини.

*Ключові поняття:* управлінський потенціал керівника, темперамент, характер, здібності, спрямованість, інтелект, креативність.

### **8.1. ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖЕРА**

Спершу психологія управління основну увагу приділяла плануванню, економіці, маркетингу, організаційно-технічній сфері управління. У 70-ті рр. ХХ ст. з усвідомленням ролі організації та учасників управлінської діяльності розпочалося активне вивчення основних характеристик груп, людського фактора, поведінки особистості. У центрі досліджень проблем управління стала людина, її особистісні риси, можливості, властивості. Нове бачення системи управління, новий підхід до управлінської діяльності почали базуватися на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, прибутком, інтересами підприємства, фірми, установи. Саме тому без психологічних знань про особистість в управлінській діяльності обійтися не можна.

Керівнику необхідні наукові знання про психологічні особливості свого „Я”, особистості працівника, що є передумовою професійного підходу в роботі з персоналом. З урахуванням цього великі фірми почали створювати служби управління людськими ресурсами, розгалужену систему керування персоналом.



До психологічної науки почали ставитися як до джерела інформації про внутрішні резерви кожної людини, спосіб її мислення, зовнішні стимулятори поведінки, розглядаючи персонал як конкурентне багатство компанії, яке треба створювати, виховувати, розвивати й берегти.

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 й найпоширенішими у сфері управління є теорії головних психологічних шкіл: *психоаналіз* (Зігмунд Фрейд, Карл-Густав Юнг, Альфред Адлер, Харрі Салліван, Еріх Фромм та ін.); *поведінкова школа* (американські психологи Джон-Бродес Вотсон, Беррес-Фредерік Скіннер та ін.); *гуманістична психологія* (Абрахам Маслоу, Карл-Ренсом Роджерс та ін.).

Оригінальність, неповторність – риси особистості, які є головною передумовою формування індивідуального стилю діяльності.

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

— загальнолюдські особливості (відчуття, сприйняття, мислення, пам'ять, воля, емоції);

— соціально-специфічні риси (соціальні установки, ролі, ціннісні орієнтації);

— індивідуально-неповторні якості (темперамент, поєднання ролей, самосвідомість).

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

**Темперамент.** Це поняття охоплює риси, від яких залежать реакції людини на інших людей і соціальні обставини. У більшості класифікацій і теорій темпераменту фігурують два компоненти — активність і емоційність. *Активність* характеризує ступінь енергійності, швидкості й, навпаки, повільності, інертності, а *емоційність* — особливості перебігу емоцій, почуттів, настроїв та їх якість.

Фізіологічна концепція людської особистості **І.Павлова** базується на наявності в людини (як і в тварини) двох нервових процесів: *збудження* та *гальмування*. Застосовуючи цю концепцію, він проаналізував такі антиподи виявів людських властивостей: сила — слабкість; урівноваженість — неурівноваженість; швидкість, рухливість — інертність, повільність, важливі для пізнання суті й особливостей темпераменту та його типів.

**Темперамент** (латин. *temperamentum* — узгодженість, устрій) — індивідуальні особливості людини, що проявляються в силі, швидкості, напруженості, урівноваженості, роботі її психічної діяльності, з порівняно більшою чи меншою стійкістю настроїв.

І.Павлов пов'язав типи темпераменту з діяльністю ЦНС. Для вивчення індивідуальності застосовують чотири типи темпераменту: сангвінік, флегматик, холерик, меланхолік.

Дослідження **Б.Теплова** та його співвітчизника **В.Небиліцина** виявили, що сила, працездатність нервової системи людини мають не тільки позитивні, а й негативні моменти. Тому в людей зі слабкою нервовою системою низька працездатність компенсується підвищеною чутливістю, що проявляється в точнішій і правильнішій реакції на зміни в навколишньому середовищі. Темперамент не зумовлює соціальну повноцінність людини, немає ні „хороших”, ні „поганих” темпераментів — існують різні способи поведінки і діяльності.

Сангвінічний темперамент характеризується високою працездатністю. Сангвінік легко змінює напрямки діяльності й спілкування, але недостатньо чутливий до зовнішніх змін. Йому цілком підходять заняття, пов'язані зі спілкуванням і взаємодією з іншими людьми. Він швидко орієнтується в новій обстановці, легко контролює свої емоції, наділений життєрадісним, стійким настроєм, помірною терпеливістю, миролюбною поведінкою, невеликою сугестивністю (навіюваністю) і підозрілістю. Спокійно ставиться до критики, розважливий, адекватно сприймає небезпеку.

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

Людам холеричного темпераменту характерні неврівноважена поведінка, сильні, короточасні емоційні переживання, нестійкий настрій переважно бадьорий. Мова їх голосна, різка, нерівномірна. Холерики нетерплячі, товариські, добре адаптуються в новому середовищі, але нерідко агресивні. Вони бурхливо переживають критику, поводяться і діють жагуче, захопливо, позитивно ставляться до нового, йдуть до мети з повною віддачею сил, піднесено, переборюючи будь-які труднощі. Іноді після підвищення активності впадають у депресію. Вони самолюбні, прямолінійні, схильні переоцінювати свої здібності, помірно сугестивні й підозрілі. Неврівноваженість їх нервової системи часто створює проблему несумісності з іншими людьми. Холерикам не рекомендують обирати сидячу роботу, а також заняття, пов'язані з високими температурами, тривалим перебуванням біля вогню, тому що це завдає шкоди їх здоров'ю.

Меланхолійний темперамент характеризують невисока працездатність нервової системи, нетерплячість, легкість зміни видів діяльності, чутливість до всього, що відбувається довкола. Поведінка меланхоліка дуже неврівноважена, замкнена, істерична, тривожна, емоційні переживання — глибокі й тривалі, у настрої переважає песимізм. Прагнення до мети в нього то сильне, то слабке

(головне при цьому — уникнути перешкод), небезпека викликає розгубленість, пригніченість. Найчастіше він недооцінює свої здібності, надмірно сугестивний і підозріливий. Мова меланхоліка тиха із задишкою, рухи сковані, невпевнені, навички виробляються важко і легко гальмуються.

Знання особливостей вияву різних темпераментів необхідне під час управління організацією, керування групою працівників, вибору професії, комплектування виробничих колективів. Більшість сучасних професій доступна в разі наявності позитивної мотивації всім психічно здоровим людям, якщо в них не зафіксовані якісь медичні протипоказання. Так, люди із сильним типом нервової системи можуть виконувати відповідальну, складну, напружену роботу, готові до екстренних дій, мають витримку, самовладання. Люди зі слабким типом нервової системи — маловитривалі. Однак це компенсується високою слуховою, зоровою чутливістю, що дає переваги в процесі оволодіння професіями, які потребують неабиякої м'язово-суглобної чутливості рухового аналізатора, точності окоміру.

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

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

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

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

**Тип характеру.** Поведінка людини завжди має когнітивний (пізнавальний, розумовий), афективний (чуттєвий, емоційний) і практичний (перетворювальний, сенсорний) компоненти, з переважанням одного з них, що дає змогу визначити характерологічний тип працівника. Приміром, перевага розумового компонента засвідчує тип „мислителя”, емоційно-комунікативного — „співрозмовника”, перетворювального — „практика”. „Мислитель” більше орієнтований на пізнання внутрішнього й зовнішнього світу, на постійні роздуми про науку, мистецтво, життя. Він любить пофантазувати, з чим і пов'язана його низька товариськість, невміння виконувати організаційні завдання. „Співрозмовник” товариський, контактний, любить компанії, легко знайомиться і адаптується в новій обстановці. „Практик” є людиною справи, не терпить тяганини, незавершених справ, зайвих міркувань. Як хорошому організатору, йому подобаються завдання, що вимагають рішучих і негайних дій (М.М. Обозов, Г.В. Щокін).

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

Загальноприйнятої, єдиної класифікації характерів, попри різноманітні спроби, досі виробити не вдалося, а поділ людей на типи значною мірою є умовним. Усе це, однак, не применшує значення знань про основні риси людини, що відіграє суттєву роль у різних вимірах управлінської діяльності.

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

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

**Атлетичний** (грец. *atletes* — борець) тип. У такої людини добре розвинута грудна клітка і мускулатура, широкі плечі, вона має високий чи середній зріст. Цьому типу будови тіла відповідає такий тип темпераменту, як *іксотимічний* (рівний, однаковий), який характеризується стриманістю жестів і міміки, схильністю до незмінної, спокійної ситуації тощо.

**Пікнічний** (грец. *ruknos* — міцний, кремезний) тип. До нього належать люди середнього зросту, схильні до повноти, з короткою шиєю. Пікнічному типу відповідає *циклотимічний* тип темпераменту (грец. *kikloei-des* — колоподібний, круглий), якому властиві енергійність, комунікабельність, схильність до гумору тощо.

Незважаючи на те, що типологія Кречмера була побудована абстрактним, умоглядним шляхом, вона ґрунтувалася на низці життєво правдивих спостережень. Як виявилось згодом, кожному типу будови тіла людини характерна схильність до певних захворювань, які супроводжуються акцентуаціями відповідних рис характеру.

**В. Шелдон** у дослідженні компонентів характеру (у його термінології — темпераменту) застосував так званий антропоскопічний метод, візуально дослідивши фотографії 4 000 оголених студентів коледжу, знятих спереду, збоку і ззаду, що дало змогу вибрати крайні варіанти статури, максимально не схожі один на одного. Таких варіантів виявилось три, їх характеризують такі показники:

1. Округлі, м'які форми, дуже великий живіт, ожирілі плечі й стегна, кругла голова, слабкі руки й ноги, нерозвинуті кістки і м'язи.

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

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

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

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

З метою з'ясування компонентів темпераменту В. Шелдон простудіював літературу з психології особистості й виписав 650 ознак, що характеризують особистість. Після цього він додатково проаналізував цей перелік ознак, комбінуючи і відкидаючи незначні, звів їх кількість до 50. Взявши їх за критерій, учений протягом року досліджував 33 особи, застосовуючи різні методики (бесіди, анкети, опитувальники, аналіз професійної діяльності й спостереження за поведінкою, взаєминами). Так він виявив групи рис, що відповідають „первинним компонентам темпераменту”, яким пізніше дав назву:

- *вісцеротонія* (лат. viscera — нутрощі) — функціональна перевага органів травлення;
- *соматотонія* — функціональна й анатомічна перевага рухового апарату;
- *церебротонія* (лат. cerebrum — мозок) — перевага діяльності вищих нервових центрів.

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

Дослідження, які розпочав російський психолог **Б.Г.Ананьєв** та продовжив **М.М.Обозов**, уточнили типологію Е. Кречмера і В. Шелдона. Передусім було з'ясовано, що типологія Е. Кречмера, хоч і побудована без певних наукових основ, містила багато раціональних спостережень. Зокрема, виявилось, що працездатність людини залежить від будови тіла. Пікніки, наприклад, легко переключаються з одного виду роботи на інший, швидко вступають у контакт, але вони скоріше втомлюються, у них різко падає інтерес до роботи. Отже, для ефективної діяльності їм доцільніше починати день із виконання найскладніших завдань. Оскільки вони наділені хорошою

короткочасною пам'яттю, то результативно здійснюють оперативні завдання. Астенікам більше підходить робота, що вимагає тривалих роздумів, систематизації. Вони легко переходять від простих до складніших видів діяльності, досягаючи вершини працездатності всередині або наприкінці робочого дня. Тому їм краще доручати роботу, пов'язану з документами, технікою, а не з управлінням.

У класифікації людських характерів **А.Личко, К.Леонгарда** виділяються типи людей, які мають так звану *акцентуацію характеру* — надмірну виразність окремих рис та їх поєднань, які є крайніми варіантами норми, межують із психопатіями.

Значний інтерес психології управління пов'язаний із різними психологічними типами так званих **неідеальних працівників**. Вони є в кожній організації, але оскільки їх сутнісні риси маскуються певним типом поведінки, виявити таких серед інших непросто. Найчастіше з-поміж них трапляються:

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

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

— **пугачі**. Як повна протилежність панікерам, вони без найменших сумнівів беруться за найскладніші справи і, як правило, не справляються з ними. Навколишній світ бачать тільки в чорно-білих тонах. Поведінка пугачів здебільшого викликає сильне невдоволення тих, хто знаходиться поруч. У разі прийняття рішень пропозиція керівника матиме успіх, якщо пугач буде на боці його супротивників, а не союзників;

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

— **пустельники**. Ці люди настільки захоплені роботою, що не знаходять часу на контакти з людьми. Така поведінка викликає подив, нерідко відштовхує. Пустельники, як правило, мають репутацію здібних диваків. До них недоцільно застосовувати традиційні критерії службової поведінки. Зайнявши управлінську посаду, вимагають повної лояльності та беззаперечного підпорядкування;

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

— *невдахи*. Як правило, вони нічого не вирішують, багато обіцяють, у розмові надають перевагу монологу, концентруються на проблемах і перешкодах, недоліках інших, ігнорують чужий досвід, бояться помилок, агресивні. Серед них багато ледарів і заздрісників.

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

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

Формування здібностей відбувається на основі *задатків* — вроджених анатоμο-фізіологічних особливостей нервової системи мозку. В основі однакових досягнень певного виду діяльності можуть бути різні здібності, тоді як одна й та сама здібність є умовою успішності в різних видах діяльності. Здібності за основними видами діяльності бувають загальними й спеціальними. До *загальних* належать психічні властивості людини (увага, спостережливість, пам'ять, творча уява, розважливість та ін.). До *спеціальних* — психологічні особливості індивіда, що забезпечують йому успіх у певному виді діяльності: образотворчі здібності (почуття лінії, пропорції), математичні (схильність до аналізу й синтезу) та ін.

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

Поняття „здібності” є багатоаспектним і багатоплановим. Воно охоплює:

- особливості людської душі, тобто сукупність психічних процесів і станів;
- високий рівень розвитку загальних і спеціальних знань і навичок, який забезпечує успіх особистості в різних видах діяльності;
- риси індивіда, які є суб'єктивними передумовами успішної діяльності.

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

Здібності можуть існувати лише за умови постійного розвитку. Та здібність, яка не розвивається, яку людина перестає застосовувати в практичній діяльності, з часом втрачається. Тільки в результаті постійних вправ вона підтримує і розвиває в собі відповідні здібності. А загалом успішність діяльності людини залежить від ефективного застосування сукупності здібностей, умілого компенсування тих, яких не вистачає. У цьому контексті психологи вважають актуальними такі закономірності:

- ефективність будь-якої діяльності, зокрема управлінської, залежить не від однієї, а від кількох різних здібностей, поєднання яких може бути здійснене різними способами;
- здібність, якої немає в людини, може бути компенсована іншими, високорозвиненими;

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

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

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

**Спрямованість.** Головною визначальною підструктурою особистості є соціально обумовлені риси, що формують її спрямованість. Це насамперед потреби й мотиви особистості, її ціннісні орієнтації, ідеали, інтереси, цілі. Не випадково говорять, що спрямованість — стрижень особистості.

Потреба – динамічне утворення, що організує і спрямовує пізнавальні процеси, уяву та поведінку. Вона спонукає людину діяти певним чином і у визначеному напрямку. Задовольняючи свої потреби, особистість проявляє активність. Це є могутнім поштовхом для її розвитку. За своїм походженням потреби можуть бути природними (у їжі, сні, самозбереженні, самовідтворенні) та культурними. Серед культурних розрізняють матеріальні й духовні.

Потреба бути особистістю, бути шановним і улюбленим, потреба в гармонії, красі, читанні, музиці, спілкуванні, дружбі є вищими потребами. У житті кожної людини потреби постійно змінюються. При цьому зникають одні а з'являються інші. Формування потреб сфери особистості — складний процес.

Уміння усвідомлено регулювати черговість задоволення потреб — найважливіша ознака спрямованості особистості, свідчення її зрілості.

Усвідомлення потреби виражається в мотивах, що визначають напрямок активності особистості. Мотиви — це спонукання до діяльності. Більшість спонукань усвідомлені особистістю і виступають як мотиви її поведінки. Неусвідомлені спонукання називаються потягами. У різноманітності спонукань кожного індивіда є ведучі мотиви, що визначають його життєвий шлях і характеризують її морально. Вивчення мотивів поведінки людини необхідне для розуміння сутності її особистості. Уміння



бачити за кожним вчинком відповідний мотив — найважливіша професійно значуща риса педагога, батьків, вихователя, керівника. Не розібравшись у психологічній структурі особистості, не виявивши особливості сфери його потреб, мотивів, неможливо оптимально планувати процес навчання і виховання, а також здійснювати підбір і впорядкування кадрів.

Одним із мотивів, що стимулює активність особистості, є інтерес. Інтерес — це вибране ставлення особистості до об'єкта у зв'язку з його життєвим значенням й емоційною привабливістю. Інтереси виникають на основі потреб, але не зводяться до них. Інтерес, що поглибився і затвердився, може стати потребою. Він також може проявитися стихійно внаслідок емоційної привабливості об'єкта. Інтереси мають величезне значення в житті та діяльності людини.

За рівнем діяльності розрізняють пасивні й активні інтереси. Пасивні інтереси — споглядальні, при яких людина обмежується сприйняттям об'єкта, що її зацікавив (слухання музики, відвідування виставок, музеїв і т. д.). Активні інтереси, мають місце, коли людина не обмежується спогляданням, а активно діє, опановуючи об'єкти інтересу. Активний інтерес — спонукає до розвитку особистості, формування знань і навичок, здібностей і характеру. Інтереси розрізняються і за обсягом. Можуть бути люди з високими і глибокими, а також із широкими, але поверхневими інтересами. Є й такі, які цікавляться всім, але не заглиблюються в щось конкретне.

Нарешті, є люди з глибокими, але дуже вузькими інтересами. У цьому випадку говорять, що вони розвинуті односторонньо. Ідеальним варіантом є такий, коли на фоні широких інтересів у особистості є центральний основний, який визначає сенс життя і основний напрямок у діяльності.

## 8.2. ІНТЕЛЕКТ ТА КРЕАТИВНІСТЬ КЕРІВНИКА

В епоху ринкових відносин, крім приватної власності на засоби виробництва, житло, землю, існує й інтелектуальна власність особистості. Знання та навички, набуті в процесі навчання й практики, володіння технологіями, методами й методиками раціональної організації діяльності стають своєрідним товаром і входять у сферу послуг, які може сьогодні запропонувати ринок.

Існує багато визначень інтелекту, але до кінця ХХ ст. Найбільш вживане таке. *Інтелект* (від латин. — розуміння, збагнення) — це відносно стійка структура розумових здібностей, що являє собою поєднання досвіду і знань, накладених на такі природні риси, як допитливість, винахідливість, кмітливість. Це здібність особистості до аналізу, синтезу, порівняння, зіставлення, класифікації; вміння творчо застосовувати отримані знання, ефективно включатися в соціокультурне життя, успішно пристосовуючись до навколишнього середовища і життєвих обставин.

У структурі інтелекту виділяють такі фактори, як словниковий запас, розуміння слів, швидкість мовлення, легкість оперування інформацією, просторова орієнтація, асоціативна пам'ять, швидкість сприйняття, логічне мислення.

Показником інтелекту є коефіцієнт інтелекту – рівень розумового розвитку людини. Це здібність вільно оперувати набутими знаннями й уміннями, що забезпечує засвоєння нових. Це стан пізнавальних і творчих можливостей особистості. За рівнем розумового розвитку (РРР) особистості, чи коефіцієнтом інтелекту (Кі), можна судити, наскільки він є достатнім для засвоєння навчальних програм і виконання завдань, передбачених конкретною навчальною чи професійною діяльністю. РРР і Кі визначають за тестами. Проекти і програми професійного добору і менеджменту, здійснені в Європі, Америці, Японії в галузі освіти, показали високу економічну ефективність застосування тестів. Вони дають можливість визначити рівень володіння особистістю цінностями і знаннями, що існують у певній культурі.

Що стосується природи інтелекту, то погляди сучасних психологів можна співвіднести з трьома основними позиціями щодо того, який відсоток у кількісних показниках можна зарахувати до генетичних відмінностей між людьми, а який – до впливу середовища, навчання і виховання (табл.4).

Таблиця 4

Співвідношення впливів спадковості й середовища на інтелект

№ позиції	Вплив спадковості	Вплив середовища
1	80%	20%
2	50%	50%
3	20%	80%

Як бачимо, у будь-якому випадку визнається можливість удосконалення, корекції інтелекту за рахунок факторів середовища.

Не випадково в ряді досліджень встановлений значний зв'язок кількісних показників інтелекту з доходом родини, рівнем освіти, професією батьків, типом школи, якістю виховання і навчання в дошкільних закладах. Виявлені також відмінності в інтелекті, обумовлені місцем проживання. У міських дітей більш розвинутий вербальний компонент інтелекту, у сільських — практичний, прикладний. Зафіксоване також зростання інтелекту в популяції під впливом підвищення рівня та якості освіти й соціального прогресу. Так, із 1930 по 1980 рр. приріст інтелекту американців становить 7 %.

Проведені дослідження і спостереження показали, що найбільш сприятливий вік для формування інтелекту – дошкільний і молодший шкільний. У підлітковому віці цей процес піддається корекції, а до 16–27 років досягається стабільність у показниках інтелекту. Тому цей вік вважається найбільш сприятливим для одержання фахової освіти, відкриттів, просування в кар'єрі.

Припущення про те, що з віком інтелект знижується, серйозних підтверджень не має. За даними вченого **А.Анастасі** (США), вікове зниження інтелекту починається після 40 років, але воно незначне і пов'язане більше з відмінностями між поколіннями і рівнями освіти.

На сьогодні цікавими є питання, як розподіляються рівні інтелекту в суспільстві; який відсоток і якого рівня інтелекту в ньому переважає чи повинен переважати, щоб суспільство було в змозі виживати та бути в повному розумінні слова життєдіяльним.

Д.Векслер (США), дослідивши 1700 осіб у віці від 16 до 64 років, одержав такий розподіл інтелекту в цій вибірці (табл.5).

Таблиця 5

Розподіл інтелекту за Д.Векслером

Величина IQ у балах	Характеристика інтелекту	% у вибірці
130 і вище	Дуже високий інтелект	2,2
120-130	Високий інтелект	6,7
110-119	Відмінна норма	16,1
90-109	Норма	50
80-89	Знижена норма	16,1
70-79	Граничний клас між зниженою нормою й ослабленим інтелектом	6,7
69 і нище	Низький (ослаблений інтелект)	2,2

Як бачимо, ця таблиця свідчить про те, що розподіл коефіцієнтів інтелекту у вибірці близький до нормального і може бути проілюстрований кривою нормального розподілу Гаусса (рис.8.1) :

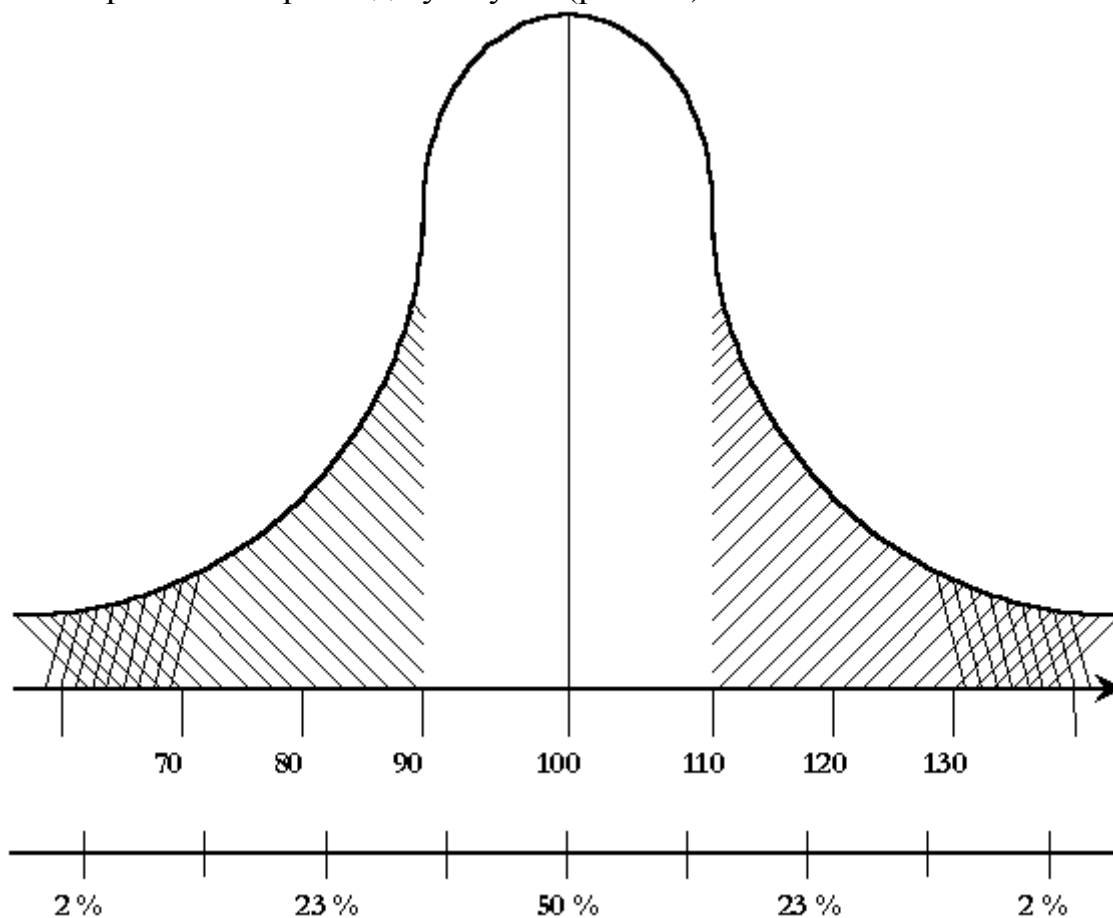


Рис.8.1. Крива нормального розподілу інтелекту

Дані, одержані в результаті тестування абітурієнтів і слухачів підготовчого факультету Інституту сходознавства і міжнародних відносин “Харківський колегіум” за останні 4 роки, дають можливість говорити про те, що розподіл коефіцієнтів інтелекту в цій вибірці (досліджено близько 300 чоловік) теж близький до нормального. Високий інтелект виявлений у 9 %, той, що межує з нормою і ослаблений, – у 4 %.

Можливість перенесення цієї закономірності на всю популяцію чи суспільство в даний час обговорюється і досліджується.

Д. Векслером також була висловлена думка, що лише те суспільство життєздатне, у якому не менше 67–72 % населення мають нормальний і високий рівень інтелекту.

Підсумовуючи все вищевизначене, можна зробити висновок, що діагностика інтелекту має сенс у будь-якому випадку. На ранніх етапах формування особистості вона може підказати шлях корекції і удосконалення розумових здібностей. У юнацькому й зрілому віці вона допомагає визначити й побачити можливості особистості в оволодінні професією й успішному просуванні в ній за допомогою творчого застосування набутих і знань навичок.

**Креативність.** Як уже зазначалося, визначення творчого потенціалу й творчих здібностей працівника, студента чи учня – одне з актуальних завдань сьогодення. Воно, звичайно, складне, у ході його виконання необхідно застосовувати не тільки результати спеціального психологічного дослідження, а й інформацію, отриману шляхом анкетування й опитування колег, товаришів по службі, однокурсників, викладачів. Сучасна наука, однак, змінила свою первісну думку про те, що тільки IQ чи РРР є головними і чи не єдиними критеріями визначення можливостей особистості. Сьогодні всі дослідження рівня інтелекту звичайно доповнюються дослідженням рівня креативності, яка проявляється не тільки в мисленні, але й у спілкуванні, а також у будь-яких видах діяльності. Справа в тому, що останні дослідження показали, що творчі здібності людини далеко не завжди пов'язані лише зі здібністю до навчання і, отже, не завжди тести на інтелект є його показником.

Можна сказати, що креативність (від латин. — створення) — це здібність до творчості, незвичайних і несподіваних рішень у нестандартних ситуаціях, сприйнятливості до нових ідей, подолання стереотипів, здатність дивуватися. Таке визначення креативності дав **П.Торренс** (США), який ввів його в психологію і показав, що рівень креативності корелює (пов'язаний) з досягненнями в організаторській діяльності (управлінні, менеджменті), а також у навчальній і професійній. Високих успіхів у професійній та управлінській діяльності досягають лише ті, у кого високий рівень Кі (РРР) доповнюється високими показниками креативності. Люди з нормальним і високим коефіцієнтом інтелекту, але які не мають належного рівня креативності, рідко досягають великого успіху навіть у разі повного володіння управлінськими й професійними технологіями. Однак обов'язковою ознакою творчої

обдарованості є рівень інтелекту не нижче верхньої межі середньої норми, тому що саме цей рівень забезпечує основу для творчої продуктивності.

**Д.Гілфорд** (США) виділив два типи мислення: конвергентне (логічне) і дивергентне (нелогічне). Конвергентне (здатність логічно розмірковувати й творчо застосовувати отримані знання) діагностують за допомогою тестів інтелекту. У тестах на креативність немає варіантів правильних і неправильних, у них враховуються незвичайні та несподівані рішення.

Природа інтелекту пов'язана як із вродженими, так і соціальними факторами, що ж до креативності поки що немає єдиної думки. Одні психологи вважають, що творчий потенціал людини — це щось дане природою, інші (а їх сьогодні більшість) стверджують, що він теж піддається формуванню й корекції. Уже наявний досвід шкіл і курсів із розвитку креативності в США, Японії і Європі, в Україні і Росії також, свідчить, що спеціально організоване навчання способів креативної поведінки, моделювання творчих дій у різних сферах діяльності (особливо в управлінні) забезпечує істотне зростання таких показників креативності, як відкритість нового досвіду, допитливість, винахідливість, здібність до нестандартних рішень.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Які знання щодо темпераменту необхідно мати і враховувати керівнику організації?
2. Розкрийте сутність типологізації характерів щодо когнітивного, афективного і практичного компонентів.
3. У чому полягає сутність концепції Є.Кречмера щодо типізації характерів?
4. Дайте характеристику антропологічному методу дослідження темпераментів В.Шелдона.
5. Які існують типи акцентуації характеру за теоріями А.Личко і К.Леонгарда?
6. Опишіть психологічні типи характерів неідеальних працівників.
7. Яка роль здібностей, спрямованості під час добору управлінських кадрів?
8. Укажіть значення інтелекту й креативності для менеджера.

### **Список рекомендованої літератури**

- Ананьев, Б.Г. О проблемах современного человекознания [Текст] / Б.Г.Ананьев. — М.: Наука, 1977.- 380 с.
- Асмолов, А.Г. Психология личности [Текст] / А.Г.Асмолов. — М.: МГУ, 1990.- 367с.
- Богословский, В.В. Общая психология [Текст] / В.В.Богословский. — М., 1981.- 394 с.
- Волков, И.П. Руководителю о человеческом факторе [Текст] / И.П.Волков. — М., 1992.- 284 с.
- Дизел, П.Поведение человека в организации [Текст] / П.Дизел, М.Раньян. — М., 1993.- 314 с.

- Ковалев, В.И. Мотивы поведения и деятельности [Текст] / В.И.Ковалев. – М.: Наука, 1988.- 192 с.
- Крегер, О. Типы людей и бизнес [Текст] / О.Крегер, Д.Тьюсон. – М.: Персей, 1995.- 560 с.
- Лебедев, В.И. Социальное управление [Текст] / В.И.Лебедев. –Л.: ЛГУ, 1982. – 255 с.
- Мартынов, С.Д. Профессионалы в управлении [Текст] / С.Д.Мартынов. – Л.: Лениздат, 1991.- 144 с.
- Мельник, Л.П. Психологія управління [Текст] / Л.П.Мельник. – К.: МАУП, 1999.- 176 с.
- Обозов, Н.Н. Психология работы с людьми [Текст] / Н.Н.Обозов, Г.В.Щекин. – К.: МАУП, 2004.- 228 с.
- Орбан-Лембрик, Л.Е. Психологія управління [Текст] / Л.Е.Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003.- 568 с.
- Батуев, А.С. О соотношении биологического и социального в природе человека [Текст] / А.С.Батуев, Л.В.Соколова // Вопр. психологии. – 1994. – № 1. - С.49-57.
- Филиппов, А.В. Работа с кадрами: психологический аспект [Текст] / А.В.Филиппов. – М.: Экономика, 1990.- 168 с.

## **Тема 9. ЗДОРОВ'Я КЕРІВНИКА**

*Після вивчення даної теми студенти повинні вміти:*

- сформулювати визначення організаційної структури управління;
- визначити традиційні компоненти структури управління;
- проаналізувати типи організацій;
- розкрити сутність формальних і неформальних відносин у групі;
- пояснити існуючі теорії лідерства;
- охарактеризувати проблеми розвитку та динаміки групи.

*Ключові поняття:* здоров'я керівника, фізичне здоров'я, психологічне здоров'я, духовне здоров'я, ортобіоз, стрес.

### **9.1. ЗДОРОВ'Я ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА**

Для діяльності менеджера, на якого покладається функція управління та відповідальності за успішну роботу колективу організації, дуже важливе фізичне та психологічне здоров'я. Сучасні менеджери повинні швидко орієнтуватися щодо своїх шансів на ринку, але практично не приділяють уваги сім'ї та дітям. Вони повинні тримати під контролем будь-які ситуації, проте майже кожен другий із них підлягає щоденному стресу. Вони претендують на ефективне керування своїми організаціями, хоча майже 90 % із них змушені доопрацьовувати роботу вдома.

Погоджуючись, що сучасний менеджер змушений працювати 12-14 год на добу і що час його коштує дуже дорого, один із авторитетних американських фахівців у цій галузі **Л.Якокка** застерігає керівників про виснаження та наслідки зневажання своїми сім'ями заради справи. **Ю.Мельник** розглядає здібність

сучасного управлінця керувати своїм здоров'ям як показник менеджерської компетентності. На думку автора, керування здоров'ям – це прийняття рішення про ті чи інші способи здорової поведінки, яке залежить від вихідної інформації щодо його стану.

Відсутність або нестача компетентності у сфері управління своїм здоров'ям, за справедливим зауваженням **М.Вудкока** та **Д.Френсіса**, є одним із потенційних обмежень у діяльності менеджера. При цьому самоуправління психічним здоров'ям передбачає не тільки усвідомлення необхідності постійно за нього боротися, але і впевненість у своїх можливостях на цьому шляху, знання себе. Останнє означає, що людина повинна вміти “розшифровувати” свій психічний стан і впливати на нього в разі потреби, знати свої найбільш сильні та слабкі характерологічні особливості, вміти адекватно оцінювати справжній рівень своїх фізичних та психічних можливостей.

Український психолог **Л.Орбан-Лембрик** з цього приводу вживає термін, про який згадував **І.Мечников** – “ортобіоз особистості керівника”. Поняття «ортобіоз» тлумачать як правильний, розумний спосіб життя. Ортобіотика досліджує механізми протистояння стресам, способи захисту від несподіванок, службових неприємностей, навчає спокійно сприймати успіхи своїх колег тощо. Вона, на думку І. Мечникова, є системоутворювальною умовою довголітньої працездатності людини.

Управлінська діяльність пов'язана з постійним напруженням нервової системи, інтелекту людини, персональною відповідальністю, постійним виникненням позаштатних ситуацій, які загрожують здоров'ю ділових людей. Це висуває проблему ортобіозу особистості керівника на перший план. Великий обсяг аналітико-синтетичної діяльності мозку, хронічний дефіцит часу, високий рівень особистої мотивації, щоденно впливаючи на вищу нервову діяльність керівника, спричиняють стреси, втомлюваність, погіршення його здоров'я. Більшість захворювань ділових людей виникає через дефіцит рухової активності, нервові перевантаження, порушення роботи серцево-судинної системи, відчуття психологічної незахищеності.

Щоб уберегти себе від передчасних захворювань і старіння, перш за все необхідно розібратися, з яких компонентів складається здоров'я. Як правило, виділяють три види здоров'я:

- фізичне;
- психологічне;
- духовне.

**Фізичне здоров'я** – це сталий функціональний стан організму, який забезпечує успішну життєдіяльність людини (як окремих її тканин, органів і систем, так і всього організму в цілому). Важливо зазначити, що стійкий функціональний стан розглядається в межах вікової норми.

Дуже важливо сприймати себе здоровою людиною. Не випадково існує приказка: поки людина не задумується про своє здоров'я, вона здорова.

Фізичне здоров'я пов'язане з біологічним (функціональним) віком, тобто функціональною зрілістю організму. Критерії біологічного віку змінюються залежно від періоду розвитку і враховують:

- морфологічні критерії (скелетна та зубна зрілість, зрілість форм тіла, його пропорції, розвиток первинних та вторинних статевих ознак);
- функціональні критерії (зрілість центральної та вегетативної нервової систем і опорно-рухового апарату);
- біохімічні критерії (ферментативні, гормональні та цитохімічні показники).

**Психічне здоров'я** оцінюється за трьома основними критеріями:

- адаптації;
- соціалізації;
- індивідуалізації (індивідуації).

Під адаптацією розуміють здатність людини свідомо ставитись до функцій свого організму (наприклад, травлення, виділення та ін.), здатність регулювати свої психічні процеси (керувати своїми думками, почуттями, бажаннями). Межі змісту індивідуальної адаптації існують, але є і загальні для всіх людей закономірності. Критерієм успішної адаптації є здатність людини жити в сучасних геосоціальних умовах.

Існують такі прояви соціалізації:

- людина реагує на іншу людину, як і на рівну собі (“Інша людина така сама, як і я”);
- людина визнає існування норм у взаєминах між людьми (“Між людьми існують норми взаємин і я керуюся ними”);
- людина визнає необхідну міру самотності та відносну залежність від інших людей, тобто між параметрами “самотній” і “залежний” існує певна гармонія (“Я – єдиний, але не самотній; я потребую оточення, я – серед подібних собі”).

Таким чином, критерієм успішної соціалізації є здатність людини жити в умовах сучасних соціальних норм, в системі “я - інші”.

Індивідуалізацію (індивідуацію) розуміють як здатність:

- усвідомлювати власну неповторність та індивідуальність як цінність і не дозволяти руйнувати її іншим;
- порівнювати свою індивідуальність з проявами індивідуальності інших людей.

Таким чином, критерієм успішної індивідуалізації є здатність людини ставитися до самого себе та до оточуючих як до індивідуальностей.

До основних ознак та показників духовного здоров'я людини належать такі:

- сприймаючи життя як цінність, людина намагається створити нові ціннісні риси;
- гуманістичні способи впливу на себе і на оточуючих (заохочення, покарання, прощення);



- цілісність внутрішнього світу, яка задається системою правил та суджень, усвідомлено прийнятих людиною (так звана “життєва філософія”);
- переживання радощів від життя.

Духовне здоров'я проявляється єдністю людини з усім світом та виражається:

- у релігійних почуттях;
- почутті краси та світової гармонії;
- почутті захоплення та прихильності перед життям.

До характеристик здорових людей, підтверджених спостереженнями **А.Маслоу**, належать такі:

- 1) об'єктивне сприйняття реальності;
- 2) повне прийняття себе, інших і природи;
- 3) безпосередність, простота та природність поведінки;
- 4) захоплення та відданість якій-небудь справі (концентрація уваги на проблемі, а не на собі);
- 5) незалежність та потреба в самотності;
- 6) автономія, незалежність від культури та оточення;
- 7) свіжість оцінювання та сприйняття;
- 8) вершинні або містичні переживання;
- 9) суспільний інтерес, відчуття причетності, єднання з іншими, доброзичливість;
- 10) довірливі міжособистісні відносини;
- 11) демократичний тип характеру;
- 12) розмежування засобів і цілей;
- 13) філософське почуття гумору;
- 14) креативність, творчий підхід до життя;
- 15) опір окультурюванню.

З вищенаведеного можна зробити висновок, що духовно здорові люди ідеальні. Насправді у них є недоліки і, як і інші люди, вони не досконалі. Але все-таки нагадують нам, що потенціал психологічного зростання людини, його можливості стати духовно здоровим значно вищі, ніж ті, яких досягло людство.

Всесвітня організація охорони здоров'я виділяє чотири групи узагальнених чинників, які впливають на стан здоров'я:

- спадковість (20%);
- екологічно сприятливе середовище (20%, з часом показник буде збільшуватися);
- медичне забезпечення (10%, з часом показник цього чинника буде зменшуватися);
- спосіб життя людини (50%).

Спосіб життя – це сукупність особливостей повсякденного життя людей, яка визначається:

- 1) індивідуальними психологічними особливостями;
- 2) потенціалом здоров'я, який має кожна людина;
- 3) життєвим досвідом;
- 4) сімейними та місцевими звичаями;
- 5) стандартами життя, характерними для певних соціального прошарку, регіону, держави.

Спосіб життя охоплює:

- трудову діяльність;
- побут;
- форми використання вільного часу;
- форми задоволення матеріальних та духовних потреб;
- норми поведінки людини в типових ситуаціях.

## 9.2. СТРЕС І РИЗИК У ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

З усіх органів людського організму найбільш незахищений головний мозок, який забезпечує майже 25% усіх обмінних процесів. Функціонування нервової тканини залежить насамперед від рівня глюкози в крові, у разі значного зниження якого виникають зміни в нервовій діяльності, що спричиняють стресові ситуації.

**Стрес** (англ. *regressus* — *напруження*) — емоційний стан людини у результаті дії сильних подразників, який проявляється напруженими переживаннями.

Поняття „стрес” запозичене з термінології матеріалознавства, що означає тиск (напругу), яким діють на матеріал під час його випробовування. У медичну та психологічну літературу це слово ввели в середині 30-х рр. XX ст. Так, у фізіології воно з'явилося для позначення неспецифічної реакції організму на будь-який несприятливий вплив. Пізніше його почали тлумачити як стан людини, зумовлений реакцією на різноманітні екстремальні впливи (стресори) на фізіологічному, психологічному й поведінковому рівнях. Залежно від виду стресора (чинника, що викликає стан стресу) розрізняють фізіологічний і психологічний стреси. *Фізіологічний спричинений* надмірним фізичним навантаженням, високою і низькою температурами, больовими стимулами, утрудненим диханням тощо. *Психологічний стрес* є наслідком дії чинників, пов'язаних із загрозою, небезпекою, образою (емоційний); інформаційним перевантаженням (інформаційний) – коли людина не справляється із завданням, не встигає приймати рішення в необхідному темпі та в разі високого ступеня відповідальності за наслідки.

Симптомами психологічного стресу є безсоння, головні болі, погіршення апетиту, настрою і як результат – поганий зовнішній вигляд.

Канадський біолог і лікар **Г.Сельє** перший вжив поняття „стрес” для опису реакції організму на всі види біологічних подразників. Така реакція викликає як хвороби, так і стан збудження. Щодо цього він говорив: “Стрес це не те, що з вами трапилось, а те, як ви це сприймаєте”. Вивчаючи вплив стресу

на людський організм, учений дійшов висновку, що частково він необхідний для підтримки гарного самопочуття і що окремі його види корисні. Стрес пов'язаний із будь-якою діяльністю, і уникнути його може лише той, хто нічого не робить. Але життя без завзятості, прагнень, помилок нецікаве. Тому не потрібно цілком уникати стресів, оскільки повна відсутність їх означає смерть.

Під час стресових ситуацій відбуваються процеси фізичної та розумово-психічної адаптації до зовнішніх та внутрішніх діянь. Відповідно і сам стрес можна розглядати як захисну реакцію від зовнішніх та внутрішніх подразників (стресорів). Разом з цим стрес – це комплекс емоційних станів, викликаних у відповідь на різні екстремальні діяння.

За допомогою стресової реакції організм намагається відновити порушену під впливом стресорів рівновагу. Г.Сельє пояснив, як стрес пов'язаний із поступовим вичерпанням резервів організму, який намагається пристосуватися до нових умов. При цьому, наприклад, відбувається активізація тієї частини вегетативної нервової системи, яка відповідає за активність, працездатність організму.

Г.Сельє назвав комплекс цих реакцій загальним адаптаційним синдромом і описав три його стадії. Перша – реакція тривоги, яка виражається в мобілізації всіх ресурсів організму у відповідь на діяння ззовні, що порушує рівновагу процесів життєдіяльності. Наступна – стадія опору, коли організму вдається впоратися зі шкідливими діяннями. У цей період може спостерігатися підвищена стресостійкість.

Якщо ж дію шкідливих чинників тривалий час не вдається усунути та перебороти, настає третя стадія – виснаження. Пристосувальні можливості організму знижуються. У цей період він гірше протистоїть новим шкідливим взаємодіям, збільшується небезпека захворювань. Але третя стадія не обов'язкова.

Коли людина відчуває небезпеку, в організмі відбуваються такі реакції:

- надниркові залози починають виробляти гормон адреналін, який “готує” тіло до виходу з критичної ситуації;
- серце починає битись швидше, а дихання стає частішим;
- збільшується приплив крові до мозку, який потребує більше кисню для активної діяльності під час небезпеки;
- м'язи напружуються і готові діяти;
- призупиняється процес травлення, що дозволяє організму економити немало енергії.

До основних психофізіологічних ознак стресу належать такі:

- спітнілі долоні;
- часте серцебиття;
- сильне потовиділення;
- проблеми з диханням;
- рожеве чи надто бліде обличчя;
- розширені зіниці;
- високий артеріальний тиск;

- напружені м'язи;
- відчуття пригніченості.

Стрес - це природна неминуха особливість життя. Г.Сельє наголошував, що навіть уві сні людина може бути в стані легкого стресу. Важливо, на думку вченого, підтримувати оптимальний для себе рівень стресу, який сприятиме найбільш ефективним діям.

Як діє стрес на людину, позитивно чи негативно, залежить від дози, виду навантаження. Як зазначають німецькі фахівці **Ф.Готвальд** та **В.Ховальд**, чим триваліше та інтенсивніше діє подразник і чим різноманітніші та незвичніші навантаження, тим впливовішими будуть реакції на них.

Таким чином, чи буде стрес шкідливим для вашого здоров'я, визначається тривалістю, інтенсивністю, новизною стресової ситуації.

Види стресорів:

- фізіологічні (надмірний біль, шум, забруднене повітря, погане харчування, вплив екстремальних температур, приймання деяких лікарських препаратів та ін.);
- психологічні (інформаційне перевантаження, нереальні сподівання та бажання, критичні події в житті, змагання, загроза соціальному статусу, самооцінці, близькому оточенню та ін.).

На думку **Д.Фонтана**, стресори можна класифікувати на дві групи:

- стресори службової діяльності (загальні й специфічні);
- стресори позаслужбової діяльності.

*Загальні стресори:*

- незадовільна організація службової діяльності;
- недостатня кількість співробітників;
- режим робочого дня;
- робота керівника;
- статусні проблеми;
- заорганізованість, формалізм, метушня (непотрібні ритуали та процедури);
- невизначеність та непередбачений розвиток подій в організації.

*Специфічні стресори:*

- нечіткі рольові обов'язки;
- рольовий конфлікт;
- нереальні завищені домагання;
- особливості взаємодії з вищим керівництвом, ігнорування думки керівника;
- особливості взаємодії з колегами по горизонталі;
- особливості взаємодії з клієнтами та підлеглими;
- особливості управлінської праці.

*Позаслужбові стресори:*

- стрес, викликаний кимось із подружжя.
- стрес, викликаний дітьми.
- стрес, викликаний батьками чи іншими родичами.
- стрес, викликаний домашніми обставинами.

- стрес, викликаний тиском оточуючого середовища на родину керівника тощо.

Традиційний спосіб боротьби зі стресом - надмірне вживання алкоголю, кави, різних медичних препаратів. Але треба мати на увазі, що вони мають побічний ефект та руйнівну дію на здоров'я. До головних недоліків вживання алкоголю як антистресового засобу можна зарахувати такі:

- затримка процесу природної саморегуляції емоційних реакцій;
- формування залежності;
- зниження інтелектуальних можливостей;
- створення додаткових проблем (наприклад, втрата соціального контролю).

Навіть якщо алкоголь і вживається в умовах стресу, слід дотримуватись поміркованості – не більше трьох доз на день для чоловіків та двох доз – для жінок (доза – склянка сухого вина або чарка горілки чи коньяку, або 250 - 300 г пива).

На думку білоруського психолога **О.А.Урбановича**, найкращим засобом позбавлення від стресу (який до речі, як правило, ігнорують) є свідомість людини. Важливо лише навчитися вміло та своєчасно нею керувати. Можливості щодо управління своєю свідомістю - управління стресом.

Г. Сельє найефективнішим засобом боротьби зі стресами вважав захопленість роботою. Водночас він пропонував прийоми, що зводять вразливість людини до мінімуму:

- визнайте, що досконалість неможлива, але пам'ятайте, що в кожному виді досягнень є своя вершина, прагніть до неї і задовольняйтесь цим;
- цінуйте радість справжньої простоти життєвого укладу;
- у будь-якій життєвій ситуації спочатку подумайте, чи варто боротися;
- постійно зосереджуйте увагу на приємному і на діях, що можуть поліпшити ваше становище і стан;
- намагайтеся забувати про огидне, безнадійне і важке, оскільки довільне відволікання — найкращий спосіб послабити стрес;
- ніщо так не впливає негативно на людину сильніше, як невдача;
- ніщо не підбадьорює сильніше, ніж успіх;
- навіть після нищівної поразки боротися з гнітючою думкою про невдачу найкраще за допомогою спогадів про колишні успіхи;
- навмисне пригадування — дієвий засіб відновлення віри в себе, необхідної для майбутніх перемог;
- не відкладайте неприємної справи, якщо вона необхідна для досягнення мети;
- знаючи, що в суспільстві завжди будуть вожді й ті, кого ведуть, врахуйте: вожді потрібні лише доти, доки послідовникам необхідна їх допомога;
- не забувайте, що немає готового рецепту успіху для всіх: люди різні і їх проблеми теж.

Під управлінням стресом зазвичай розуміють сукупність стратегій, методів та прийомів, які дозволяють людині попередити негативний вплив стресорів або звести їх дію до мінімуму. Існують декілька способів управління стресом:

- до появи стресу основні зусилля необхідно зосередити на проблемах профілактики стресу;
- після появи стресу основну увагу приділити заходам активної протидії стресу;
- якщо виникне гостра стресова ситуація, здійснюються заходи першочергової самопомоги.

### **1. Профілактика стресів** передбачає:

1) Мудре ставлення до власного життя, його активне конструювання, яке потребує:

- постійно ставити перед собою реальні життєві цілі та досягати їх;
- уміти відрізнити головне від другорядного;
- знати міру впливу на події, тобто бути реалістичним в оцінці як власних можливостей, так і наявних ситуацій;
- уміти підходити до проблеми з різних сторін;
- готувати себе до будь-яких несподіваних подій завчасно;
- сприймати дійсність такою, яка вона є насправді, а не в нашій уяві;
- намагатися зрозуміти оточуючих;
- уміти набувати позитивного досвіду, брати уроки з усього, що відбувається навколо;
- повноцінно жити.

2) Прогнозування стресогенних чинників індивідуального життя та завчасна підготовка до стресів, тобто формування стресостійкості, яка ґрунтується:

- на застосуванні різних тестових методик, самопостереженні для пізнання себе та раннє виявлення майбутнього стресу;
- ознайомленні з досвідом інших, спеціальною літературою щодо стресу;
- динамічному формуванні адекватного способу життя (якщо потрібні зміни, вони вносяться й дотримуються);
- фізичних вправах;
- наявності ефективного середовища природної підтримки (родина, соціальне оточення, друзі);
- формуванні вольових рис (цілеспрямованості, ініціативи, наполегливості, витримки, рішучості, витривалості).

Лікарі вважають одним із методів профілактики стресу раціональне харчування. Вони рекомендують вживати якомога більше овочів, які містять багато вуглеводів і вітамінів, не зловживати кавою, алкоголем, що є сильним детонатором стресу.

Уміння насолоджуватися життям, знаходити в буденному радість — яскравий показник здоров'я людини. Саме тому лікарі радять профілактику здоров'я радістю. У психологічному плані життєрадісність зумовлюють різноманітність вражень, музика, спілкування з природою, любов, подяка, повага, довіра, замилювання, дружнє ставлення, доброзичливість.

Для підтримки працездатності й життєвого тону керівникові варто протягом кожного шестигодинного циклу (крім часу, відведеного на сон) одну годину присвячувати *рекреації* (латин. *recreatio* — відновлення) — перерви на відпочинок (протягом робочого дня робити від 4 до 6 гімнастичних пауз, проходити за день не менше 7 км); *релаксації* (латин. *relaxatio* — зменшення, ослаблення) — психічному розслабленню і зміні емоцій; *катарсису* (грец. *katharsis* — очищення) — моральному очищенню.

Не менш важливо дотримуватися основ гігієни, що сприяє нормальному функціонуванню людського організму. У структурі ортобіофу керівника це стосується гігієни праці, гігієни спілкування та особистої гігієни.

Гігієна праці. Оскільки праця завжди пов'язана з напруженням сил людини, важливо не допускати перевтоми, яка є природною реакцією організму, спрямованою на запобігання руйнуванню його здоров'я. Тому потрібно дотримуватися норм і правил організації робочого місця, забезпечувати нормальне екологічне внутрішньовиробниче середовище тощо.

Гігієна спілкування. Передбачає дотримання норм управлінського спілкування і правил ввічливості, терпимість до людських недоліків, уважне ставлення до думок співробітників, стримування власних емоцій тощо.

Особиста гігієна зорієнтована на постійний самоконтроль за станом своїх тіла і душі.

## **2. До заходів активної протидії стресу належать:**

1) Аналіз індивідуальної картини стресу, а саме:

- складання переліку стресорів;
- ранжирування стресорів (від найбільш потужного до найменш слабкого);
- планування реальних і конкретних дій щодо стресорів.

2) Мобілізація фізіологічних можливостей організму щодо протидії стресу за допомогою:

- збільшення прийому рідини (до восьми склянок за день до тієї кількості, яку ми вживаємо щоденно);
- харчування;
- дихання;
- фізичних вправ.

3) Мобілізація психофізичних можливостей щодо протидії стресу або психічна саморегуляція, до якої належать:

- релаксація;
- самонавіювання у формі аутогенного тренування, сенсорної репродукції;
- медитації.

## **3. У разі загостреної стресової ситуації не варто приймати відповідальні рішення. Необхідно вжити заходи першочергової самопомоги:**

- Повільно порахувати до десяти.
- Вирівняти дихання.
- Вибачитися перед колегами і вийти з приміщення.
- Умитися, помити руки прохолодною водою.
- Повільно оглянути приміщення, зосередивши на чомусь увагу.

- Подивитися у вікно на небо.
- Повільно випити склянку води. Необхідно сконцентрувати свою увагу на відчуттях, коли вода буде текти по горлі.
- Розправитися, поставити ноги на ширину плечей, видихуючи повітря, нахилитися, послаблюючи шию, плечі так, щоб голова й руки були вільно опущені вниз.

Ризик, який постійно супроводжує управлінську діяльність керівника, по-різному позначається на його морально-психологічній і фізіологічній рівновазі.

***Ризик** — ситуативна характеристика дії, що поєднує невизначеність її результату й можливі несприятливі наслідки в разі невдачі.*

У психології цьому поняттю відповідають такі взаємозалежні значення:

— ризик як міра очікуваного неблагополуччя у випадку невдачі в діяльності, що визначається поєднанням імовірності невдачі й ступеня несприятливих наслідків;

— ризик як дія, що загрожує суб'єкту втратою, збитком і т. д.;

— ризик як ситуація вибору між двома можливими варіантами дії: менш привабливим, однак надійнішим, і привабливішим, але менш надійним.

Неоднозначність, динамічність і складна ситуація на ринку роблять ризик неминучим явищем в управлінні. Відомо водночас і те, що найбільших успіхів досягає керівник, який може сміливо піти на обґрунтований, виправданий ризик, показниками якого є точний розрахунок, інтуїція, контроль над емоціями, шансові ситуації, здібності підприємця тощо.

Отже, управління є джерелом стресу, ризику, постійної загрози здоров'ю тих, хто до нього причетний. За таких умов спрацьовують захисні механізми людського організму (перевтома, небажання виконувати певний вид діяльності, стереотипне ставлення до певних проблем, підвищена обережність у спілкуванні тощо), які допомагають простіше реагувати на ділові конфлікти, службові негаразди, психологічні бар'єри та інші проблеми, що повсякденно виникають у діяльності керівника.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Визначте сутність поняття “здоров'я керівника”, його компоненти.
2. У чому полягає фізичне здоров'я керівника та які є критерії біологічного віку?
3. Охарактеризуйте компоненти психічного здоров'я керівника.
4. У чому проявляється та виражається духовне здоров'я керівника?
5. Від чого залежить здоров'я людини?
6. Розкрийте характеристики здорових людей за А.Маслоу.
7. Визначте сутність поняття “стрес”, розкрийте види стресу.
8. У чому полягає синдром стресу за Г.Сельє.
9. Назвіть психофізіологічні ознаки стресу.
10. Які чинники можуть викликати стрес?
11. Розкрийте різновиди стресів.
12. Які ви знаєте засоби боротьби зі стресами?



13. Розкрийте зміст профілактики стресів.
14. Розкрийте зміст заходів активної протидії стресам.
15. Розкрийте зміст заходів першочергової самодопомоги від стресів.

### **Список рекомендованої літератури**

- Обозов, Н.Н. Психология работы с людьми [Текст] / Н.Н.Обозов, Г.В.Щекин. – К.: МАУП, 2004.- 228 с.
- Орбан-Лембрик, Л.Е. Психологія управління [Текст] / Л.Е.Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003.- 568 с.
- Петровський, А.В, Общая психология [Текст] / А.В.Петровский. – М., 1995.- 384 с.
- Психология менеджмента [Текст] / под ред.Г.С. Никифорова. – С.Пб.: Питер, 2004.- 639 с.
- Урбанович, А.А. Психология управления [Текст] / А.А.Урбанович. – Мн.: Харвест, 2006.- 640 с.

### **ЗМІСТ**

Тема 1. Психологія як наука	3
Тема 2. Психологічний зміст функцій управління	17
Тема 3. Психологічні особливості реалізації функцій	25
Тема 4. Управлінське спілкування	37
Тема 5. Керівництво і лідерство	47
Тема 6. Менеджер у системі управлінських відносин	57
Тема 7. Психологія впливу керівника на підлеглих	69
Тема 8. Феномен управлінського потенціалу керівника	79
Тема 9. Здоров'я керівника	93