

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Відокремлений структурний підрозділ  
«Криворізький фаховий коледж Національного авіаційного університету»

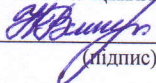
**КОНСПЕКТ**  
лекцій з навчальної дисципліни  
**«ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ»**  
(назва навчальної дисципліни)

для спеціальності  
**073 «Менеджмент»**  
(код та назва спеціальності)

Склав: викладач, к.е.н. Надія СМІРНОВА  
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Конспект обговорений  
на засіданні циклової комісії  
менеджменту, логістики та транспортної  
інфраструктури  
(назва циклової комісії)

Протокол № 13 від «27» 08 2024 р.  
Голова циклової комісії

  
(підпис)

Надія СМІРНОВА  
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

## РОЗДІЛ 1. «ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ»

### ТЕМА №1.1

#### «ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ»

План:

1. Сутність науки управління
2. Організація в системі наукового управління
3. Об'єкт і предмет психології управління

Література: 1. 2. 3. 4. 5.

#### ЗМІСТ

##### 1. Сутність науки управління

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

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

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

Загалом управління характеризується наявністю таких складових:

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

Для процесу управління характерні збереження, передача, перетворення інформації, цілеспрямованість, зворотний зв'язок. Усім видам управління властиві такі риси, які можна об'єднати у дві групи:

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

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

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

Під соціальним управлінням розуміють вплив на суспільство в цілому або на окремі одиниці чи ланки (виробництво, соціально-політичне і духовне життя, галузі економіки, підприємства, людину), щоб забезпечити успішність досягнення поставленої мети.

Отже, **соціальне управління** — цілеспрямований, планомірний і систематичний інформаційний вплив суб'єкта управління на його об'єкт з урахуванням, корегуванням змін, які відбуваються в об'єкті.

**Суб'єктом управління** є управляюча підсистема, а **об'єктом** — підсистема, якою управляють, що в сукупності взаємних зв'язків утворюватиме систему управління.

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

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

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

## 2. Організація в системі наукового управління

Поняття «організація» багатозначне, його часто використовують як у повсякденному вжитку, так і на практиці управління. Це поняття розуміють по-різному. Найчастіше це поняття вживають у значенні соціального інституту (розуміють підприємництво, установу, компанію, фірму тощо). Зауважимо, що кожна така одиниця має певні завдання, засоби і методи їх досягнення, а також господарсько-юридичну самостійність.

Один із видатних представників «системної школи» управління Ч. Барнард визначив організацію у предметному змісті як систему свідомо координованої діяльності двох або більше людей.

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

А. Дікарева і М. Мірская зазначають у книзі «Соціологія праці», що організація — це об'єднання працівників, які спільно реалізують мету і діють згідно з певними правилами і процедурами.

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

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

Отже, **організація** — це структура, в межах якої проводяться певні заходи для досягнення певних значимих цілей. Це одна з функцій управління. Для того, щоб група людей могла називатися організацією, необхідне виконання таких обов'язкових вимог:

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

Ці вимоги навів один із класиків менеджменту Ч. Барнард у 30—40 рр. ХХ ст., який першим дав визначення організації.

Відправним пунктом управління є постановка організаційних цілей. Щодо організації, мета — це конкретний стан або результати, яких досягають спільними зусиллями працівники, об'єднані у групи. В основі будь-якої трудової діяльності тієї чи іншої організації (в якій залучені люди-працівники) є цілепокладання, тобто постановка цілей. Будь-яка трудова діяльність окремої людини або групи людей характеризується метою. Саме мета визначає зміст процесу управління і процесу виконання.

**Мета** — це не просто супроводжувальний чинник, н чинник, який зумовлює зміст діяльності людини або цілої управляючої системи.

Закономірно, що в науці про управління вчення про мету посідає особливе місце. Склався цілий розділ науки — **теорія вибору цілей** (на підставі побудови дерева цілей). Ми розглянемо психологічні аспекти цього питання. Зауважимо, що загальну мету управління не вибирають, задають спосіб виробництва й економічні відносини, які склалися в суспільстві. А управління — це передусім інструмент її досягнення. Якщо взяти окреме виробництво, то його метою є отримання максимального прибутку. Досягнення цієї мети і прагне система господарювання. Навіть окремий власник, який придбає засоби виробництва, не може змінити мету свого

виробництва (отримування прибутку), інакше він збанкрутує.

Конкретні цілі певного колективу повинен вибирати керівник. У цьому й полягає його головне завдання. Особливості цього процесу досліджує наука управління. У сучасних умовах загальноновизнано необхідність виділення науки управління як самостійної галузі знань.

### 3. Об'єкт і предмет психології управління

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

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

У 20-х рр. ХХ ст. відомий французький інженер А. Файоль, управляючий велетенської добувної і металургійної компанії, запропонував послідовну систему принципів менеджменту. Його вважають основоположником менеджменту. В основі поняття «менеджмент» лежить англійське дієслово, що в перекладі означає управляти. Книга А. Файоля «Основи менеджменту», опублікована в 20-х рр., стала класичною. Завдяки А. Файолю управління стали вважати особливою діяльністю. Так виникла прикладна міждисциплінарна наука психологія управління.

Визначимо основні поняття психології управління.

**Управління** — це сукупність системи скоординованих заходів, спрямованих на досягнення значимих цілей організації. Американські автори дають таке визначення сутності управління: «Це — робити щось руками інших».

**Менеджмент** — це управління, керівництво, дирекція, адміністрація.

Термін «**психологія управління**» вперше почали використовувати в 20-х рр. ХХ ст. у Великобританії.

Психологія управління повинна була виконувати такі завдання:

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

Також було виділено аспекти психології управління виробництвом:

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

До сфери управління можна віднести і тільки соціально-психологічну проблематику:

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

На сучасному етапі вирізняють два погляди на об'єкт психології управління. Згідно з першим об'єктом, є такі системи, як «людина—техніка», «людина—людина», які розглядають з метою оптимізації управління цими системами. Згідно з другим об'єктом психології управління, є тільки система «людина—людина». Тут називають також підсистеми «особистість—група», «особистість—організація», «група—група», «група—організація», «організація—організація».

Проблемами психології управління є:

- функціонально-структурний аналіз управлінської діяльності;
- інженерно-психологічний аналіз побудови і використання автоматизованих систем

управління;

— соціально-психологічний аналіз виробничих і управлінських колективів, взаємини у цих колективах;

— дослідження психології керівника, стосунки між керівниками;

— психологічні аспекти добору та розміщення керівних кадрів;

— психолого-педагогічні питання підготовки керівників.

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

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

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

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

**Предметом соціальної психології управління** є соціально-психологічний аспект різноманітних управлінських відносин, які охоплюють всіх людей як членів трудового колективу.

Цю різноманітність управлінських відносин можна конкретизувати:

— відносини між управляючою підсистемою і підсистемою, якою управляють, або окремими її елементами;

— відносини в управляючій підсистемі;

— відносини у підсистемі, якою управляють.

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

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

— окремо взятої особистості;

— первинного колективу;

— колективу цеху, відділу, підрозділу;

— колективу підприємства, організації.

Об'єкт управління на кожному з цих рівнів характеризується своєю соціально-психологічною специфікою, що виявляється у відповідних управлінських відносинах між суб'єктом і об'єктом управління. Також специфіка кожного із вищезазначених рівнів відображається на особливостях управлінських відносин як у межах певних колективів, так і об'єктів управління. Загальний соціально-психологічний аналіз управлінських відносин у трудовому колективі повинен здійснюватись відповідно до вищезазначених рівнів.

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

**Менеджер** — це суб'єкт, який здійснює управлінські функції.

Слово «менеджер» вже давно ввійшло в практику управління. Важливим практичним принципом у менеджменті є таке твердження: «Хто управляє — не виробляє, хто виробляє — не управляє».

В. Зігерт і Л. Ланге дають таке визначення управління: «Управління — це керівництво людьми і таке використання засобів, яке дає змогу виконати поставлені завдання гуманним, економічним і раціональним шляхом».

П. Дракер також дає визначення поняття «управління». «Управління — це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу».

У психології управління часто вживається поняття «людський чинник». Поняття «людський чинник» почали вживати під час Другої світової війни. Воно прийшло з англійської мови.

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

Людський чинник важливий і там, де на практиці запроваджуються методи відповідно до психологічних та психофізіологічних властивостей людини. Незважання на людський чинник здебільшого призводить до того, що на виробництві збільшується кількість конфліктів, плинність кадрів, зриви в роботі, що зумовлюють зменшення продуктивності праці. Відповідно, розумне використання людського чинника, тобто врахування особистісних, соціально-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей людей, може сприяти отриманню значного економічного ефекту навіть без економічних затрат.

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

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

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

— пошук та активізація резервів управлінського персоналу, зокрема оцінювання та добір менеджерів для потреб організацій;

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

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

Отже, психологія управління має спиратися на дослідження в галузі психології творчості, психології особистості тощо, якщо це стосується обов'язків менеджера.

**Психологія управління** — це галузь психологічної науки, основу якої становлять психологія менеджменту, частково психологія маркетингу та інші аспекти психологічних наук, які певним чином відображені у діяльності менеджерів, знання та використання яких зумовлюють успішну діяльність організації в умовах ринкової економіки.

**Психологія управління** — галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, зокрема роль людського та психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство та керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його учасниками, психологічні механізми управлінського рішення, соціально-психологічні риси керівника тощо.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити такі висновки:

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

2. **Об'єктом дослідження психології управління** є система типу «людина—людина», але особливість цієї галузі полягає в тому, що цей об'єкт розглядають з погляду організацій управлінських відносин.

3. **Предмет психології управління** — це діяльність керівників (менеджерів) і підлеглих, яка реалізується шляхом виконання головних управлінських функцій, і управлінські відносини в системі «людина—людина».

4. **Мета психології управління** — розробка шляхів підвищення ефективності і якості

життєдіяльності організаційних систем.

5. **Зміст психології управління** — розробка психологічних аспектів діяльності людини, групи та організації в цілому.

6. **Джерела психології управління:**

- а) практика управління;
- б) розвиток психологічної науки;
- в) розвиток соціології організацій.

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

## ТЕМА №1.2 «ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЗМІСТ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ»

План:

1. Мотиви трудової діяльності, їх характеристика
2. Напрями дослідження мотивів трудової діяльності
3. Психічні стани в трудовій діяльності: особливості, класифікація, характеристика

**Література:** 1. 2. 3. 4. 5.

### ЗМІСТ

#### 1. Мотиви трудової діяльності, їх характеристика

Ефективне управління діяльністю людини та її поведінка будуть ефективні тільки тоді, коли керівник знає, що являє собою та чи інша людина, які внутрішні мотиви і зовнішні стимули її поведінки та діяльності. Ці мотиви виявляються у ставленні до праці взагалі та до конкретної професії, до своїх професійних обов'язків і в кінцевому результаті визначають ефективність діяльності людини.

Сутність мотивів можна описати висловом: «Перше запитання, на яке ми хочемо одержати відповідь, коли хочемо дізнатися, що являє собою та чи інша людина, це те, чого хоче людина, що її приваблює, до чого вона прагне?». Це питання про її спрямованість, про її установки і тенденції, потреби, інтереси, ідеали. Не випадково, як бачите, на перше місце поставлений комплекс потреб людини, інтересів і пов'язаних з ними бажань, установок та ціннісних орієнтацій.

Потреби та їх похідні (бажання, інтереси тощо) є вирішальними чинниками, які передусім визначають лінію індивідуальної поведінки людини. Усвідомлені й неусвідомлені потреби, схильності, бажання та інші форми відображення суспільного буття є внутрішніми чинниками, які визначають соціальну поведінку людей, їхні мотиви.

Отже, будь-яка діяльність (ігрова, навчальна, трудова) виходить з певних мотивів і спрямована на досягнення певних цілей.

У загальному вигляді **мотив** — це те, що спонукає людину до діяльності, а **мета** — те, чого людина намагається досягнути у результаті діяльності.

Як вище зазначалося, у мотивах виражаються потреби людини, тобто її необхідність у чомусь. Відношення «мотив—ціль» створює своєрідний «вектор», який задає напрям діяльності.

У процесі життя у кожної людини формується система мотивів, з яких одні є домінуючими, а інші підпорядковані їм. Якщо мотиви діяльності людини та поставлені нею цілі пов'язані з віддаленим майбутнім, то ми ведемо мову про далеку мотивацію (або мотивацію на перспективу). Якщо ж вони обмежені найближчим майбутнім, то йдеться про близьку мотивацію.

Від рівня мотивації залежить ставлення людини до праці, до успіхів і поразок, які виникають у процесі виконання діяльності. Тільки далека (перспективна) мотивація є джерелом

активного творчого ставлення до роботи. Близька мотивація характеризується відсутністю перспективи, горизонту.

Важливою рисою керівника є вміння розуміти мотиви діяльності підлеглих і ставити перед ними такі завдання, які розкривали б перспективу кожному.

Є багато класифікацій мотивів трудової діяльності. Відповідно до різних людських потреб, які лежать в основі мотивів (матеріальні і духовні потреби), виділяють і відповідні групи мотивів. До цих груп додають ще мотиви соціальні, розуміючи спонукання соціального характеру. Зауважимо, що соціальна природа людини відображається на мотивації, на всіх потребах без винятку.

До соціальних потреб належать такі:

- потреби у спілкуванні;
- у відповідному соціальному становищі;
- у визнанні іншими;
- у самоствердженні;
- у самореалізації та ін.

Виходячи з концепції про людину як індивіда, особистість і індивідуальність, можна пов'язати мотиви:

- матеріальні — з потребами індивіда;
- соціальні — з потребами особистості;
- духовні — з індивідуальністю.

Матеріальна зацікавленість у конкретній роботі, безпосередній інтерес до процесу праці й переживання соціальної значимості (важливості) результатів праці можуть виявлятися в різному поєднанні і створювати шість типів ставлення до праці. Однак, оптимальним буде такий тип ставлення до праці, в якому спостерігається висока інтенсивність таких компонентів:

- матеріальна зацікавленість;
- переживання соціальної значимості;
- безпосередній інтерес до роботи.

Зауважимо, що в процесі трудової діяльності залежно від обставин особистого життя, від зміни праці в певній сфері і певний період відбувається динаміка мотивів (тобто відбувається висунання на перший план одних мотивів, а витіснення інших на другий план).

Загальний рівень задоволеності роботою підвищується зі збільшенням рівня безробіття в країні.

Структура мотивів праці із збільшенням нестабільності в країні змінюється до висунання на перше місце економічних чинників і переміщення на останнє місце чинників, які пов'язані зі змістом праці. Це характерно і сьогодні. Зокрема, робітники більш кваліфікованої праці можуть виявляти значніший інтерес до змісту праці не тільки тому, що це зумовлено її особливостями, але й тому, що відчувають високий рівень упевненості у стабільності свого становища. У західній психології дуже поширена теорія мотивації А. Маслоу. А. Маслоу виділяє п'ять рівнів потреб людини.

1. Основні фізіологічні потреби (голод, спрага, житло тощо).
2. Потреба в безпеці (виживання, захист, стабільність).
3. Потреба у приналежності й любові.
4. Потреба у повазі і самоповазі (значення, компетентність, визнання).
5. Потреба у самоактуалізації та самореалізації.

Лише тоді, стверджує А. Маслоу, коли людина задовольнить потреби нижчого рівня, вона переходить до задоволення потреб вищого рівня. А. Маслоу вважає, що потреби в самореалізації своїх можливостей, в постійному самовдосконаленні, творчості в широкому розумінні цього слова домінують у небагатьох людей, оскільки більшість людей зайнята боротьбою за задоволення потреб нижчого рівня.

Цікаву класифікацію мотивів трудової діяльності запропонував польський психолог Т. Томашевський. Першу групу мотивів він називає мотивами вигоди. **Матеріальна вигода** — це передусім заробітна плата, також житло і задоволення інших матеріальних потреб.



**Соціальна вигода** — це насамперед професійна гордість.

Т. Томашевський вважає, що працівник повинен уявити собі залежність між продуктивністю праці і вигодою, яку отримує. Тому важливо, щоб у процесі праці він міг побачити свої результати, періодично одержувати інформацію про досягнуті ним якісні та кількісні показники. Якщо така інформація надходить до працівника із запізненням або із «третіх рук», ефективність усіх стимулюючих заходів знижується, а в деяких випадках виникає почуття образи і знижується продуктивність праці.

Важливу роль у класифікації Т. Томашевського відіграє безпека. Можливі небезпеки, з якими працівник стикається під час роботи, він розділяє на три групи:

- фізична небезпека, яка загрожує здоров'ю чи життю працівника;
- матеріальна небезпека, пов'язана із можливими грошовими втратами;
- загроза громадських заходів впливу, в результаті чого може змінитися соціальне положення або професійний престиж, коли працівник може втратити повагу товаришів по роботі.

Наступні мотиви, які важливі для працівника, це **зручність**. Людина має природне намагання вибирати серед доступних їй способів виконання завдання найпростіший спосіб, який потребує мінімальних фізичних і розумових зусиль. Проте, це не означає, що люди завжди надають перевагу лише простій роботі, яка не потребує від них ніяких зусиль. Як виявили дослідження, найбільш прийнятною є така робота, рівень складності якої відповідає індивідуальним можливостям працівника. А вже в межах цих можливостей людина намагається уникнути непотрібних зусиль.

Наступна група мотивів — **задоволеність**. Відомо, що людина виконує види робіт або виконує завдання тому, що сам процес їх виконання приносить їй задоволення (наприклад, управління механізмами, їх збирання і розбирання, регулювання). Така схильність до задоволеності може змінюватись, люди можуть набувати цієї схильності або втрачати її під час виконання певних дій. Однак потрібно зауважити, що кожна професія складається не тільки з тих операцій, які приносять задоволення. Деколи треба виконувати операції, які приносять незадоволення. Саме з огляду на це різні люди, які працюють в одній і тій же сфері, виконують різні необхідні операції з різним рівнем старанності.

Важливе значення має також і **громадська думка колег**. Здійснюючи ті чи інші вчинки або уникаючи їх здійснення, кожна людина зважає на думку своїх колег. На людину впливає те, що інші здійснюють, мають певні погляди, очікують чи остерігаються чогось. Кожна людина розуміє, що оточуючі очікують від неї чогось, а іноді навіть вимагають, щоб вона вела себе саме так, а не інакше.

Особливо великий вплив громадської думки на нових працівників, які тільки адаптуються до сформовано-го колективу, в якому наявні свої традиції та соціальні норми. Для працівників старшого віку особливе значення має їхній власний авторитет, який вони завоювали.

Вищезазначені мотиви, як вважає Т. Томашевський, діють одночасно. Вони можуть діяти в одному напрямку чи суперечити один з одним. Наприклад, робота може приносити великий заробіток, бути водночас безпечною, приємною, мати велике значення для оточуючих. Однак може бути і навпаки, робота приносить великий заробіток, але є небезпечною, неприємною, не відповідає можливостям працівника. Мотиви, які узгоджуються, взаємно доповнюють один одного. А протилежні мотиви, навпаки, створюючи конфліктну ситуацію, негативно відображаються на виробничому процесі, зокрема на поведінці людини.

## **2. Напрями дослідження мотивів трудової діяльності**

Декілька слів ще про мотивацію трудової діяльності та її вивчення. Отже, як ми з'ясували, вивчення мотивів діяльності людини — дуже складне завдання.

По-перше, тому, що складні види активності особистості (наприклад, трудова) зумовлюються не однією потребою, а декількома і спонукаються різними мотивами.

По-друге, мотиви можуть бути не тільки усвідомленими, але й неусвідомленими.

Як бачимо, мотивація трудової діяльності — складне психічне явище.

Спонування людини до тієї чи іншої роботи переважно пов'язане з намаганням задовольнити не одну, а декілька потреб. Зауважимо, що наявні великі індивідуальні розбіжності у потребах людей. Одна і та ж потреба особистості може набувати для неї різного значення залежно від конкретної ситуації. Крім того, характер спонувань до праці безперервно змінюється з віком, а також інтелектуальним, моральним та емоційним розвитком.

Отже, **мотивація трудової діяльності особистості** – безперервний процес, який відбувається під впливом об'єктивних та суб'єктивних чинників. До **об'єктивних чинників** потрібно віднести вплив соціального макросередовища, особливості суспільства в цілому і особливості тих змін, які в ньому відбуваються. **Суб'єктивні чинники** – це внутрішні потреби особистості.

Розглянемо теорії пояснення чинників, що спонукають людину до трудової діяльності.

Акцентуючи на важливості цієї проблеми, **Р. Лікерт** називає мотивацію «ядром управління».

**В. Врум і Е. Дісі** виділяють три різні концепції мотивації трудової діяльності. Згідно з першою, **«патерналістською»**, передбачається, що людей спонукає ефективно виконувати свою роботу відчуття задоволення цією роботою. Це по-перше. І по-друге: чим більша винагорода, тим старанніше вони працюватимуть.

Винагороду, яку використовують у цьому підході В Врум і Е. Дісі, називають «безумовною», бо величина винагороди, яку отримує кожен індивід, не залежить від поведінки його в організації. Єдина умова отримання винагороди — його членство в організації (винагороду отримують у вигляді різних допоміжних пільг, пенсій, організованих фірмою відпочинку, харчування тощо).

Як виявили дослідження, ці «безумовні» винагороди дають певний ефект: вони роблять привабливішою роботу в певній фірмі і сприяють зменшенню плинності кадрів.

У двох інших концепціях мотивації праці акцентується на одній із сторін — або **зовнішній**, або **внутрішній**. Перший підхід цієї концепції базується на припущенні, що індивід працюватиме ефективно, якщо винагорода і штрафні санкції безпосередньо пов'язані з ефективністю його праці. Одним із таких засобів для спонування до праці є індивідуальна оплата праці (витоки від «наукового управління» Ф. Тейлора, продовжені Д. Мак-Грегором, який теорію Ф. Тейлора назвав теорією «Х», а свою теорією «У» — як ефективнішу).

Відповідно до теорії «Х», яка являє собою традиційний підхід до управління, пересічна людина за своєю природою є лінивою, хоче уникнути роботи, не любить відповідальності. Тому необхідно постійно її змушувати, заставляти, залякуючи покаранням. Отже, в основі цієї концепції лежить система зовнішнього контролю за працівниками організації. Але, на думку багатьох психологів, система зовнішньої мотивації має суттєві обмеження (наприклад, У. Уайт виявив, що тільки 10 % працівників відповідним чином реагують на індивідуальну оплату праці та ігнорують вплив грошей, який спрямований на обмеження продуктивності).

Використовуючи лише зовнішній контроль, важко задовольнити потреби в повазі та самореалізації (за А. Маслоу). Крім цього, система зовнішнього контролю базується на об'єктивних показниках роботи, які важко визначити під час аналізу спеціалістів технічних служб та осіб, зайнятих управлінською працею.

Через такі особливості почав розвиватися ще один підхід цієї концепції до мотивації трудової діяльності, яка висвітлена у працях Д. Мак-Грегора (теорія «У»), Ф. Герцберга, Р. Лікерта та К. Аджаріса. На підставі результатів досліджень вони виявили, що за певних обставин робота сама по собі, незалежно від зовнішніх чинників, може для індивідів бути джерелом задоволення. У цьому полягає теорія «У», згідно з якою фізична і розумова праця такою ж мірою природна для людини, як і гра, відпочинок. Індивід виявлятиме самостійність, якщо він ототожнює свої цілі з цілями організації, ідентифікує себе з організацією. Цей процес індивіда зумовлюється задоволенням його соціальних потреб та потреб нижчого рівня. За наявності таких умов, зазначає Д. Мак-Грегор, пересічна людина не тільки бере на себе відповідальність, а навіть шукає її, використовуючи свої творчі сили для вирішення завдань організації. Отже, ця концепція мотивації акцентує на внутрішньому контролі індивіда.

Однією з показових теорій цієї концепції є «мотиваційно-гігієнічна» теорія Ф. Герцберга. Він, аналізуючи ставлення індивіда до роботи, виділяє *дві групи чинників*.

До першої групи належать так звані «гігієнічні» чинники, зовнішні щодо процесу праці. Це політика фірми і практика діяльності адміністрації, нагляд, взаємини, умови праці та заробітна плата. Якщо ці чинники мають негативний характер для якогось індивіда, то збільшується його незадоволеність роботою. Однак за наявності сприятливих «гігієнічних» чинників виникає лише нейтральний стан, але не підвищується задоволеність працею.

До другої групи чинників належать так звані мотиваційні чинники, які пов'язані з процесом праці, тобто з тим, що індивід безпосередньо робить, а саме:

- досягнення в роботі, які ведуть до визнання з боку колег;
- інтерес до роботи;
- відповідальність;
- можливість кар'єрного зростання.

Позитивний вплив таких чинників збільшує задоволеність працею та підвищує активність трудової діяльності. Відсутність цих чинників не обов'язково призводить до незадоволеності працею.

Отже, Ф. Герцберг вважає, що ставлення до роботи потрібно розглядати з двох поглядів. Необхідно з'ясувати, з одного боку, до чого прагне працівник, що робить його щасливим, а з іншого — дізнатися, чого уникає працівник, що робить його нещасливим. Ці моменти, як доведено, безпосередньо один з одним не пов'язані. Це означає, що засоби для задоволення потреб цих окремих і паралельних груп повинні бути різними.

Ф. Герцберг робить висновок, що з метою поліпшення позитивної мотивації персоналу на підприємствах адміністрація повинна піклуватись про сприятливий вплив не тільки «гігієнічних» чинників, а й «мотиваційних». Цього можна досягти шляхом надання працівникам додаткових повноважень та відповідальності, більшої ініціативи, повніше використовувати їхні здібності та досвід, надаючи можливість кар'єрного зростання тощо.

Ф. Герцберг вважає також, що люди, які мотивовані самим характером праці, легше переносять несприятливі «гігієнічні» чинники й отримують задоволення від роботи як такої.

«Мотиваційні» чинники (на відміну від «гігієнічних») мають триваліший вплив щодо праці. Можливо, зауважує Ф. Герцберг, необхідність у «збагаченні» праці періодично виникатиме, але не так часто, як у тому випадку, коли поліпшувати лише «гігієнічні» чинники.

Отже, він робить висновок, що так зване збагачення праці повинно бути постійною функцією управління.

Ф. Герцберг, підсумовуючи результати дванадцяти досліджень, до яких було залучено 1685 респондентів, виявив, що з усіх чинників, які впливають на задоволеність працею, 81 % ~ «мотиваційні». А з усіх чинників, які впливають на незадоволеність працею, 69 % — «гігієнічні».

### **3. Психічні стани в трудовій діяльності: особливості, класифікація, характеристика**

*Психічні стани* — це психологічна характеристика особистості, що відображає її порівняно тривалі душевні переживання, що впливають на життєдіяльність людини (наприклад, настрій, депресія, стрес тощо).

Всі стани людини у трудовій діяльності можна класифікувати:

- за ознакою протяжності;
- за провідним компонентом або домінуванням однієї зі сторін психіки;
- за рівнем напруження;
- за загальним тонусом.

Доцільно навести таку класифікацію:

1. *Порівняно стійкі й тривалі у часі стани*. Такі стани визначають ставлення працівника до конкретного виробництва і певного виду праці. Ці стани (задоволеності чи незадоволеності працею, зацікавленість роботою чи байдуже ставлення до неї) відображають загальний психологічний настрій колективу.

2. **Тимчасові, ситуативні стани, які швидко минають.** Ці стани виникають під впливом різних недоліків виробничого процесу або взаємин у колективі.

3. **Стани, які виникають періодично протягом трудової діяльності.** Це такі стани, які передують початку роботи (стомленість, сонливість, апатія, підвищена активність тощо).

**За ознакою домінування однієї зі сторін психіки** вирізняють такі стани: емоційні, вольові (наприклад, стан вольового зусилля), уваги (сконцентрованість, неуважність), натхнення.

Є класифікація станів **за рівнем напруження**, адже саме ця ознака найбільш суттєва для ефективної діяльності.

**Помірне напруження** — нормальний робочий стан, який виникає під мобілізуючим впливом трудової діяльності. Це стан психічної активності — необхідна умова успішного виконання дій. Цей стан виявляється у гарному самопочутті, стабільному і впевненому виконанні дій. Помірне напруження відповідає роботі в оптимальному режимі. Підвищене напруження супроводжує діяльність в екстремальному режимі, в екстремальних умовах.

Оптимальний режим роботи здійснюється у комфортних умовах, коли добре працюють технічні пристрої. Обстановка є звичною, робочі дії відбуваються в певній послідовності. В оптимальних умовах проміжних і кінцевих цілей праці досягають у разі невисоких психічних затрат. Здебільшого тут наявне тривале збереження працездатності, відсутність грубих помилок, помилкових дій, зривів та інших аномалій. Праця в оптимальному режимі характеризується високою надійністю та оптимальною ефективністю.

**Екстремальні умови** — це умови, які потребують від працівника максимального напруження фізіологічних і психічних функцій (за межею фізіологічної норми). Інакше кажучи, екстремальний режим — це режим роботи в умовах, які виходять за межі можливого. Будь-яке відхилення від оптимальних умов діяльності потребує підвищеного вольового зусилля, або напруження. До напруження призводять такі чинники:

- фізіологічний дискомфорт, тобто невідповідність умов нормативним вимогам;
- біологічний страх;
- дефіцит часу на обслуговування;
- підвищена складність завдання;
- підвищена значимість помилкових дій;
- наявність перешкод;
- дефіцит інформації для прийняття рішень;
- перенавантаження інформацією;
- недостатня кількість інформації (сенсорна депривація);
- конфліктні умови, тобто такі умови, коли виконання однієї із них вимагає здійснення дій, протилежних виконанню іншої умови.

Напруження може бути кваліфіковано відповідно до тих психічних функцій, які зазвичай задіяні у професійній діяльності.

Вчені розглядають такі напруження:

- інтелектуальне;
- сенсорне;
- моногонія;
- поліфонія;
- фізичне;
- емоційне;
- напруження очікування;
- мотиваційне;
- втомленість.

**Інтелектуальне напруження**, яке зумовлене частими зверненнями до інтелектуальних процесів під час формування плану обслуговування, у разі високої щільності проблемних ситуацій обслуговування.

**Сенсорне напруження** спричинене неоптимальними умовами діяльності сенсорних (пов'язаних із відображенням дійсності за допомогою відчуття і сприймання) і перцептивних

(сприймання) систем у випадках великих труднощів у сприйнятті необхідної інформації.

**Монотонія** зумовлена виконанням одноманітних дій, неможливістю переведення уваги, з підвищеними вимогами до концентрації і стійкості уваги.

**Політонія** спричинена необхідністю частого переведення уваги у несподіваних напрямках.

**Фізичне напруження** зумовлене підвищеним навантаженням на руховий апарат людини.

**Емоційне напруження** спричинене конфліктними умовами, підвищеною ймовірністю виникнення аварійних ситуацій, несподіваністю або тривалим у часі напруженням інших видів.

**Напруження очікування** зумовлене необхідністю підтримувати готовність робочих функцій в умовах відсутності діяльності.

**Мотиваційне напруження** пов'язане з боротьбою мотивів, з вибором критеріїв для прийняття рішень.

**Втомленість** — це стан, пов'язаний з тимчасовим зниженням функціональної активності, працездатності, спричинених тривалою працею.

Одним з важливих чинників, які визначають ефективність трудової діяльності людини, є її **працездатність**. Розглянемо детально динаміку працездатності.

Численні дослідження фізіологів і психологів виявили, що працездатність не є стабільною характеристикою організму. Вона змінюється в процесі праці за певними фазами. У динаміці працездатності можна виокремити **чотири головні фази**.

Перша фаза є **входженням у роботу**. Для першої фази характерне збільшення працездатності «нагромадження так званого потенціалу працюючого», оскільки в доробочий період людина або відпочивала, або займалась іншим видом діяльності (ігровою, спортивною тощо). Початковий період роботи характеризується певною неузгодженістю між новими вимогами до людини і наявним станом його функцій. І це зумовлює необхідність входження в роботу. Швидкість, а інколи і точність трудових дій (навіть добре завчених) у першій фазі здебільшого низька, увага нестійка, тому необхідне певне вольове зусилля, щоб сконцентрувати увагу на об'єкті праці.

**Друга фаза** — відносно стійка працездатність. Настає злагодженість темпів і ритму фізіологічних і психічних процесів. Швидкість і точність трудових дій у цій фазі досягають максимальних для певного працівника значень. Концентрація уваги не потребує вольових зусиль. У цій фазі здебільшого настає емоційне піднесення. Досягається висока продуктивність.

**Третя фаза** — нестійка працездатність. Починають виявлятися перші ознаки втоми. Суб'єктивно ці ознаки виявляються у формі почуття втоми. Порушується ритмічність, знижується рівень стійкості уваги, зменшуються показники швидкості й точності. Продуктивність діяльністю може зберігатися на рівні попередньої фази, але потребує емоційно-вольового напруження.

**Четверта фаза** — прогресивне збільшення втомленості і зменшення працездатності. Під впливом втомленості погіршується сприймання, послаблюється пам'ять і знижується продуктивність мислення. Також знижується точність і швидкість трудових дій; особливо розлагоджуються складні навички. Кожен елемент таких навичок (окремих рухів) може й не змінюватися, але їх узгодження в часі порушується: одні дії, рухи людина робить надто швидко, інші — з великою затримкою. Деякі елементи складних навичок вилучаються з їх структури. Зосередження уваги на об'єкті праці потребує великих вольових зусиль. Емоційний тонус людини у цій фазі знижується.

Описані фази було виявлено у дослідженнях фізичної працездатності. Згодом було доведено, що вони характерні також і для розумової працездатності.

Тривалість кожної з чотирьох фаз залежить від виконуваної діяльності та рівня підготовки працівника. Чим складніша діяльність і чим менше підготовлений працівник, тим триваліша фаза входження у роботу й коротша фаза стійкої працездатності і навпаки. Втомленість настає у третій-четвертій фазі працездатності. Розглянемо це поняття з позиції психології.

Проблема втомленості давно привертала до себе увагу дослідників. Цей чинник є одним із найпоширеніших, які суттєво впливають на продуктивність праці. Втомленість супроводжується зменшенням продуктивності праці. Це досить складний комплекс явищ. Зміст

цього явища визначається не тільки фізіологічними, а й психологічними, результативно-виробничими і соціальними чинниками. З огляду на це, втомленість можна розглядати з трьох сторін:

- із суб'єктивного боку як психічний стан;
- з боку фізіологічних механізмів;
- з боку зниження продуктивності праці.

Психологів цікавить втомленість саме як особливе, своєрідне переживання психічного стану втоми. Компоненти втоми:

• **почуття слабкості волі:** втома виявляється у тому, що людина відчуває зниження своєї працездатності навіть тоді, коли продуктивність праці не зменшується; це зниження працездатності виявляється в переживаннях особливого напруження і в невпевненості; людина відчуває, що не в змозі належним чином продовжити роботу;

• **розлад уваги:** у випадку стомлення увага легко відволікається, є малорухливою;

• **розлад у сенсорній сфері:** розладу зазнають рецептори, які беруть участь у роботі; наприклад, якщо людина довго читає, то розпливаються в очах букви; під час тривалого прослуховування музики втрачається сприймання мелодії; тривале ручне прання призводить до послаблення тактильної та кінестатичної чуттєвості;

• **порушення в моторній сфері:** сповільнені і безладні рухи, розлагоджений їх ритм, послаблення точності й координації рухів, їх деавтоматизація;

• **дефекти пам'яті й мислення:** ці дефекти також стосуються тієї сфери, з якою пов'язана робота; у стані сильної втоми працівник може забути інструкцію, свої обов'язки; мисленнєві процеси особливо порушуються внаслідок стомлення від розумової праці, але і під час тривалої фізичної роботи працівники часто скаржаться на зниження кмітливості й розумової діяльності;

• **послаблення вольової регуляції:** послаблюються рішучість, витримка і самоконтроль, відсутня наполегливість;

• **сонливість:** у разі значної втомленості яскраво виявляється сонливість як вираження охоронного гальмування нервової системи; потреба у сні внаслідок вищеснажливості така велика, що людина засипає у будь-якому положенні.

Психологічні показники втомленості виявляються залежно від її сили. Буває слабка втомленість, коли не відбуваються зміни в психіці. Така втомленість тільки повідомляє про те, що необхідно вжити належних заходів, щоб не знизилась працездатність. І сильна втомленість (або перевтома), коли дуже різко знижується працездатність, спостерігається порушення психіки.

Розглядають динаміку втомленості, в якій можна виділити різні стадії:

— виявляється порівняно слабе відчуття втоми, продуктивність праці не зменшується або зменшується незначно;

— виявляється зниженням працездатності, знижується здебільшого якість роботи, а не кількість;

— гостре переживання втоми, яка набуває форму перевтомлення; крива працездатності або різко знижується, або набуває форми піку і падіння, що відображає спробу людини зберегти потрібний темп роботи; як наслідок — робочі дії можуть бути дезорганізованими, людина відчуває, що не зможе продовжувати роботу, переживаючи хворобливий стан.

Збільшення втомленості і її кінцева величина залежать від таких умов:

- індивідуальних особливостей працівника;
- обставин роботи;
- якості виконуваної роботи;
- особливостей трудового режиму.

Схильність до втомленості залежить від таких індивідуальних особливостей людини, як фізичний розвиток, стан здоров'я, вік, інтерес, мотивація, вольові риси характеру. Від цих особливостей залежить, як людина переживає втомленість і як справляється з нею на різних стадіях.

Отже, **психічні стани** — це психологічна характеристика особистості, що відображає її

порівняно тривалі душевні переживання. Психічний стан має чітко виражену, зазвичай однорідну, психічну модальність.

Задоволення чи незадоволення її потреб зумовлює в людині специфічні переживання, які набувають різноманітних форм: емоцій, афектів, настроїв, стресових станів, фрустрацій, власне почуттів (у вузькому розумінні слова) тощо.

Часто слова «емоції» та «почуття» використовують як синоніми. У вузькому значенні **емоція** — це безпосереднє, тимчасове переживання якогось постійного почуття. Емоції можуть бути як позитивними, так і негативними. Наприклад, почуття насолоди, співпереживання на талановито поставленому спектаклі та страх як ставлення до певного об'єкта. Емоції відрізняються дієвістю. Вони спонукають до вчинків, висловлювань, збільшують напруження сил (стенічні емоції). Астенічні емоції характеризуються пасивністю або спогляданням, переживання почуттів розслаблює людину. Іноді, переживаючи сильне почуття, людина «іде в себе», замикається. Сором, скажімо, перетворюється на докори сумління.

**Афективний стан та афект.** Афективний стан виявляється в постійному напруженні; він є динамічним і яскраво вираженим, завжди має певне завершення. Може закінчитися задоволенням, коли несподівана подія або очікувана неприємна розмова закінчилася щасливо. За певних обставин сильне напруження може трансформуватися в енергію для виконання певної роботи. Знаючи цю властивість афективного стану, можна самому скорегувати його в русло погашення, тобто затухання, але для цього потрібне вольове зусилля. У надзвичайно конфліктній ситуації афективний стан нерідко завершується сильним спалахом — афектом.

**Афект** — це короткочасна, бурхлива, надзвичайно інтенсивна емоційна реакція. Для нього характерна надзвичайна сила вияву, він захоплює людину повністю. Надзвичайна сила та яскравість афекту поєднується з короткочасністю його вияву. Нерідко в стані афекту змінюються звичайні установки особистості. Це відомо юристам, які, з'ясовуючи вину підсудного, зважають на те, чи був злочин скоєний свідомо, чи в стані афекту. У стані афекту події, що відбуваються, сприймаються незвичайно, в цілком іншому світлі, звичайна поведінка «ламається».

За афекту (як і гіпнозу) звужується обсяг свідомості: вона спрямована на обмежене коло сприйнятих предметів і уявлень, пов'язаних з переживанням. Фізіологічною особливістю афекту є звільнення підкоркових центрів від стримувального та регульованого впливу кори, що надає яскравості зовнішнім виявам афекту.

**Настрій** — це більш або менш тривалий емоційний стан, який забарвлює всі інші переживання і діяльність людини. Настрої вирізняються різною тривалістю, виявленістю, усвідомленням, тому кажуть про перехідний і стійкий настрій. Тривалий настрій може забарвлювати поведінку людини впродовж декількох днів і навіть тижнів. Відомі випадки такого стійкого настрою, який стає характерним для людини. Кажуть, ця людина похмура, або він веселун тощо.

Настрій завжди має причину:

- навколишня природа;
- події;
- люди (окремі чи група);
- діяльність чи її результат;
- стан здоров'я тощо.

**Стресовий стан та його перебіг.** **Стрес** — це емоційний стан, спричинений несподіваною та напруженою ситуацією. Стресовими станами будуть дії в разі необхідності самому швидко прийняти рішення, миттєва реакція в разі небезпеки, поведінка в ситуації, що несподівано змінилася. У стресовому стані важко здійснювати цілеспрямовану діяльність, переводити і розподіляти увагу, виникає загроза загального гальмування чи повної дезорганізації діяльності.

У деяких людей незначний стрес може зумовлювати приплив сил, активізацію діяльності, особливу ясність і чіткість думок. Поведінка у стресовій ситуації значною мірою залежить від особливостей людини:

- уміння швидко оцінювати ситуацію;
- навичок миттєвої орієнтації за несподіваних обставин;
- вольової зібраності, рішучості, доцільності дій і розвитку витримки;
- наявного досвіду поведінки в аналогічних ситуаціях.

**Фрустрація як дезорганізація свідомості й діяльності.** Незадоволеність, блокада прагнень, що зумовлюють тривале негативне емоційне переживання, можуть стати основою фрустрації, тобто дезорганізації свідомості й діяльності. Не будь-яке невдоволення бажання, мотиву, мети зумовлює фрустрацію. Фрустрація може виникнути лише тоді, коли ступінь невдоволення вищий від того, що людина може витерпіти в умовах негативної соціальної оцінки й самооцінки особистості, коли виявляються порушеннями особистісно-значимі відносини.

Фрустрації найчастіше піддаються емоційні натури, люди з підвищеною збудливістю, відсутністю гальмівних, зрівноважувальних реакцій, погано підготовлені до незгод, труднощів, з недостатньо розвиненими вольовими рисами характеру. Фрустрація виявляється як озлобленість, пригніченість, цілковита байдужість до оточення, необмежене самобичування. Вона може зменшуватись, зникати або посилюватися. Як свідчать спостереження, агресивні реакції слабшають, якщо відразу після фрустрації створюються умови (психологічна релаксація) для виконання якоїсь захоплюючої, цікавої справи.

Переживання почуттів у формі емоцій, афектів, настроїв, стресових станів супроводжують більш чи менш помітні зовнішні прояви, як-от: виразні рухи обличчя (міміка), жестикуляція, пози, інтонація, розширення чи звуження зіниць. Ці виразні рухи в одних випадках відбуваються несвідомо, а в інших — під контролем свідомості, коли вони можуть використовуватись у процесі спілкування, як невербальні комунікативні засоби.

**Основні емоційні стани:** цікавість, радість, здивування, страждання, гнів, відроза, презирство, страх, сором. Розглянемо їх.

**Цікавість** (зацікавленість, інтерес) — позитивний емоційний стан, який сприяє розвитку навичок і вмінь, здобуванню знань, мотивує навчання.

**Радість** — позитивний емоційний стан, пов'язаний з можливістю задовольнити актуальну потребу, ймовірність якої до цього моменту була невеликою чи принаймні невизначеною.

**Здивування** — емоційна реакція, яка гальмує всі попередні емоції, спрямовуючи увагу на раптовий об'єкт або обставини. Може переходити у зацікавленість.

**Страждання** — емоційний стан, пов'язаний з одержанням достовірної або такої, що здається достовірною, інформації про неможливість задоволення важливих життєвих потреб, які досі здавалися більш або менш імовірними. Найчастіше набуває форми емоційного стресу. Має астеничний характер.

**Гнів** — емоційний стан, який виникає у формі афекту, зумовлюється раптовим виникненням значної перешкоди на шляху задоволення винятково важливої для суб'єкта потреби. Має стеничний характер.

**Відроза** — негативний емоційний стан, який спричинюють об'єкти (предмети, люди, обставини тощо), зіткнення з якими (фізична взаємодія, спілкування тощо) суперечить моральним або естетичним принципам і установкам суб'єкта. Відроза, що поєднується з гнівом, в особистих стосунках може мотивувати агресивну поведінку, бажання позбутися когось або чогось.

**Презирство** — негативний емоційний стан, що виникає в особистих стосунках і є неузгодженістю життєвих позицій, поглядів, поведінки з об'єктом почуттів. Почуття сприймаються як жалюгідні, що не відповідають естетичним критеріям і моральним нормам. Один із наслідків презирства — деперсоналізація індивіда або групи.

**Страх** — негативний емоційний стан, що виникає у разі одержання суб'єктом інформації про можливі збитки для його життєвого благополуччя, про реальну чи уявну небезпеку, яка загрожує. Страх блокує важливі потреби людини на основі дійсного чи уявного прогнозу. Має стеничний чи астеничний характер.



**ТЕМА №1.3**  
**«ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАКОНОМІРНОСТІ УПРАВЛІННЯ»**

План:

1. Методологічні основи психології управління
2. Спеціальна методологія психології управління

**Література:** 1. 2. 3. 4. 5.

**ЗМІСТ**

**1. Методологічні основи психології управління**

Сучасне наукове знання терміном «методологія» позначає три різних рівні наукового підходу:

1) *загальна методологія* — загальний філософський підхід, спосіб пізнання, який приймає дослідник; загальна методологія формулює загальні принципи, які застосовують у дослідженнях;

2) *спеціальна методологія* — сукупність методологічних принципів, що використовують у певній галузі знання;

3) *методологія як сукупність конкретних методичних прийомів дослідження.*

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

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

**Принцип історизму.** Забезпечує вивчення явища з погляду його виникнення, етапів розвитку, сучасного і майбутнього стану. Діалектичний розвиток будь-якого об'єкта, процесу, явища характеризується спрямованістю, послідовністю, збереженням досягнутих результатів тощо. У психології управління принцип історизму передбачає вивчення особливостей виникнення, становлення та розвитку взаємодії людей в організованих спільнотах. Згідно з ним психологія управління застосовує набутий теоретичний і практичний досвід; обґрунтовує сучасні тенденції управлінського розвитку керівника та його управлінської діяльності, закономірності взаємодії людей в організованих групах; оцінює діяльність колективних суб'єктів управління; досліджує внутрішню динаміку управлінських процесів, пояснює їх психологічні особливості, визначає напрям розвитку.

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

**Принцип об'єктивності.** Передбачає об'єктивність наукового дослідження, вивчення об'єктивних закономірностей розвитку явищ управління, вимагає, щоб методи дослідження і позиція дослідника не впливали на одержані результати. Це означає, що дослідник не має права нічого додавати від себе ні на етапі спостереження за явищем, ні в процесі формулювання висновків. Умовами об'єктивності наукових висновків та інформації є точність, обґрунтованість, надійність, достовірність, наукова аргументованість. Точність залежить від чутливості використовуваних методик до вимірювання досліджуваного явища; обґрунтованість (валідність) визначається придатністю методу досліджувати саме ті якості об'єкта, які вивчаються. Доказом надійності (вірогідності) інформації є стабільність результатів під час повторних спостережень не лише цим дослідником, а й іншими при використанні різних методів.

Під час дослідження психічних особливостей учасників управління принцип об'єктивності передбачає вивчення людини в процесі діяльності. Достовірність і правильність вивчення

психіки людини в системі управління підтверджується також практикою життя. Це ще раз підкреслює єдність теорії і практики в управлінні, що не заперечує ймовірності випередження теорією практики і навпаки. Теорія збагачує форми і методи ефективної управлінської діяльності, є усвідомленим результатом її. Згідно з принципом об'єктивності суб'єкти управління повинні використовувати знання об'єктивних законів з метою досягнення практичних результатів. Принцип об'єктивності в психології управління спрямований проти суб'єктивізму, авторитаризму, лібералізму, необдуманих дій, поспішних рішень і передбачає наявність у керівника або колективних суб'єктів управління знань про загальні закономірності соціального розвитку, результати теоретико-прикладних досліджень, закономірності та психологічні особливості управлінської діяльності.

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

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

**Принцип комплексності.** Головна умова комплексу — врахування в кожному складному явищі всіх його аспектів. Реалізація цього принципу означає необхідність розвитку міждисциплінарних зв'язків психології управління, її взаємодії з іншими науками.

**Галузеві принципи психології управління.** До цієї групи належать принципи, обов'язкові власне для психології управління як науки. Найактуальнішими серед них є принцип розвитку, принцип єдності свідомості й діяльності, принцип гуманізму, принцип активності.

**Принцип розвитку (діалектики).** У багатьох працях з теорії та методології психології його трактують як психологічний. У психології управління його застосування має особливе значення при прогнозуванні та моделюванні етапів становлення і розвитку особистості керівника, кадрів управління, шляхів оптимізації управлінської кар'єри, при вивченні стартових умов розвитку керівника та організації.

**Принцип єдності свідомості й діяльності.** Він ґрунтується на тому, що свідомість і діяльність перебувають у тісному зв'язку, зумовлюють одна одну: діяльність впливає на формування свідомості, психічних зв'язків, процесів, властивостей, а вони регулюють людську діяльність, є умовою її адекватності. У психології управління, використовуючи принцип єдності свідомості й діяльності, професійну управлінську діяльність можна трактувати як результат вияву свідомості людини, як процес досягнення індивідом поставлених цілей, пошуку способів здійснення планів.

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

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

**Активність** — типовий для особистості узагальнений ціннісний спосіб відображення, вияву і реалізації її життєвих потреб; властивість особистості, що інтегрує і регулює в динаміці

всю її особистісну структуру (потреби, здібності, волю, свідомість).

Ця категорія розкриває саме індивідуально-особистісний рівень і спосіб здійснення діяльності та спілкування. Важливим елементом структури цього феномену є задоволеність, врахування якої відкриває широкі можливості у вивченні причин та особливостей підвищення або зниження активності у людини. Активність учасників управлінського процесу — складний феномен, який утворюють цільові установки, ціннісні відносини, ціннісні орієнтації, що визначають мотиваційну сферу особистості, спрямованість її інтересів, можливостей, здібностей, вибір способів діяльності та спілкування в системі управлінських відносин. Роль людини в управлінні, згідно з принципом активності, полягає в тому, щоб здійснювати активні функції, а не бути додатком системи управління.

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

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

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

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

**Принцип співвідношення єдиноначальності та колегіальності.** Відтворює взаємодію двох форм вияву повноважень:

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

б) колегіальність, що є формою колективної підготовки проектів рішень.

Ефективним чинником, що сприяє і колегіальній, і єдиноначальній управлінській діяльності, є контроль за обговоренням, прийняттям і реалізацією рішень, прийнятих як колегіально, так і одноосібно. Колегіальність та єдиноначальність в організації управлінської діяльності не виключають прямого підпорядкування, згідно з яким у структурі управління кожний виконавець повинен мати тільки одного безпосереднього керівника. Подвійне підпорядкування (коли вищий за рангом керівник передає свої рішення працівникам, минаючи їх безпосереднього керівника) підриває авторитет останнього, спричинює необов'язковість, поширює намагання уникнути відповідальності, знижує рівень активності, ініціативності і самостійності.

**Принцип співвідношення повноважень та відповідальності.** Передбачає такий розподіл повноважень і відповідальності, який забезпечив би найефективнішу дію системи, коли рішення приймають один раз, а не переадресовують від однієї інстанції до іншої. Згідно з ним кожна підсистема і кожний працівник керованої системи повинні вирішувати тільки ті питання, які належать до їх компетенції, що дає змогу вищим інстанціям вивільнитися від поточних справ, зосереджуючись на складних проблемах. Це сприяє збереженню психологічного потенціалу людей на всіх рівнях керівництва.

**Принцип зворотного зв'язку.** Виявляється в тому, що процес управління ефективний за умови, що керівник постійно отримуватиме інформацію про ефект дії певної підсистеми, про досягнення чи недосягнення мети.

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

Отже, методологічні засади психології управління базуються на філософському підході до

аналізу явищ дійсності. Цей підхід постає як загальна методологія, загальний принцип пізнання, філософсько-методологічний рівень дослідження, який забезпечує світоглядне узагальнення одержаних результатів.

## 2. Спеціальна методологія психології управління

Спеціальну методологію психології управління представляє сукупність застосовуваних у ній методологічних принципів. Вона відкриває можливості конкретного використання загальнофілософських принципів щодо об'єктів психології управління, яка, будучи міждисциплінарною наукою, базується на методологічних принципах загальної, соціальної, інженерної психології, психології праці, економіки, кібернетики, історії.

Терміном «методологія» сучасне наукове знання позначає рівні наукового підходу: загальна методологія (загальний філософський підхід і спосіб пізнання явищ дійсності); спеціальна методологія (сукупність методологічних принципів, які застосовуються в конкретній галузі знання); сукупність конкретних методів і методичних прийомів.

Соціально-психологічне дослідження, послуговуючись як загальною, так і спеціальною методологією, повинно дотримуватися таких принципів — загальних вихідних положень, котрі обумовлюють взаємодію дослідника із соціально-психологічними реаліями світу:

— **принцип історизму:** вивчення соціально-психологічної реальності з точки зору її виникнення, етапів і механізмів розвитку, становлення та формування, сучасного і майбутнього станів;

— **принцип об'єктивності:** означає вивчення об'єктивних закономірностей розвитку соціально-психологічних явищ у сукупності фактів і подій — суперечливих, багатограних, позитивних, негативних, типових, нетипових; забезпечує взаємозв'язок об'єктивного та суб'єктивного;

— **принцип системності:** передбачає виокремлення певної системної властивості, яка об'єднує елементи системи в єдине ціле, систему зв'язків, структуру, враховуючи при цьому зв'язки і відносини із середовищем; застосування в соціальній психології цього принципу передбачає такий підхід до соціально-психологічних проявів особистості, сфери спілкування та групових процесів, за якого окремі елементи предмета пізнання і дослідження розглядаються як такі, що взаємодіють, взаємозумовлюються, взаємопов'язані, тобто є елементами єдиного цілого;

— **принцип розвитку:** налаштовує на дослідження соціально-психологічних явищ в їх становленні та формуванні; його застосування має особливе значення під час прогнозування механізмів, моделювання структури соціально-психологічної реальності, шляхів оптимізації міжособистісних стосунків, при вивченні соціокультурної, етнопсихологічної програми поведінки індивідів у групі, складових комунікативного потенціалу особистості;

— **принцип гуманізму:** є етичним аспектом соціально-психологічного відображення, визнає і характеризує людину, групового суб'єкта діяльності в сфері спілкування та групових процесів як найвищу цінність;

— **принцип активності і творчої діяльності:** вказує на активний взаємозв'язок людей у процесі спільної діяльності, обумовлений актом виявлення творчої діяльності кожного;

— **принцип зворотного зв'язку у сфері взаємодії та групових процесів:** означає, що соціально-нормативна регуляція може існувати лише тоді, коли партнери отримуватимуть інформацію про ефект міжособистісних відносин, тобто коли відбувається оцінка дій та вчинків співрозмовників.

Ці принципи ґрунтуються на розумінні природи соціально-психологічного відображення як явища соціального за змістом і психічного за формою та способом регуляції.

**Конкретні методи** (метод дослідження — спосіб, шлях одержання необхідної інформації про соціально-психологічну реальність) в соціальній психології спрямовані на вивчення соціально-психологічних проявів особистості у міжособистісних відносинах, групових процесах та ін. Сукупність наукових методів збирання, оброблення й аналізу соціально-психологічних фактів дає змогу реалізувати цілі та завдання соціально-психологічного

дослідження.

Основними джерелами інформації про соціально-психологічні явища є параметри реальних вчинків і поведінки особистості й групи, особливості індивідуальної та групової свідомості, характеристики продуктів матеріальної і духовної діяльності учасників комунікативного процесу, ситуації соціальної взаємодії та ін.

Отримана у процесі дослідження соціально-психологічна інформація повинна бути якісною, тобто відповідати вимогам надійності (стабільність результатів при повторних експериментах різних дослідників), обґрунтованості (придатність методу досліджувати саме ті якості об'єкта, котрі вивчаються), точності (чутливість використаних методик до вимірювання досліджуваних якостей).

До головних методів соціально-психологічного дослідження належать: метод спостереження, метод опитування, метод тестування, метод групової оцінки особистості, метод експерименту, метод вивчення документів, метод соціометрії.

**Метод спостереження.** Його значення та цінність зумовлена черпанням матеріалу безпосередньо з життя при спостереженні за психічною діяльністю індивідів у взаємодії з іншими, яка виявляється в їхніх рухах, діях, вчинках, висловлюваннях, оцінках. Він є одним з емпіричних методів соціально-психологічного дослідження, який виявляється в чуттєвому пізнанні явища чи досліджуваного предмета. Сутність його полягає в систематичному і цілеспрямованому сприйманні, фіксації психічних явищ з метою вивчення їх специфічних змін за певних умов, аналізу і використання у практичній діяльності. Цей метод широко використовується в соціальній психології для вивчення процесів сприймання та взаємовпливів, аналізу соціально-психологічного середовища, соціокультурної програми поведінки партнерів по взаємодії тощо.

Наукове спостереження повинно відбуватися за дотриманням таких правил і вимог:

- будь-яке соціально-психологічне дослідження, що прагне до об'єктивності, полягає у визначенні кола досліджуваних фактів та їх спостереженні;
- вибір способу спостереження;
- складання плану і програми дослідження;
- спрямованість спостереження на істотні явища, відокремлення істотного від неістотного, головного від другорядного;
- об'єктивна і точна реєстрація фактів соціально-психологічної реальності, формулювання з них висновків;
- ведення журналу спостережень і реєстрації подій, стенограм, протоколів тощо, в яких необхідно фіксувати не тільки факти, що характеризують дії, вчинки, поведінку індивідів, а й умови, в яких вони відбувалися;
- перевіряючи обґрунтованість і надійність одержаних результатів, слід вдатися до повторних аналогічних спостережень (на тому самому об'єкті і в тих самих умовах);
- спостереження необхідно за можливості повторювати в різний час, у різних умовах і ситуаціях.

Перевага методу спостереження, порівняно з іншими, полягає в тому, що психіка виявляється в природних умовах, тобто спостереження дає інформацію про дії індивідів незалежно від їх установок на «бажану», «схвалювану» поведінку.

З огляду на статус спостерігача психологічне спостереження поділяють на такі види:

- **включене спостереження** (передбачає, що дослідник на певний час стає учасником групи — об'єкта дослідження);
- **невключене спостереження** (спостереження «збоку»: спостерігач не є учасником групи — об'єкта спостереження).

Залежно від функціональних позицій спостерігача щодо об'єктів спостереження виокремлюють:

- **відкрите** (досліджувані знають, що вони є об'єктом спостереження);
- **приховане** (досліджувані не підозрюють про спостереження за їх поведінкою і діяльністю) спостереження.

За чинником регулярності спостереження поділяють на:

- **систематичне** (дослідник відвідує досліджуваний об'єкт протягом певного часу);
- **епізодичне**.

Спостереження може бути також **суцільним**, коли фіксуються усі прояви психологічної діяльності протягом певного часу, і **вибірковим**, коли реєструються тільки ті явища, які безпосередньо стосуються питання, що вивчається.

**Метод опитування.** Цей метод є надзвичайно поширеним у соціально-психологічних дослідженнях і використовується для з'ясування, чи розуміють досліджувані конкретні завдання, життєві ситуації, а також з метою отримати інформацію про інтереси, погляди, почуття, мотиви діяльності та поведінку особистості. Опитування ґрунтується на безпосередній (бесіда, інтерв'ю) чи опосередкованій (анкетування) соціально-психологічній взаємодії дослідника й опитуваного (респондента). **Бесіда** дає змогу одержати інформацію на основі вербальної (словесної) комунікації. За **анкетного методу**, на відміну від методу бесіди, не обов'язковий особистий контакт. Використовується опитувальний лист, який є сукупністю впорядкованих за змістом і формою запитань.

Анкетування повинно відповідати таким вимогам:

- запитання протягом анкетування мають залишатися незмінними;
- перед початком необхідно провести інструктаж про порядок заповнення анкети;
- наявність гарантії анонімності;
- запитання анкети повинні бути чіткими, лаконічними;
- на початку анкети запитання мають бути простими, поступово ускладнюючись;
- запитання мають урахувувати індивідуально-психологічні особливості респондента: вік, стать, рівень освіти, схильності й переваги тощо.

Кожна анкета має певну структуру і може містити такі комунікативні компоненти:

- епіграф до анкети і звернення до респондента (це робиться з метою створення позитивного емоційного настрою респондента, сприяння активізації його розумової діяльності в потрібному напрямі, позитивного впливу на формування мотивації до участі в опитуванні, підкреслення ролі громадської думки);
- повідомлення про мету дослідження, умови анонімності опитування, використання одержаних результатів та їх значення, правила заповнення анкети та пояснення;
- основна частина анкети, яка містить питання про факти, поведінку, продукт діяльності, мотиви, оцінки і думки респондентів;
- запитання про соціально-демографічні характеристики респондентів (це своєрідна візитна картка респондента, його схематичний портрет, який можна розмістити як на початку, так і наприкінці анкети).

Метод анкетування дає змогу зібрати багато матеріалу, вивчити велику кількість осіб. Недолік його — в залежності інформації від наявності чи відсутності установки в опитуваних на щирість у відповідях, здатності респондента об'єктивно оцінювати вчинки людей, ситуації, свої якості та якості інших.

**Метод тестування.** За його допомогою встановлюють психологічні якості людини, наявність чи відсутність певних здібностей (дидактичних, комунікативних, організаційних), навичок, умінь. Головним інструментом під час використання цього методу є тест.

**Тест** (англ. *test* — проба, екзамен, випробування) — спеціально розроблені завдання і проблемні ситуації, використання яких у результаті кількісної та якісної оцінки може стати показником розвитку певних психологічних якостей, властивостей особистості.

Сучасна психодіагностика використовує такі основні види тестів:

- **тести інтелекту** (задачі на логічні відношення, узагальнення, кмітливість);
- **тести досягнень** (йдеться про виявлення ступеня конкретних знань);
- **особистісні тести** (з метою вивчення характеристик особистості, її психологічних якостей);
- **проективні тести** (використовують у процесі дослідження властивостей і характеристик, в існуванні яких людина цілком не впевнена, не усвідомлює або не хоче

визнавати у себе, наприклад, негативні риси, мотиви);

— **тести креативності** (за їх допомогою досліджують розвиток творчих здібностей).

За формою тестові методи поділяють на **вербальні, невербальні та змішані**. Ефективність їх залежить від правильності використання тестів, дотримання умов психологічного тестування: правильно застосований тест дає змогу зібрати за короткий термін багато цінного матеріалу для якісного психологічного аналізу, що підвищує продуктивність дослідницької роботи.

**Метод групової оцінки особистості.** Побудований він на феномені групових уявлень про кожного учасника групи в результаті пізнання людей у процесі їх спільної діяльності та спілкування. Передбачає одержання характеристики людини під час взаємних оцінювань з використанням прийомів безпосереднього оцінювання за n-бальною шкалою, ранжирування (послідовне розміщення) якостей, попарного їх порівняння та ін.

**Метод експерименту.** Його перевага полягає в тому, що дослідник сам ініціює явища, які його цікавлять, а не чекає їх появи. Експеримент реалізується як організована дослідником взаємодія між досліджуваним чи групою досліджуваних і експериментальною ситуацією з метою встановлення закономірностей цієї взаємодії та змінних, від яких вона залежить. Психологічний експеримент може бути **природним** (базується на управлінні поведінкою досліджуваних у природних умовах, тобто у спеціальних експериментальних умовах, які не порушують звичайного перебігу подій) і **лабораторним** (дослідження у штучних умовах, з використанням виміральної апаратури, приладів та іншого експериментального матеріалу).

Проведення експерименту як методу соціально-психологічного дослідження передбачає такі етапи:

— теоретичний (постановка проблеми й теми дослідження; визначення об'єкта й предмета; формулювання гіпотези та завдань);

— методичний (розроблення методики експерименту та експериментального плану);

— експериментальний (створення експериментальної ситуації, здійснення спостереження, керівництво перебігом експерименту, вимірювання реакцій піддослідних);

— аналітичний (здійснення кількісного аналізу результатів, наукової їх інтерпретації, формулювання висновків і рекомендацій).

Правильно організований і всебічно проаналізований експеримент дає змогу максимально передбачити розвиток ситуації у, так би мовити, штатних умовах.

**Метод вивчення документів.** Традиційно документами вважають спеціально створені предмети, призначені для передавання та збереження інформації. Ними може бути будь-яка інформація, що містить дані про відносини в групі, вплив трудової діяльності на людину тощо.

У психологічній літературі документи поділяють на такі типи:

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

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

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

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

Робота з документами потребує від дослідника спеціальної підготовки. Особливо важливими є вміння визначити достовірність інформації, поданої в документах (з'ясувати, з якою метою складено документ, хто його автор та ініціатор; проаналізувати наміри осіб, які склали документ; виокремити опис подій та їх оцінку; встановити, чи був автор документа свідком зафіксованої події, чи переказав її зі слів інших або склав документ на підставі даних, одержаних від інших осіб, тощо).

**Метод соціометрії.** Започаткований він американським соціальним психологом Джекобом Морено (1892—1974) для дослідження емоційно-психологічних відносин у малій соціальній групі. Його процедура спрямована на опитування кожного учасника малої групи з метою встановлення можливості його участі (неучасті) в певному виді спільної діяльності або

ситуації. Кінцеві результати використання соціометрії можуть бути представлені у формі соціоматриць, соціограм, які графічно відтворюють структуру взаємин у групі або соціометричних індексів, що кількісно відображають психологічні взаємини у групі. Метод соціометрії має і певні недоліки, оскільки під час його застосування неможливо дізнатися про мотиви міжособистісних переваг або заперечень. Нерідко його результати спотворюються нещирими відповідями тощо.

У соціальній психології використовують й інші методи та методики: шкали вимірювання соціальних установок, апаратурний метод тощо. Для отримання достовірних відомостей доцільно одночасно використовувати кілька методів: якщо їх результати збігаються, це підвищує впевненість у правильності зроблених висновків.

## РОЗДІЛ 2. «ПСИХОЛОГІЯ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА»

### ТЕМА №2.1

#### «ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ЛІДЕРСТВО І КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ»

План:

1. Загальне поняття лідерства
2. Теорії лідерства в психології
3. Теорія «рис лідерства» та теорія функцій
4. Лідерство і керівництво

Література: 1. 2. 3. 4. 5.

### ЗМІСТ

#### 1. Загальне поняття лідерства

Слово «лідерство» походить від англійського — ведучий, керівник. Це один із механізмів інтеграції групової діяльності. Виникнувши як результат спілкування і взаємодії індивідів у складі групи, лідерство є складним соціально-психологічним феноменом.

У психологічному словнику лідерство — це соціально-психологічний феномен, що пов'язаний з динамічними процесами у малій групі; поняття, яке характеризує відношення домінування і підпорядкованості в групі.

Лідерство є результатом дії як об'єктивних чинників (мети і завдань групи в конкретній ситуації), так і суб'єктивних (потреби, інтереси, індивідуально-психологічні особливості членів групи), а також це дії лідера як ініціатора й організатора групової діяльності.

Отже, як бачимо, лідерство — це складний соціально-психологічний процес групового розвитку, коли окремих індивід виконує роль лідера, тобто об'єднує, спрямовує дії всієї групи, яка очікує, приймає і підтримує його дії. У результаті цього процесу відбувається виникнення та диференціація групової структури, її оптимізація і вдосконалення.

**Лідер** — це такий учасник групи, який у значимих ситуаціях здатний здійснювати суттєвий вплив на поведінку учасників групи.

Отже, **лідерство** розглядають як один із процесів організації малої соціальної групи та управління нею, який сприяє досягненню групової мети в оптимальний термін і з оптимальним ефектом. А **лідер** — це учасник групи, який спонтанно висувається на роль неофіційного керівника в умовах певної специфічної і досить значущої ситуації, щоб забезпечити організацією спільної діяльності індивідів для найшвидшого й успішного досягнення спільної мети.

Характеризуючи поняття «лідер», потрібно виділити кілька моментів.

По-перше, лідера не висуває група на відповідну посаду, він спонтанно займає лідерську позицію з відкритої чи прихованої згоди групи.

По-друге, він висувається на роль неофіційного керівника, а отже, з його особистістю ідентифікується специфічна система групових норм і цінностей, яка не вичерпується системою



офіційно визнаних значень.

По-третє, лідер висувається на відповідну роль в умовах не тільки специфічної, а й завжди досить значущої для життєдіяльності групи ситуації.

Для того, щоб стати лідером групи, індивід повинен мати певну сукупність особистісних, соціально-психологічних рис, зокрема, досить високий рівень ініціативності й активності, досвід та навички організаторської діяльності, зацікавленість у досягненні групової мети, бути поінформованим щодо справ групи, товариським і привабливим, а також вирізнятися високим рівнем престижу й авторитетом у групі.

Зазначимо, що проблема лідерства привертала увагу протягом багатьох століть. Геродот та інші античні філософи, коли описували певні історичні події, у центр ставили розповіді про дії видатних лідерів — монархів, полководців. Згодом це питання розглядали інші філософи. Наприклад, для Ніцше прагнення до лідерства — це вияв так званого творчого інстинкту людини, лідер може навіть ігнорувати мораль як зброю слабких людей. Для Г. Тарда, наслідування лідера — це основний закон соціального життя. За З. Фрейдом, подавлене лібідо може переходити у прагнення до лідерства. А натовп потребує авторитету, який аналогічний до авторитету батька для дитини.

У сучасній філософії і соціології проблема лідерства є питанням емпіричних досліджень в малих групах, де виявляють психологічні та соціально-психологічні аспекти лідерства. В. Юрчук зазначає, що лідер — суб'єкт-член групи (касти, альянсу, богеми, бомонду, мафіозного клану), за яким учасники альянсу-групи і визначають пріоритет приймати значимо відповідальні рішення у важливих ситуаціях.

**Лідер** — це і високо рейтингова авторитетна особистість, яка виконує центрально-базальну роль в організації, корекції, регуляції, контролі сумісної діяльності індивідів і регулює взаємовідносини, взаємозв'язки в групах.

**Лідерство** — це функція менеджменту. Сутність лідерства полягає в здійсненні цілеспрямованого впливу на виконавців шляхом ведення їх за собою до досягнення мети. Найчастіше такий вплив відбувається двома каналами:

— **авторитетним** (підлеглі визнають переваги лідера перед іншими відповідно до його становища, досвіду, майстерності, освіти тощо);

— **харизматичних** (харизма — милість Бога) властивостей (людяність, моральність, тобто тих властивостей, які імпонують підлеглим).

У реальності все це відображається в добровільному визнанні винятковості лідера, що результується в неухильному слідуванні за ним, копіюванні його дій і вцілому його поведінки. Діапазон розробки проблематики лідерства досить широкий, тому це зумовлює деякі труднощі систематизації теоретичного й емпіричного матеріалу. Цю проблему, на думку більшості вчених-психологів, доцільно розглядати в трьох аспектах:

1. Структурні характеристики лідерства.

2. Механізми реалізації лідерства.

3. Динаміка перебігу цього процесу (розгорнутість у часі, від виникнення до змін, які приведуть до зникнення лідерства).

Зауважимо, що не всі виділені аспекти знайшли в літературі потрібне висвітлення. Деякі проблеми очікують своїх дослідників. У лабораторних експериментах, які ще в 50-х рр. ХХ ст. проводили Р. Бейлз, Л. Картер, Ф. Слейтер, а також у теоретичному аналізі групової поведінки Д. Хоманса чітко простежено, що висування в лідери залежить від внеску члена групи у вирішення групового завдання.

Виходячи з різноманітності типів групової активності, цей внесок диференціювався у двох сферах:

— безпосередньо пов'язаної з вирішенням групового завдання (сфера інструментальної активності);

— опосередковано пов'язаної з вирішенням завдань (сфера емоційної активності групи).

Відповідно до вищезазначених сфер, розглядають дві лідерські ролі:

— інструментального (ділового) лідера;

— експресивного (емоційного) лідера.

Таку диференціацію ролей згодом застосовували у багатьох дослідженнях, незважаючи на значні розбіжності в інтерпретації причин їх виникнення.

Серед рис, реалізація яких сприяла лідерству членів команди у сфері інструментальної активності, головно називали такі характеристики, як «грає на команду», «ініціативний», «здатний у важку хвилину взяти все на себе», має сильну «тактику»; у сфері емоційної активності: «комунікабельний», «надійний як товариш», «чуйний, чутливий», «уважний», «довіряє товаришам у команді».

Як бачимо, у цих двох сферах до лідера ставлять різні вимоги, а це зумовлює різні функції, які повинен виконувати інструментальний і експресивний лідер. У першому випадку (власне ігрова діяльність) лідери «працюють» на організацію ігрових дій спортсменів, управляють ними у ситуації гри. А в другому (міжособистісне спілкування) сприяють об'єднанню команди, її інтеграції, створенню в ній необхідного для успіху емоційного настрою.

Лідер (керівник) може застосовувати владу до своїх підлеглих. Зазначимо, що *влада* — це можливість впливати на поведінку інших (примушування, впливу, компетентності, інформації, посадового становища, авторитету, заохочення).

Кожній різноманітності влади відповідає конкретна ситуація.

**Влада примушування.** Це спонукання людей до діяльності всупереч їхньому бажанню. Такий вид спонукання базується на страху перед покаранням. Як інструмент примушування використовують зауваження, догани, штрафи, звільнення, переведення на нижчеоплачувану роботу.

**Влада впливу.** Взаємодія лідера з впливовими особами дає йому побічну силу влади. Підлеглі, які спілкуються зі своїм лідером, відчувають не тільки його функцію влади, а і волю впливової особи, яка стоїть над ним. Від цього сила влади набуває сукупного характеру.

**Влада компетентності.** Лідер, якщо професійно підготовлений, має право бути експертом і «арбітром» з багатьох виробничих проблем. Підлеглі сприймають це як владний феномен.

**Влада інформації.** Виконавці постійно відчувають потребу в інформації, лідер здебільшого регулює її доступ до конкретних осіб. Яка інформація, така і поведінка людей.

**Влада посадового становища.** Чим вища посадова позиція лідера, тим вищий ступінь його владного впливу на людей. Підлеглі, які взаємодіють зі своїм лідером у процесі ділового спілкування, передусім стикаються з посадовою позицією лідера — бригадиром, майстром, начальником цеху, директором. Процес спілкування виникає по вертикалі «керівник—підлеглий».

**Влада харизми** (авторитету). *Харизма* — це влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, а на вияві особистісних рис або здібностей лідера. М. Мескон подає такі характеристики харизматичної особистості:

— обмін енергією (створюється враження, що ці особи випромінюють енергію і заряджають нею оточуючих);

— переконлива зовнішність (не обов'язково красивий, але привабливий вигляд, має гарну поставу і прекрасно тримається);

— незалежність характеру в прагненні до благополуччя і поваги, не сподіваючись на інших людей, крім себе;

— риторичні здібності (у них є вміння говорити і здібність до міжособистісного спілкування);

— сприйняття захоплення своєю особистістю (вони відчувають себе комфортно, коли інші виражають їм захоплення, не виявляючи себелюбства);

— гідна і впевнена манера триматися (вони виглядають зібраними і володіють ситуацією).

**Влада нагороджувати.** Люди легко підкоряються тим, хто має право і можливості нагороджувати, бо всі хочуть більше отримувати, підвищуватися по службі, користуватися визнанням. Людина, яка здатна впливати на такі цінності, має авторитет, тому її влада може досягати значних висот.

## 2. Теорії лідерства в психології

У психології є три підходи до вивчення лідерства.

Перша теорія — *«теорія рис лідерства»*, яка визнає, що лідером треба народитися, тобто треба мати цілий перелік вроджених властивостей і характеристик індивіда, які дадуть змогу йому виконувати роль лідера. Це такі характеристики, як сила і рухливість нервових процесів, екстравертованість, здатність до емпатії, співчуття, інтелектуальні здібності. Цю теорію запропонував у 30-х рр. XX ст. у США Е. Богардус. Вона відразу ж знайшла підтримку в багатьох країнах.

Однак у роки Другої світової війни, коли інтерес до проблеми лідерства і керівництва збільшився, дослідження в різних країнах виявили неправомірність цієї теорії. Було проаналізовано літературу з так званої теорії рис лідерства і виявлено, що перелік рис, котрі повинен мати індивід, щоб стати лідером, досить широкий і в різних авторів не збігається, а то і протилежний. Крім цього, практика підтвердила, що люди, які, здавалось би, мали ці риси лідера (сильна воля, інтелект тощо), в житті не стали лідерами.

За даними дослідження Е. Дженінгса, майже в кожній групі є учасник, який перевищує лідера за розумовими здібностями, але цей учасник не має статусу лідера. Вчені виявили, що наявність певної комбінації рис ще не робить особистість лідером. Більш імовірним є те, що лідерство має складну природу і залежить не стільки від властивостей особистості, скільки від місця особистості й позиції в структурі взаємин у групі.

Спостереження і практика засвідчили, що лідером у групі стає той, хто найкраще розуміє завдання, які стоять перед групою, і шляхи їх досягнення.

У 50-х рр. «теорію рис лідерства» змінює концепція *«лідерство як функція групи»* (Р. Крачфілд, Д. Креч, Г. Хомманс), а також *«теорія лідерства як функція ситуації»* (Р. Бейлс, Т. Ньюком, А. Харе).

Відповідно до *«теорії рис лідерства як функції групи»*, феномен лідерства є результатом розвитку групи, всі члени групи тією чи іншою мірою учасники цього процесу, а лідер — це член групи, який має найбільший статус і найбільш послідовно дотримується норм і цінностей групи.

*«Теорія лідерства як функція ситуації»* на сьогодні найбільш поширена. Одні і ті ж індивіди в різних групах можуть перебувати на різному становищі. Наприклад, одні індивіди можуть бути лідерами в колективі, на роботі і перебувати на зовсім іншому становищі у сім'ї, і навпаки.

Ці спостереження привели дослідників до висновку, що лідерство — це не стільки функція особистості чи групи, скільки результат складного і багатопланового впливу різних чинників і ситуацій. Це свідчить про те, що в одній ситуації індивід може бути лідером, а в іншій ні. Наводять дані, які засвідчують про те, що поведінка, якої вимагають від лідера в одній ситуації, може не відповідати вимогам іншої ситуації. Лідер постійно ефективний в межах ситуації одного типу. Представники цієї теорії наводять цілий перелік чинників, які впливають на лідерство. Це історія певної організації, вік керівника, його досвід, психологічний клімат групи; різноманітність роботи, яку треба виконувати, величина групи й очікування підлеглих; особливості членів колективу та ін. Для побудови справді наукової теорії лідерства, як зазначають вчені, треба з'ясувати, як відбувається взаємодія цих чинників, у якій ситуації той чи інший чинник переважатиме.

## 3. Теорія «рис лідерства» та теорія функцій

Дослідження проблем лідерства посідає значне місце в психології. Нараховують сотні статей і монографій, присвячених розробці теорії лідерства і їх застосуванню на практиці різних організацій. Розглянемо деякі з них. Серед найкращих спроб побудови теорії лідерства — пошук рис особистості, які належать лідерів. Вважають, що особистість виявляє себе як лідер унаслідок своїх фізичних або психологічних характеристик, які надають їй перевагу над іншими. На думку прихильників цієї теорії, деякі люди «народжуються лідерами», а інші, ставши керівниками, ніколи не можуть досягнути успіху. Витоки таких теорій можна знайти у

працях філософів Стародавніх Греції і Риму, які розглядали історичний хід подій як результат дій видатних людей, котрі мають покликання відповідно до своїх природних рис керувати масами. На підставі подібних поглядів була сформована **теорія еліти**: обов'язковою умовою життя суспільства є поділ його на дві частини — групу, члени якої апріорно мають **покликання керувати**, і другу групу (пасивну масу людей), яка сліпо **іде за лідером**, тобто наслідуює його.

У ХХ ст. психологи, які відстоювали позиції **біхевіоризму**, стали схилитися до думки про те, що риси лідера не можна вважати цілком вродженими, деяких з них можна набути шляхом навчання і досвіду. Проводили численні емпіричні дослідження з метою виявлення універсальних рис, які повинні бути властиві лідерам. Аналізували, як психологічні риси лідерів (інтелект, воля, впевненість у собі, потреба в домінуванні, комунікабельність, здатність до адаптації тощо), так і конституційні (зріст, маса, будова тіла).

До початку 50-х рр. було проведено понад сто подібних досліджень. Було виявлено широку різноманітність рис лідера. Лише 5 % цих рис були спільними для всіх досліджень:

- **інтелект**: він повинен бути вищим від середнього, але не на рівні геніальності; особливо важлива здібність до вирішення складних і абстрактних проблем;

- **ініціатива**: самостійність, винахідливість і кмітливість, здатність усвідомити потребу в діяльності і наявність відповідного мотиву;

- **упевненість в собі** (достатньо високі самооцінки компетентності і рівня домагань).

Наведено немало даних, які свідчать про те, що поведінка, якої вимагає ситуація, може не відповідати вимогам іншої ситуації. Лідер постійно ефективний в межах ситуації одного типу і безпорадний в інших умовах.

Дослідники Є. Гізеллі і К. Браун як приклад розглядають людину, котра не має здатності перебувати в умовах невизначеності. Такій людині для успішної діяльності необхідний певний перелік фіксованих правил. У випадку, коли функціонування групи, яку ця людина очолює, є регламентованим, вона буде ефективним лідером. Але у випадках, коли організаційна структура характеризується мінливістю, ця людина не зможе виконувати роль лідера. І, навпаки, людині, котрій властива потреба у виявленні ініціативи, виконуватиме функції лідера найкраще саме в умовах мінливості, гнучкості організації, а не жорстких регламентацій.

Отже, для ефективного лідерства в одних умовах лідер повинен володіти одними рисами, а в інших умовах — рисами, які прямо протилежні.

Оскільки ситуація в кожній групі здебільшого зазнає тих чи інших змін, а риси особистості більш стабільні, то й лідерство може переходити від одного члена групи до іншого.

Отже, залежно від вимог ситуації лідером буде той учасник групи, риси особистості якого в певний момент відповідатимуть цим умовам.

На підставі результатів досліджень в одній з міжнародних компаній Ч. Хенді додає до вищезазначених рис так званий фактор гелікоптера, тобто здатність підніматися над частковістю, поодинокістю ситуації і сприймати її відповідно до ситуації або обставин оточення.

В інших працях подано інший перелік найважливіших рис лідерів. Хоч у цих переліках і збігаються поодинокі риси, все ж серед прихильників цього підходу немає достатньої згоди.

Найбільше розбіжностей виникає з питань про те, які риси лідера є найбільш значущими, а які найменш.

Практика засвідчує немало випадків, коли ті чи інші особи, не володіючи «найважливішими» рисами, незважаючи на це, успішно справляються з усіма функціями лідерів. Водночас наявність цих рис у якогось індивіда далеко не завжди «робить» його ефективним лідером. Такі розбіжності у виявленні рис особистості, котрі були б пов'язані з успішним лідерством, привели до формування інших теорій.

**Концепція лідерства** ґрунтується на функціях, які необхідно здійснювати для того, щоб група досягла своїх цілей і залишилася життєздатним і згуртованим утворенням. Увага дослідників спрямована від рис особистості лідера до його поведінки. Відповідно до цього погляду, функції, які виконує лідер, залежать від особливостей ситуації. З огляду на це акцентується на необхідності врахування так званих ситуаційних змінних.

Як бачимо, риси особистості лідера розглядають лише як одну із «ситуаційних» змінних поряд з іншими. До таких змінних належать також очікування і потреби керівних осіб, структура групи і специфіка ситуації певного моменту, ширше культурне середовище, в яке залучена група.

А. Філл і Г. Хаус виокремлюють так звані ситуаційні змінні, котрі впливають на ефективність лідерства:

- історія певної організації;
- термін керівника на цій посаді;
- вік керівника і його попередній досвід;
- суспільство, в якому функціонує певна організація;
- специфічні вимоги, пов'язані з роботою, яку виконує група;
- психологічний клімат групи;
- види робіт, котрі необхідно виконувати і якими потрібно керувати;
- величина групи;
- ступінь необхідної кооперації членів групи;
- «культурні» (такі, які штучно формуються) очікування підлеглих;
- особистісні особливості підлеглих;
- необхідний час, який надається для прийняття рішення;

Отже, наводять велику різноманітність чинників, які впливають на лідерство, але у своїй сукупності не становлять обґрунтованої теорії. Немає також достатньої кількості емпіричних даних, які дали б змогу аргументувати роль перерахованих «ситуаційних» змінних.

Зазначимо, що такий підхід принижує роль активності особистості, «піднімаючи сукупність тих чи інших обставин у ранг вищої сили», яка визначає поведінку лідера.

Протягом останнього десятиліття на Заході розробляють *концепцію лідерства*, яку потрібно розуміти як так звану систему впливів. Цю концепцію іноді вважають подальшим розвитком ситуаційної теорії або ситуаціонізму. Однак, на відміну від ситуаційного підходу, підлегли, котрі керуються лідером, не елемент ситуації, а центральний компонент процесу лідерства, тобто активні його учасники.

Прихильники цього підходу зазначають, що, з одного боку, лідер, звичайно, впливає на підлеглих, але, з іншого, також важливий і той факт, що підлегли впливають на лідера. На підставі аналізу взаємодії лідера і підлеглих західні автори роблять висновок, що обґрунтований підхід до процесу лідерства повинен об'єднати разом три змінних — *лідера, ситуацію та групу підлеглих* (Ф. Лутенс, Є. Холандер).

***Отже, лідер впливає на групу, група впливає на лідера, лідер впливає на ситуацію і ситуація впливає на групу.***

Сучасні пошуки західних психологів у сфері побудови концепції лідерства найчастіше ґрунтуються на цьому погляді. Спроби вирішення проблем удосконалення управління організаціями приводять їх до необхідності всебічного аналізу чинників, які впливають на процес лідерства. Центральне питання більшості досліджень західних авторів з цієї проблеми, якою є поведінка офіційного лідера та які організаційні умови пов'язані одночасно з високим рівнем продуктивності і моральним станом підлеглих.

#### **4. Лідерство і керівництво**

Поняття лідерство і керівництво тісно пов'язані між собою. Однак було б помилково ототожнювати їх чи протиставляти. На відміну від лідерства, керівництво є суто управлінським феноменом.

Відмінності між лідером і керівником:

- керівник призначається офіційно, а лідер висувається неофіційно;
- керівникові певними законодавчими актами, постановами чи наказами даються певні права і повноваження; лідер не має таких прав і повноважень, також не має формальних санкцій, використовуючи які, міг би впливати на учасників групи;
- керівник репрезентує свою групу в зовнішній організації і вирішує питання, пов'язані з

її відносинами з іншими групами; лідер обмежений у своїй діяльності головною сферою взаємин у групі;

— керівник перед законом, адміністрацією несе відповідальність за стан справ у групі і за результати її діяльності, лідер ніякої персональної відповідальності не несе за стан справ у групі, за те, що в ній відбувається.

Як зазначають сучасні дослідники, лідерство і керівництво — це форми соціальної взаємодії та інтеграції всіх механізмів і способів соціально-психологічного впливу для досягнення максимального ефекту в груповій діяльності. Якщо лідерство за своєю природою пов'язане передусім з регулюванням міжособистісних взаємин, які мають неформальний характер, то керівництво є засобом регулювання офіційних відносин у межах соціальної організації.

Керівництво є процесом управління трудовою діяльністю групи, який здійснює керівник як посередник соціального контролю і влади на підставі адміністративно-правових повноважень. З огляду на це лідерство визначають як процес внутрішньої соціально-психологічної самоорганізації і самоуправління взаєминами та діяльністю учасників групи завдяки індивідуальній ініціативі учасників.

Крім того, у психологічній літературі зазначається, що керівник, який тісно пов'язаний з офіційною організацією групи, може ефективно здійснювати керівництво тільки у тому випадку, якщо члени групи сприйматимуть його як лідера (в цьому випадку лідерство — важливий допоміжний чинник процесу керівництва).

Беручи до уваги те, що діяльність керівника ширша, ефективність керівника залежить від того, наскільки він у своїй діяльності спирається на лідерів, а вони — підтримують його.

Дослідники вважають, що мистецтво керівництва — це в певному розумінні й уміння координувати роботу лідерів, спиратись на них, тобто укріплювати стійкість і життєздатність офіційної організації, вміло використовувати і спрямовувати у потрібному напрямі міжособистісні зв'язки.

Загальновідомо із вітчизняних і західних досліджень, що ефективність групової діяльності значно підвищується, якщо керівник і лідер — це одна особа.

Незважаючи на відмінність у функціональних ролях лідера і керівника, в психологічних характеристиках їхньої діяльності є чимало спільних рис, що дає підстави описувати цю діяльність як схожу.

Отже, лідерство відображає відносини домінування — підпорядкування, впливу, наслідування у системі міжособистісного спілкування. Лідер у психологічному плані — це завжди ведучий, за яким визначається центральна роль регуляції міжособистісних взаємин у групі. Здатність впливати на окремих індивідів і групу, спрямовувати їхні зусилля на досягнення цілей групи визначає психологічну сутність лідерства.

Авторитет лідерства і вплив мають неформальний характер, формуються стихійно і підтримуються неофіційними засобами групового контролю. Керівництво (на відміну від лідерства) є офіційно регламентованим соціально-організованим процесом. Спільним для лідерства і керівництва є можливість і здатність розвивати та застосовувати владу, тобто впливати на поведінку інших людей чи на ситуацію. Цей вплив здійснюється за допомогою різних заходів: авторитету, права примусу, традицій, економічних механізмів.

Залежно від засобів впливу виділяють такі різновидності влади:

- законну (традиційну);
- еталонну (базується на прикладі);
- експертну, яка ґрунтується на знаннях;
- компетентності, засновану на насильстві чи винагороді.

Соціально-психологічний зміст як лідерства, так і керівництва полягає у тому, що вплив і влада спонукають підлеглих до певної поведінки відповідно до вимог групи і уявлень керівника чи лідера.

У літературі описано багато досліджень, які простежують особливості поєднання лідерства і керівництва в управлінській діяльності. Наприклад, дослідники вивчали науковий

колектив з метою з'ясувати, як реалізація керівником певної лідерської ролі впливає на ефективність функціонування очолюваного ним наукового підрозділу.

Спеціальним опитуванням визначали задоволеність наукових співробітників різними аспектами членства в колективі, тобто приналежності до колективу. Крім цього, з'ясовували ступінь реалізації керівником двох лідерських ролей: ділового лідера, яка складалась із підролей критика, ерудита, генератора ідей, організатора, наукового авторитета; емоційного лідера, котра складалась із характеристик міжособистісних контактів членів колективу, наприклад, комунікабельність тощо.

Одержані дані дали змогу поділити всі колективи, які вивчали, на дві групи: з керівником-лідером; з керівником-нелідером. Розглядали два типи лідерства — діловий та емоційний.

У результаті статистичного аналізу було виявлено, що зростання задоволеності співробітників членством у колективі (приналежністю до колективу) пов'язане головню з лідерством керівника в діловій (науковій) сфері і мало залежить від виконання ним ролі емоційного лідера, найбільш питому вагу мали підролі наукового авторитета та генератора ідей.

На підставі результатів дослідження ми можемо стверджувати, що не зовсім правомірний традиційний погляд, згідно з яким колектив функціонує ефективніше, коли його керівник є одночасно і лідером. Беручи до уваги складний характер лідерства в колективі, необхідно уточнити, яку конкретно лідерську роль виконує керівник. Важливою умовою ефективності колективу є лідерство керівника у переважаючому типі групової діяльності (інструментальний тип лідера).

## ТЕМА №2.2

### «ЕФЕКТИВНІСТЬ РІЗНИХ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ»

План:

1. Стили керівництва і лідерства
2. Аналіз ефективності лідерства та дослідження співвідношення елементів різних стилів
3. Кількісна оцінка стилю керівництва К. Вернера
4. Одновимірний і двовимірний описи стилів керівництва

Література: 1. 2. 3. 4. 5.

### ЗМІСТ

#### 1. Стили керівництва і лідерства

Зауважимо, що у працях психологів поняття «лідер» і «керівник» вживають як тотожні. В англійській, німецькій та інших мовах не існує диференціації цих понять. Обидва явища позначають одним словом — «лідер».

Фактично типологія лідерства К. Левіна є типологією керівництва. Стиль лідерства (керівництва) означає спосіб, прийом, метод роботи, характерну манеру поведінки.

Отже, під *стилем розуміють типову для лідера систему способів та прийомів впливу на підлеглих*.

З погляду стилю і методів поділ лідерів і керівників на авторитарних і демократичних бере свій початок з 30-х рр. ХХ ст., коли К. Левін, Р. Ліпіт і Р. Уайт проводили експерименти, пов'язані з лідерством. В експериментальній штучній ситуації вони досліджували працездатність, сумісність, рівень і характер спілкування в групах за умовами, коли в діяльності лідера виявлялись риси то одного, то іншого стилю керівництва. Крім того, було досліджено випадки, коли лідер не втручався у справи групи.

Експерименти К. Левіна виявили, що ідеальним стилем керівництва, коли досягається оптимальний ефект діяльності групи, є демократичний стиль.

Зазначимо, що в основу класифікації стилів покладено такий важливий компонент поведінки лідера, як його підхід до прийняття рішень.

*Авторитарний стиль.* Лідер приймає рішення одноосібно, визначає діяльність підлеглих

і не дає їм можливості виявити ініціативу. Він «замикає» всю діяльність на себе, і тому його підлеглі живуть у світі слухів і здогадок. Авторитарний лідер не зважає на міжособистісні взаємини, які склалися в групі. У випадках коли відсутній авторитарний лідер, робота у його групі уповільнюється, а то і зовсім припиняється. Як тільки авторитарний лідер виходить з кімнати, члени групи відкладають роботу або різко знижують свою продуктивність. У разі довготривалої відсутності лідера така група не в змозі самотійно продовжити й організувати ефективну діяльність і найчастіше розпадається.

**Демократичний стиль.** Лідер залучає своїх підлеглих до процесу прийняття рішення на підставі групової дискусії, обговорення, стимулює їхню активність. Демократичного лідера, на відміну від авторитарного, члени групи сприймають як «одного із нас». Він завжди опирається в організації діяльності як на допомогу, так і на підтримку інших. Охоче передає свої повноваження підлеглим. При відсутності такого лідера діяльність групи не припиняється і не знижується.

**Ліберальний (вільний) стиль.** Лідер уникає особистої участі у прийнятті рішення, надає повну свободу учасникам групи самотійно приймати рішення.

Західні дослідники часто відходять від термінології К. Левіна або розширюють наведену класифікацію. Зокрема, як синонім авторитарного стилю використовують термін «**директивний**» (вольовий, жорсткий, одноосібний, адміністративний).

Е. Дженінгс виділяє **бюрократичне лідерство**, яке характеризується високим ступенем застосування відповідних регламентацій і постійним використанням процедур. Синонімами **демократичного стилю** слугують такі терміни, як «колегіальний», «рівноправний», «партнерський», «консультативний», «стиль співпраці».

**Ліберальний стиль лідерства називають анархічним** (номінальний, вільний, потуральний, безвладний тощо). Цей стиль на практиці — це відсутність лідерства в прямому розумінні цього слова. У. Френч виявив, що вільний стиль лідерства призводить до безвладдя, конфліктів і фрустрацій. Кількість і якість виконаної роботи значно нижча, ніж у разі демократичного стилю лідерства. Однак вільний стиль лідерства приводить до більш доброзичливих взаємин між членами групи, ніж авторитарний.

## 2. Аналіз ефективності лідерства та дослідження співвідношення елементів різних стилів

Розглядаючи ефективність різних стилів лідерства, дослідники часто ґрунтуються на класифікації, котру запропонували ще наприкінці 30-х рр. ХХ ст. К. Левін, Р. Ліпіт і Р. Уайт.

В основу цієї класифікації покладено такий важливий компонент поведінки лідера, як його підхід до прийняття рішення. Як уже зазначалось, вирізняють такі стилі лідерства:

- **авторитарний:** лідер приймає рішення одноосібно, визначає всю діяльність підлеглих і не дає їм можливості виявити ініціативу;

- **демократичний:** лідер залучає підлеглих до процесу прийняття рішення шляхом групової дискусії, стимулюючи їхню активність, делегуючи їм повноваження;

- **вільний:** лідер уникає якої-небудь власної участі в прийнятті рішення, самоусувається, підлеглим надається повна свобода приймати рішення самотійно.

Дослідження, проведені під керівництвом К. Левіна на базі експериментально створених груп, виявили найбільшу перевагу демократичного стилю лідерства. У західній психології багато праць присвячено аналізу порівняльних даних ефективності різних стилів лідерства. Зібраний емпіричний матеріал привів дослідників до такого запитання: «Чи не можуть у поведінці одного й того ж лідера співвідноситися елементи різних стилів залежно від ситуації?».

На підставі досліджень Е. Хелпін і Б. Уїнер виділили дві найважливіші категорії поведінки лідера: «категорія уваги», і «налагодження структури».

«**Категорія уваги**» — це доброзичливість лідера у взаєминах з підлеглими, довіра, готовність пояснити їм свої дії і вислухати їх, підтримання їхніх інтересів. Ця категорія характеризує, як лідер уважний до підлеглих, якість взаємовідносин з ними.



**«Налагодження структури»** — це планування, розподіл завдань і визначення шляхів їх виконання, роз'яснення організаційних ролей підлеглих, вимога виконання певних стандартів діяльності, критика незадовільної роботи. Ця категорія характеризує, як лідер зорієнтований на виконання офіційного завдання, котре стоїть перед групою.

Учені зазначають, що не варто ці категорії розглядати як два різних стилі лідерства. Хоча ці категорії поведінки лідера вважають незалежними одна від одної, але вони не є взаємозаперечними, тобто наявні в кожного лідера в різних співвідношеннях. Менеджер може мати високі чи низькі оцінки з обох категорій або низькі оцінки в одній з них і високі в іншій.

Співвідносячи ці категорії поведінки лідера з іншими, У. Френч зазначає, що «демократичне лідерство» охоплюватиме високий ступінь «уваги» й обмежуватиме високий ступінь «налагодження структури». І автократичне, і бюрократичне лідерство можна охарактеризувати високим ступенем «налагодження структури» і низьким ступенем «уваги».

Вільне лідерство характеризується майже цілковитою їх відсутністю.

Найвідоміші дослідження, в яких використовували вищезазначені категорії поведінки лідерів, проводили Е. Флейшман і Е. Харіс. Вони простежували значимий взаємозв'язок між поведінкою майстра і такими характеристиками поведінки підлеглих, як скарги і плинність кадрів. Чим вищий ступінь «налагодження структури» з боку майстра (відповідно до даних сприймання її підлеглими), тим більша кількість скарг і вищі показники плинності. Цей зв'язок виявляється як криволінійна залежність: кількість скарг і показники плинності були незначно пов'язані з «налагодженням структури» лише до певного її ступеня, а збільшення ступеня «структури» та кількість скарг і показників плинності різко зростали. Кількість прогулів також пов'язана зі ступенем «налагодження структури» у виробничих групах, у невиробничих групах такого взаємозв'язку не виявлено.

Відомий ступінь «налагодження структури» працівники сприймають як необхідність, але надмірне його збільшення зумовлює незадоволеність, що виявляється у вигляді скарг і звільнень.

Дослідження виявили, що рівень «уваги» перебуває у зворотному зв'язку з кількістю скарг і плинністю. Цей зв'язок також криволінійний: збільшення ступеня «уваги», яке вище від певного рівня, не приводить до зменшення кількості скарг і показників плинності.

У цілому результати проведених досліджень свідчать про те, що лідерам, які виявляють вищий рівень «уваги», надають перевагу підлегли. Також було виявлено, що у виробничих організаціях досвідченість менеджерів позитивно корелювала з показниками «налагодження структури» і негативно з показниками «уваги». Зауважимо, що протилежні залежності були характерні для менеджерів у невиробничих організаціях (Е. Флейшман, Д. Пітере, А. Корман).

Інша група психологів у процесі вивчення поведінки лідерів використовувала дві характеристики: орієнтація на підлеглих і орієнтація на продукцію (Д. Кац, Н. Макобі, Н. Морзе). За своїм змістом ці характеристики подібні до категорій «уваги» і «налагодження структури». Подібними виявились і результати.

В цілому лідерство, орієнтоване на підлеглих, зумовлює вищий рівень задоволеності. Однак немає даних, які засвідчували б, що та чи інша орієнтація лідера приводить до більшої продуктивності.

Для стилю діяльності керівників середньої ланки управління властиві 14 причин труднощів, які могли їх спіткати у початковий період їхнього входження на посаду:

- брак практичних умінь;
- особливості колективу;
- складність того чи іншого вчинку;
- брак теоретичних знань;
- складність місцевих умов;
- вимоги керівництва;
- дефіцит часу;
- особистісні риси;
- недостатнє взаєморозуміння з працівниками;

- недооцінка значимості власних дій;
- невміння виділяти головне;
- недостатня емоційна стабільність;
- недостатня наполегливість;
- невміння передбачити наслідки подій у своїх діях.

На підставі дослідження було виявлено, що:

- успішність (ефективність) роботи керівника тісно пов'язана зі стилем його управлінської діяльності;
  - виявом стилю діяльності керівника є його головні управлінські уміння;
  - представники різних стилів вирізняються за співвідношенням управлінських умінь.
- Було наведено характерні особливості стилю управлінської діяльності, які сприяють досягненню успіху:
- оптимальний розподіл сил і часу на організацію діяльності колективу;
  - надання переваги певним способам вирішення проблем (більш важливіше не те, скільки часу витрачає на вирішення, а те, яким способом вирішив);
  - творче мислення керівника як системотворча (об'єднувальна) ознака моделі успішного керівника;
  - швидкість входження на посаду керівника, адаптація до незвичних умов, успішне переборювання труднощів (чим вищий ранг керівника, тим менший період адаптації).

#### ***Риси керівника, який досягає успіху***

##### ***Психологічні риси:***

1. Прагнення до лідерства, здатність до керівництва.
2. Сильні вольові якості.
3. Готовність до розумного ризику.
4. Прагнення до успіху, честолюбство.
5. Здатність до домінування в екстремальних умовах.
6. Самодостатність особистості (здатність до генерування і висунування власних ідей).
7. Комбінаторно-прогнозтичний тип мислення (варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогнозтичність).
8. Стійкість проти стресу.
9. Адаптованість, тобто швидка пристосованість до нових умов.

##### ***Інтелектуальні риси:***

1. Прагнення до постійного самовдосконалення.
2. Схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних.
3. Панорамність мислення (системність, широта, комплексність) і професійна предметність (знання деталей і тонкощів управління).
4. Мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій підставі приймати рішення.
5. Здатність до самоаналізу.
6. Уміння розуміти і використовувати з користю для справи думки, протилежні до власних.
7. Психологічна освіта.

##### ***Професійні риси:***

1. Уміння ефективно використовувати досягнення науково-технічного прогресу.
2. Глибокі знання особливостей функціонування ринкової економіки.
3. Схильність і здатність віднаходити резерви людського чинника в підприємстві.
4. Уміння заохочувати персонал за ефективну роботу і справедливо критикувати.
5. Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення — здатність вирішувати проблеми в тих умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація і цілі нечіткі або сумнівні.
6. Уміння ефективно і раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час.
7. Діловитість, постійний вияв ініціативи, підприємливість.

### **Соціальні риси:**

1. Уміння зважати на політичні наслідки своїх рішень.
2. Схильність керуватися принципами соціальної справедливості.
3. Мистецтво попереджувати і розв'язувати конфлікти, виконувати роль посередника.
4. Уміння налагоджувати і підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми.
5. Тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми.
6. Уміння залишатися цілим між «молотом» і «ковадлом» (тиском згори і опором знизу).
7. Уміння брати на себе відповідальність.
8. Беззастережне виконання правил, які прийняті в організації.
9. Уміння заохочувати персонал до відвертості й групових дискусій.

Щоб не успішно чи консервативно керувати, інколи достатньо однієї чи декількох негативних рис чи вад керівника. І тому цей перелік значно коротший:

1. Манія величчя, ілюзорна віра в те, що ти маєш виняткове право розпоряджатися долями інших людей.
2. Надмірна підозрілість, хибна переконаність у тому, що коли ти «шахрай», то всі навколо схожі на тебе.
3. Амбітність, зверхність, непривабливість у стосунках з оточуючими.
4. Незнання потреб та інтересів своїх підлеглих.
5. Невміння стимулювати за ефективну працю і карати за недобросовісну.
6. Невміння або небажання бути відвертим і привітним зі своїми підлеглими.
7. Невіра в здібності своїх підлеглих.
8. Керування роботою безпосередньо, замість того, щоб правильно її розподіляти між підлеглими.
9. Тримання всіх важелів управління в одних руках, прийняття рішення за підлеглих, стримування їхньої ініціативи.
10. Недовіра до професійних якостей своїх підлеглих, виконання за них відповідальної роботи.
11. Виконання передусім знайомої і приємної роботи.
12. Невміння розробляти стратегію і тактику діяльності, планувати роботу і передбачати наслідки.

### **3. Кількісна оцінка стилю керівництва К. Вернера**

К. Вернер виходить з того, що є два протилежні стилі керівництва: авторитарний і ліберальний.

**Авторитарний** характеризується жорстким визначенням цілей, небажанням відступати від своєї думки. Риси цього стилю — непоступливість, прямолінійність, категоричність.

**Ліберальний** стиль характеризується особливою поступливістю керівника, який надає партнерові ініціативу у формуванні цілей. Така поведінка (хоча й не завжди) засвідчує особливу психологічну поступливість людей.

Ці стилі поведінки в їх крайньому виразі призводять до негативних результатів керівництва, знижуючи його ефективність. **Авторитарний** стиль може призвести до агресивної протидії підлеглих (відкритої чи закритої), які засвідчують себе деперсоніфікованими особистостями. У випадках крайнього **ліберального** підходу керівник може отримати так звану хаотичну реакцію, неможливість координувати їхні дії.

З огляду на це оптимальним варіантом поведінки керівника К. Вернер пропонує зважене співвідношення елементів цих стилів, яке можна обчислити за певною формулою.

З метою визначення кількісної оцінки К. Вернер пропонує таблицю, яка містить три форми авторитарної поведінки і дві форми ліберальної поведінки в балах.

Найбільш радикальною формою авторитарної поведінки є тенденція до утвердження своєї думки за допомогою наказу і примусу. Ця форма (Дд) оцінюється 3 балами.

Більш помірною формою цього ж стилю — без погроз, покарання, але при небажанні вислухати заперечення (Дн), оцінюється 2 балами.

Найбільш м'яка форма авторитарного стилю (на зразок «Дозволю собі запропонувати вам...») супроводжується переліком аргументів, які створюють враження врахування всіх думок підлеглих (П), і оцінюється 1 балом.

Варіанти ліберальної поведінки:

Нп (обмежена згода з побажаннями і схильностями співробітників), оцінюється 1 балом;

НІ, необмежена згода з вираженою думкою співбесідника (Правильно. Цілком з вами згоден), оцінюється 2 балами.

Поділивши суму балів чисельника на суму балів знаменника, отримуємо коефіцієнт ЛАК.

Оптимальний ЛАК можна отримати тільки внаслідок порівняння результатів поведінки в конкретних управлінських ситуаціях.

Оптимальний ЛАК приводить до безконфліктності й оптимального досягнення поставленої мети.

Дослідження найефективнішого поєднання різних елементів стилів керівництва в різних ситуаціях виявило, що найчастіше найкращий результат дає ЛАК, який дорівнює 1,9.

Отже, щоб одержати ефективні результати роботи підлеглих, керівник повинен застосовувати майже вдвічі більше елементів переконань, аніж примусу. Наступні дослідження дали змогу виявити залежність ЛАК від таких умов:

— часу робочого дня (найкраще значення ЛАК у ранкові години, коли найменша стомленість);

— рівня інтелігентності підлеглого (з її підвищенням збільшується значення ЛАК, але особливо висока інтелігентність підлеглого може призвести до надмірної поступливості керівника або, навпаки, авторитарних дій, тобто може дати негативний ефект);

— величини групи підлеглих (оптимальна — менше ніж 10, максимальна — 24);

— віку (особливо важкокеровані співробітники — до 22 років і від 45 до 55 років);

— статі (нижчий ЛАК у жінок, які керують жінками, ніж у чоловіків, які керують чоловіками, найкращий ЛАК у керівників мішаних груп, які охоплюють не менше двох представників іншої статі).

#### **4. Одновимірний і двовимірний описи стилів керівництва**

Виходячи з того, що стиль керівника — це сукупність типових і порівняно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного використання управлінських функцій і завдань, які стоять перед організацією, вчені вирішили описати ці стилі. Вони вважають, що стиль керівництва можна описати за допомогою одновимірного і двовимірного описів.

Одновимірний опис дає можливість охарактеризувати стиль керівництва залежно від ступеня делегування повноважень, простежити відмінність авторитарного і демократичного стилів керівництва щодо виконання управлінських функцій:

1 — керівник все вирішує сам, не радиться зі співробітниками;

2 — вирішує керівник, але намагається переконати співробітників у правильності свого рішення, перш ніж його прийняти;

3 — вирішує керівник, але він дозволяє задавати запитання щодо свого рішення і, відповідаючи на них, намагається досягнути взаєморозуміння;

4 — керівник інформує підлеглих про майбутні рішення; підлеглі мають можливість висловити свою думку, перш ніж керівник прийме остаточне рішення;

5 — група розробляє пропозиції, а керівник вибирає найбільш вдалі, на його думку, рішення;

6 — група вирішує після того, як керівник висвітлить проблему і визначить межі можливих дій у процесі її вирішення;

7 — група вирішує, керівник виконує роль координатора як всередині неї, так і поза нею.

Р. Блейк і Дж. Моутон запропонували для опису стилю керівництва двовимірний опис, так звану решітку менеджменту, або управлінську ґратку (рис. 1).

Вони зробили висновки, що будь-який результат досягається в «силовому полі» між

виробництвом і людиною.

Перша «силова лінія» веде до максимального ефекту виробництва, який виявляється в різноманітних формах товарів і послуг. Постійними цілями тут є максимально високий прибуток, економія витрат виробництва та ін.

Друга «силова лінія» спрямована на людину, на те, щоб умови праці найбільшою мірою відповідали її потребам та бажанням. Добре самопочуття працівників і їх задоволення від роботи — це головна мета. Це поле можна поділити на дев'ять градацій відповідно до кожної силової лінії. Це дає змогу визначити п'ять характерних типів управлінської поведінки, позначивши кожний з них цифрами:

1.9. Зацікавлена увага до людських потреб створює дружню атмосферу і відповідний темп виробництва

9.9. Високі результати одержують зацікавлені співробітники, які домагаються спільної мети

5 5. Задовільні результати, середня задоволеність роботою

1.1. Мінімальна увага до результатів виробництва і до людини

9.1. Досягається значний виробничий результат без уваги на людські відносини

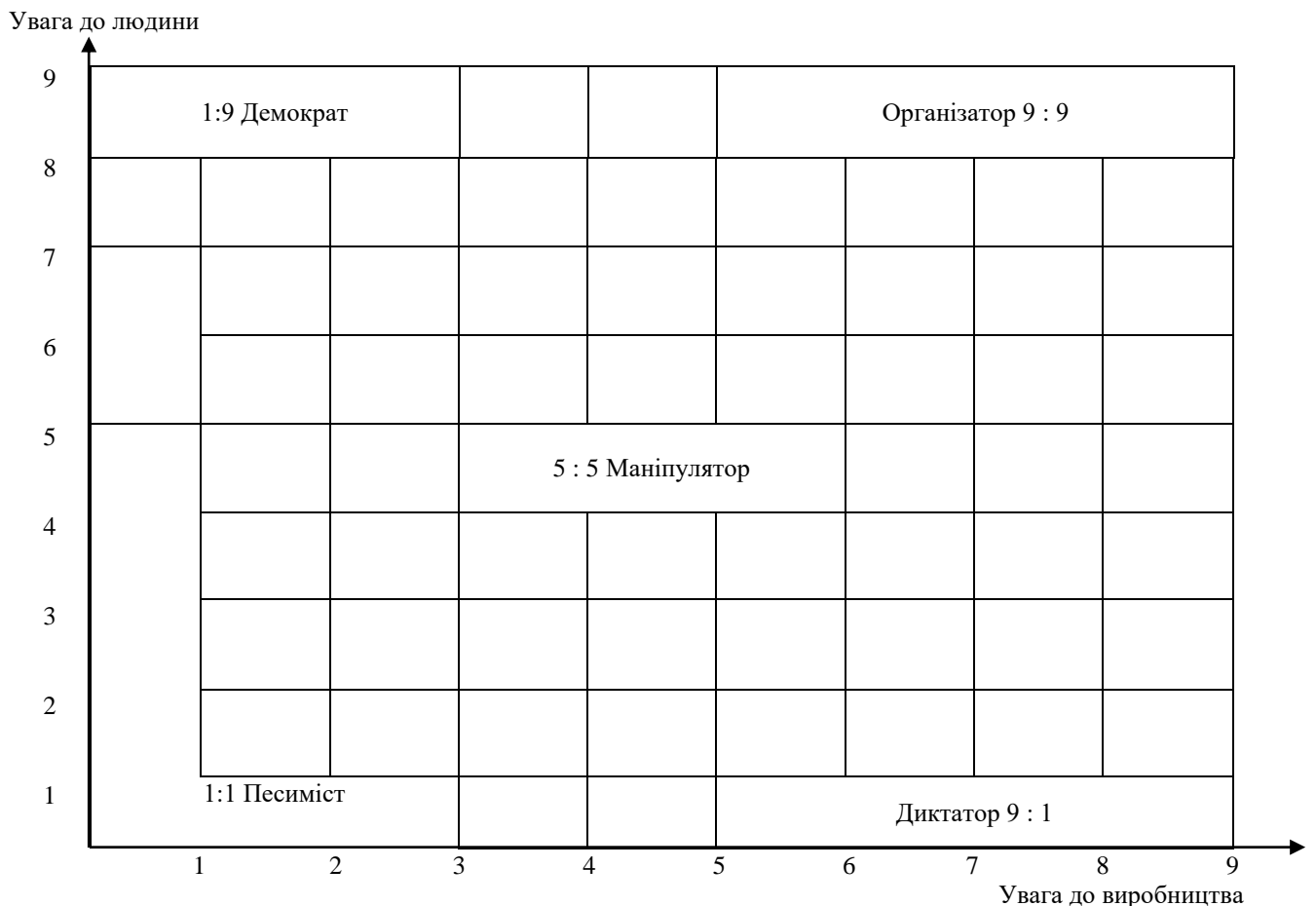


Рис. 1 – Типи управлінської поведінки

Стиль **9.1** орієнтований на виробництво, конкретним людям приділяється мінімум уваги. Зрозуміло, що в таких умовах робота кожному не приносить задоволення, тому більшість працівників намагаються уникати постійного тиску. Для «жорсткого адміністратора» характерний всеохоплюючий контроль. Більшу частину часу поглинають функції контролю. Тиск керівника дедалі більше посилюється, зростає незадоволеність, конфліктність. Керівник, який орієнтується на стиль **1.9**, є протилежним керівникові стилю **9.1**. Цей стиль на перше місце ставить людські відносини, продуктивність виявляється на другому плані. Гасло «потрібно

залишитись людиною» призводить до послаблення взаємної відповідальності, намагань ухилитися від вирішення проблем. Конфлікти, які насильно придушує керівник стилю **9.1**, виявляються «під сукном» у керівника **1.9**. Вони порушують налагоджену ним гармонію між усіма. Співробітники, не маючи стимулів, стають малоініціативними і втрачають інтерес до творчості.

Розглянемо центр «решітки». Керівники прагнуть до надійного середнього рівня, їх задовольняє і посередній результат. Їхній девіз — «не хапати зірок з неба», а практична діяльність спрямована на пошук компромісів, «золотої серединки».

У лівий нижній кут (**1.1**) «решітки» потрібно помістити тих керівників, які ні до чого не прагнуть: ні до виробничих успіхів, ні до налагодження гуманних умов виробництва. Чи можуть такі люди обіймати керівні посади? Напевно що ні.

У правому верхньому куті (**9.9**) «решітки» розміщений стиль, який передбачає найвищі результати в разі максимального врахування потреб людей.

Прихильники «решітки менеджменту» переконані у тому, що не тільки можна його досягти, а й потрібно. Ключ до цього — в реальних людських потребах, які полягають не в неробстві, а в мотивації до роботи. Людина практичного складу розуму самореалізується в результатах своєї праці. Це підтверджують результати численних психологічних досліджень. Якщо ж професійна діяльність не дає можливості оцінити важливості власної праці, то це найчастіше призводить до поведінки, закованої на «решітці», як **1.1**, і до перенесення сфери інтересів в особисте життя (хобі, спорт та ін.).

Стиль керівництва **9.9** полягає в умінні так побудувати роботу, щоб співробітники вбачали в ній можливість самореалізації і підтвердження власної важливості. Оскільки успіх — це реалізована мета, то важливо визначити цілі разом із співробітниками. Якщо ж буде створено умови, що дадуть змогу їм найкраще використати свої можливості, то ідеал позиції **9.9** не видається таким вже й недосяжним. До цих умов належить і конструктивний механізм урахування різних думок про шляхи досягнення мети й оновлення організаційних структур.

### ТЕМА №2.3

#### «ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ КЕРІВНИКАМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

План:

1. Функції та структура діяльності керівника
2. Поняття і класифікація управлінських рішень
3. Психологічний механізм прийняття рішень
4. Делегування повноважень як передумова ефективності управлінських рішень

Література: 1. 2. 3. 4. 5.

#### ЗМІСТ

##### 1. Функції та структура діяльності керівника

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

Діяльність керівника визначається як вид професійної виконавчо-розпорядчої праці у сфері управлінських відносин.

**Керувати** — це означає вміти розпоряджатися людьми, економічними ресурсами і часом, які є в організації для виконання своїх певних завдань.

Керівник колективу в нашому суспільстві — працівник, який має чітко означені функції, права і обов'язки, а також професійні принципи роботи. Видається спеціальна література для керівників, є навчальні заклади, котрі готують керівників-професіоналів, удосконалюються наукові методи добору, оцінювання й активного психологічного навчання управлінського

персоналу.

Вирішення проблем оптимізації керівництва як у теоретичному, так й у практичному аспектах починається із вивчення функцій керівника.

Спочатку треба визначити, що ми розглядатимемо під функцією керівника.

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

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

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

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

**Загальні керівні функції:**

- впровадження в життя рішень державних органів;
- визначення мети та головних напрямів діяльності, а також перспективи розвитку організації колективу і виробництва в цілому;
- створення згуртованого, працездатного колективу;
- формування раціональної організаційної структури;
- розподіл функціональних обов'язків, наявних ресурсів і засобів усередині колективу;
- розробка і впровадження ефективної організації праці й управління.

**Спеціальні функції** — це планово-економічні, кадрові, технолого-управлінські.

**Планово-економічна функція пов'язана з:**

- визначенням потреби в людських і матеріальних ресурсах, контролем за їх наявністю та використанням;
- загальною координацією діяльності підлеглих з метою забезпечення ефективного використання людських, матеріальних ресурсів, техніки;
- прогнозуванням можливих так званих вузьких місць і плануванням заходів для їх усунення;
- самоконтролем своєї роботи;
- соціальним плануванням виробництва в цілому.

**Кадрова функція пов'язана з:**

- комплектуванням кадрів та загальним керівництвом кадрами щодо виконання ними своїх функціональних обов'язків;
- організацією роботи з метою вивчення кадрів і визначення перспектив їх подальшого використання;
- забезпеченням підвищення кваліфікації кадрів, оптимальних умов праці та техніки безпеки;
- виробленням системи морального та матеріального стимулювання підлеглих;
- усуненням виробничих конфліктів;
- турботою про побутове обслуговування проблем співробітників.

**Технолого-управлінська функція охоплює:**

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

- здійснення координації в колективі, в організації;
- контроль виконання з визначенням завдань;
- маневрування наявними резервами;
- оцінювання, підбиття підсумків, вирішення поставлених завдань.

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

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

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

Які ж є загальні психологічні особливості цієї діяльності?

1. Управлінська діяльність має соціотехнічний характер, пов'язаний з управлінням, керівництвом техніко-технологічними системами і соціально-виробничими організаціями.
2. Опосередкованість і дистанційність управління реальними об'єктами та процесами.
3. Великий обсяг і різноманітність оперативних завдань і дій.
4. Неалгоритмічний характер багатьох операцій, що пов'язано з дефіцитом інформації та діяльністю в умовах, що часто змінюються.
5. Жорстка детермінація частин операцій часовими параметрами організаційної системи в цілому.
6. Висока психічна напруженість, пов'язана з великою відповідальністю за прийняття рішень.

Зауважимо: діяльність керівника найбільшою мірою соціально зумовлена. Вона базується на широкому використанні соціальної інформації, а також соціально-психологічних знань про колектив, у якому здійснюється управління.

Виконуючи свої функції відповідно до різних інтересів працівників, кожний керівник впливає на їхню поведінку відповідно до вимог суспільства, залучає їх у процес суспільного розвитку, в управління та формує суспільну свідомість і забезпечує високу ефективність діяльності кожного працівника.

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

Інші дослідники розглядають організаційну діяльність як кінцевий ланцюг у системі управління людьми: в первинному колективі керівна діяльність поєднується з організаційною.

**Перша функція** організаційної діяльності — інтеграція індивідів шляхом ознайомлення працівників із загальними завданнями, цілями, визначення засобів та умов їх досягнення, а також завдяки плануванню, координації сумісної праці, обліку і контролю.

**Друга функція** — комунікації. Мається на увазі налагодження горизонтальних комунікацій всередині первинного колективу і зовнішніх вертикальних комунікацій з вищими ланками управління.

**Третя і четверта функції** організаційної діяльності — навчання і виховання (у широкому розумінні).

Виділяють такі функції:

- адміністративну (розпорядження по роботі, координація індивідуальних дій та контроль за виконанням);
- стратегічну (визначення цілей і вибір методів їх досягнення, планування і прогнозування);
- експертно-консультативну;
- комунікативно-регулювальну;
- репрезентацій групи в зовнішньому середовищі;
- дисциплінарну;
- виховну;



- психотерапевтичну.
- Зміст діяльності керівника виявляється в таких його функціях:
  - цілепокладання;
  - адміністративно-організаційна (формування управлінських органів, розподіл завдань серед підлеглих, узгодження їхніх дій і контроль виконання);
  - експертна (консультації працівників і спеціалістів);
  - дисциплінарно-стимулювальна (оцінювання якості роботи підлеглих, визначення заохочень і штрафних санкцій);
  - репрезентативна (перед зовнішніми організаціями);
  - виховно-пропагандистська (створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток здібностей та ініціатив підлеглих, добір і розміщення кадрів, участь в навчанні резерву на висування).

## 2. Поняття і класифікація управлінських рішень

Ведучи мову про проблеми організації, неможливо залишити без уваги таке важливе питання, як прийняття управлінських рішень. Воно посідає одне з центральних місць у психології управління.

Вважаючи організацію інструментом управління, багато соціологів і фахівців з теорії управління, починаючи з М. Вебера, прямо пов'язують її діяльність передусім з підготовкою та реалізацією управлінських рішень.

Ефективність управління значною мірою зумовлена якістю таких рішень. Інтерес науковців до цієї проблеми зумовлений тим, що в рішеннях фіксується вся сукупність відносин, котрі виникають у процесі трудової діяльності і управління організацією.

Характеризуючи повний цикл управлінської діяльності, що складається з ціле-покладання, планування, організації, координації, контролю і коректування цілей, можна простежити, що він у кінцевому результаті представлений у вигляді двох елементів управління: **підготовки і реалізації управлінських рішень**. Саме тому рішення — це центральний елемент управління й організації.

У психологічній літературі є різноманітні погляди на те, які рішення, прийняті людиною в організації, вважати управлінськими. Деякі фахівці вважають управлінськими, наприклад, рішення про прихід людини на роботу, про її звільнення з неї тощо. Виправданим є погляд, відповідно до якого до управлінських варто відносити лише ті рішення, що стосуються відносин в організації.

Управлінські рішення завжди пов'язані зі змінами в організації. їхнім ініціатором звичайно є посадова особа чи відповідний орган, що несе повну відповідальність за наслідки контрольованих чи реалізованих рішень. Межі компетенції їх чітко визначені у вимогах формальної структури. Однак кількість осіб, задіяних у процесі підготовки рішення, значно більша за кількість осіб при владі.

Підготовка управлінських рішень у сучасних організаціях нерідко відокремлена від функції їх прийняття і передбачає роботу цілого колективу фахівців. У «класичній» теорії управління вона здебільшого є функцією кадрових служб.

Процес прийняття рішення пов'язаний з реалізацією спеціального плану, що охоплює сукупність заходів, спрямованих на досягнення цілей і термінів їх реалізації. Розробка такого плану — прерогатива відповідних служб в апараті управління. Однак нині до його розробки залучаються ті, хто його реалізовуватиме, тобто безпосередні виконавці.

Під час прийняття інтуїтивного управлінського рішення люди покладаються на власне відчуття того, що їх вибір правильний. Тут наявне «шосте відчуття», своєрідне осяяння, притаманне здебільшого представникам вищого рангу влади.

Рішення, засновані на судженні, багато в чому подібні до інтуїтивних. Однак у їхній основі лежать знання й осмислений досвід минулого. Використовуючи їх і спираючись на здоровий глузд, вибирають той варіант, що приніс найбільший успіх в аналогічній ситуації застарих часів. Проте, здоровий глузд у людей трапляється рідко, тому цей спосіб прийняття

рішень теж не дуже надійний, хоча «підкуповує» своєю швидкістю і дешевизною.

Інший недолік у тому, що судження неможливо співвіднести із ситуацією, якої колись не було, і тому досвіду її вирішення просто немає. Крім того, керівник у випадку такого підходу прагне приймати рішення здебільшого в тих напрямках, які йому добре знайомі, тож ризикує «упустити» гарний результат в іншому напрямі, несвідомо відмовляючись від нього.

Оскільки рішення приймають люди, то їхній характер значною мірою відображає особистість керівника. Перераховані види рішень приймаються головню у процесі оперативного керування персоналом.

Для стратегічного і тактичного керування будь-якої підсистеми менеджменту приймаються раціональні рішення, засновані на методах економічного аналізу, обґрунтування й оптимізації. Процес прийняття такого рішення має кілька операцій (підготовка до роботи, виявлення проблеми та формулювання цілей, пошук інформації, її опрацювання, виявлення можливостей ресурсного забезпечення, ранжирування цілей, формулювання завдань, оформлення необхідних документів, реалізація завдань).

У літературі класифікації управлінських рішень будуються за різними підставами. Всі управлінські рішення в організації можна поділити на:

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

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

Слабо зумовлені так звані ініціативні рішення, де риси керівника відображаються на характері прийнятих рішень. До них належать рішення, пов'язані як з локальними змінами в організації (заохочення, покарання), так і зі зміною механізмів, структури, цілей організації.

Ініціативне рішення зазвичай розглядають як вибір альтернативи з декількох можливих, кожна з яких зумовлює позитивні та негативні наслідки. Чинники, що впливають на якість рішень: компетентність персоналу, ділові й особисті риси керівника, його рольові (посадова, функціональна, групова, цивільна) позиції.

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

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

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

Значною проблемою, пов'язаною з ефективністю організації, є проблема виконання прийнятих управлінських рішень. Що ж відрізняє управлінські (організаційні) рішення від безлічі інших, прийнятих нами в повсякденному житті?

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

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

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

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

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

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

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

Управлінські рішення класифікують за такими ознаками:

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

**Показник якості управлінських рішень:**

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

**Метод розробки рішення.** Деякі рішення типові, повторювані, можуть бути з успіхом формалізовані, тобто прийматися за заздалегідь визначеним алгоритмом.

Отже, **формалізоване рішення** — це результат виконання заздалегідь визначеної послідовності дій. Формалізація прийняття рішень підвищує ефективність управління в результаті зниження ймовірності помилки й економії часу.

Водночас у процесі управління організаціями часто трапляються нові, нетипові ситуації і нестандартні проблеми, що не підлягають формалізованому вирішенню. У таких випадках велику роль відіграють інтелектуальні здібності, талант і особиста ініціатива менеджерів.

**Кількість критеріїв вибору.** Якщо вибір найкращої альтернативи відбувається тільки за одним критерієм, то прийняте рішення буде простим, однокритерійним. І навпаки, коли обрана альтернатива повинна задовольняти одночасно декілька критеріїв, рішення буде складним, багатокритерійним.

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

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

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

### 3. Психологічний механізм прийняття рішень

**Психологічний механізм прийняття рішень** — це нагальний принцип розвитку.

Розглянемо його стосовно психологічної проблеми прийняття рішення на підставі даних психологічних експериментів.

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

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

На **другому** етапі завдання також зважуються лише в зовнішньому вигляді, шляхом маніпулювання речами. Маніпулювання речами відбувається без осмисленого плану, задуму. Співвідношення приватної і загальної цілей недосяжне: вирішення приватного завдання перетворюється в самоціль, загальне завдання «розчиняється», «виштовхується». Дії здебільшого контролюються речами. Оцінка емоційна, хоча зовнішні мовні вказівки уже починають впливати і на вибір мети, і на контроль дії, на регуляцію і оцінку.

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

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

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

Такі головні етапи розвитку внутрішнього плану дій під час прийняття управлінських рішень. Подальше вдосконалювання цього плану визначається закономірностями його зв'язку із зовнішнім планом. Функціонуючи, внутрішній план перебудовує і зовнішній. Утворення внутрішнього плану досягають рівня зовнішнього, створюючи тим самим більш великі можливості для спільного функціонування.

Незважаючи на зазначені перетворення, етапи розвитку в розвинутого інтелекту виявляються структурними рівнями його організації. Це яскраво виявляється у вирішенні творчих завдань. Під час вирішення нетворчого завдання розвинений інтелект реалізує готові логічні програми. Під час вирішення творчого завдання це відбувається інакше. Провал обраної програми «відкидає» організацію діяльності основного на нижні структурні рівні інтелекту. Він повторює зміну типів поведінки, характерних для кожного з етапів розвитку. Людина переміщується сходінками структурних рівнів інтелекту. А сходи ці збудовані з трансформованих етапів розвитку. Структурні рівні організації інтелекту виступають тепер як функціональні ступені вирішення творчого завдання. Величезна кількість фактів, нагромаджена психологією творчості, це підтверджує. Це дає право розглядати описану тут організацію інтелекту людини як виражений у найбільш загальному вигляді психологічний механізм ухвалення рішення людиною.

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

Можна вести мову не тільки про *творчі рішення* (про ті, котрі не можуть бути одержані логічно), не тільки про *продуктивні* (ті, котрі виводяться логічно), але й *нетворчі* — репродуктивні. Однак репродуктивне рішення психологічно не показове, бо формування психологічної структури таких рішень уже довершене. Саме за таких умов і виникає ілюзія, нібито мозок працює самостійно («концепція антидіяльності»). Насправді ж нейрофізіологічна робота мозку завжди прямо чи побічно спрямовується, організовуючи взаємодію суб'єкта з об'єктом.

В основі прийняття репродуктивних рішень лежить раніше змодельована в мозку адекватна цьому рішення взаємодія суб'єкта з об'єктом (що досягається або творчим шляхом, або продуктивною діяльністю, або навчанням, що охоплює і те, і інше). Репродуктивні рішення спираються на відтворення таких моделей. Доти, доки вони відповідають умовам, ситуації, творча взаємодія суб'єкта з об'єктом не розгортається. Інтерес можуть викликати тільки ті обставини, що заважають, перешкоджають спрацьовуванню сформованих моделей.

Самоухвалення рішення — це компроміс. Приймаючи рішення, необхідно зважувати судження про цінність, що охоплює розгляд економічних чинників, технічну доцільність і наукову необхідність, а також соціальні і людські чинники. Прийняти «правильне» рішення — означає вибрати таку альтернативу з можливих, у якій з обліком усіх різноманітних чинників буде оптимізована загальна цінність. Іноді необхідно трохи поступитися одній з характеристик (наприклад надійністю), для того щоб «одержати виграш» в іншій (наприклад у витратах).

Завданням людини, яка приймає рішення, є відшукування альтернатив, що являють собою оптимальний компроміс. У деяких випадках оптимальний компроміс можна знайти, звертаючись до наукових методів прийняття рішень, тобто застосовуючи математичні методи оптимізації, теорію імовірностей, математичну чи статистичну теорію корисності. В інших випадках прийняття рішень є винятково складним питанням, що має суб'єктивний характер і припускає облік не кількісних людських чинників і суджень про цінність. Однак найчастіше під час прийняття рішень обліковують як кількісні, так і якісні чинники.

Деякі науковці вважають прийняття рішень мистецтвом. Це переконання міцно вкоренилося у свідомості багатьох людей, зайнятих у сфері адміністративного і державного

керування, у торгівлі і навіть в галузі інженерного проектування. Однак розвиток обчислювальної техніки й успіхи, досягнуті в розробці наукових методів прийняття рішень, привели до зміни цих поглядів. Раніше вважалося, що прийняття рішень має якісний характер і є суб'єктивною справою. Тепер інтенсивно впроваджуються кількісні методи (особливо справедливо у відношенні прийняття рішень у військовій справі). Зрозуміло, є небезпека переоцінки цієї тенденції.

Однак у будь-якому випадку очевидно, що прийняття рішень ґрунтується і на мистецтві, тобто має якісний характер, і на кількісних, наукових методах. Прийняття рішень є своєрідним вирішенням завдання. Які ж суттєві риси процесу прийняття рішень? Ситуацію, у якій відбувається прийняття рішень, характеризують такі головні риси:

- **наявність мети:** необхідність прийняття рішень зумовлена наявністю деякої мети, яку необхідно досягти; наприклад, виконати завдання, вибрати матеріал, призначити побачення дівчині, виконати нову роботу тощо; якщо ж ціль не поставлена, то й не виникає необхідності приймати яке-небудь рішення;

- **наявність альтернативних ліній:** рішення приймаються в умовах, коли є більше ніж один спосіб досягнення мети; очевидно, що коли наявна лише одна лінія поведінки, то рішення приймати не потрібно; з різними альтернативами можуть бути пов'язані різні витрати і різні ймовірності успіху; ці витрати і ймовірності не завжди можуть бути відомими; саме з цих причин прийняття рішень часто поєднано з незрозумілістю і невизначеністю;

- **облік істотних суттєвих чинників:** рішення приймаються в умовах дії великої кількості чинників, що для різних альтернатив різні; це економічні, технічні, соціальні, особисті й інші чинники.

Отже, завдання прийняття рішень виникає лише в тому випадку, коли є мета, яку потрібно досягти, коли можливі різні способи її досягнення і коли наявна велика кількість чинників, що визначають цінність різних альтернатив чи ймовірність успіху кожної з них.

Підбиваючи підсумки, робимо такі висновки:

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

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

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

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

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

#### **4. Делегування повноважень як передумова ефективності управлінських рішень**

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

Негативні риси цього управління:

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

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

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

— знижується відповідальність керівників підрозділів, безпосередніх виконавців;

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

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

— переважають адміністративно-командні методи управління, які ґрунтуються на примушуванні працівників.

Ефективність діяльності у таких умовах зазвичай невисока, вона не сприяє зростанню авторитету керівника.

Такій організації управління протистоїть більш *демократичний стиль* вирішення проблеми, в основу якого покладено використання керівником інтелектуальних та організаційних можливостей своєї «команди» — заступників, керівників підрозділів, інших підлеглих йому осіб.

Сукупність методів, що дають змогу керівникові перекласти виконання частини своїх функцій на інших працівників, називають *делегуванням повноважень*.

Делегування повноважень полягає у тому, що керівник надає право безпосередньо підлеглим йому особам самостійно здійснювати певні дії або приймати відповідні рішення.

Отже, делегування повноважень передбачає делегування обов'язків і прав, тобто частину своїх функцій і прав керівник передає підлеглим. *Саму відповідальність не делегують, її зберігає цей керівник перед вищим керівником незалежно від того, кому і яку функцію він делегував.*

Отже, керівник, що делегував свої повноваження, несе відповідальність за рішення і дії, які здійснили особи, що отримали ці повноваження (так званий принцип фіксованої відповідальності). Відповідно, ці особи відповідальні перед керівником.

*Очевидно, що одним з найважливіших завдань керівника є вибір підлеглих, здатних виконувати делеговані їм повноваження.* Свої обов'язки і права керівник може делегувати не тільки безпосередньо підлеглим йому особам. Зокрема, для виконання або вирішення будь-якого завдання може бути організована тимчасова група, керівник якої, відповідно до своєї посади, керівникові безпосередньо не підпорядкований. Водночас на період виконання завдань він може надати йому певні повноваження.

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

Делегування повноважень передбачає посилення ролі контролю виконання і його централізацію: чим більшу частину своїх обов'язків і прав керівник делегує іншим особам, тим повнішою, достовірнішою і своєчасною має бути інформація про те, як ці особи виконують покладені на них обов'язки і використовують надані їм права.

Система контролю, зокрема, повинна передбачати постійну та оперативну інформацію керівника про хід виконання працівником делегованих обов'язків і використання делегованих прав.

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

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

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

Делегування сприяє формуванню кращої структури управління. Як вважають дослідники, найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях:

— керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще, ніж він сам;

— зайнятість не дає можливості керівникові самому вирішити проблему;

— керівник намагається сприяти підвищенню професійної майстерності підлеглих;

— керівникові потрібний вільний час для, вирішення інших, важливіших завдань.

Реалізація принципу делегування повноважень має такі переваги:

— підвищується і поліпшується якість управлінських рішень, оскільки їх приймають ті працівники, що мають найбільшу компетентність, більш повну і достовірну інформацію;

— у підлеглих розвиваються ініціатива, підприємливість, бажання самостійно і творчо працювати;

— керівник звільняється від виконання другорядних, побічних робіт;

— розширюється обсяг функцій і завдань, що виконує організація.

Делегуючи свої повноваження, керівник має право вимагати більшої самостійності підлеглих. Зокрема, вони повинні мати право самостійно аналізувати й оцінювати чинники, що впливають на реалізацію їхніх функцій, виконання завдань і доручень, передбачати наслідки своїх рішень і дій та відповідати на них і вибирати шляхи й засоби для досягнення поставленої мети. Підлегли повинні бути впевнені у тому, що в будь-який момент їм буде надана з боку керівника допомога в здійсненні делегованих повноважень. Це сприятиме більшому взаєморозумінню завдань, посилить довіру до керівника.

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

Делегування повноважень не звільняє керівника від відповідальності за результати роботи, за те, що і як виконують його підлегли.

Вміння брати на себе відповідальність — важливий елемент готовності керівника до виконання своїх функцій. Особливо це стосується тих випадків, коли рішення приймають в умовах суперечливих поглядів і рекомендацій, недостатньої інформації, коли велике значення має інтуїція, передбачення, досвід, довіра до підлеглих.

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

— недовіра до підлеглих, тобто відсутність у керівника впевненості у тому, що підлегли найкраще викоптять доручену їм роботу;

— недооцінка здібностей підлеглих.

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

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

1. Прийняті ним рішення завжди оптимальні.

2. Він сам зможе виконувати роботу або завдання краще, ніж підлегли. Така переоцінка своїх можливостей призводить до постійної зайнятості керівника, бездіяльності й безініціативності підлеглих. В управлінні відоме явище, яке часто називають «буксуванням». Воно полягає в тому, що, змінюючи сферу діяльності й компетентності, працівник застосовує у новій роботі навички, вміння і традиції, які використовував на попередній роботі і завдяки яким одержав успіх. Проте, як відомо, не кожний добрий працівник може бути добрим керівником. Це також треба брати до уваги в разі передавання підлеглим тих або інших функцій керівника.

3. Бажання керівника самому брати участь у розв'язанні всіх конфліктів і виробничих колізій. Зазвичай такий стиль роботи малоефективний, призводить до втрати відчуття перспективи, пригнічення активності працівників, величезної завантаженості керівника.



4. Неправильне розуміння престижності своєї посади. Деякі керівники вважають, що повинні знати все про своє підприємство. Проте, керівник не може і не повинен знати все. Для цього є спеціальна служба — апарат управління.

5. Дріб'язкова оцінка підлеглих, у тому числі керівників підрозділів, бажання керівника постійно вникати в усі деталі й поодинокі моменти роботи. Керівникові не варто без потреби втручатися в роботу підлеглих. Постійні зауваження, вказівки в процесі оперативної роботи призводять до втрати самостійності, зменшення ініціативи і відповідальності за справу, яку йому довірили.

6. Прагнення до влади, небажання поступатися частиною своїх прав, упевненість, що довіра до підлеглих і делегування повноважень знижують роль керівника в управлінні, не сприяють зростанню його авторитету, звідси — свідомо або інтуїтивна протидія зростанню і розвитку професійних здібностей своїх підлеглих, тенденція стимулювати їхні дії відповідно до певних прав і обов'язків.

7. Спроби підлеглих перекласти свої функції на безпосередніх керівників (делегування знизу). Цей спосіб ухилення від роботи може набувати різних форм: нарікання на незнання проблеми (джерел, документів людей, обставин та ін.); посилення на неуспіх, який був у минулому під час виконання аналогічного завдання; відсутність контактів з людьми, від яких залежить вирішення проблем.

8. Побоювання викликати незадоволення підлеглих внаслідок покладання на них додаткових обов'язків, з одного боку, і невпевненість у собі, з іншого, зумовлюють у керівника намагання робити якнайбільше самому, виявляючи мінімум довіри до своїх співробітників.

Негативним є також побоювання помилок, які бувають на перших етапах делегування.

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

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

## ТЕМА №2.4

### «ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА РОЗВ'ЯЗАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

План:

1. Поняття конфлікту. Види конфліктів
2. Психологічний аналіз конфліктів
3. Особливості розвитку і вирішення конфліктів
4. Класифікація конфліктів, причини їх виникнення. Методи вирішення конфліктів

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

### ЗМІСТ

#### 1. Поняття конфлікту. Види конфліктів

Кожен колектив складається із працівників, які значною мірою відрізняються одне від одного. Це — відмінність у віці, освіті, стажі роботи, професійному і життєвому досвіді. Крім того, це різниця у цілях і завданнях, які люди перед собою ставлять, у способах їх досягнення. Також відмінність у функціях і обов'язках. Потрібно брати до уваги рольові та статусні відмінності. Водночас це широкий спектр різноманітних особистих особливостей, відмінність у цінностях, установках, поглядах на проблеми, які виникають у процесі роботи. Ці відмінності у колективах зумовлюють виникнення конфліктних ситуацій та конфліктів.

**Конфлікт** — зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій або поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії.

Поряд із таким визначенням конфлікту постають також й інші наукові визначення, що більш точно передають зміст цього поняття. Один із можливих варіантів визначення конфлікту полягає в його філософському розумінні, у відповідності з яким він описується як «крайній випадок загострення протиріч» (Філософська енциклопедія, 1964 р.). Тоді, наприклад, соціальний конфлікт може бути визначений як «крайній випадок загострення соціальних протиріч», що виражається у зіткненні різних соціальних спільнот — класів, націй, держав, соціальних груп, соціальних інститутів.

**Конфлікт** — це найважливіша сторона взаємодії людей у суспільстві, своєрідна клітина соціального буття. Це форма відношень між потенційними й актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких обумовлена протилежними цінностями і нормами, інтересами і потребами.

Р. Дарендорф, найбільш відомий західний дослідник соціального конфлікту, визначає його як «будь-яке відношення між елементами, які можна описати через об'єктивні («патентні») чи суб'єктивні («явні») протилежності».

Психологічний словник визначає конфлікт як «протиріччя, що важко вирішити, пов'язане з гострими емоційними переживаннями». При цьому в якості його форм виділяються внутрішньо-особистісні, міжособистісні та групові конфлікти.

Разом із тим будь-який конфлікт «являє собою протиріччя, що актуалізувалося, тобто втілені у взаємодії цінності, установки, мотиви, що протистоять одна одній. Можна стверджувати, що для свого вирішення протиріччя обов'язково має втілитися в діях, в їх зіткненні. Тільки через зіткнення дій протиріччя себе і проявляє». У цьому визначенні складовими конфлікту можна виділити такі його компоненти, як наявність протиріч і зіткнення, при цьому сам конфлікт розглядається передусім як характеристика взаємодії.

Таким чином, аналіз цих та інших визначень показує, що при всій подібності характеристик, що описуються як складові компонентів чи ознак конфлікту, ні одне з визначень не може бути прийняте за універсальне.

Більшість керівників дуже обережно й упереджено ставляться до самого слова «конфлікт». Вони намагаються будь-яким способом уникнути конфліктних ситуацій. І це зрозуміло, тому що у свідомості людей конфлікт пов'язаний з погіршенням взаємин, втратою взаєморозуміння та довіри, зниженням працездатності тощо.

З позиції психології конфлікти — це природні закономірні процеси в життєдіяльності людей і організацій, які є неминучими умовами їх розвитку. Звичайно, тут ідеться про конструктивні конфлікти на відміну від деструктивних, котрі гальмують розвиток.

**Конструктивні** — це такі конфлікти, які пов'язані із суперечністю, розбіжністю і боротьбою з принципово значущих проблем життя організації. Вони можуть бути джерелом розвитку колективу на шляху до нових цілей і здебільшого супроводжуються формуванням нових норм і цінностей. Конфлікт передусім виявляє джерело розбіжностей, що дає змогу усунути його. Позитивний ефект конструктивного конфлікту для окремої людини може виявлятися і в тому, що при його вирішенні відбувається усунення внутрішнього психічного напруження і, як наслідок, буде знайдено вихід зі стану фрустрації. Відомо також, що конфлікт може виконувати функцію об'єднання, інтеграції групи щодо зовнішніх проблем і труднощів.

Зауважимо, що в житті кожної організації нерідко наявні конфлікти, які виконують негативну, руйнівну функцію. Це **деструктивні конфлікти**. Вони є результатом помилкового, неправильного розуміння виробничої реальності, значних розбіжностей у поглядах, інтересах, намаганнях людей, а інколи й результатом визначення егоїстичних, корисних цілей. Як відомо із практики, деструктивні конфлікти послаблюють ціннісно-орієнтаційну єдність групи, погіршують соціально-психологічний клімат у колективі, погіршують згуртованість і ефективність діяльності.

На підставі спеціальних психологічних досліджень виявлено, що втрата робочого часу від конфліктів і після конфліктних переживань становить близько 15%, а продуктивність праці може знижуватись до 20 % і більше.

Під час аналізу конфлікту дуже важливо з'ясувати справжні причини його виникнення. Зокрема, які справжні мотиви поведінки сторін, що конфліктують, які їхні інтереси, що люди

хочуть отримати і як намагаються змінити виробничу реальність. З огляду на це завдання керівника сьогодні нерідко полягає не стільки в тому, щоб усунути або попередити конфлікт, а в тому, щоб знайти спосіб зробити його продуктивним.

Для того, щоб максимально використати продуктивні можливості конфлікту і звести до мінімуму його негативні наслідки, необхідно навчитися управляти конфліктом.

Конфлікт у колективі є суперечністю, яка виникає між людьми внаслідок розбіжностей у їхніх інтересах, поглядах, установах, домаганнях.

У діяльності виробничого колективу конфлікти можуть бути найрізноманітнішими, але завжди виявляються як відношення взаємної протидії особистостей, активного їх зіткнення.

Зазвичай конфлікту передують певний період прихованого зростання напруження, незадоволеності, труднощів. Цей період називають **конфліктною ситуацією**. Під конфліктною ситуацією потрібно розуміти збіг передумов, умов і причин (потенційного) конфлікту. Це така напружена ситуація, яка може «перерости» у **відкритий конфлікт**.

В основі кожного конфлікту, незалежно від рівня його перебігу, є організаційні, виробничі та міжособистісні причини.

**Організаційний конфлікт** — це різновидність конфліктів, які виникають в колективі внаслідок неузгодженості формальної організаційної поведінки і реальної поведінки членів колективу. До кожного працівника організація ставить цілий перелік вимог, які зафіксовані в певних офіційних документах (правилах внутрішнього розпорядку, посадових інструкціях, наказах, статуті тощо), а також закріплені у традиціях та нормах поведінки, які склалися в колективі. Водночас, поведінка кожного працівника індивідуальна, оскільки кожен шукає своє місце в колективі, у структурі посадових формальних і неформальних взаємин, намагається знайти застосування своїх здібностей, задоволеність у праці, в спілкуванні з іншими членами організації.

Організаційний конфлікт виникає:

— по-перше, якщо працівник з якихось причин не виконує, ігнорує вимоги, які ставить до нього організація (порушує дисципліну, неякісно виконує свої обов'язки тощо);

— по-друге, якщо вимоги, котрі ставлять перед працівником, нечіткі, неконкретні, суперечливі, (низька якість посадових інструкцій, непродуманий розподіл посадових обов'язків, недостатнє організаційне забезпечення та ін.).

Також виконання функції контролю, ревізії, нормування, оцінення часто «втягує» працівників у конфліктні ситуації. Це не означає, звичайно, що завжди виконання цих функцій призводить до конфлікту.

Конфлікт виникає тільки у тих випадках, коли немає організаційного і психологічного забезпечення виконання цих функцій.

**Виробничий конфлікт** здебільшого виникає в колективі, де низький рівень організації праці й управління. Причинами такого конфлікту може бути морально застаріла техніка, обладнання, не пристосоване до нормальної роботи приміщення, дефіцит нової техніки (наприклад, конфлікт між водіями, зумовлений дефіцитом нових машин тощо).

Виробничий конфлікт може також виникнути внаслідок недостатнього забезпечення управлінського апарату інформацією, некваліфікованого управлінського рішення, яке впроваджується в життя, може бути зумовленим необґрунтованістю норм виробітку, низькою кваліфікацією працівників, яка не відповідає кваліфікації виконуваної роботи, тощо. Вирішення цих конфліктів безпосередньо пов'язане із впровадженням наукової організації праці, з широким застосуванням економічних і психологічних методів управління. Широке застосування цих методів управління є основою для створення умов попередження виробничих конфліктів.

**Міжособистісні конфлікти** зумовлені антипатією, особистою ворожістю, неприязню працівників одне до одного, незбігом цінностей, установок, норм тощо: як за наявності, так і за відсутності об'єктивних виробничих, організаційних причин конфлікту. Крім того, міжособистісний конфлікт може бути наслідком організаційного і виробничого конфліктів, коли принципові розбіжності на функціональній, діловій основі переходять у взаємну особисту

неприятність або ворожнечу.

Зауважимо, що організаційні та виробничі конфлікти порівняно з міжособистісними мають здебільшого конструктивний, мобільний характер. Вони зникають, як тільки зникає (вичерпується) предмет суперечки, вирішується проблема або завдання, які спричинили зіткнення сторін. Міжособистісний конфлікт має застійний, інерційний характер і вимагає більше часу на його вирішення.

Основною ознакою для класифікації конфліктів за М. Дейчем є співвідношення між об'єктивним станом справ та тим станом, який реально склався у конфлікуючих сторін.

М. Дейч виділяє шість типів конфлікту:

1. «Реальний конфлікт» — це конфлікт, який об'єктивно існує й адекватно сприймається.
2. «Випадковий, або умовний конфлікт» — залежить від обставин, що можуть змінюватися, але ці обставини не усвідомлюються конфлікуючими сторонами.
3. «Зміщений конфлікт» — це реальний конфлікт, за яким приховується інший, що є справжнім чинником конфлікуючої сторони.
4. «Помилково дописаний конфлікт» — конфлікт, що помилково тлумачиться.
5. «Латентний конфлікт» — конфлікт, який має відбутися, але не виникає тому, що не усвідомлюється.
6. «Хибний конфлікт» — у цьому випадку реальних підстав для конфлікту не існує, об'єктивно його немає, але він виникає у свідомості конфлікуючих сторін через помилкове сприймання та розуміння ситуації.

## **2. Психологічний аналіз конфліктів**

Щоб зрозуміти сутність конфлікту і причини його виникнення, завжди необхідно визначити рівень його перебігу, який залежить від того, хто є конфлікуючою стороною.

*Конфлікт може відбуватися між окремими працівниками, між особистістю і групою, двома або кількома групами, між різними підрозділами в межах однієї організації, навіть між окремими організаціями.*

*Своєрідний різновид конфлікту — внутрішньоособистісний.* Кожен періодично переживає цей стан, якому притаманні психічне напруження, емоційна незадоволеність, роздвоєність особистості (боротьба мотивів) тощо. Зазначимо, що внутрішній конфлікт може бути провісником міжособистісних або інших конфліктів, водночас він часто є супутником конфліктної ситуації.

Внутрішньоособистісний конфлікт може відбуватися:

— на підсвідомому рівні, коли є актуальна потреба (чогось хочеться, однак важко визначити, що саме), але поставити адекватні правильні цілі, які приведуть до задоволення потреби, людина не може; про це свідчить і переживання обтяжливого емоційного стану, роздратованість, коли кожна дрібниця може призвести до емоційного вибуху;

— коли мотив, який відображає суб'єктивну потребу особистості, усвідомлений, але неможливе чітко визначення мети з огляду на невизначені умови її досягнення або недостатні сили і засоби її реалізації; оскільки емоції є своєрідним сигналізатором задоволення людських потреб, вони в цьому випадку будуть негативними;

— коли мета поставлена і необхідна діяльність виконана, але актуальна потреба не задоволена, що знову ж таки призведе до значної емоційної незадоволеності.

Якщо працівник не бачить перспектив професійного розвитку чи посадового зростання, то це також може стати причиною внутрішнього конфлікту, оскільки не знаходить свого задоволення в самореалізації, у визнанні.

Крім цього, в житті можлива ситуація, коли зміст цілі або способи її досягнення суперечать із цінностями або окремими моральними принципами особистості. Досягнення цілі, задоволення значимої потреби в цьому випадку може супроводжуватись негативними переживаннями, докорами сумління (совісті).

*Найпоширеніший в організації конфлікт — міжособистісний.* Причини виникнення таких конфліктів різноманітні. З одного боку, причини ці можуть бути психологічними:

антипатія, активна неприязнь, ворожість (на підставі значимих особистісних відмінностей. З іншого, причина конфлікту може мати реальну виробничу чи організаційну основу.

Однак недостатній рівень загальної культури, виховання, низький рівень культури професійного спілкування, організаційної взаємодії призводять до того, що виробничий чи організаційний конфлікт досить швидко стане міжособистісним.

Рівень професійної та організаційної культури виявляється і в невмінні вести дискусію, коректно сперечатися, переконувати, а також в негативності, небажанні визнати за іншим співробітником (особливо підлеглим) право мати власний погляд на проблему, власну позицію.

Найчастіше низька культура професійної взаємодії виявляється в небажанні або нездатності брати до уваги інтереси, прагнення всіх людей, які беруть участь у колективній діяльності.

Зауважимо, що можуть бути і досить об'єктивні причини для виникнення міжособистісних конфліктів. Наприклад, створенню конфліктної ситуації може сприяти непродумана організаційна структура управління, зокрема підпорядкованість працівників декільком незалежним керівникам, або наявність тільки одного об'єкта, предмета, в якому мають необхідність різні люди (виділена лише одна квартира, одне направлення на стажування за кордон тощо). У таких випадках задовольнити потреби всіх зацікавлених неможливо, необхідна зміна самої ситуації.

Є багато випадків, коли причиною міжособистісного конфлікту стає людина (керівник), зокрема її (його) особисті характеристики, форми поведінки. Наприклад, конфлікт неминучий, якщо в процесі трудової взаємодії, а тим більше під час прийняття рішення, членів колективу розглядають не як особистостей, а як робочу силу, «гвинтики», одиниці, — деперсоніфіковано. Реакція на таке ставлення завжди буде різкою і однозначною.

Часто конфлікт виникає через досить загальні, неконкретні уявлення про людину, її інтереси, особистісні риси, характер, здібності.

Виявлено також, що великий вплив на сприймання й оцінення людини людиною має (не завжди усвідомлена) думка людини про те, яким чином взаємозв'язані у людей їхні окремі психічні властивості. Виявивши у суб'єкта якусь рису чи властивість «Х», ми робимо висновок про те, що йому належить й інша риса «У» (так звана логічна помилка, або імпліцитна теорія особистості). Хоча така система сприймання є глибоко помилковою, вона дуже поширена і має значний вплив на наші оцінки і взаємини.

У процесі трудової взаємодії під час визначення цілей інтерес, поведінку і поступки інших людей з цієї причини трактують неправильно, що і призводить до конфліктів. Неадекватність «імпліцитної теорії особистості» може стати джерелом конфліктів з так званими ілюзорними причинами. Вони виникають тоді, коли у випадках неправильного уявлення про людину ми, аналізуючи її вчинки, неправильно їх пояснюємо для себе і «приписуємо» цій людині неправильні мотиви поведінки, хоча реально ця людина визначала свою поведінку цілком іншими мотивами. Такі помилкові висновки можливі на підсвідомому рівні і будуються на вищезазначеній теорії особистості, яка охоплює і зв'язки між різними структурами особистості, і зв'язки між різними рисами характеру, і зв'язки між окремими сторонами особистості та вчинками.

Велике значення під час сприймання іншої людини має установка про неї, вироблена перед знайомством. Як приклад можна навести експеримент, який став уже класичним. Двом групам студентів демонстрували одну і ту ж фотографію чоловічого обличчя, але одній групі було сказано, що це вчений, іншій говорили, що це злочинець. Перша група описала портрет такими словами, як наполегливий, розумний, цілеспрямований тощо, а друга— жорстокий, впертий, з погрожуючим поглядом та ін.

До конфліктів може призвести і спрощене уявлення про людину, вироблення таких штампів, еталонів, стереотипів особистості, що охоплюють індивідуальність, своєрідність, несхожість кожної людини. Типовий приклад: поділ співробітників на «добрих» і «поганих». Істина в тому, що всі люди різні, вирізняються як позитивними, так і негативними рисами. І для успіху співробітництва, ефективності управління завжди необхідно робити так званий допуск

на індивідуальність, беручи до уваги своєрідність особистості.

Наступний рівень — **конфлікт типу «індивід — група»**. До цієї категорії можна віднести конфлікти між керівником і групою, учасником групи і групою. Таке виділення важливе передусім не для аналізу причин, а для вибору способів управління конфліктом. У деяких випадках, розглядаючи групу як суб'єкт діяльності, можна досить продуктивно проводити деякі аналогії між групою та індивідом, тому що група також володіє певними уявленнями, нормами поведінки, системою очікувань, визначає цілі. Необхідно брати до уваги й спеціальну групу як супротивника в конфлікті.

Зауважимо, що конфлікт можливий лише у випадках відносної рівності конфліктуючих сторін. Це положення стосується конфліктів усіх типів. Тому конфлікт «індивід—група» можливий лише у тих випадках, коли індивід вирізняється досить високим статусом (посада, авторитет тощо).

Типовим є конфлікт між керівником і групою. Особливо у тих випадках, коли керівник приходить у підрозділ «з боку» або в уже сформований колектив. Тоді виникнення конфлікту можливе з різних, навіть протилежних причин:

— якщо колектив досягнув високого рівня розвитку, а тільки що призначений керівник не відповідає рівню колективу (стоїть нижче від колективу);

— якщо у колективі є авторитетний неформальний лідер, який, на думку колективу, повинен бути і формальним керівником, а «згори», не беручи до уваги думку колективу, призначають іншу людину;

— якщо за наявності компетенції, досвіду тощо стиль і методи управління нового керівника суттєво відрізняються від методів роботи попереднього керівника.

Найкращий спосіб уникнути конфлікту — довірити колективу вибори керівника з декількох претендентів.

Розглянемо ситуацію, коли підрозділ чи група перебувають на досить низькому рівні розвитку або коли група згуртована на негативній основі щодо цілей і завдань організації. У цьому випадку конфлікт — це зіткнення, боротьба сторін на принциповій основі. Призначення керівника (а не проведення виборів) в цьому конкретному випадку — це єдиний засіб перетворення і сформування справжнього колективу. Новий керівник передусім повинен зорієнтуватися в конкретних обставинах, оцінити групу за головними параметрами.

Для цього необхідно проаналізувати:

1. Зміст і умови діяльності групи:

- унікальність діяльності групи;
- характер діяльності;
- конкурентність щодо інших груп;
- кількість членів групи;
- складність (легкість) стати членом групи.

2. Рівень розвитку групи, визначити:

- розподіл влади в групі;
- структуру і стан міжособистісних взаємин;
- ділову структуру і розподіл функцій.

3. Систему мотивації в групі:

- наявність головних мотивів, які об'єднують членів групи;
- ступінь єдності мотивів, мотиваційну розрізненість;
- характеристика і вираженість індивідуальної мотивації.

4. Найважливіші особистісні особливості членів групи.

Особливу увагу приділяють особистісним характеристикам лідерів і найбільш кваліфікованим, авторитетним членам групи. Якщо групові цінності сприяють досягненню завдань організації, керівникові потрібно діяти через групових лідерів, використовуючи мобілізуючі сили групи. Для цього необхідно залучити лідерів груп до прийняття рішень, делегувати їм частину своїх повноважень. Коли не брати до уваги взаємини, що склалися, не інформувати неформальних лідерів, то це призведе до конфлікту. Якщо ж групові цінності

суперечать інтересам організації, конфлікт просто необхідний. У протилежному випадку керівник потрапить під вплив групи. Тоді успіх залежатиме від підготовленості керівника до вирішення подібних завдань.

**Конфлікт між групами.** За своїм складом це можуть бути групи, які наявні у межах одного підрозділу; групи, які складаються із членів різних структурних одиниць (бригад, відділів, цехів тощо), об'єднання осіб різного службового рангу і котрі працюють у різних підрозділах. Діяльність організації в результаті конфлікту різних угруповань може бути паралізованою, оскільки всі зайняті тільки конфліктуванням, а не роботою.

Під час аналізу конфлікту важливо з'ясувати його причини та зміст. Досить часто на головну причину «накладаються» другорядні, і буває нелегко вирішити суперечності. Потрібно визначити головні, глибинні причини і не приймати за них зовнішній привід для конфлікту. Тільки після того, як з'ясовано, за що ведеться боротьба в конфлікті, чого хочуть учасники конфлікту, необхідно розробляти стратегію його вирішення.

Під час аналізу конфлікту між групами потрібно застосовувати ті самі схеми й аналогії, як у міжособистісному конфлікті і конфлікті «індивід — група».

Крім таких характеристик, як характер діяльності, рівень розвитку групи, унікальність завдань, які вирішує група, важливі ще такі характеристики, як інтенсивність і частота зв'язків членів групи опонентів у конфлікті з представниками інших груп, тобто ступінь незалежності групувань. Керівник повинен визначити свою позицію, яка має захищати інтереси організації, працездатність колективу, загальнолюдську мораль. Він повинен підтримувати ту сторону, якій близькі перераховані цінності. Якщо ж конфлікт із самого початку деструктивний, керівник повинен стати новою конфліктуючою стороною щодо його учасників на принциповій основі.

### **3. Особливості розвитку і вирішення конфліктів**

Кожен конфлікт, незалежно від причин його виникнення, має таку структуру:

- сторони (учасники) конфлікту;
- причини конфліктів, несумісність цінностей і намірів сторін;
- поведінка, спрямована на руйнування намірів іншої сторони;
- застосування сили з метою вплинути на поведінку іншої сторони в потрібному напрямі.

Будь-який реальний конфлікт розвивається в часі, тобто це процес.

У широкому розумінні **динаміка конфлікту** — це послідовна зміна певних стадій і станів, які характеризують процес від виникнення конфліктної ситуації до вирішення конфлікту. У динаміці конфлікту здебільшого виділяють такі етапи:

**Перша стадія — виникнення об'єктивної конфліктної ситуації.** Сутність цієї стадії в організації може мати багато різновидів. Наприклад, якщо двоє або декілька співробітників прагнуть до однієї мети, а об'єктивно досягти її може тільки один з них (одна вакансія, одна виділена квартира тощо). Якийсь час об'єктивну конфліктність сторони не усвідомлюють. Цю стадію називають ще стадією потенційного конфлікту, бо реальним конфліктом він стає після усвідомлення учасниками об'єктивної ситуації.

**Друга стадія — це усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б одним з її учасників.**

Наслідки цього:

- перехід до конфліктної поведінки;
- намагання відвернути конфлікт або пошук шляхів вирішення конфліктної ситуації з боку безпосередніх учасників чи осіб зі складу керівництва підрозділу, в якому передбачається конфлікт.

У переважній більшості випадків оптимальним є другий шлях. Успіх його залежить від багатьох причин, передусім особистості керівника, принципів його керівництва, досвіду, психолого-педагогічної підготовки.

Процес усвідомлення конфлікту охоплює, по-перше, усвідомлення самої ситуації як значимої, тобто здатної забезпечити досягнення значимої мети, по-друге, усвідомлення того факту, що інша сторона перешкоджає досягненню цієї мети.

Ступінь значимості, який визначає кожна сторона щодо предмета суперечностей, має

вирішальний вплив як на саме рішення вступати в конфлікт, так і на міру жорсткості конфліктної взаємодії.

У розвитку конфлікту важливо і те, чи визнають сторони законність вимог одна до одної. У тих випадках, коли правомірність вимог і домагань іншої сторони із самого початку заперечується, конфлікт буде мати більш деструктивний характер. Усвідомлення ситуації як конфліктної завжди супроводжується емоційним напруженням. Емоційні стани мають значний вплив на перебіг конфлікту. Демонстрація одним з учасників почуттів ворожості, агресії, антипатії сигналізує сприймання конфлікту і мобілізує зусилля обох сторін.

**Третя стадія розвитку конфлікту — це перехід до конфліктної поведінки.** Конфліктна поведінка — це реальні дії сторін, спрямовані на те, щоб прямо або опосередковано блокувати досягнення протидіючою стороною своїх цілей, водночас — активно реалізувати власні наміри.

Конфліктні дії різко загострюють емоційний стан перебігу конфлікту. Водночас емоції стримують конфліктну поведінку. Суттєвим є те, що взаємні конфліктні дії здатні видозмінити, ускладнити початкову конфліктну ситуацію і нові стимули для подальших дій, тобто конфліктна поведінка сама по собі зумовлює тенденцію розвитку, поглиблення конфлікту.

**Відкрита боротьба** — тільки одна з форм конфліктної взаємодії на третій стадії.

На думку дослідників, можливий і другий варіант поведінки в конфліктній ситуації — **відмова від конфліктної взаємодії, вихід із ситуації.**

Причини такої поведінки:

- усвідомлення однією зі сторін недостатності власних ресурсів для ведення боротьби;
- зміна ставлення до предмета суперечностей, коли з'ясовано, що ціна «перемоги» може бути дуже великою;
- тактичний відступ для перегрупування або перетворення конфліктної ситуації з такої, яка нерозв'язна, у потенційно «вирішувану».

Третій напрям, у якому може розвиватися взаємодія в конфліктній ситуації, — це **шлях «угоди», «переговорів», «консенсусу».** У цьому випадку сторони з огляду на обставини передбачають, що отримання максимуму неможливе, тому, щоб не втратити все, вони йдуть на взаємні поступки, знижуючи власні домагання.

**Переговори** можуть відбуватися шляхом компромісу і співпраці. Ці два варіанти передбачають взаємні поступки, і кожен з них приводить до рішення, яке якоюсь мірою задовольнить інтереси обох сторін. Головна відмінність полягає в тому, що для досягнення **компромісу** достатньо взяти до уваги (усвідомити) тільки бажання і проблеми, що лежать на поверхні, а у випадку **співпраці** необхідно глибше з'ясувати причини конфлікту.

У випадку пошуку **компромісу** дві сторони із самого початку визначають свої позиції (або те, що вони хочуть). Потім кожна сторона починає висувати свої і розглядати пропозиції іншої сторони доти, доки не буде досягнуто згоди. Це звичайний підхід до розгляду фінансових питань і спорів про ціну товару або про відповідність заробітної плати.

Для стилю **співпраці** потрібно простежити вихідну позицію «в глибину», тобто відшукати приховані інтереси, бажання або потреби сторін. Крім цього, необхідний деякий час. Оскільки при веденні переговорів таким стилем повинні бути задоволені всі ці елементи, то такий стиль дає змогу повніше задовольнити інтереси сторін, ніж стиль компромісу.

**У яких випадках ефективніший стиль компромісу, а коли — співпраці?**

Вибирають стиль **компромісу** здебільшого у таких випадках:

- коли проблема порівняно проста і зрозуміла;
- коли для вирішення конфлікту у вас немає багато часу і ви хочете його вирішити якомога швидше;
- тоді, коли краще досягнути швидко тимчасової угоди, а потім «повернутися» до цієї проблеми знову і проаналізувати приховані причини;
- коли проблеми та їх вирішення не дуже важливі для обох сторін;
- коли вам не вдалося досягнути розв'язання з використанням співпраці або не вдалося досягнути бажаного з використанням власної влади.

**Співпрацю** вибирають у таких випадках:



— коли предмет конфлікту доволі складний і потребує детального обговорення для його розв'язання, яке задовольняло б дві сторони;

— коли дві сторони готові затратити час, щоб проаналізувати приховані потреби та інтереси;

— коли для двох сторін їхні інтереси дуже важливі, компроміс для них не є сприйнятливим;

— коли сторони доброзичливо ставляться одна до одної, з повагою готові вислухати протилежний погляд;

— коли дві сторони хочуть досягнути довготермінового вирішення, а не тимчасового, вони не мають намірів відкладати його.

Ця норма конфліктної взаємодії досліджена найбільш повно у зв'язку з практичною значимістю виявлення чинників і умов, які сприяють успіху переговорів.

Було з'ясовано, що під час ведення переговорів учасникам не потрібно намагатися змінити уявлення і установки один щодо одного.

**Мета переговорів** — вироблення протоколу договору, який був би прийнятним для всіх зацікавлених сторін. Для цього необхідно визначити ті обмеження, далі яких суперник не зможе або не захоче «піти», і домогтися максимуму того, що він може уступити.

Коли суперники намагаються відстояти протилежні цілі, необхідно спробувати знайти так звані зони злагоди, тобто те спільне, що наявне в учасників переговорів, варіанти вирішення, і на цій основі досягнути компромісу.

Значно полегшується досягнення компромісу в тих випадках, коли цілі суперників не були діаметрально протилежні або коли сторони в процесі пошуку спільного вирішення готові до розумних і доцільних змін первинних домагань.

Великий вплив на перебіг переговорів має характер емоційних установок сторін одна стосовно одної, що значною мірою залежить від значимості проблем, які вирішують, ступеня інформованості про наміри суперника, а також особистісних особливостей учасників переговорів.

Потрібно брати до уваги також характер взаємин під час проведення переговорів, які залежать від таких чинників:

— ступеня єдності кожної зі сторін щодо цілей, стратегії й тактики переговорів;

— системи очікувань, яка склалася, тобто, від того що очікує від переговорів власне група або організація, яка «стоїть» за нею, і на що сподівається суперник.

Експериментально доведено, що на динаміку перебігу переговорів найсуттєвіший вплив мають:

— статус учасників переговорів;

— тип поведінки третьої сторони, яка є посередником у вирішенні конфлікту;

— спосіб підготовки переговорів;

— характер проблеми, яка спричинила розбіжність, суперечність.

На практиці виявлено, що, коли статус учасників переговорів надає їм значну свободу дій, переговори відбуваються швидше й успішніше, ніж коли представники жорстко регламентовані і мають обмежені права.

**Четверта стадія розвитку конфлікту** — **конфлікти можуть мати різноманітне вирішення залежно від таких умов:**

— предметного змісту;

— наявності об'єктивних можливостей для його вирішення;

— учасників і умов перебігу конфлікту;

— від ділових і особистісних рис осіб, до обов'язків яких належить пошук шляхів вирішення конфлікту.

Діапазон вирішення конфлікту або варіанти вирішення можна описати так:

• цілковите припинення конфронтації шляхом взаємного примирення сторін (складність такого вирішення — у пошуку об'єктивної основи примирення);

• компроміс, що ґрунтується на частковому задоволенні домагань обох сторін,

необхідності взаємних поступок; цей вихід приводить до взаємного виграшу, характерного для ситуації на зразок «угода».

• вирішення конфлікту на принциповій, діловій основі:

— конструктивно — шляхом задоволення об'єктивних вимог, претензій сторін, що конфліктують;

— деструктивно — шляхом виявлення необґрунтованості претензій, профілактичної і виховної роботи, а також шляхом покарання учасників конфлікту.

• організаційне (механічне) припинення конфлікту — розформування підрозділу, якщо вирішити конфлікт іншими способами неможливо; звільнення одного з учасників конфлікту (однієї зі сторін) з організації; переведення одного (здебільшого лідера) або декількох членів конфліктної сторони в інший або інші підрозділи певної організації.

Способи вирішення конфлікту передбачають свідомі, активні дії осіб, які зацікавлені у позитивному для колективу вирішенні конфлікту.

Одним із складних завдань, які стоять перед керівником і колективом, є оптимальне, справедливе вирішення конфлікту.

Вирішення конфлікту можливе на двох рівнях:

— на частковому, коли усувають тільки конфліктну поведінку, але не усувають глибинні психологічні, внутрішні спонукання до конфлікту;

— на повному, коли конфлікт вирішення і на рівні реальної поведінки, і на психологічному (емоційному) рівні.

Часткове вирішення конфлікту наявне, якщо, зважаючи на відповідні зміни реальних умов середовища, конфліктна ситуація змінюється так, що сторони вимушені припинити конфліктні дії. Хоча намагання досягнути своїх початкових цілей у них збереглося. Саме до цього приводять адміністративні вирішення конфлікту, коли запроваджують певні санкції та заборони.

Щоб успішно вирішити конфлікти, керівникові передусім необхідно вміти реально оцінити і проаналізувати кожну конфліктну ситуацію.

Керівник повинен:

— відрізнити безпосередній привід конфліктного зіткнення від його причин, який можуть маскувати учасники конфлікту;

— визначити «ділову (об'єктивну) зону» конфлікту; важливо з'ясувати, якою мірою предмет суперечок стосується технології виробництва, системи організації та оплати праці в колективі, а якою — особливостей ділових та особистісних взаємин сторін, які конфліктують; це дасть змогу в процесі визначити характер конфлікту і локалізувати його сферу;

— визначити мотиви «входження» людей у конфлікт; для цього необхідно знати життєвий шлях працівників, особливо в останній період, їхні погляди і переконання, інтереси і запити;

— визначити спрямованість конкретних дій учасників конфлікту, маючи на увазі те, що саме у засобах, які використовують сторони, відображаються мотиви участі у конфлікті.

Дослідження засвідчують, що для конструктивних вирішень конфліктів, що виникають, необхідно намагатися забезпечити взаєморозуміння конфліктуючих сторін, усвідомлення предметного, а не особистісного характеру розбіжностей.

З'ясування взаємних позицій попереджує «переростання» ділових, виробничих розбіжностей у міжособистісні.

Наведемо головні рекомендації автора книги «Конфликты и пути их преодоления» Дж. Скотта, щоб одержати уроки з конфліктних ситуацій:

1. Подумайте, чого вас навчив конфлікт.

2. Запитайте у себе, чого можна навчитися, яка користь можлива з цього сумного досвіду.

3. Відведіть конфлікту відповідне йому місце:

а) не дозволяйте негативному життєвому досвіду «збити» себе із запланованого життєвого шляху;

б) визначте власну позицію й додержуйтесь її, не допускайте впливу на неї інших людей;

в) не давайте конфлікту «підірвати» вашу довіру до самого себе і знизити самооцінку;

- г) пам'ятайте, що конфлікти становлять тільки маленьку частину вашого життя.
4. Звільніться від негативних емоцій, які залишилися після конфлікту, таким чином:
- а) навчіться вибачати самому собі;
  - б) вичекайте деякий час, щоб почуття, емоції, пов'язані з конфліктом, зникли;
  - в) усвідомте, що інші люди, які вас оточують, можуть менш критично оцінювати вас і те, що сталося, ніж ви самі;
5. Не дозволяйте іншим людям ставати перешкодою:
- а) уникайте недобрих людей, які осуджують вас, прагніть до спілкування з позитивними і доброзичливими людьми;
  - б) не витрачайте дуже багато сил на переконання скептиків або на спілкування з тим, хто не хоче вас слухати;
  - в) не дозволяйте впливати на себе так, щоб у вас виникло почуття провини;
  - г) будьте готові до спілкування з тим, у кого, на вашу думку, після конфлікту залишилися неприємні спогади.

#### **4. Класифікація конфліктів, причини їх виникнення. Методи вирішення конфліктів**

Отже, можна стверджувати, що конфлікт наявний тоді, коли немає згоди між двома чи декількома суб'єктами, це зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи.

У теорії менеджменту є така класифікація конфліктів:

- За ознакою результатів:
  - функціональні
  - які підвищують ефективність діяльності організації;
  - дисфункціональні — знижують рівень забезпечення власних потреб, зменшують роль групової співпраці і, відповідно, ефективність діяльності організації.
- За змістом, як вже говорилося, це:
  - внутрішньоособистісні, зумовлені боротьбою мотивів, коли керівники ставлять суперечні й навіть протилежні вимоги;
  - міжособистісні, що виникають під час розподілу ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов'язків тощо; зумовлені різними рисами характеру, неоднаковим рівнем знань, кваліфікаційних особливостей, рівнів інтелекту тощо;
  - між особистістю і групою, спричинений порушеннями групових норм, своїх обов'язків, загальних «правил гри», етики поведінки, культури взаємин тощо;
  - міжгруповий, що виникає між лінійним і штабним персоналом, профспілкою і адміністрацією, формальними і неформальними групами тощо.

Головною причиною є зіткнення інтересів різних груп. М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі вважають, що причинами конфлікту може бути:

1. **Розподіл ресурсів та їх обмеженість.** Зауважимо, що навіть у найбільших організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництву досить складно вирішити, як поділити матеріальні, людські та фінансові ресурси між різними групами, щоб досягнути загальних цілей організації. Якщо виділити частину цих ресурсів одному керівникові, підлеглому чи групі, то інші одержать меншу частину. Отже, розподіл ресурсів майже завжди призводить до конфліктів.

2. **Взаємозалежність завдань.** Можливість конфлікту наявна завжди, де одна людина або група залежить у виконанні завдань від іншої людини або групи. Оскільки всі організації є системами, котрі складаються із взаємозалежних елементів, у процесі неадекватної роботи одного з підрозділів або людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту.

3. **Розбіжність у цілях або несхожість цілей.** Можливість конфлікту в організаціях збільшується залежно від того, чим більшою стає спеціалізація і поділ їх на підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формують свої цілі й можуть приділяти більшу увагу досягненню їх, аніж досягненню цілей всієї організації.

4. **Відмінності в уявленнях про конкретну ситуацію та про цінності.** Уявлення про певну ситуацію залежить від бажання досягти певної цілі. Замість того, щоб об'єктивно

оцінювати ситуацію, люди схильні розглядати тільки ті погляди, альтернативи, які (на їхню думку) позитивні для групи й особистих потреб. Відмінності в цінностях — дуже поширена причина конфлікту. Наприклад, підлеглий вважає, що завжди має право на висловлення своєї думки, а керівник переконаний, що підлеглий може це робити тільки тоді, коли його запитують, і, безумовно, робити те, що йому кажуть.

**5. Відмінності в манері поведінки та життєвому досвіді.** Такі відмінності можуть збільшувати можливість виникнення конфліктів. Зазвичай майже завжди є люди, які виявляють агресивність, ворожість і готові сперечатися з будь-якого приводу. Такі люди створюють навколо себе атмосферу конфлікту.

**6. Незадовільні комунікації** (неправильна інформація), неефективне передавання інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту, що заважають окремим працівникам чи групі розуміти ситуацію або погляди інших. Якщо керівництво не може довести до відома підлеглих певні новації і переконати їх у необхідності та вигідності їх для них, підлеглі можуть відреагувати таким чином, що виникне конфлікт між адміністрацією і підлеглими або й між самими підлеглими. Такі конфлікти часто виникають через нездатність керівника розробити і довести до відома підлеглих точний опис посадових функцій, обов'язків, вимог до праці.

Є декілька способів управління конфліктом, котрі можна поділити на дві категорії: структурні і міжособистісні.

**Структурні методи:**

- роз'яснення вимог до виконання роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділи, функції, служби тощо);
- визначення загально організаційних комплексних цілей з метою спрямування зусиль усіх працівників на досягнення загальної єдиної мети;
- використання системи винагород (премій, матеріальних заохочень, підвищення на службі тощо).

Можна вести мову про п'ять головних **міжособистісних способів вирішення конфлікту:**

- ухилення, уникнення;
- згладжування, пристосування;
- примус (примушування), конкуренція;
- компроміс;
- вирішення, розв'язання проблеми (співпраця).

Розглянемо ці стилі детальніше.

**Ухилення, уникнення.** Цей стиль полягає в тому, що людина намагається відійти від конфлікту. Головні способи ухилення від конфлікту: уникнення ситуацій, які провокують виникнення суперечностей, і уникнення обговорення питань, що можуть викликати незгоду.

**Згладжування, пристосування.** Цей стиль характерний такою поведінкою, яка «диктується» переконанням, що не варто злитися. Оскільки це в кінцевому підсумку негативно вплине на всіх. Навпаки, потрібно стимулювати почуття спільності між членами колективу.

**Примус, конкуренція.** У межах цього стилю переважають намагання примусити прийняти свій погляд будь-яким чином. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших, поводить агресивно і для впливу на інших використовує владу примушування. Цей стиль є ефективним у ситуаціях, коли керівник має велику владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає в тому, що він пригнічує ініціативу підлеглих, створює велику вірогідність несприйняття всіх чинників, оскільки відображає тільки один погляд.

**Компроміс.** Цей стиль характеризується прийняттям погляду, але тільки до певної межі. Здатність до компромісу високо цінують в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість вирішити конфлікт для задоволення всіх. Однак використання цього стилю на ранній стадії розвитку конфлікту може зашкодити діагнозу проблеми і не дати можливості оцінити всі альтернативні підходи до її вирішення.

**Вирішення проблеми (співпраця).** Цей стиль характеризується визнанням розбіжностей у поглядах і готовністю ознайомитися з іншими, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти

вихід, прийнятний для всіх сторін.

Залежно від ефективності управління конфліктною ситуацією бувають такі наслідки:

**Функціональні (позитивні):**

- вироблення сприйнятливих рішень;
- схильність до співпраці;
- поліпшення взаємин між працівниками, підлеглими та керівниками;
- поява додаткових ідей;
- виникнення додаткових альтернатив тощо.

**Дисфункціональні (негативні):**

- погіршення взаємин між працівниками;
- незадовільний моральний клімат, зниження продуктивності праці, плинність кадрів;
- послаблення співпраці в майбутньому;
- непродуктивна конкуренція з іншими групами чи працівниками;
- пошук «ворогів»;
- зменшення взаємодії сторін конфлікту;
- збільшення ворожості між суб'єктами конфлікту;
- перебільшення значення «перемоги»;
- тривале святкування «перемоги» тощо.

Детальніше розглянемо головні стилі вирішення конфлікту, в основу яких покладено систему, яку називають **методом Томаса-Кілмена** (метод розроблений К. Томасом і Р. Кілменом у 1972 році). Ця система дає змогу кожній людині визначити власний стиль вирішення конфлікту.

Головні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, пов'язані із загальним джерелом будь-якого конфлікту, коли не збігаються інтереси двох або більше сторін. Ваш стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тим, наскільки ви хочете задовольнити власні інтереси (діючи пасивно чи активно) та інтереси сторони (діючи індивідуально чи спільно (сумісні дії)).

Якщо зобразити це графічно, то одержимо сітку Томаса-Кілмена, яка дає змогу визначити місце і назву для кожного із п'яти головних стилів вирішення конфлікту. Ця сітка допоможе вам визначити свій стиль або стиль іншої людини.

Кожна людина може певною мірою використовувати всі ці стилі, але, звичайно, має пріоритетні. Крім того, деякі стилі можуть бути найефективнішими для розв'язання конфліктів певного типу.

**Стиль конкуренції.** Він може бути ефективним у тому разі, коли ви наділені певною владою; ви знаєте, що ваше рішення чи підхід у певній ситуації правильні, і маєте можливість наполягати на них. Проте, це не той стиль, який варто використовувати щодо особистих стосунків; якщо ви хочете ладити з людьми, то стиль конкуренції зумовлюватиме в них відчуження. А якщо ви застосуєте цей стиль у ситуації, коли не маєте достатньої влади і ваша думка не збігається з думкою вашого керівника, то можете обпектись.

Ось приклади випадків, коли варто використовувати цей стиль:

- результат дуже важливий для вас, і ви робите велику ставку на власне вирішення проблеми, що виникла;
- ви маєте достатній авторитет для прийняття рішення, і є очевидним, що запропоноване вами рішення — найкраще;
- рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте достатньо влади для цього;
- ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам нічого втрачати;
- ви перебуваєте в критичній ситуації, яка вимагає миттєвого реагування;
- ви не можете зізнатися людям, що перебуваєте у безвихідному становищі, тим часом як хтось повинен повести їх за собою;
- ви повинні прийняти нестандартне рішення, але сьогодні вам необхідно діяти й у вас достатньо повноважень для цього.

**Стиль уникнення.** Його можна використовувати тоді, коли «зачеплена» проблема не дуже важлива для вас, коли ви не хочете втратити сили на її вирішення або коли відчуваєте,

що перебуваєте у безвихідному становищі. Цей стиль також рекомендують у тих випадках, коли ви відчуваєте, що не маєте рації, і відчуваєте правоту іншої людини або коли ця людина наділена більшою владою. Все це — значні підстави для того, щоб не захищати власну позицію. Ви можете спробувати змінити тему розмови, вийти з кімнати або зробити щось таке, що відхилить або відтермінує конфлікт.

Стиль уникання може стати придатним під час спілкування з «тяжкою» людиною і коли немає значних підстав далі контактувати з нею. Цей підхід може бути корисним також, коли ви прагнете прийняти рішення, але не знаєте, як учинити, або це рішення прийняти одразу ж немає потреби. Цей стиль годиться також для тих випадків, коли відчуваєте, що для розв'язання конкретної проблеми ви не володієте достатньою інформацією.

Якщо відповідь може дати сам час, то краще визнати це і сказати собі: «Зараз мені ніколи цим займатися. Я зачекаю».

Ось найтипівіші ситуації, за яких рекомендують застосовувати стиль уникання:

- напруженість занадто велика, і ви відчуваєте необхідність послаблення загострення;
  - вихід не дуже важливий для вас, і ви вважаєте, що рішення настільки тривіальне, що не варто витрачати на нього сили;
  - у вас тяжкий день, а вирішення цієї проблеми може завдати додаткових неприємностей;
  - ви знаєте, що не можете або навіть не хочете розв'язати конфлікт на свою користь;
  - ви хочете виграти час, можливо, для того, щоб отримати додаткову інформацію чи заручитися чієюсь підтримкою.
- ситуація дуже складна, і ви відчуваєте, що розв'язання конфлікту обійдеться для вас занадто дорого; у вас мало влади для розв'язання проблеми або для її вирішення бажаним для вас способом; ви відчуваєте, що в інших більше шансів розв'язати цю проблему; пробувати розв'язати проблему є небезпечним, оскільки висвітлювання і відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію.

Дехто вважає стиль уникання «втечею» від проблем і відповідальності, а не ефективним підходом до розв'язання конфлікту. Насправді ухиляння або відтермінування можуть бути цілком придатною і конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію. Цілком імовірно, що коли ви постараетесь ігнорувати її, не виказуючи до неї свого ставлення, ухилитися від рішення, змінити тему чи перенести увагу на щось інше, то конфлікт розв'яжеться сам по собі. Якщо ні, то ви зможете до нього повернутися згодом, коли будете до цього більш готові.

**Стиль пристосування.** Ви можете використати цей підхід, коли результат справи надзвичайно важливий для іншої людини і не дуже суттєвий для вас. Цей стиль корисний також і в тих ситуаціях, коли ви не можете отримати гору, оскільки інша людина наділена більшою владою; таким чином, ви йдете на поступки й погоджуєтесь з тим, чого хоче опонент. Якщо ви відчуваєте, що поступаєтесь в чомусь важливому для вас і відчуваєте щодо цього невдоволеність, то стиль пристосування у цьому випадку, очевидно, неприйнятний.

Він може виявитися непридатним і в тій ситуації, коли ви відчуваєте, що інша людина не має намірів, відповідно, поступатися чимось або коли ця людина не оцінить зробленого вами.

Цей стиль необхідно використовувати тоді, коли ви відчуваєте, що, трохи поступившись, мало втрачаєте. Ви можете вдатися до цієї стратегії, якщо на цей час потрібно пом'якшити ситуацію, а надалі ви повернетесь до цього питання і зможете відстояти свою позицію.

Стиль пристосування дещо нагадує стиль уникання, оскільки його можна використати для того, щоб відтермінувати вирішення проблеми. Проте, основна відмінність полягає в тому, що ви дієте разом з іншою людиною; ви погоджуєтесь робити те, що хоче інший. Коли ж ви застосовуєте стиль уникання, ви не робите нічого для задоволення інтересів іншої людини. Ви просто відштовхуєте від себе проблему.

Ось найхарактерніші ситуації, в яких рекомендується використовувати стиль пристосування:

- вас особливо не хвилює те, що трапилось;
- ви прагнете зберегти мир і добрі відносини з іншими людьми;
- ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось стосунки, ніж захищати свої інтереси;

- ви розумієте, що результат значно важливіший для іншої людини, ніж для вас;
- ви розумієте, що правда не на вашому боці;
- у вас мало влади або мало шансів перемогти;
- ви вважаєте, що інша людина матиме з цієї ситуації корисний урок, якщо підете назустріч її бажанням; поступаючись, погоджуючись або жертвуючи своїми інтересами на користь іншої людини, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію і відновити гармонію; ви можете використати цей період затишшя, щоб виграти час і потім домогтися остаточного, бажаного для вас рішення.

**Стиль співпраці.** Дотримуючись цього стилю, ви берете активну участь у розв'язанні конфлікту і захищасте свої інтереси, але прагнете співпрацювати з іншою людиною.

Цей стиль вимагає тривалішої роботи порівняно з іншими підходами до конфлікту, оскільки ви спочатку «викладаєте на стіл» потреби, турботи та інтереси обох сторін, а потім обговорюєте їх. Проте, якщо у вас є час, а вирішення проблеми для вас має важливе значення, то це добрий спосіб вироблення взаємовигідного рішення.

Цей стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби. Хоча спочатку може здатися, що сторони бажають одного й того самого, вони можуть мати різні стратегічні цілі й плани на майбутнє, що є безпосереднім джерелом конфлікту. Наприклад, може здатися, що причиною конфлікту на роботі є повільність службовця. Однак ця повільність може приховувати глибшу суперечність, причина якої — невдоволеність роботою (недостатня повага, визнання чи довірена відповідальність). Якщо реагувати тільки на поверхові прояви, то це схоже на косметичний ремонт, низька ефективність якого виявиться з часом, бо корені проблеми залишаться. Людина може перестати бути повільною, але вдаватиметься до неусвідомлюваного саботажу, влаштовуючи додаткові перерви, використовуючи в особистих цілях обладнання тощо. Вона переконуватиме себе в тому, що має на це право, бо її роботу оцінюють і оплачують недостатньо.

Якщо ж обидва учасники конфлікту розуміють, у чому є його причина, то можуть разом шукати нові альтернативи чи випрацювати сприйнятливі компроміси.

Такий підхід рекомендується використовувати в ситуаціях, коли:

- вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін і ніхто не хоче цілком від нього усунутися;
- у вас тісні, тривалі та взаємозалежні віносини з іншою стороною;
- у вас є час попрацювати над проблемою, що виникла (це добрий підхід до розв'язання конфліктів на підставі перспективних планів);
- ви та інша людина обізнані з проблемою, і бажання обох сторін відомі;
- ви і ваш опонент маєте намір винести на обговорення деякі ідеї і попрацювати над виробленням рішення;
- ви обидва спроможні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного;
- обидві сторони втягнуті в конфлікт, наділені однаковою владою чи не помічають відмінностей у становищі для того, щоб нарівні шукати шляхи вирішення проблеми.

Стиль співпраці потребує певних зусиль. Обидві сторони повинні затратити на це час, повинні вміти пояснити свої бажання, висловити свої потреби, вислухати одна одну, а потім виробити альтернативні варіанти розв'язання проблеми. Коли бракує хоча б одного з цих елементів, то такий підхід є неефективний.

Стиль співпраці серед інших стилів є найважчим, зате він допомагає знайти рішення, яке найбільше задовольняє обидві сторони в складних і важливих конфліктних ситуаціях.

**Стиль компромісу.** Компромісу досягають на поверховому рівні порівняно із співпрацею; ви поступаєтесь у чомусь, інша людина теж у чомусь поступається, і в результаті ви зможете дійти спільного розв'язання.

Стиль компромісу найефективніший у тих випадках, коли ви та інша людина хочете одного і того самого, але знаєте, що одночасно це є для вас нездійсненним. Наприклад, ви прагнете обійняти одну й ту саму посаду або, будучи у відпустці вдвох, ви бажаєте провести її по-різному. На випадок спільної відпустки ви можете домовитися таким чином: «Добре, ми

проведемо частину відпустки в горах, а частину — на березі моря».

Типові випадки, в яких стиль компромісу є найефективнішим:

- обидві сторони наділені однаковою владою і мають взаємосуперечливі інтереси;
- ви хочете дійти рішення швидко, оскільки у вас немає часу або тому, що це найекономніший і найефективніший шлях;
- вас може влаштувати тимчасове рішення;
- ви можете скористатися короточасною вигодою;
- інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
- задоволення вашого бажання є для вас вельми суттєвим, і ви можете дещо змінити початкову мету;
- компроміс дасть змогу вам зберегти взаємини, і ви волієте отримати хоча б що-небудь, аніж втратити все; коли ви прагнете досягнути компромісного рішення з кимсь, вам потрібно розпочинати із з'ясування інтересів і бажань обох сторін; після цього необхідно визначити сферу спільних інтересів; ви повинні подавати пропозиції, вислуховувати пропозиції іншої сторони, бути готовим до поступок, обміну послугами тощо.

## ТЕМА №2.5 «ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА»

План:

1. Організаційна поведінка як об'єкт наукового аналізу
2. Генеза науки про організаційну поведінку
3. Організаційна поведінка у системі наукового знання
4. Основні моделі поведінки в організації

**Література:** 1, 2, 3, 4, 5.

### ЗМІСТ

#### **1. Організаційна поведінка як об'єкт наукового аналізу**

**Організаційна поведінка** – це наука, що вивчає поведінку людей (індивідів і груп) у організаціях з метою практичного використання отриманих знань для підвищення ефективності трудової діяльності людини.

Організаційна поведінка як дисципліна передбачає вивчення і формування поведінки індивідів, груп для досягнення організацією поставлених цілей і підвищення ефективності її діяльності.

Завдання організаційної поведінки в сучасних умовах трансформуються під впливом основних тенденцій розвитку суспільства.

До них відносяться:

- глобалізація та зростання кількості транснаціональних корпорацій;
- демографічні зміни робочої сили: тенденції зростання різноманітності;
- стрімкий розвиток технологій;
- зростаючі очікування людей щодо організацій.

**Глобалізація** – це процес взаємодії людей усього світу щодо їх культурного, економічного, політичного, технологічного життя та навколишнього середовища.

Одним з основних засобів глобалізації є транснаціональні корпорації – організації, які здійснюють велику кількість своїх операцій на території різних країн і мають свої штаб-квартири. У зв'язку зі зростанням числа транснаціональних корпорацій виникає проблема управління персоналом у країнах з різним економічним укладом та культурою.

На сьогоднішній день найбільш визнаним є дивергентний підхід, згідно з яким ефективно управління вимагає чіткого розуміння та врахування особливостей соціально-економічного та культурного життя тієї чи іншої країни: її цінностей, традицій та уявлень.

Демографічні зміни робочої сили відбуваються у трьох основних напрямках:



- швидке зростання кількості працюючих жінок; при цьому все більше жінок прагнуть досягнення найвищих щаблів кар'єрних сходів;
- посилення расової та етнічної різноманітності працівників організації;
- збільшення тривалості життя та, відповідно, тривалості активної трудової діяльності.

Всі ці зміни призводять до необхідності розробки нових способів управління людськими ресурсами в ситуації різноманітності. Розвиток сучасних технологій істотно змінює як зміст трудової діяльності, і характер взаємодії з працівників організації. Основним каталізатором тут є комп'ютерні технології і особливо Інтернет і бездротові технології, що швидко розвиваються. Це призводить до наступних помітних тенденцій у діяльності організацій.

По-перше, «знежирення» організацій у двох основних формах – даунсайзинг та аутсорсинг.

*Даунсайзинг* – це процес зниження чисельності працівників з метою досягнення оптимальної кількості працівників, необхідної для ефективного функціонування заново збудованої організації.

*Аутсорсинг* – процес ліквідації підрозділів, які пов'язані з центральними напрямками роботи організації, і найму інших фірм їхнього виконання.

По-друге, створення віртуальних організацій, тобто дуже гнучких тимчасових організацій, що формуються групою компаній, що об'єднують свої зусилля для реалізації конкретного проекту.

По-третє, дистанційна присутність – практика використання комунікаційних технологій, що дозволяють виконувати роботу на віддаленій відстані від безпосереднього місця роботи, наприклад, з дому.

Зміни в очікуваннях людей стосуються трьох основних аспектів діяльності організації.

- очікування гнучкості з боку організації у відповідь потреби працівників; зокрема, до них належать такі форми організації праці, як запровадження гнучкого графіка роботи, залучення до роботи на тимчасовій основі, ущільнення робочого тижня, поділ посади на форми постійної та часткової зайнятості, програми довільного скорочення робочого часу;

- очікування сучасних споживачів високої якості товарів та послуг і як відповідь – тотальний контроль якості;

- зростає соціально-етична відповідальність корпорацій, яка передбачає, що прийняття управлінських рішень пов'язане з етичними цінностями, з дотриманням вимог закону та поваги до особистості та суспільства в цілому, із збереженням навколишнього середовища.

Практичною метою організаційної поведінки є підвищення ефективності організації у вигляді оптимального управління її людськими ресурсами.

Вивчення організаційної поведінки дозволяє відповісти на питання: «Чому так відбувається?»

Як відомо, індивід, який приходить працювати в організації, погоджується з певними обмеженнями своєї поведінки відповідно до регламенту норм, корпоративного кодексу поведінки. Іншими словами, роботодавець укладає зі своїми працівниками моральний контракт, згідно з яким лояльне ставлення працівника до правил та інструкцій організації гарантують зайнятість, кар'єрне зростання та матеріальну винагороду.

Щодо організаційної поведінки як розділу психології управління, то вона вивчає поведінку людей, що залучені в управлінські процеси зі своїми ритмами, циклами, структурами, рамками та вимогами. Поведінка працівника в організації визначається тими цілями організації та обмеженнями, які вона формулює для своїх працівників.

Сутність організаційної поведінки полягає в систематичному, науковому аналізі поведінки індивідів, груп, організацій з метою з'ясувати, спрогнозувати та вдосконалити особистий внесок у функціонування організації з урахуванням чинників зовнішнього середовища.

За визначенням Дж. Ньюстрома організаційна поведінка є вивченням поведінки людей (індивідів і груп) у організаціях і практичне використання отриманих знань. Аналіз організаційної поведінки дозволяє виявити можливі шляхи підвищення ефективності трудової діяльності індивідів шляхом вивчення різних аспектів їхньої поведінки, таких як міжособові

відносини, відносини всередині малих груп, міжгрупові відносини та внутрішньоорганізаційні відносини.

Зазначимо, що організаційна поведінка є науковою дисципліною, яка доповнюється новими концептуальними розробками і передбачає дві складові:

- поведінка організації як всередині так і у взаємодії із зовнішнім середовищем;
- поведінка індивідів у цій організації щодо один одного та щодо організації загалом.

Організаційна поведінка має чітку орієнтацію на особу усередині групи, організації, на відносини між індивідами, на сприйнятливність індивідів до нового, на здатності персоналу до навчання.

На *індивідуальному рівні* аналізу в центрі уваги знаходяться індивідуальні характеристики поведінки людини в організації – це професійно важливі якості особистості, емоційні стани на роботі, ставлення до займаної посади, організації та колег, трудова мотивація та кар'єрні устремління.

На *груповому рівні* аналізу розглядаються поведінкові феномени, характерні для окремих підрозділів (департаментів), які можна віднести до категорії малих груп. До цих феноменів належать групові процеси та структура, міжособистісна взаємодія та комунікації, процеси прийняття групових рішень.

І, нарешті, на *організаційному рівні* аналізу суб'єктом поведінки виступає організація в цілому – це проектування організації, стратегічне планування, організаційна культура тощо.

Отже, організаційна поведінка охоплює всі три рівні аналізу поведінки.

З огляду на вище зазначене, *предметом організаційної поведінки виступає феномен поведінки*, то необхідно уточнити, про яку поведінку йдеться. Тут слід зробити два важливі зауваження.

По-перше, організаційна поведінка не зводиться тільки до трудової поведінки, а й включає поведінкові феномени, пов'язані з різними сторонами організаційного життя. Наприклад, до них відносяться феномени організаційної прихильності, опору організаційним змінам, рольової та конфліктної поведінки, міжособистісного впливу та влади та ін.

По-друге, організаційна поведінка не обмежується вивченням лише індивідуальної поведінки співробітника.

Відтак, *предметом вивчення організаційної поведінки є взаємозв'язок рівнів структури управління, основні закономірності та фактори, які визначають поведінку працівників в процесі спільної діяльності та міжособистісного спілкування.*

У менеджменті організація визначається як соціальна структурована система, що складається з груп та індивідів, що працюють разом для досягнення поставлених цілей. При цьому суттєвим при знаком організації є наявність свідомо координованої трудової діяльності людей.

Виходячи з цього розуміння, *об'єктом організаційної поведінки повинні бути організації всіх типів: великі та малі за величиною; державні та приватні за формою власності; комерційні та суспільні за своїми цілями тощо.*

Інакше кажучи, передбачається, що закономірності організаційного поведінки мають бути універсальними всім типів організацій. Однак таке – розширювальне розуміння об'єкта організаційної поведінки не враховує його специфіки в організаціях різного типу.

Відомо, що великий вплив на організаційну поведінку має розмір компанії. Очевидно, що існують, наприклад, відмінності в мотивації трудової поведінки співробітників багатотисячної транснаціональної корпорації та малого підприємства, що складається з кількох осіб.

Особливістю роботи на малому підприємстві є те, що в ньому обмежені можливості вертикальної кар'єри та на перший план виходять такі мотиватори, як інтерес до виконуваної роботи, тепла емоційна атмосфера, довіра до керівника тощо.

Можна стверджувати, що поведінка людини на малому підприємстві детермінована, з одного боку, її індивідуальними якостями, а з іншого – соціальнопсихологічними характеристиками малої групи, до якої вона включена: груповими нормами, згуртованістю, роллю та статусом.

На відміну від цього у великих компаніях до цих двох регуляторів поведінки додається вплив третьої – організаційних характеристик, які притаманні лише великій організації загалом.

До цієї групи характеристик належать:

- структура компанії: лінійна, функціональна, проектна чи матрична;
- стратегія розвитку компанії: інноваційна чи консервативна;
- стадія розвитку компанії: формування, інтенсивного зростання, стабілізації, спаду (кризи);
- тип організаційної культури: мережева, общинна, найманська або фрагментована;
- баланс влади між напрямками діяльності та підрозділами;
- система організаційних комунікацій та ін.

Серед цілей вивчення організаційної поведінки можна виділити:

- розробка техніки аналітичного та емпіричного дослідження поведінки людей у організації;
- виявлення та аналіз причин та вчинків людей у певних умовах;
- створення методів пояснення та способів, які дозволять передбачати поведінку працівників в організації;
- прогноз та корекція поведінки індивіда в організації;
- формування навичок управління поведінкою підлеглих та своєю власною;
- створення такої організації, колектив якої працюватиме на засадах співробітництва та поєднання загальноорганізаційних, групових та індивідуальних інтересів;
- формування організаційної культури організації.

Специфіка організаційної поведінки як науки зумовлює такі її основні функції:

- дослідницька, яка описує та аналізує причини індивідуальних та групових поведінкових актів;
- прогностична, яка передбачає основні варіанти поведінки працівника в організації;
- прикладна, яка формує та розвиває навички управління внутрішньогруповими процесами в організації.

Більшість наукових дисциплін, організаційна поведінка серед них, має на меті опис, усвідомлення, прогнозування і контроль над певними явищами.

Отже, менеджер несе відповідальність за результати виконання робочих завдань, а й відтак, можливості впливу на поведінку працівників і діяльність команд мають життєво важливе значення.

***Організаційна поведінка – це інструмент отримання взаємної вигоди індивідів і організації.***

## **2. Генеза науки про організаційну поведінку**

За формальними ознаками організаційної поведінки (англ. – organizational behavior) є порівняно юною галуззю наукового знання. Перший спеціальний підручник з цієї дисципліни був написаний Ф. Лютенсом і опублікований у США в 1973 році.

За минулі десятиліття організаційна поведінка стала важливим елементом освітніх програм академічної підготовки менеджерів, а також завоювала популярність серед управлінців-професіоналів, що мають значний досвід практичної діяльності в різних сферах бізнесу.

Аналізуючи історичні корені і процес формування організаційної поведінки як науки, Ф. Лютенс стверджував, що вона «є комбінацією принаймні двох старих наук у школах бізнесу – «людських відносин» і «управління» («менеджменту»), але ці науки також включили елементи інших дисциплін, переважно психології і соціології.

Політична наука, економіка, антропологія і психіатрія також вплинули на розвиток науки про організаційну поведінку».

Становлення організаційної поведінки як науки відбувалося паралельно з розвитком менеджменту. У рамках еволюції управлінської думки виділяють чотири основні етапи розвитку теорії організаційної поведінки.

*Перший етап – школа наукового управління*, або класична школа, представлена роботами таких дослідників, як Ф. Тейлор, Ф. Гілберт, Г. Емерсон і отримала найбільший розвиток у 1920-30 рр. у Європі та США. Засновники школи наукового управління вважали, що, використовуючи спостереження, виміри, логіку та аналіз, можна вдосконалювати багато операцій ручної праці, домагаючись їхнього ефективнішого виконання. У рамках цієї школи вчені вперше виявили інтерес до ефективності не людини, а діяльності організації. Тейлор стверджував, що за умов наукової організації виробничого процесу, робочий час буде використано з найбільшою користю.

*Другий етап – школа людських відносин*, яка заснована на результатах «хоторнського експерименту», що відбувався в м. Хоторн поблизу Чикаго на заводі Western Electric протягом 12 років (включаючи обробку та аналіз даних) – з 1927 по 1939 рр. Спочатку мета дослідження полягала у визначенні впливу матеріальних чинників на продуктивність праці. Але з'ясувалося, що зростання продуктивності праці було наслідком неформальних відносин між працівниками та формування неформальних малих груп.

*Третій етап характеризується відходом від жорсткого раціоналізму в організаційній поведінці, переходом до менеджменту людських відносин*, який посилюється гуманістичними характеристиками та розвитком теорій мотивації (А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг та інші). Актуалізується психологія особистості, потреби та мотиви індивіда. Саме в цей період організаційна поведінка формувалася як наука.

*Четвертий етап, починаючи з 1970-х рр., отримав назву культурологічного*. У цей період у США звернули увагу на особливо успішні компанії, унікальність їхньої корпоративної культури, у якій організаційна поведінка посідала особливе місце.

Сучасний розвиток організаційної поведінки пов'язаний з управлінськими поведінковими моделями, що, передусім, спираються на систему переконань. Результативність управління організації залежить від того, наскільки менеджер розуміє суть, значення та ефективність моделей організаційної поведінки.

### **3. Організаційна поведінка у системі наукового знання**

Системність організаційної поведінки спирається на результати досліджень і концептуальні розробки.

*Дослідження* – це процес збору та інтерпретації даних, які підтверджують або спростовують теоретичні побудови. Це безперервний процес, завдяки якому ми постійно розширюємо коло наших знань про поведінку людини в процесі праці.

Серед базових відмінностей науки про організаційну поведінку – її міждисциплінарний характер. Міждисциплінарність організаційної поведінки чітко проглядається в самій назві цієї галузі знання. З одного боку, в її назві є поняття організації, яке є основним об'єктом дослідження теорії організації, а з іншого – поняття поведінки, що знаходиться в центрі уваги поведінкових наук, і в першу чергу психології та соціології.

Організаційна поведінка об'єднує *поведінкові* (біхевіористські) *науки* (систематизовані знання про характер і причини вчинків людей) з іншими дисциплінами – *менеджментом, економічною теорією, економіко-математичними методами, кібернетикою*, що стають джерелом ідей, які сприяють поліпшенню взаємин між людьми та організаціями.

Всі суспільні (і природні) науки спираються на філософський фундамент базисних ідей, що зумовлюють їхній розвиток. Підґрунтям організаційної поведінки виступає низка базисних ідей про природу людини та організації, які і є тими самими «перевіреними часом» принципами.

У системі наукового знання організаційна поведінка як предмет взаємодіє з такими науковими дисциплінами, як: менеджмент, теорія організації, економіка, соціологія, соціальна психологія, психологія, політологія та філософія. Всі ці науки є теоретичним підґрунтям організаційної поведінки – з них вона «черпає» основні концепції, концепції та теорії.

На їх основі організаційна поведінка розробляє власні концепції та моделі середнього рівня узагальненості, придатні для використання у практиці управління. При цьому кожна із

зазначених наук виступає теоретичним підґрунтям для «свого» рівня аналізу поведінки: психологія – для індивідуального; соціологія та соціальна психологія – для групового; теорія організації – для організаційного.

Звичайно, йдеться не в усіх напрямках цих наук, а про вибірковий вплив окремих напрямів та розділів. Так, для аналізу індивідуальної поведінки ключову роль відіграють дослідження психології особистості та здібностей, для аналізу групової поведінки – соціологічні та соціально-психологічні дослідження малих груп, для аналізу організаційної поведінки – дослідження культури, проектування та змін.

Міждисциплінарність організаційної поведінки не вичерпується лише впливом психології, соціології та теорії організацій. Важливий внесок у вивчення організаційного рівня поведінки роблять також *антропологія, політологія і економіка*.

Зазначимо, що вплив усіх цих соціальних наук на організаційну поведінку не є односпрямованим – розроблені в організаційній поведінці моделі, у свою чергу, є джерелами для розвитку теоретичних знань у цих науках.

Поряд з переліченими вище фундаментальними соціальними науками, що виступають для організаційної поведінки джерелом теоретичних знань, дисципліна спирається і на практичний досвід управління, систематизований та узагальнений у менеджменті.

За визначенням одного з класиків сучасного менеджменту Р. Дафта, «менеджмент – це ефективно і продуктивно досягнення цілей організації за допомогою планування, організації, керівництва та контролю організаційних ресурсів». У цьому визначенні укладено дві важливі ідеї: по-перше, виділено основні функції управління – планування, організація, лідерство та контроль організаційних ресурсів і по-друге, сформульовано основне завдання менеджменту – ефективно та продуктивно досягнення цілей організації. При цьому важливо наголосити, що одним з основних ресурсів організації є людські ресурси та управління цими ресурсами є важливим напрямом у сучасному менеджменті. Значення цього напрямку настільки велике, що низка авторів вважають його самостійною функцією менеджменту.

Як же співвідносяться управління людськими ресурсами та організаційна поведінка? Управління людськими ресурсами (як і менеджмент в цілому) відображає переважно рівень практичного знання, тобто є узагальнення інструментів, методів і технологій управління людськими ресурсами організації, що склалися в реальній практиці. Наприклад, технологія підбору та оцінки персоналу, методів адаптації та навчання тощо.

На відміну від цього, організаційна поведінка представляє теоретико прикладний рівень знання – тобто спирається на результати прикладних досліджень і розробляє концепції та моделі, що мають практичне застосування. Наприклад, концепція професійних компетенцій менеджера, моделі задоволеності працею, концепції трудової мотивації, організаційного стресу тощо.

З одного боку, організаційна поведінка черпає у практиці управління людськими ресурсами проблематику своїх прикладних досліджень, а з іншого – розробляє концепції та моделі, що дозволяють науково осмислити існуючі практики управління персоналом і конструювати нові. Опора тільки на досвід і здоровий глузд можуть призводити до управлінських помилок.

Таким чином, організаційна поведінка виступає теоретичною основою для наукового осмислення практики управління людськими ресурсами.

Побудова системи організаційної поведінки ґрунтується на таких принципах:

- *принцип оптимальності співвідношення інтра- та інтрафункцій організаційної поведінки*, що дозволяє визначити пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи організаційної поведінки та функціями організаційної поведінки;

- *принцип оптимальності співвідношення управлінської орієнтації*, що зумовлений необхідністю випередження виконання функцій розвитку людських ресурсів у порівнянні з функціями, спрямованими на стабільний розвиток виробництва;

- *принцип потенційних імітацій*, згідно з яким тимчасове вибуття деяких працівників не повинно переривати здійснення функцій управління, отже, будьякий працівник повинен уміти

виконувати функції нижчого або вищого, а також деяких працівників свого рівня;

- **принцип економічності**, який передбачає, що необхідно підвищувати ефективність виробництва;

- **принцип прогресивності**, який стверджує, що система організаційної поведінки має відповідати стратегії розвитку організації;

- **принцип перспективності**, за яким необхідно враховувати перспективи розвитку організації;

- **принцип комплексності**, відповідно до якого при формуванні системи потрібно врахувати всі можливі фактори, що впливають на систему управління організації;

- **принцип автономності** – як у горизонтальному розрізі, так і у вертикальному, система має бути забезпечена раціональною автономністю структурних підрозділів або окремих управлінь;

- **принцип узгодженості**, що забезпечує узгодженість взаємодії між підрозділами як по вертикалі, так і по горизонталі з усіма стратегічними цілями організації та синхронізацію в часі;

- **принцип стійкості**, згідно з яким потрібно передбачити такі регулятори, які за умов можливого відхилення від поставленої мети організації, негативно впливають на працівника або підрозділ;

- **принцип комфортності**, що забезпечує максимальну зручність системи організаційної поведінки для максимального забезпечення творчих процесів обґрунтування, вироблення, ухвалення та реалізації рішення людиною.

Досягнення поставлених перед організацією цілей передбачає створення, поширення і впровадження системи організаційної поведінки. Такі системи організаційної поведінки існують в кожній організації, але в різних формах. Найбільш ефективними зарекомендували себе свідомо створені, регулярно контрольовані і удосконалювані системи.

Основне завдання систем організаційної поведінки полягає в ідентифікації найважливіших людських і організаційних чинників, що впливають на досягнення організацією поставлених цілей і створення умов для ефективного управління ними.

Фундамент системи організаційної поведінки утворюють основні переконання і наміри людей, які об'єднують свої зусилля для її створення (наприклад, власників компанії), а також менеджерів, що керують її діяльністю.

**Філософія організаційної поведінки** – це комплекс припущень і переконань менеджменту організації щодо реального стану справ компанії і завдань її діяльності, а також можливої ідеальної системи.

Філософія базується на двох джерелах, або фактичних і ціннісних передумовах.

**Фактичні передумови** – це описовий погляд на буття, що ґрунтується як на дослідженнях поведінкових наук, так і на особистому досвіді.

Ціннісні передумови транслиують погляд на бажаність певних цілей і видів діяльності. Їх можна вибирати, змінювати, а також відмовлятися від них.

Філософія, цінності, бачення, місія та цілі утворюють висхідну ієрархію, яка утворює «каркас» організаційної культури.

Культура відображає формальну організацію з її політикою, структурами, процедурами і зовнішнім соціальним середовищем. Менеджери повинні пам'ятати про неформальні групи організації.

Формальна і неформальна організації з'єднують різні елементи компанії в ефективну робочу команду. Саме менеджери відповідальні за включення в систему організаційної поведінки ще трьох основних її елементів – **бачення, завдань та цілей**.

Зазначимо, що від ефективності системи організаційної поведінки залежить можливість досягнення високого рівня мотивації персоналу, що, у поєднанні з кваліфікацією працівника та його здібностями, дозволяє організації покроково досягати поставленої мети, а працівникам – домагатися задоволеності своєю працею.

**Бачення** – це суперечливий образ того, чим організація та її члени можуть бути, тобто її можливе (і бажане) майбутнє. Керівникам необхідно створити привабливі плани щодо того, у

якому напрямку має розвиватися організація і які основні зміни чекають її попереду. Формулювання бачення вимагає наполегливої його пропаганди, щоб донести до працівників усіх рангів.

**Цілі** – це конкретні показники, до яких організація прагне в певний період часу. Постановка цілей є комплексним процесом, причому цілі топ-менеджменту повинні бути ув'язані з цілями співробітників.

Отже, створення ефективної соціальної системи передбачає реальне об'єднання індивідуальних, групових та організаційних цілей. Управлінська діяльність вимагає від менеджерів дотримуватися певного стилю керівництва, використовуючи свої комунікативні навички та знання міжособистісної і групової динаміки для досягнення високої якості діяльності організації. Це можливо за умов належного мотивування працівників до досягнення цілей організації, а також до індивідуальної задоволеності працею. Створюються двонаправлені відносини, що підтримують обидві сторони, тобто менеджер і працівники впливають один на одного до взаємної вигоди.

Підтримуючі системи організаційної поведінки характеризуються швидше управлінням за допомогою співробітників, ніж владою над ними, що має велике значення в контексті сучасної системи людських цінностей.

#### **4. Основні моделі організаційної поведінки**

Оскільки кожна організація унікальна, методи організаційної поведінки в материнській компанії та її філіях можуть відрізнятися. Вибір моделі організаційної поведінки визначається багатьма факторами, переважаючими серед яких є філософія, бачення, місія та цілі організації.

Залежно від системи соціальних зв'язків організації можуть бути закритими та відкритими, асистемні та управлінські моделі – механістичні, адміністративні, людських відносин, співробітництва тощо.

**Закрита модель** – система, що не має із зовнішнім середовищем прямого та зворотного зв'язку, «без входу» та «виходу».

**Відкрита модель** – система, що має із зовнішнім середовищем прямий і зворотний зв'язок, «вхід» та «вихід».

**Системна модель** – розгляд організації, заснований на всебічному вивченні її властивостей, виявленні слабких і сильних сторін, її можливостей та загроз, формуванні стратегії функціонування та розвитку організації, яка є системою соціальних зв'язків.

Кожна організація існує і функціонує не сама по собі, вона пов'язана з ухваленими в країні законами та нормативними правовими актами, що склалася на ринку збуту ситуацією та іншими факторами.

**Механістична модель** – система із централізованим ухваленням рішень, жорсткою ієрархією влади. Характерними ознаками подібної моделі виступають точність, стабільність, дисципліна, надійність, передбачуваність та продуктивність. У системі управління повноваження чітко визначені комунікації, що переважно спрямовані зверху вниз – між керівниками та підлеглими.

Модель співпраці розроблялась такими дослідниками, як В. Врум, П. Друкер, А. Маслоу, Д. Макгрегор, Х. Саймон.

Найбільш поширеними у сучасних організаціях є чотири моделі організаційної поведінки, що запропоновані Джоном Ньюстромом: авторитарна, опікунська, підтримуюча і колегіальна. Дані моделі організаційної поведінки утворюють еволюційний ряд практичних методів управління за минулі 100 років. Хоча в конкретний період часу домінуючою була одна з них, ті чи інші організації використовували кожен з розглянутих нами моделей.

**Авторитарна модель** організаційної поведінки ґрунтується на владі та домінувала в епоху промислової революції. Управлінці-послідовники цієї моделі впевнені, що й знання абсолютні, а обов'язки працівників полягають у беззаперечному виконанні всіх розпоряджень. Менеджмент повинен спрямовувати персонал, примушувати його до виконання своїх обов'язків, тобто. передбачається жорсткий контроль управління над персоналом.

Авторитарна модель орієнтує персонал на підпорядкування керівнику, через що виникає психологічна залежність від нього і влада його практично абсолютна. Заробітна плата в організації мала, і результати праці працівників мінімальні. Це обумовлено тим, що найманий персонал намагається задовольнити насамперед свої основні потреби та потреби членів своїх сімей.

У деяких ситуаціях ця модель відрізняється високою ефективністю, наприклад, у кризових ситуаціях, але важливою слабкістю моделі є високі людські витрати.

**Опікувальна модель** діє успішно, якщо організація має стільки економічних ресурсів, що дозволяє керівництву забезпечити необхідні кошти для виплати заробітної плати працівникам та надання їм пільг. Так як задоволені фізичні потреби персоналу, керівництво розглядає як можливий основний мотивуючий фактор потребу персоналу в безпеці. Опікувальний чинник призводить до посилення залежності працівників від організації. Опікувальна модель передбачає, що персоналу необхідно транслювати думки про фінансові заохочення та всілякі пільги. Як результат працівники відчувають задоволення від життя, але почуття задоволення викликає лише пасивне співробітництво. Саме з цієї причини ефективність опікуючої моделі не набагато вище за показники, які досягаються при авторитарній моделі.

Основною перевагою опікуючої моделі – це забезпечення почуття захищеності і задоволеності працівників, а недоліком моделі можна назвати те, що рівень трудових зусиль багатьох працівників перебуває в межах їхніх потенційних можливостей, оскільки вони нічого не роблять для розвитку своїх здібностей.

**Підтримуюча модель** характеризується тим, що менеджмент створює сприятливу атмосферу для особистого зростання працівників та використання їх здібностей на користь організації. У цій моделі менеджмент надає працівникам можливість, а працівники виявляють готовність взяти на себе відповідальність за діяльність організації з метою більшого внеску у виконання своїх обов'язків. У цьому працівники відчувають свою причетність до вирішення різноманітних організаційних завдань. А, розповідаючи про організацію, говорять не «вони», а «ми». Мотивація працівників до трудової діяльності підвищується завдяки задоволенню їхніх потреб у визнанні та повазі.

Підтримуюча модель не вимагає залучення значних коштів. Швидше тут йдеться про лідерські здібності керівництва, а не можливість надання пільг і премій (на відміну від опікувальної моделі). Модель підтримки більш ефективна в розвинених країнах, оскільки вона дозволяє реалізувати прагнення працівників задовольнити їхні потреби у визнанні та причетності. У країнах, що розвиваються, дана модель не завжди дає очікуваний результат, оскільки далеко не завжди задовольняються навіть мінімальні матеріальні потреби працівників.

**Колегіальна модель** є розвитком моделі підтримки. Термін «колегіальний» визначає команду людей, які прагнуть досягнення поставленої мети. Дана модель дозволяє сформувати у працівників почуття партнерства та єдності, відчувати свою необхідність та корисність. Коли персонал переконаний, що управлінці беруть активну участь у досягненні спільних цілей, він ніби «приймає» керівників у своє коло, з повагою ставиться до тих ролей, які вони виконують. У таких організаціях менеджмент орієнтований працювати в командах.

У колегіальній моделі працівники виявляють велику відповідальність не через вказівки керівника, а тому, що працівники усвідомлюють свій обов'язок домагатися найбільшого результату. Результатом колегіальної моделі є формування самодисципліни у працівників, які, відчувачи велику відповідальність, встановлюють правила своєї поведінки у команді. Колегіальна модель дає найбільший результат за умов інтелектуальної праці, творчої діяльності.

Сутність організаційної поведінки полягає в систематичному, науковому аналізі поведінки індивідів, груп, організацій з метою з'ясувати, спрогнозувати та вдосконалити особистий внесок у функціонування організації з урахуванням чинників зовнішнього середовища.

На думку Ф. Лютенса організаційна поведінка «є комбінацією принаймні двох старих наук у школах бізнесу – «людських відносин» і «управління» (менеджменту), але ці науки також включили елементи інших дисциплін, переважно психології і соціології. Політична наука,



економіка, антропологія і психіатрія також вплинули на розвиток науки про організаційну поведінку».

***Предметом організаційної поведінки виступає взаємозв'язок всіх рівнів системи управління з орієнтацією на розробку результативних методів управління в умовах конкурентного середовища функціонування.***

Об'єкти вивчення організаційної поведінки є:

- поведінка індивідів в організації;
- проблеми міжособистісних відносин при взаємодії двох індивідів (колеги або пари «начальник – підлеглий»);
- динаміка відносин всередині малих груп (як формальних, так і неформальних);
- міжгрупові відносини;
- організації як цілісні системи на основі внутрішньоорганізаційних відносин (стратегічні альянси, спільні підприємства тощо).

***Цілями організаційної поведінки є:***

- систематизований опис поведінки людей у різних виробничих ситуаціях;
- з'ясування причин вчинків індивідів у певних умовах;
- прогнозування поведінки працівника в майбутньому;
- оволодіння навичками управління поведінкою людей у процесі праці та їхнього вдосконалення.

***Основне завдання системи організаційної поведінки полягає в ідентифікації найважливіших людських і організаційних чинників, що впливають на досягнення організацією поставлених цілей і створення умов для ефективного управління ними.***

Фундамент системи організаційної поведінки утворюють основні переконання і наміри людей, які об'єднують свої зусилля для її створення (наприклад, власників компанії), а також менеджерів, що керують її діяльністю.

Організації є соціальними системами, які формуються на базі врахування взаємних інтересів, а відносини менеджменту і найманих працівників ґрунтуються на певних етичних принципах. Основні моделі організаційної поведінки: авторитарна, опікувальна, підтримуюча, колегіальна.

## ТЕМА №2.6

### «ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

План:

1. Психологія контакту. Рольові позиції спілкування
2. Функції управлінського спілкування
3. Особливості ділового спілкування
4. Практика ведення переговорів
5. Міжкультурний та гендерний аспекти ділового спілкування

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

### ЗМІСТ

#### **1. Психологія контакту. Рольові позиції спілкування**

Більшість вітчизняних дослідників розмежовують поняття «спілкування» і «комунікація», підкреслюючи, що, на відміну від комунікації, у спілкуванні відображена вся складність реального світу людських відносин з його цінностями й суб'єктивними смислами. Крім того, якщо в понятті «спілкування» наголос робиться на взаємному обміні інформацією (діалогічність, взаєморозуміння), то в понятті «комунікація» наголошується на передачі інформації.

За використанням знакових систем виділяють такі види спілкування:

- 1) вербальне (словесне) спілкування, яке поділяється на усне та писемне мовлення;

2) невербальне (безсловесне) спілкування, до якого належать візуальні засоби спілкування.

**Кінетичні засоби ділового спілкування**, які людина сприймає зорово, виконують виразно регулятивну функцію спілкування. До кінетики належать виразні рухи, що виявляються в міміці, позі, жести, погляді, ході.

**Просодичні та екстралінгвістичні засоби спілкування.** Характеристики голосу відносять до просодичних і екстралінгвістичних явищ.

**Просодика** – це загальна назва таких ритміко-інтонаційних аспектів мови, як висота, гучність голосового тону, тембр голосу, сила наголосу.

**Екстралінгвістична система** – це включення в мову пауз, а також різного роду психофізіологічних виявів людини: плачу, кашлю, сміху, подиху та ін.

Просодичними і екстралінгвістичними засобами регулюють мовленнєвий потік, економлять мовні засоби спілкування, вони доповнюють, замінюють і передбачають мовні висловлювання, передають емоційні стани.

**Такесичні засоби спілкування.** До такесичних засобів спілкування належать динамічні дотики у формі рукостискання (домінантне (рука зверху, долоні повернуті вниз), покірне (рука знизу, долоні повернуті вгору) та рівноправне), поплескування, поцілунки.

**Проксемічні засоби.** Спілкування завжди просторово організоване. Одним з перших просторову структуру спілкування став вивчати американський антрополог Е. Холл, який увів термін «проксеміка», буквальний переклад якого означає «близькість». До проксемічних характеристик належить орієнтація партнерів в момент спілкування й дистанція між ними:

- інтимна відстань - від 0 до 45 см;
- персональна - від 45 см до 1 м 20 см зі знайомими людьми;
- соціальна - від 1 м 20 см до 3 м 60 см – переважно під час спілкування з чужими людьми й під час офіційного спілкування;
- публічна - 3 м 60 см і більше.

На проксемічні характеристики спілкування мають прямий вплив культурні та національні фактори.

**Трансактний аналіз** (від лат. *transactio* – угода і грец. *analysis* – виклад, розчленування).

Сучасний трансактний аналіз містить у собі теорію особистості, теорію комунікацій, аналіз складних систем і організацій, теорію дитячого розвитку.

Теорія трансактного аналізу Е. Берна виходить з того, що транзакція – одиниця акту спілкування, протягом якої співрозмовники знаходяться в одному з трьох «єго-станів» «Я». У процесі взаємодії можуть в тій чи іншій мірі проявлятися такі стани людини як «батько», «дорослий», «дитина».

**Его-стани** – це сукупність зв'язаних один з одним способів поведінки, думок і почуттів як спосіб прояву нашої особистості в певний момент.

Зрілість людини проявляється в здатності гнучко застосовувати різні форми поведінки в залежності від її цілей і життєвих обставин.

**«Батько»** – «єго-стан» з інтеріоризованими раціональними нормами повинностей, вимог і заборон.

**«Дитина»** – емотивний початок у людині, що виявляється в двох видах:

- «природна дитина» – припускає всі імпульси, властиві дитині: довірливість, безпосередність, захопленість, винахідливість;

- додає людині чарівність і теплоту, але водночас вона примхлива, уразлива, легковажна, егоцентрична, уперта й агресивна; «адаптована дитина» – припускає поведінку, що відповідає чеканням і вимогам батьків, якій характерна підвищена конформність, непевність, боязкість, сором'язливість.

**Дорослий «Я-стан»** – здатність людини об'єктивно оцінювати дійсність за інформацією, отриманою внаслідок власного досвіду і на основі цього приймати незалежні, адекватні певній ситуації, рішення. Дорослий стан здатний розвиватися протягом усього людського життя.

«Батько» – це подана концепція життя, «Дитина» – концепція життя через почуття, то

«Дорослий» – це концепція життя через мислення, заснована на збиранні й обробці інформації. «Дорослий» у Е.Берна відіграє роль арбітра між «Батьком» і «Дитиною». Він аналізує інформацію, записану в «Батька» і «Дитини», і вибирає, яка поведінка найбільше відповідає певним обставинам, від яких стереотипів необхідно відмовитися, а які бажано залучити.

Трансактний аналіз містить:

- 1) структурний аналіз – аналіз структури особистості;
- 2) аналіз трансакцій – вербальних і невербальних взаємодій між людьми;
- 3) аналіз психологічних ігор, схованих трансакцій, що приводять до бажаного наслідку – виграшу;
- 4) аналіз сценарію (скрипт-аналіз) індивідуального життєвого сценарію, котрому мимоволі підкорюється людина.

Особливо виділяються дві проблеми: **контамінації**, коли змішуються два різних «его-стани», і **виключення**, коли «его-стани» жорстко відмежовані один від одного.

**Трансакціями називаються вербальні і невербальні взаємодії між людьми.**

**Трансакція** – це обмін діями між «его-станами» двох людей. Дії можуть бути умовними або безумовними, позитивними або негативними.

Розрізняють трансакції **паралельні** (додаткові), **перехресні і приховані**.

При **паралельній трансакції** очікування людей, які контактують між собою, відповідають взаємним очікуванням і відповідають здоровим людським відносинам. Такі взаємодії не провокують конфлікти і можуть продовжуватися необмежений час. Стимул і реакція у відповідь при такій взаємодії відображаються паралельними лініями.

Конфліктогенною здатністю володіють **перехресні трансакції**. У цих випадках на стимул дається несподівана реакція, активізується невідповідний стан «Я».

**Приховані трансакції** відрізняються від попередніх тим, що включають більше двох станів «Я», оскільки повідомлення в них маскується під соціально прийнятним стимулом, але у відповідь реакція очікується з боку ефекту прихованого повідомлення, що і складає суть психологічних ігор.

**Ігри в трансактному аналізі** прийнято називати серії наступних одна за одною паралельних прихованих трансакцій з чітко визначеним результатом, який можливо передбачити і в якому зацікавлений той або інший гравець. Це набір трансакцій з прихованою мотивацією, серія ходів, які містять пастку або каверзу.

Як виграш виступає певний емоційний стан, до якого у гравця є несвідоме прагнення, – і це далеко не завжди позитивне відчуття, задоволення або радість, а частіше це негативне відчуття або неприємне відчуття, що є для гравця «улюбленим» (звичним).

Для ідентифікації сценаріїв та ігор С. Карпман запропонував дидактичну методику «Трикутник долі» (драматичний трикутник). Три вершини його відповідають позиціям Жертви, Рятувальника і Переслідувача:

- жертви страждають, проявляють безпорадність і не можуть відчувати, коли з ними все гаразд;
- рятувальники відчують себе в порядку, тільки допомагаючи жертвам;
- переслідувачі критикують оточуючих, маніпулюють ними, ставлячи в положення жертви.

В результаті виникає постійне повторення програшних ролей. Щоб припинити такий розвиток подій, необхідне осмислення і прикладання свідомих зусиль для розриву «замкнутого кола». У роботі Е. Берна «Ігри, в які грають люди» описані десятки ігор, що розрізняються за кількістю гравців, за психологічним матеріалом, що використовується, психодинамічними характеристиками, інстинктивними потягами, гнучкістю, інтенсивністю

## 2. Функції ділового спілкування

Управління діяльністю доцільно розглядати на двох рівнях: **інтегральному і локальному**.

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

— **регулятивну**, що дозволяє організовувати спільні дії, планувати, з'ясувати, координувати, оптимізувати взаємодію різних об'єктів управління;

— **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;

— **соціалізація**: 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;

— **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:

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

— **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;

— **спонукальна**, у ході реалізації якої здійснюється стимуляція активності об'єкта управління, спрямування його на виконання тих або інших дій;

— **координаційна**, мета якої - взаємна орієнтація і з'ясування способів дій людей у ході організації та здійснення спільної діяльності;

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

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

— **установлення відносин** — усвідомлення і фіксація людиною свого місця в системі рольових, статусних, ділових, міжособистісних та інших зв'язків, у яких вона функціонує;

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

Неправильна форма управлінського спілкування породжує негативні реакції учасників взаємодії, які свідчать про наявність негативних взаємовідносин і вказують на такі ознаки неефективного управління:

- незадоволеність від належності до установи, у якій відбувається процес діяльності;
- незадоволеність від процесу роботи;
- виникнення інтриг та конфліктів; – накопичення невисловлених образ;
- невизначеність стосунків тощо.

### **3. Особливості ділового спілкування**

**Ділове спілкування** – це комунікація, тобто обмін інформацією, важливою для учасників спілкування.

**Головною метою ділового спілкування** є організація і оптимізація виробничої, наукової,

комерційної чи іншої діяльності.

Ділове спілкування визначається як специфічна форма контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами.

Ділове спілкування, як комунікація повинно бути ефективним, сприяти досягненню цілей учасників спілкування. Воно передбачає вирішення таких питань:

- які засоби комунікації і як правильно їх використовувати в процесі спілкування;
- як подолати комунікативні бар'єри нерозуміння і зробити комунікацію успішною.

Форми розмовного спілкування можуть бути різними – як індивідуальні, так і колективні.

Серед *індивідуальних форм* найбільш уживаними є ділова бесіда та розмова телефоном.

*Ділова бесіда* – це передача інформації, обмін думками з певних питань і проблем, це словесний контакт, ініціатор якого переслідує певну мету. Бесіда слугує оперативному вирішенню проблем, вона пов'язана з потребою робити висновки та пропозиції на підставі аналізу ситуації.

Прикладом професійної комунікації можуть служити співбесіди при прийомі на роботу і звільненні, аналіз конфліктних ситуацій, обговорення професійних труднощів працівників.

*Характерна межа ділових бесід* – ефект зворотного зв'язку, який дозволяє керівнику негайно реагувати на вислови співрозмовника, що визначає переваги ділової бесіди над письмовою комунікацією (ділові листи, доповіді, циркуляри тощо).

При всій своїй звичності, повсякденності (керівник взаємодіє за день з багатьма людьми) ділова бесіда як форма професійної комунікації багато що дає фахівцю, дозволяючи йому диференційовано підходити до людини і предмету обговорення, виявляти переконання, вислуховувати заперечення, критичні оцінки, пропозиції, що підвищують компетентність, сприяє усвідомленню спільності учасників бесіди, а також відповідальності керівника, його значущості у вирішенні обговорюваних проблем і результатів бесіди.

До *колективних форм* спілкування належать: нарада, збори, конференція, переговори, презентація та ін.

*Нарада* — це засідання, на якому обговорюються різноманітні питання, дії, заходи, в процесі якого виробляється групове рішення і розподіляється відповідальність за нього між учасниками взаємодії. Слово «нарада» утворилося від дієслова «радитися», тобто спільно обговорювати.

За способом взаємодії учасників наради Ф.І. Хміль характеризує такі види нарад:

- *диктаторська* – керівник установи ознайомлює зі своїм розпорядженням чи з тими, що надійшли з вищих інстанцій, причому без обміну думками;

- *автократична* – майже синонім до диктаторської (хоча кожен із небагатьох присутніх відповідає на запитання керівника, але не вступає з ним у дискусію);

- *сегрегативна* (лат. sergero – відокремлюю, розподіляю) – доповідає заздалегідь призначена особа, у дебатах беруть участь кілька учасників, яких обирає голова наради; вона може спричинити розкол у колективі, тому слід зважати на доцільність або недоцільність її проведення;

- *дискусійна* – обмін думками і власним баченням розв'язання проблеми з прийняттям рішення, яке потім затверджується керівництвом; інколи після такої наради керівник одноосібно приймає рішення;

- *вільна* – вільний обмін думками, без обов'язкового прийняття рішення (виникає в кулуарах офіційної наради);

- *проблемна* – тут використовується метод «мозкової атаки» («мозкового штурму») для визначення проблеми надзвичайної ваги; з обов'язковими доповідями, відповідями на запитання, навіть дебатами (суперечками) і прийняттям рішень;

- *інструктивна* (інформаційна) – подібна до диктаторської, але проводиться за необхідності конкретизувати завдання для виконання розпоряджень, що надійшли,

встановлення терміну виконання та обсягу доручень;

- **оперативна** (так звана «п'ятихвилинка», «літучка», «диспетчерська») – проводиться з метою одержання інформації про стан виробничих справ, рішення приймає голова (часто керівник вищої ланки) чи пропонує певну допомогу у вирішенні обговорюваних проблем; може мати інформаційно-пізнавальний, контрольний-регульований, нормативно оцінний або творчопошуковий характер.

Збори проводяться з метою спільного осмислення певного питання. Основними орієнтирами у підготовці зборів слугують нормативно-розпорядчі документи, що регламентують діяльність самої організації в цілому і зборів як колегіального органу управління.

До таких документів належать:

- установчий договір;
- статут організації;
- законодавчі акти, які виконують роль типових положень для подібних установ.

У цих документах нерідко містяться вказівки щодо питань, які можуть бути винесені на колегіальне обговорення, внесені до порядку денного зборів. Крім того, в організаційно-розпорядчих документах часто подається опис процедури підготовки до зборів, регламент цієї роботи, що визначають ступінь доцільності певних технологій ділової взаємодії.

Як на етапі підготовки до зборів, так і під час проведення необхідно враховувати індивідуальні особливості учасників. Застосовувані комунікативні психотехніки повинні бути спрямовані на створення настрою на конструктивне вирішення проблем. Організатори зобов'язані забезпечити розуміння учасниками зборів того, що саме від їхньої волі і намірів багато в чому залежить ефективність діяльності організації в цілому.

**Конференція.** Мета конференції полягає в тому, щоб довести запропоновану ідею до необхідності відповідних змін, виробити загальний погляд на майбутнє, накреслити перші кроки до реалізації змін і сприяти активній участі присутніх у їх проведенні. На конференціях, спрямованих на пошук стратегічних змін у режимі реального часу, генерується набагато більше інформації, ніж в інших формах колективного обговорення.

#### 4. Практика ведення переговорів

Ділові переговори як адресатоцентричний діалогічний формат комунікації у специфічному соціальному контексті є динамічною системою, основу якої становить переговорний процес у сукупності мовних та позамовних чинників.

Як логіко-психологічне явище, переговори будуються за законами логіки, мають чітку логічну структуру і здійснюються з метою справити вплив на свідомість та емоції опонента.

Ефективність та успішність переговорів багато в чому залежить від підходу до їх проведення.

Під підходом до переговорів розуміється основний принцип, з якого виходять їх учасники: розглядають вони переговори як продовження боротьби або як процес вирішення проблеми, що передбачає спільні зусилля.

У науковій літературі виділяється кілька таких підходів, зокрема «жорсткий», «м'який» та принциповий підхід.

Історично першими були два протилежні підходи до проведення переговорів – **«жорсткий»**, або торг, і **«м'який»**, або спільний з партнером пошук вирішення проблеми.

Родоначальниками **«жорсткого підходу»** до переговорів були американські дослідники С. Сіджел і Л. Фурекер, які вважали, що вчинки на переговорах однією стороною спричиняють посилення іншої.

Автором концепції **«м'якої»** стратегії проведення переговорів є Ч. Осгуд, на думку якого найбільші вигоди на переговорах можна отримати в результаті спільних дій.

Успішною моделлю переговорів вважаються **принциповий** або **Гарвардський проект** – принциповий підхід до переговорів означає жорсткий підхід до розгляду сутності справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів.

Згідно Гарвардського проекту виділяються наступні принципи, що соціально нормують переговори:

- виховання дружби і солідарності, які в результаті змушують думати про стан інших учасників;

- соціальний тиск, що вимагає виконання норм;
- система санкцій у разі ухилення від виконання норм.

В основі Гарвардського проекту знаходяться наступні чотири основні пункти:

- люди;
- інтереси;
- варіанти;
- результат.

Потрібно робити розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів. Той факт, що в процесі переговорів учасники ототожнюють опонента з проблемою, суттєво шкодить ефективності переговорів. В ході переговорів потрібно зосередитись на інтересах, а не на позиціях.

**Інтереси** – це те, чого сторони хочуть досягти за допомогою переговорів, тоді як позиціонування – це те, що сторони вирішили за інтересами.

Сутність суперечності в переговорах представляється не в позиціях, а в інтересах, тобто необхідним є формулювання переліку інтересів сторін.

З метою оптимізації переговорного процесу, опоненти повинні бути точними щодо питань, що обговорюються, повинні визнати інтереси іншої сторони і продемонструвати це, підтримувати процес суворо в рамках об'єктивних критеріїв, стандартів і принципів, однак учасники переговорів повинні бути привітні і ввічливі, але в той же час, негнучкі стосовно принципів та об'єктивності.

Перш ніж вирішити, що робити, необхідним є виділення кола можливостей. Доцільним представляється розширення спектру варіантів ще перед початком переговорів, узгодження різних інтересів і уподобань, визначення взаємовигідних інтересів в якості цілей.

Можливі рішення повинні враховувати загальні інтереси учасників. Узгодження інтересів допомагає знайти варіанти, які будуть взаємовигідними. Потрібно наполягати на тому, щоб результат ґрунтувався на якійсь об'єктивній нормі.

Визначення об'єктивних критеріїв є фундаментальним завданням, що забезпечує можливість використовувати Гарвардський метод, як метод заснований на принципах, ясних цінностях та неупередженості.

При визначенні критеріїв, варто приймати до уваги, баланс взаємних інтересів учасників переговорів.

**Переговірний процес передбачає три етапи:**

- **докомунікативний**, під час якого відбувається підготовка до ведення переговорів: збір інформації, аналіз проблеми й визначення мети;

- **комунікативний** – діалог учасників;

- **посткомунікативний**, під час якого здійснюється аналіз переговорів.

Серед тактичних прийомів в переговорному процесі виділяють наступні:

- ухилення від боротьби;
- затягування або вичікування;
- пакетування;
- максимальне завищення вимог;
- розміщення хибних акцентів у власній позиції;
- салямі;
- ультимативність вимог та висування вимог в останню хвилину.

**Ухилення від боротьби** – тактичний прийом, актуальний при небажанні надавати опоненту однозначну відповідь, точну інформацію; застосовується при підйманні небажаних питань.

**Затягування або вичікування** – тактичний прийом, близький до ухилення;

використовується з метою затягування переговорного процесу з метою виявлення необхідної інформації, прояснення проблеми.

**Пакування** – тактичний прийом, коли на переговори виносять не одне питання, а декілька - «пакет» питань. Зазвичай, в такий пакет об'єднують як привабливі, так і малоприйнятні для партнера пропозиції, вважаючи, що приймуться всі разом. Або ж передбачають «розмір поступок», завдяки яким можна досягти прийняття ключових позицій.

**Максимальне завищення вимог** – тактичний прийом з включення до обговорюваних питань таких, які б можна було зняти, вдаючи, що готові йти на поступки.

**Розміщення хибних акцентів у власній позиції** – демонстрація опоненту великого інтересу до другорядних питань.

**«Салямі»** – надання інформації про власні інтереси дуже маленькими порціями (тонкими скибочками салямі), зазвичай з метою затягування перемовин.

**Ультимативність вимог** – заява сторони покинути переговори, якщо її пропозицію не буде прийнято.

**Висування вимог в останню хвилину** – полягає у тому, що одна зі сторін висуває вимоги однією перед підписанням контракту, розраховуючи на те, що інша сторона зацікавлена в контракті на прийме нові вимоги.

## 5. Міжкультурний та гендерний аспекти ділового спілкування

**Комунікативна поведінка** – сукупність норм і традицій спілкування народу, які визначаються культурою суспільства, екстралінгвістичною ситуацією, індивідуальною культурою індивіда та його приналежністю до певної групи – професійної, гендерної, соціальної, вікової.

Етнопсихологічні засади ділового спілкування передбачають набір навичок, якими потрібно оволодіти під час спілкування, оскільки взаємодія з іншою культурою вимагає певних знань та умінь, зосередженості на успадкованих та усталених нормах соціальної практики людей, які належать до різних національних та етнічних спільнот.

Згідно визначення Ф.С. Бацевича, «міжкультурна комунікація – це процес спілкування (вербального і невербального) людей (груп людей), які належать до різних національних лінгвокультурних спільнот, як правило послуговуються різними ідентичними мовами, відчують лінгвокультурну «чужинність» партнера по спілкуванню, мають різну комунікативну компетенцію, яка може стати причиною комунікативних невдач або культурного шоку в спілкуванні».

В процесі спілкування партнери стикаються з труднощами, які виникають завдяки відмінностям у їхньому світосприйнятті (національна культура та менталітет), незбігання ментальних програм. Тобто перед партнерами постає проблема коректування власної поведінки та форм комунікації.

Однак, незважаючи на розуміння практичної значимості взаємовигідного спілкування, учасники реагують на особливості іншої культури з різним ступенем адекватності, і «діапазон подібного характеру реакцій достатньо широкий – ввід пасивного несприйняття цінностей інших культур до активної протидії їхньому прояву та ствердженню».

Так, згідно точки зору деяких дослідників, у міжкультурній комунікації відрізняють:

- **припущення подібності** (люди вважають, що всі вони однакові);
- **мовні відмінності** – помилки в інтерпретації невербальних дій;
- **вплив стереотипів** – несвідоме прагнення давати оцінку всім незнайомим культурним-явищам тривога та напруга у міжкультурній комунікації.

Основна мета опанування правил і норм міжкультурної комунікації:

- набуття знань, умінь і навичок міжкультурного спілкування, зокрема розуміти позицію співрозмовника, уявляти себе на його місці, розмовляти з ним за його правилами зі своєю метою;

- критично оцінювати свою мовленнєву та ділову поведінку;

- її доречність і доцільність відповідно до ситуації спілкування;



- уміння налагодити довірливий контакт зі співрозмовником, створити атмосферу діловитості, порозуміння, компетентно та переконливо досягати поставленої мети;
- уміння передбачати конфліктні ситуації на інтеркультурологічному підґрунті та запобігати їм.

Прикладом підготовленості до міжкультурного діалогу може бути знання про табу певного мовного середовища.

Табу може представляти важливу частину поведінкового та мовного етикету народу. У кожному національному спілкуванні діють комунікативні табу – заборони на вживання відповідних висловів або згадування певних тем у тих чи інших комунікативних ситуаціях.

Приміром, в усіх західних країнах існують табу на питання, що стосуються доходів, зарплати, джерел існування співрозмовника. В Америці і Європі вдома, за столом, у приватній компанії існує табу на обговорення проблем політики і релігії.

У французів не можна запитувати про зарплату, але можна запитати про те, скільки вони платять податків: розкажуть охоче, тому що всі вважають, що платять занадто багато.

Комунікативний шок можливий і в сфері невербальної комунікативної поведінки. Так, для представників нашої країни, які беруть участь у міжнародних семінарах, особливо організованих німцями, вражає академічна традиція в університетах Німеччини стукати по столу на знак схвалення прослуханої лекції – у нашому соціумі стук по дереву означає зовсім інше.

Незнання невербального компоненту комунікативної поведінки (міміка, жестикуляція, рухи, зовнішній вигляд, прояви етикету, зразки ділового поведіння тощо) може негативно впливати на хід інтеракцій.

Прийнятні стереотипи ділового поведіння в одній культурі можуть бути неприйнятними в іншій. Приміром, питання про здоров'я та самопочуття ділового партнера у китайців є нормальним, а у представників західної ділової культури, щонайменше, недотепним.

У формуванні чоловічого й жіночого стилів спілкування важливу роль відіграє свідомість людей, що знаходиться під впливом гендерних стереотипів – культурно й соціально обумовлених поглядів на якості, атрибути та норми поведінки представників двох статей.

Гендерні відмінності формуються на основі біологічної статі, але не визначаються тільки нею.

**Гендер** – це безперервний процес продукування суспільством відмінностей у чоловічих і жіночих ролях, ментальних та емоційних характеристиках, і врешті-решт – у мовленнєвій поведінці.

Гендер (включає біологічну стать, статево-рольові стереотипи, прояви соціокультурних складових статі), який є соціальним конструктором, розвивається в процесі соціалізації суб'єкта і закріплюється у вигляді нагромадження стереотипів поведінки, які включають сприйняття себе та навколишнього світу, трактування та ідентифікацію явищ та подій відносно власного «Я» та ін.

За В.В. Макаровим для чоловіка характерні: логічність, схильність до узагальнення, цікавість до абстрактного, раціональність, практичність, рішучість, войовничість, владність, імпульсивність. А для жінки властиві: відчуття інтуїції, схильність до аналізу, цікавість до конкретного, чуттєвість, сентиментальність, обережність, милосердя, мінливість та старанність.

Існує два основні стилі спілкування, що асоціюються з чоловічою або жіночою мовленнєвою поведінкою – **маскулінний та фемінний**, і вибір одного з них визначається не статевою приналежністю, а гендерною самоідентифікацією особистості.

Типовий чоловік агресивний, заповзятливий, незалежний, домінує, має ділові навички, легко приймає рішення, приховує емоції. Ці та інші характеристики визначають перш за все мету комунікації.

Спілкування для чоловіків – це засіб вирішення проблем, що виникають, а мовлення вони використовують переважно задля отримання інформації та самоствердження. Для них основне – привернути до себе увагу й підтримувати її, демонструючи власні знання та інформованість.

Чоловікам притаманна однолінійність спілкування, зосередженість на одній темі. Більш

того, особливістю багатьох із них є так звана психологічна глухота: розмовляючи, чоловіки не звертають уваги на те, що відбувається поруч і можуть не реагувати на репліки, що не пов'язані з темою бесіди. При цьому вони більше уваги звертають на суть висловлювання, деталі їх мало цікавлять.

На думку Енн Уезерелл, жіноче мовлення є кооперативним, на відміну від конкурентного мовлення чоловіків. Жінки частіше звертаються до співрозмовника за підтримкою, що свідчить про їхню непевність, чоловіки ж, в основному, висловлюються ствердно, використовуючи певні формулювання, докази, інструкції.

Гендерні відмінності виявляються не тільки у вербальному спілкуванні, але й у невербальному. Жести, міміка, пози, рухи, погляд є значущими для соціальної взаємодії, особливо в тій її частині, коли йдеться про трансляцію оточуючим свого ставлення, оцінки, емоцій тощо.

Співрозмовники різної статі можуть невірно оцінювати як вербальні, так і невербальні реакції один одного. Чоловіки, наприклад, схильні приймати підтримуючі сигнали (кивання головою, уживання частки «так» і питальних речень), які для жінок є лише засобом заохочення та підтримання розмови і сигналом своєї включеності в неї, за позитивну позицію слухача та підтримання позиції оповідача щодо змісту повідомлення. Так само жінки, що більше уваги звертають на почуття і не визнають елементарних мовних рішень, віддають перевагу пошукам прихованого підтексту, прислухаючись до інтонації та «читаючи» мову тіла.

Найгострішою соціально-психологічною проблемою сучасного українського суспільства є існування гендерних стереотипів. Гендерні стереотипи (різновид соціальних установок, який перешкоджає адекватному сприйняттю і розумінню людьми один одного) створюють соціально-психологічні бар'єри в діловій сфері, що обумовлюють гендерну сегрегацію (вертикальну – за посадовою ієрархією й горизонтальну – за професіями):

- небажання чоловіків допускати в діловий світ жінок;
- перешкоди кар'єрному зростанню за гендерним принципом;
- несприйняття жінки, яка займає керівну посаду, чоловікамименеджерами як конкурента, адже чоловіки переконані, що основною властивістю жінок є підкорятися, а не виявляти ініціативу;
- скептичне ставлення до жінок-керівників;
- засудження жінки-менеджера з боку близьких родичів, друзів та інших жінок;
- наявність гендерних конфліктів в організації, які викликані тим, що чоловіки підлегли не визнають за жінкою права керувати, оскільки вона жінка;
- більші можливості у чоловіків знайти добре оплачувану роботу;
- переконаність, у тому, що чоловіки є інтелектуалами порівняно із жінками.

Порівняння ділових та психологічних якостей жінки і чоловіка свідчать, що в низці аналізованих параметрів є певні відмінності, проте у наукових експериментах не знайшли підтвердження думки щодо відмінностей у розумових можливостях, здібностях у навчанні, якостях характеру і темпераменту у представників обох статей.

#### **Рекомендовані навчально-методичні матеріали**

1. Бакаленко А.О. Психологія управління: навчальний посібник. – Харків: ХНУРЕ, 2020, 120 с.
2. Постоян Т.Г. Психологія управління: навчальний посібник. – Одеса: Університет Ушинського, 2020. 195 с.
3. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. 150 с.
4. Угрин О.Г. Психологія управління: практичний посібник. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.
5. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління. 5-те вид. перероб. та доп. [текст] Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2016. 492 с.