

**М. Д. Прищак, О. Й. Лесько**

**ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ  
В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Вінницький національний технічний університет

**М. Д. Прищак, О. Й. Лесько**

# **ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Вінниця  
ВНТУ  
2012

УДК 005.32 (075)

ББК 88.4

П77

Затверджено Вченою радою Вінницького національного технічного університету як навчальний посібник для студентів усіх спеціальностей. Протокол № 9 від 26 квітня 2012 р.

Рецензенти:

**Мороз О. В.**, доктор економічних наук, професор;

**Мороз О. О.**, доктор економічних наук, професор;

**Паламарчук О. М.**, кандидат психологічних наук, доцент.

**Прищак, М. Д.**

П77 Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця, 2012. – 141 с.

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

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

**УДК 005.32 (075)**

**ББК 88.4**

© М. Прищак, О. Лесько, 2012

## ЗМІСТ

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

### Розділ I

#### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

<b>1.1 Вступ до курсу “Психологія управління в організації”</b> . . . . .	8
1.1.1 Поняття про психологію управління. . . . .	8
1.1.2 Предмет та завдання психології управління в організації. . . . .	9
1.1.3 Функції психології управління в організації. . . . .	15
<b>1.2 Історія і сучасний стан розвитку психології управління в організації</b> . . . . .	17
1.2.1 Формування психологічних знань про управління в організації в теорії управління. . . . .	17
1.2.2 Психологічні основи сучасної системи поглядів на менеджмент. . . . .	21
1.2.3 Історія розвитку психології управління в організації. . . . .	24
1.2.4 Сучасний стан та перспективи розвитку психології управління в організації. . . . .	26
<i>Питання та завдання для самоконтролю</i> . . . . .	28

### Розділ II

#### УПРАВЛІННЯ ПРАЦЕЮ

<b>2.1 Психологія праці як структурний елемент системи управління в організації</b> . . . . .	29
2.1.1 Предмет, мета та завдання психології праці в управлінні організацією. . . . .	29
2.1.2 Менеджмент сприятливих умов праці людини як головна функція психології праці. . . . .	31
2.1.3 Функціональні стани людини в праці. . . . .	34
<b>2.2 Психологія професій</b> . . . . .	39
2.2.1 Професійна діяльність та її психологічна структура. . . . .	39
2.2.2 Психологічні основи профорієнтації, профвідбору та атестації кадрів. . . . .	41
2.2.3 Метод професіографії та профвідбору. . . . .	44
<i>Питання та завдання для самоконтролю</i> . . . . .	47

## Розділ III

### УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ

<b>3.1</b>	<b>Психологія особистості в управлінні.</b> . . . . .	48
3.1.1	Управління людськими ресурсами як психологічна проблема. . .	48
3.1.2	Особистість у психології управління. . . . .	49
3.1.3	Психологія особистості керівника. . . . .	53
<b>3.2</b>	<b>Психологічні особливості керівництва.</b> . . . . .	59
3.2.1	Лідерство та керівництво в управлінській сфері. . . . .	59
3.2.2	Психологічні особливості стилів керівництва. . . . .	60
<b>3.3</b>	<b>Мотивація як головна функція сучасної теорії та практики менеджменту.</b> . . . . .	66
3.3.1	Мотивація як функція менеджменту. . . . .	66
3.3.2	Теорії мотивації. . . . .	67
<b>3.4</b>	<b>Комунікативні засади управління людьми.</b> . . . . .	72
3.4.1	Комунікація як ключова функція керівництва. . . . .	72
3.4.2	Особистісно-психологічні основи комунікативної компетентності керівника. . . . .	74
3.4.3	Етико-психологічні засади ділових взаємин керівника з підлеглими. . . . .	75
3.4.4	Психологія ділового спілкування в управлінні. . . . .	76
	<i>Питання та завдання для самоконтролю.</i> . . . . .	84

## Розділ IV

### УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

<b>4.1</b>	<b>Психологія організації в управлінні.</b> . . . . .	85
4.1.1	Теорії організації. . . . .	85
4.1.2	Соціально-психологічна характеристика організації. . . . .	92
<b>4.2</b>	<b>Аксіологічні основи управління в організації.</b> . . . . .	94
4.2.1	Відповідальність як методологічна основа етики та психології управління організацією. . . . .	94
4.2.2	Інституалізація етико-психологічних основ діяльності організацій. . . . .	95
4.2.3	Соціокультурні та етнопсихологічні особливості управління організацією. . . . .	96
4.2.4	Гендерні засади ділових відносин в організації. . . . .	99

<b>4.3</b>	<b>Психологічні засади управлінської діяльності в організації. .</b>	<b>101</b>
4.1.1	Психологічна структура управлінської діяльності. . . . .	101
4.3.2	Функції управління (менеджменту) та їх психологічний зміст. . .	102
<b>4.4</b>	<b>Організація як комунікативна система. . . . .</b>	<b>106</b>
4.4.1	Управління як комунікативна проблема в діяльності організації.	106
4.4.2	Комунікативні основи формування та розвитку соціальних груп (колективів) в організації. . . . .	107
4.4.3	Психологія конфліктів в організації та їх вирішення. . . . .	110
4.4.4	Управління комунікацією “організація – зовнішнє середовище”.	114
4.4.5	Проблеми ефективності комунікації в організації. . . . .	116
<b>4.5</b>	<b>Психологія менеджменту нововведень. . . . .</b>	<b>119</b>
4.5.1	Психологічні проблеми процесу та результу нововведень в організації. . . . .	119
4.5.2	Подолання психологічних бар’єрів в процесі впровадження інновацій. . . . .	121
<b>4.6</b>	<b>Психологія управління рекламною діяльністю та формуванням іміджу організації та персоналу. . . . .</b>	<b>122</b>
4.6.1	Психологічні засади організації рекламної діяльності організації. .	122
4.6.2	Психологічні складові формування іміджу організації та персоналу. . . . .	124
	<i>Питання та завдання для самоконтролю. . . . .</i>	128
	<b>Список використаної та рекомендованої літератури. . . . .</b>	<b>130</b>
	<b>Короткий термінологічний словник. . . . .</b>	<b>134</b>

## ПЕРЕДМОВА

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

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

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

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

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

Навчальний посібник за структурою складається з чотирьох роділів:

**розділ I – “Теоретико-методологічні засади психології управління в організації”** – розкриває суть поняття “психологія управління в організації” та його характеристику; розглядає історію та сучасний стан психології управління в організації;

**розділ II – “Управління працею”** – висвітлює питання управління працею як структурного елемента системи управління в організації; акцентує увагу на психології праці, менеджменті сприятливих умов праці, функціональних станах людини в праці; розглядає питання професійної діяльності, психологічних основ профпідбору кадрів та методи професіографії і профвідбору;

**розділ III – “Управління людьми”** – вміщує матеріал про особистість, зокрема характеристику особистості керівника в управлінні; акцентує увагу на психологічних особливостях керівництва та лідерства; розкриває суть мотивації; висвітлює питання комунікативних засад управління людьми;

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

В посібник також включені питання та завдання для самоконтролю, перелік використаної та опрацьованої літератури, короткий термінологічний словник.

Даний посібник більше зорієнтований на теоретичне забезпечення курсу.

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

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



# Розділ I

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Вступ до курсу “Психологія управління в організації”

1.1.1 *Поняття про психологію управління*

1.1.2 *Предмет та завдання психології управління в організації*

1.1.3 *Функції психології управління в організації*

#### 1.1.1 Поняття про психологію управління

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

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

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

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

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

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

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

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

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

За сферами організації суспільства виокремлюють такі види соціального управління:

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

За рівнями управління в суспільстві виокремлюють такі види соціального управління:

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

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

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

Психологія управління, зародившись на перехресті психологічних дисциплін, функціонує і розвивається у нерозривному зв'язку як із суспільними науками, так і з тими, що сфокусовані на проблемах управління.

Особливими є її взаємозв'язки з психологічними дисциплінами: загальна психологія, психологія особистості, соціальна психологія, акмеологія, психологія кар'єри, психологія праці, інженерна психологія, психологія бізнесу, етнопсихологія, психологія творчості та ін.

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

### **1.2.2 Предмет та завдання психології управління в організаціях**

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

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

Так, у діяльності токаря, слюсаря, зварювальника, програміста етична, а особливо психологічна, складові не відіграють відносно домінуючого значення. Хоча любий вид професійної діяльності має в собі етичну складову – на що результати професійної діяльності спрямовані або можуть бути спрямовані – на реалізацію ідеї добра чи зла, результати діяльності наносять шкоду здоров'ю людини, ведуть до екологічних проблем, можуть призвести до загибелі людей та ін. Відносна некоммуникативність цих професій може говорити про недомінантність також психологічної складової.

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

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

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

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

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

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

Відомий менеджер ХХ століття Лі Якокка ключовим постулатом мистецтва управління визначив такий: “Уміння контактувати з людьми – це все і вся” [75]. Інший, не менш відомий менеджер Джек Уелч, який понад 20 років (до 2001 р.) очолював компанію “Дженерал електрик”, акцентує увагу на такому аспекті діяльності менеджера: “У новому тисячолітті, сповненому жорсткої конкуренції, необхідно вести людей до цілі, не командуючи ними, а запалюючи, надихаючи їх” [67].

Виходячи з об'єкта нашого розгляду – управління в організації, основою якого є керівництво людьми, підкреслимо домінуючу роль в

діяльності менеджера саме психологічної культури.

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

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

Важливо також зазначити, що психологія управління методологічно базується на двох основах – теорія управління та психологічна теорія.

Вивченням особливостей управління як спеціального виду діяльності в організації та підготовки людей до її виконання зайнята спеціальна наука – теорія управління організаціями (теорія менеджменту організацій). Вона вивчає закономірності управління організаціями, соціальні чинники та умови, які впливають на його ефективність. Суто психологічними аспектами управління зайнята психологія, в першу чергу соціальна психологія.

### **Завдання психології управління в організації**

Як наука, психологія управління продукує психологічні знання, що застосовуються при розв'язанні проблеми управління діяльністю організації та її працівниками. Вона охоплює такі проблеми та завдання [38]:

- психологічні особливості управлінської діяльності;
- психологічні особливості діяльності керівника;
- психологічні особливості управління працею;
- психологічні особливості управління людьми;
- психологічні особливості управління організацією як цілісною системою;
- співвідношення “індивідуального” і “групового” в управлінні;
- психологічні основи добору та навчання управлінських кадрів;
- психологія розв'язання управлінських завдань (психологія прийняття управлінських рішень);
- комунікативні (соціально-психологічні) аспекти керівництва людьми та організацією в цілому;
- психологічні основи рекламної діяльності в організаціях;
- психологічні особливості створення іміджу організації і керівника та ін.

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

Ключовими категоріями психології управління є “управління”,

“керівництво”, “менеджмент”, “керівник”, “менеджер” та “організація”.

Стосовно діяльності організації термін управління використовується в таких основних значеннях:

- функція, спеціальний вид діяльності в організації;
- певна категорія людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління;
- спеціальна галузь знань, яка сприяє здійсненню роботи з управління.

Керівництво є складовою частиною управління. Його основні відмінності в тому, що керівництво:

- обмежується дією на людей і їх спільності;
- припускає взаємодію керівника з підлеглими;
- покликане спонукати діяльність відповідно до намірів керівника.

**Керівництво** – це довільна (цілеспрямована) дія на керованих людей і їх спільності, яка приводить до їх усвідомленої і активної поведінки і діяльності, відповідно до намірів керівника.

Керівництво можна назвати управлінням, але зовсім не кожне управління є керівництвом. Управління виступає ширшим поняттям, що означає спрямовану дію на систему чи окремі процеси, що відбуваються в ній, з метою зміни її стану чи надання їй нових властивостей і якостей. Поняття “управління” належить як до технічних (“машина – машина”), соціотехнічних (“людина – машина”), так і соціальних (“людина – людина”) систем.

Не зовсім однозначним і визначеним є поняття “менеджмент”. Дуже часто воно використовується як синонім до поняття “управління” і поняття “керівництво”. Визнаний авторитет у галузі теорії менеджменту П. Друкер вважає, що термін менеджмент важкий для розуміння і вживається дуже вільно у різних значеннях. По-перше, маючи специфічно американське походження він не перекладається на інші мови, в тому числі на англійську мову Великобританії. У словнику сучасної англійської мови термін “менеджмент” перекладено як “управління”, “завідування”, “керівництво”, “дирекція”, “адміністрація” тощо. По-друге, бачимо тенденцію змістовного зведення у ньому різних принципів, ролей, видів діяльності, функцій.

Найчастіше використовуються такі підходи у визначенні суті та змісту **менеджменту**: функція управління, процес, люди, які управляють організацією, орган або апарат управління, наука управління, мистецтво управління. Але всі дослідники сходяться на тому, що менеджмент – це перш за все управління людьми, наука про людину, її інтереси, поведінку та взаємодію з іншими людьми в організації [70].

В процесі аналізування питання психології управління будемо дотримуватися підходу, який визначає поняття менеджменту та управління як синонімічні.

Психологія управління активно послуговується термінами “менеджер” і “керівник”, які також можна використовувати як синоніми.

**Менеджер (керівник)** – суб’єкт, що виконує управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в організації; особа, котра організовує конкретну роботу певної кількості працівників.

Що стосується терміна – **організація**, то існує багато його значень та означень. Найбільш поширеними є такі означення поняття організації:

- організація як соціальна інституція (заклад, підприємство та ін.), об’єднання людей, певна структура, в межах якої і може бути досягнута спільна для всіх мета;
- організація як процес, як функція управління;
- організація як внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія диференційованих частин цілого.

Психологія управління в організаціях послуговує аналізом та використанням різних означень поняття організації. Що стосується терміна “організація” в контексті “психологія управління в організації”, то тут поняття визначається як “соціальна інституція”, “об’єднання людей”, “структура” тощо.

У психології управління використовуються і інші важливі категорії, серед яких виділимо: управлінську діяльність, людський чинник, психологію праці, управління людьми (персоналом), управління організацією, стилі керівництва, мотивацію, комунікацію та ін.

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

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

Відмінності у структурному оформленні, на наш погляд, обумовлюються також різними підходами у визначенні предмета дослідження, що їх застосовують на Заході й у нас. Так, термін “організація”, який є одним із ключових у дослідженнях західних учених, у нас, за винятком останніх років, практично не використовувався.

Здебільшого використовувався термін “трудоий колектив”, який, при певній подібності, несе в собі інше сутнісне та змістовне наповнення, ніж термін “організація”.

Існують також певні розбіжності у змісті проблематики досліджень психології управління в організації. У вітчизняних дослідженнях, на відміну від західних, виявляються переважно такі тенденції [19]:

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

Внаслідок цього звужується коло проблем, істотних для аналізу управлінського процесу, й певною мірою знижується, на наш погляд, ефективність досліджень їх.

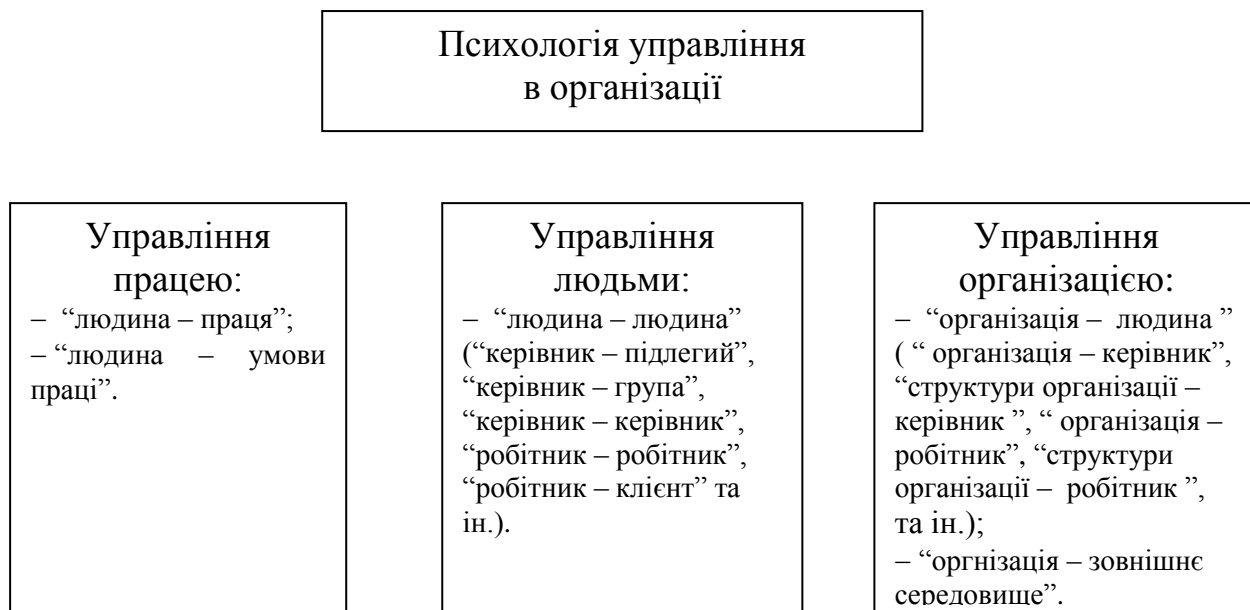
Необхідність міжнародної інтеграції України та значні теоретичні та практичні досягнення в сфері психології управління західних країн ставлять перед вітчизняною теорією та практикою менеджменту питання врахування зарубіжних структурних та змістовних підходів до означення сутності та змісту питання управління в організації. В цьому плані, на думку В. Кагана, термін “організаційна психологія” слід сприймати не як американізм, а як свідчення нового ставлення до управління [19].

Певний досвід в цьому плані напрацьовано у Росії, в Московському університеті, де вже розпочалася підготовка спеціалістів за фахом “організаційна психологія та психологія праці” з урахуванням міжнародних традицій. За таким принципом працюють і в Центральній Європі, в колишніх країнах соціалістичної орієнтації.

Проте, перехід на західні методологічні підходи до психології управління потребує змін у свідомості вчених та практиків, а також відповідного наукового та методичного забезпечення – на що потрібен час.

Тому, доповнюючи думки відомого вітчизняного дослідника в сфері організаційної психології Л. М. Карамушка, який акцентує увагу на необхідності пошуку “компромісних” варіантів розв'язання проблеми на цьому етапі, на нашу думку, поєднання західних та вітчизняних підходів до психології управління ми можемо здійснювати в межах одного напрямку – “психологія управління в організації” при структурному та змістовному її наповненні трьома складовими західного підходу до менеджменту – *управління працею, управління людьми та управління організацією як єдиним цілим, які об'єднані у цілісну систему* [19].

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



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

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

Як *навчальна дисципліна*, психологія управління в організаціях може містити, на нашу думку, такі підструктурні елементи:

- теоретико-методологічні засади психології управління в організації;
- управління працею;
- управління людьми;
- управління організацією.

**Основні поняття і ключові слова:** психологічна культура, управління, керівництво, менеджмент, керівник, менеджер, організація, управління працею, управління людьми, управління організацією.

### **1.1.3 Функції психології управління в організаціях**

З розвитком психології управління як науки поступово сформувалися та виокремилися її головні функції.

Як самостійна галузь знання психологія управління виконує теоретико-пізнавальну, інформаційну, соціокультурну, етнопсихологічну, соціально-психологічну, гуманістичну, прогностичну, прикладну та інші функції [38; 65].

*Теоретико-пізнавальна функція* – психологія управління накопичує



знання з проблем управління, систематизує й аналізує їх, прагне об'єктивно оцінити відносини в організованій спільноті, забезпечує інформацією про різноманітні процеси в системі управління.

*Інформаційна функція* – за допомогою систематизованої інформації відтворює діяльність учасників управлінського процесу, їхні ділові контакти тощо.

*Соціокультурна та етнопсихологічна функції* – вивчають соціальні й психологічні особливості управлінської культури.

*Комунікативна (соціально-психологічна) функція* – систематизує знання з проблем ділового спілкування і взаємодії учасників управлінського процесу.

*Гуманістична функція* – полягає в дотриманні норм етики і моралі стосовно індивіда в процесі управління та здійснення управлінської діяльності.

*Прогностична функція* – передбачає формування психологічних прогнозів щодо розвитку організації, робочих груп, персоналу, керівника та його управлінської діяльності.

*Прикладна функція* – полягає в тому, щоб на основі теоретичного і емпіричного аналізу управлінських процесів розробити практичні рекомендації з різних аспектів управлінської діяльності, спрямовані на поліпшення роботи керівників, усієї системи управління.

Оскільки базовою для психології управління є не лише психологічна наука, то її стосуються і функції загальної системи управління: *економічна, соціальна і міжнародна.*

*Економічна функція* – полягає в підвищенні ефективності виробництва, продуктивності праці.

*Соціальна функція* – передбачає зниження рівня соціальної напруги, конфліктності в організації.

*Міжнародна функція* – пов'язана зі зміцненням позиції організації (фірми) в зовнішньоекономічних відносинах.

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

***Основні поняття і ключові слова:*** функції психології управління.

## **1.2 Історія і сучасний стан розвитку психології управління в організації**

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

*1.2.2 Психологічні основи сучасної системи поглядів на менеджмент*

*1.2.3 Історія розвитку психології управління в організації*

*1.2.4 Сучасний стан та перспективи розвитку психології управління в організації*

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

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

- класичні теорії управління (“наукового управління”, “ідеальної бюрократії”, “науки адміністрування”) – *класичний етап*;
- гуманістичні теорії (“людських стосунків”, “людських ресурсів”, “біхевіоризму”) – *неокласичний етап*;
- сучасні теорії управління (системна, ситуативна, емпірична та ін.).

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

#### ***Класичні теорії управління (кінець XIX ст. – 20-ті рр. XX ст.)***

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

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

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

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

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

В напрямі розвитку теорії наукового управління працювали **Френк** (1868 – 1924) і **Ліліан Гілбрети** (1878 – 1972). Зокрема, **Л. Гілбрет** приділяла значну увагу психологічним аспектам управління. У своїй праці «Психологія управління» (1914 р.), яку вважають першою в цій галузі знань, вона стверджувала, що добре налагоджена діяльність, створення умов для неї, застосування обладнання тощо сприяють якісному виконанню роботи, що розвиває у працівників почуття гордості за себе і свою роботу, самоповагу, забезпечує максимальне використання їх потенціалу [38].

Представники школи наукового управління і теоретично, і на практиці довели, що управління може бути ефективним за використання наукових методів аналізу роботи, метою якого є вибір оптимальних способів виготовлення продукції, навчання, відбору і тренування, взаємодії робітників. Іншим важливим кроком в напрямі розвитку управління була постановка питання про відокремлення функцій управління (планування, контроль тощо) від суто виконавських функцій, що сприяло визнанню управління як самостійної діяльності [38].

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

**Теорія “ідеальної бюрократії”**. Значний внесок у пошук способів ефективного управління організаціями зробив видатний німецький соціолог **Макс Вебер** (1864 – 1920). Його концепція бюрократичних організацій передбачала аналіз організації як єдиного цілого. Її підґрунтям є твердження про те, що організація має бути заснована на раціональній владі, в основі якої дотримання таких головних правил [19]:

- критерієм відбору працівників та просування їх по службі є їхня компетентність, а не особисті контакти;
- все в організації має базуватися на правилах звітності, що забезпечить послідовність їхньої діяльності;
- ефективність роботи менеджерів залежить не від їхніх особистісних характеристик, а від формальної влади тощо.

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

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

**Теорія “науки адміністрування”**. Представник цієї школи, відомий французький інженер **Анрі Файоль** (1841 – 1925), на відміну від Ф. Тейлора, який основну увагу приділяв виробничим системам,

розробив загальні принципи управління організацією, побудові формальних організаційних структур і систем, а також таким функціям менеджменту, як планування, організація, координація і контроль за діяльністю окремих працівників.

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

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

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

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

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

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

### ***Гуманістичні (неокласичні) теорії управління (20-ті – 40-і рр.)***

Гуманістичний (неокласичний) період у розвитку управління досяг значних успіхів у врахуванні психологічних чинників в управлінні і, насамперед – у результаті того, що головну увагу приділив аналізу поведінки людей у процесі діяльності, їхнім потребам, стосункам на робочих місцях, а також соціальним взаємодіям та груповим процесам. Фактично вперше йшлося про активне використання ідей психології в оптимізації управління. Можемо виокремити такі три напрями гуманістичного менеджменту:

- теорія “людських стосунків”;
- теорія “людських ресурсів”;
- теорія “біхевіоризму” (поведінкова теорія).

***Теорія “людських відносин”.*** Сформувалася у 20 – 30-ті роки XX ст. Основні положення цього напрямку зводяться до виявлення ролі відносин у малих неформальних групах та утвердження необхідності виявляти,

використовувати у практиці управління соціально-психологічні особливості групи. Найпомітнішими її представниками були *Мері-Паркер Фоллетт* (1868 – 1933) і *Елтон Мейо* (1880 – 1949).

У роботах американського менеджера-практика, дослідника *М.-П. Фоллетт*, звернуто увагу не на технічні процеси, а на людей. Особливу увагу вона приділяла аналізу *динаміки групових процесів*: залучення співробітників до розроблення та практичної реалізації планів; вияву індивідами ініціативи, уміння приймати рішення і втілювати їх у життя; конфлікти в групах. М.-П. Фоллетт не поділяла позиції представників наукового управління, які обстоювали жорсткий розподіл праці, вважала, що виконання робітником в умовах суворого контролю монотонних, часто повторюваних завдань знецінює творче начало особистості. Тому керівники повинні надавати робітникам шанс для розвитку і вияву власних умінь [38].

Великого значення впливу людського чинника на організацію виробництва надавав американський дослідник, професор Гарвардської школи бізнесу *Е. Мейо* [38]. Він спробував ідентифікувати соціальні й психологічні чинники, які впливають на процес праці. Вивчаючи плинність робочої сили на текстильних підприємствах, дослідник дійшов висновку, що її спричинювали недостатні взаємини між робітницями під час робочої зміни, а це істотно впливало на їхню задоволеність роботою. Для подолання такої ситуації Е. Мейо запропонував запровадити обов'язкові паузи для відпочинку впродовж усього робочого дня, що дало змогу робітницям знайомитися між собою і спілкуватися.

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

роботою, у вияві активності під час допомоги колегам тощо. Крім того, експериментальна група постійно відчувала свою “винятковість”, увагу менеджерів, які цікавилися думкою працівників про їх справи.

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

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

**Теорія “людських ресурсів”.** Розроблена американськими вченими А. Маслоу та Д. Макгрегорі, полягає у визначенні робочих завдань для працівників відповідно до теорій мотивації, коли працівники отримують можливість цілком реалізувати свій потенціал і таким чином задовольнити свої найвищі потреби.

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

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

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

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

**Основні поняття і ключові слова:** класичні теорії управління гуманістичні (неокласичні) теорії управління, “хоторнський експеримент”.

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

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

Одним із представників системного підходу був американський дослідник підприємницької діяльності, що посідав протягом 20 років пост

президента телефонної компанії, Ч. Барнард, котрий у своїй праці “Функції виконавця” (1938) уперше розглянув підприємство як соціальну систему. Основні функції менеджменту, на його думку, полягають у визначенні завдань організації, підтриманні зв’язку між її окремими елементами і забезпеченні їхнього ефективного функціонування.

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

Іншим представником системного підходу вважається видатний теоретик у галузі управління **Пітер Друкер** (1909 – 2005).

Розглянемо коротко ключові ідеї теорії менеджменту П. Друкера [70].

➤ **Всезростаюча роль фактора менеджменту.** Важливий вплив на сучасну систему поглядів на менеджмент мав розвиток П. Друкером ідеї всезростаючої ролі фактора менеджменту в забезпеченні господарських результатів порівняно з традиційними для економічної теорії факторами виробництва: працею, землею і капіталом. Вперше цю тезу було сформульовано в праці “Концепція корпорації” (1946), а потім і в інших його працях.

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

- як бізнесу, тобто як економічного інституту, організованого для випуску продукції з метою задоволення попиту ринку, клієнтів фірми;

- як гуманітарної й соціальної організації, котра наймає людей та зобов’язується організувати їхню працю і стимулювати її з метою підвищення продуктивності праці, здійснювати централізоване керівництво та підтримувати взаємозв’язки відношень влади і відповідальності;

- як соціального інституту, інтегрованого в суспільство, на який впливають суспільні інтереси.

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

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

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

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

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

➤ **Самоврядування трудового колективу.** Робітники та службовці мають обирати спеціальний орган для вирішення соціальних проблем і таким чином підвищувати свою відповідальність за справи фірми;

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

У 80-ті роки однією з найбільш популярних теорій системного підходу стала концепція “7-S”, розроблена Е. Атосом, Р. Паскалем, Т. Пітерсом, Р. Уотерменом, котра передає спосіб осмислення проблем, пов’язаних з розвитком або перебудовою організації (*модель Мак-Кінсі “7-S”*). Її назву утворено з назв семи взаємозалежних змінних, які в англійській мові починаються з літери “S”: стратегія (strategy), структура (structure), система управління (systems), персонал (staff), кваліфікація працівників (skill), організаційні цінності (shared values), стиль (style).

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

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

Системний і ситуаційний підходи є методами, що дають змогу



поєднувати, приводити у відповідність частини цілого і тому служать ефективним методичним апаратом організації управління в мінливих умовах господарювання.

**Емпірична теорія менеджменту.** В основі емпіричної теорії лежить вивчення та подальше розповсюдження конкретного досвіду управління організаціями. Її виникнення стало реакцією на недостатню практичну спрямованість певних теоретичних положень науки управління. Прибічники цієї теорії не заперечують теорії, але більш важливим вважають аналіз безпосереднього досвіду управління. Ними були розроблені спеціальні методології навчання управлінню на основі конкретних управлінських ситуацій [60].

**Теорія управління 5 рівня.** Ключові ідеї теорії управління 5 рівня, яка знаходиться в процесі становлення, були визначені командою дослідників під керівництвом Джима Коллінза на рубежі ХХІ ст. [21]. Дослідники, аналізуючи питання як створити “велику компанію”, розробили систему принципів управління 5 рівня, основою якої є людський фактор:

- керівник 5 рівня управління (поєднання людських якостей – спокійність, непримітність, стриманість та ін. та воля);
- “спочатку “хто”... потім “що” (спочатку підбирається команда – “потрібні кадри”, а лише потім визначається стратегія організації);
- “дивіться суворим фактам в лице, але в той самий час не втрачайте віри” (парадокс Стокдейла);
- культура дисципліни та ін.

Аналіз теорії управління 5 рівня буде здійснено в пункті 4.1.1.

В основі розвитку сучасного менеджменту лежать досягнення практично всіх шкіл і напрямів управлінської думки.

**Основні поняття і ключові слова:** сучасні теорії управління.

### **1.2.3 Історія розвитку психології управління**

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

У Західній Європі напрям психології, який досліджував питання

управління в організації, формувався під назвою “*психологія праці та організаційна психологія*”, у США – “*промислова психологія та організаційна психологія*”.

Структуру цих психологічних підходів становлять:

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

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

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

До проблем *психології праці*, яка виникла першою, відносять: професійний підбір кадрів; проектування робочих завдань та залучення працівників до діяльності; створення комфортного робочого середовища; психологічні чинники задоволення людини в праці; самопочуття та психічне здоров'я людини в процесі праці та ін.

*Психологія персоналу* предметом свого аналізу визначає питання психологічних засад діяльності персоналу в організації; психологічні особливості особистості керівника та підлеглого; особливості лідерства та керівництва; проблеми мотивації; індивідуально-психологічні засади комунікації, зокрема ділового спілкування та ін.

Власне *організаційна психологія* концентрує увагу на: загальних психологічних проблемах діяльності організації, зокрема створення та розвитку організації як цілісної системи; психологічних аспектах управлінської діяльності та функцій управління; аналізі колективної поведінки людей в різних організаційних групах та організації в цілому; дослідженні комунікативних засад діяльності організації та комунікації організації з зовнішнім середовищем, питаннях розвитку корпоративної культури та ін.

Вітчизняна психологія управління тривалий час функціонувала як невід'ємна частина психологічної та управлінської науки колишнього СРСР. У її становленні і розвитку виокремлюють такі етапи (Л. Карамушка, Л. Орбан-Лембрик) [19, 38]:

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

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

#### **1.2.4 Сучасний стан та перспективи розвитку психології управління**

Якщо традиційній моделі управління була властива орієнтація керівника винятково на економічні цілі, то нова парадигма, яка зорієнтована на інтеграцію економічних, соціальних і соціально-психологічних процесів, ставить у центр уваги керівника соціальні й психологічні завдання, пов'язані із гуманізацією умов праці, розширенням участі в управлінні, розвитком мотивації працівників тощо.

Основою цієї психологічної концепції управління є [38]:

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

Стратегічним центром цієї концепції управління є **людина як найвища цінність для організації**, а реалізовується вона на таких засадах [38]:

- підтримка психологічних інновацій, які є не менш важливими, ніж соціальні та економічні;
- орієнтація управління на людину, її індивідуальні, психофізіологічні особливості, інтелектуальні здібності й професійні можливості; посилення і розвиток мотивації працівників;
- скоординована активність співробітників, яка виникає на основі взаєморозуміння, співдружності;
- інтегрування інтересів працівників організації навколо загальних цілей;
- повна довіра і повага до працівника, створення передумов для його самостійності в роботі;
- соціокультурна та етнопсихологічна природа управління, яка передбачає врахування керівниками традицій народу, поєднання загальносвітової тенденції з місцевими особливостями.

На сучасному етапі окреслилися такі перспективні проблеми психології управління [38]:

1. *Зміст і форми управління.* У ХХІ ст. очікуються ґрунтовні зміни змісту і форм управління. Передусім вони стосуватимуться стилів

управління, зменшення кількості рівнів управління. Розшириться практика делегування повноважень підлеглим, а суворі підзвітність персоналу поступить місцем значно ширшій його діловій свободі. Керівники надаватимуть дедалі більшого значення роботі в командах як у межах організації, так і поза нею;

2. *Роль керівника в управлінні.* У сучасних психологічних концепціях управління центральною постає особистість, її психофізіологічний, професійний, моральний потенціал. Особистість керівника у них розглядають як найвищу цінність, а обдарованих працівників – як найцінніший капітал;

3. *Підготовка керівника.* Вивчення психологічних особливостей продуктивного використання людського чинника в управлінні, колективних суб'єктів управління робить підготовку, навчання, всю систему освіти керівників ключовим чинником ділового успіху. При проектуванні системи формування управлінських кадрів пріоритетним є її психологічне обґрунтування, яке перебуває в тісному зв'язку з економічними, технологічними, інформаційними та іншими аспектами;

4. *Розв'язання проблем, пов'язаних із соціокультурними та етнопсихологічними особливостями управлінської діяльності.* Ця проблема донедавна залишалася поза увагою теоретиків і практиків управління. Хоч цілком очевидним є те, що ні техніка, ні організація, ні новітні методи управління неспроможні існувати поза соціокультурним, етнопсихологічним середовищем;

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

6. *Актуалізація комунікативної підготовки керівників нового типу.* Комунікативна компетентність керівника є важливим чинником ефективності організації;

7. *Вивчення проблем інтернаціоналізації управління, осмислення нових реальностей, що постають у зв'язку з поглибленням міжнародного поділу праці, створенням міжнародних систем інформації.* Серед суттєвих чинників, що впливають на розвиток керівників та організацій, є глобалізація як передумова суттєвого підвищення стандартів якості управлінської діяльності, врахування її транснаціональних та міжнародних особливостей, дотримання етичних правил в управлінській культурі тощо.

**Основні поняття і ключові слова:** людина як найвища цінність в організації.

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

1. Дайте означення понять “управління” та “соціальне управління”.
2. Розкрийте суть та зміст поняття “психологія управління”.
3. Який існує зв’язок психології управління з іншими управлінськими та психологічними дисциплінами?
4. Яка роль етичних та психологічних знань в професійній діяльності менеджера?
5. В чому полягає проблематичність визначення предмета, структури та змісту психології управління в організації у вітчизняній психології управління?
6. Проаналізуйте розбіжності західного та вітчизняного підходів до структурного та змістовного означення предмету психології управління.
7. Розкрийте зміст завдань психології управління.
8. Дайте означення та здійсніть аналіз використання понять “управління”, “менеджмент”, “керівництво”, “менеджер”, “керівник”, “організація”.
9. Проаналізуйте структуру психології управління як навчальної дисципліни.
10. Розкрийте значення та зміст функцій управління в організаціях.
11. Здійсніть аналіз суті та змісту психологічних засад розвитку класичних теорій менеджменту.
12. Яка роль в розвитку теорії управління належить Ф. Тейлору, М. Веберу, А. Файолю?
13. Що таке “Хоторнський експеримент”?
14. Розкрийте сутність та зміст теорії “людських відносин”.
15. Яку роль в розвитку сучасних засад психології управління відіграє теорія управління П. Друкера?
16. Розкрийте психологічні основи суті та змісту сучасних теорій менеджменту.
17. В чому полягає необхідність розвитку ситуаційної теорії управління?
18. Проаналізуйте основні етапи та зміст історії розвитку вітчизняної психології управління.
19. Проаналізуйте сучасний стан та перспективи розвитку психології управління.
20. Яку роль сучасна теорія та практика менеджменту відводить особистості?

## Розділ II УПРАВЛІННЯ ПРАЦЕЮ

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

*2.1.1 Предмет та завдання психології праці в управлінні організацією*

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

*2.1.3 Функціональні стани людини в праці*

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

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

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

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

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

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

*Головні завдання психології праці* [4, 12].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Фізіологія праці:

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

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

Фактори виробничого середовища впливають на фізіологічний та психологічний стан суб’єкта праці та трудовий процес в цілому. Вони можуть як підвищувати ефективність праці, так і знижувати її. Фактори



виробничого середовища впливають також на безпеку праці, розвивають творчий підхід до роботи, формують професійні захворювання та ін.

Дослідники виділяють такі фактори виробничого середовища:

- електромагнітні;
- стан повітряного середовища;
- механічні;
- психофізичні (інтенсивність, монотонність праці, режими відпочинку та ін.);
- естетичні.

Важливим елементом менеджменту праці є організація робочого місця.

*Вимоги до організації робочого місця:*

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

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

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

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

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

освітлення негативно впливають на продуктивність праці.

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

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

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

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

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

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

➤ *Робочий графік.* Певний робочий графік виробляє у працівника

режим, традиції і дозволяє дисциплінувати співробітників. У випадку вільного графіка роботи відкриваються великі можливості для творчого процесу, для більш ефективного розподілу часу працівником, можливість будувати свій час таким чином, щоб займатися і сім'єю, і роботою без шкоди для будь-якої з цих областей.

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

➤ До менеджменту сприятливих умов праці дослідники відносять також:

- раціональну організацію трудового процесу;
- підвищення зацікавленості працівника робочим завданням;
- забезпечення наочної результативності праці для працівника;
- залучення машин для полегшення праці працівників;
- чергування трудової діяльності;
- розробку системи матеріальних і моральних стимулів.

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

### 2.1.3 Функціональні стани людини в праці

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

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

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

Особливе місце при вивченні функціональних станів займає проблема факторів, що визначають їх рівень і особливості. Науковці виділяють шість груп явищ, що регулюють функціональні стани [12].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Специфіка стану залежить від безлічі різних причин. Загальну класифікацію функціональних станів дослідники розробляють на основі критеріїв *надійності* та *ціни діяльності* [12]:

- *надійність* – функціональний стан характеризується з точки зору здатності людини виконувати діяльність на заданому рівні точності, своєчасності, безвідмовності;

- *ціна діяльності* – функціональний стан характеризується з боку ступеня виснаження сил організму і в кінцевому підсумку впливу його на здоров'я людини.

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

- *допустимі* – дозволяють здійснювати діяльність, ефективність якої не нижче допустимого рівня, а за критерієм ціни діяльності не впливають негативно на здоров'я людини;

- *неприпустимі* – при яких ефективність діяльності переходить нижні межі заданої норми (оцінка за критерієм надійності) або з'являються симптоми порушення здоров'я (оцінка за критерієм ціни діяльності).

Інша загальна класифікація функціональних станів будується на підставі ***критерію адекватності відповідної реакції людини вимогам виконуваної діяльності***. Згідно з цією концепцією всі стани людини можна розділити на дві групи: стану адекватної мобілізації та стану динамічної неузгодженості [12]:

- *адекватна мобілізація* – характеризується повною відповідністю ступеня напруги функціональних можливостей людини вимогам, що висувається конкретними умовами. Цей стан може порушуватися під впливом різних причин: тривалості діяльності, підвищеної інтенсивності навантаження, накопичення втоми і т. д. Тоді виникає стан динамічної неузгодженості;

- *динамічна неузгодженість* – реакція не адекватна навантаженню або необхідні психофізіологічні витрати перевищують актуальні можливості людини.

Всередині цієї класифікації можуть бути охарактеризовані практично всі стани працюючої людини.

За ***відповідними ознаками*** стани поділяються:

- *за тривалістю* – відносно стійкі тривалі стани, що супроводжують діяльність протягом робочого дня або декількох днів, і ситуативні стани, що виникають періодично у процесі роботи;

- *за інтенсивністю сприйманого інформаційного потоку* – стани “сенсорного голоду” в ситуаціях сенсорної депривації і стани, пов'язані з різким інформаційним навантаженням;

- *за стереотипністю і складністю трудових дій* – стани монотонії та інтелектуальної та творчої напруженості;

- *за відповідністю роботи функціональних систем нових умов праці* – стани адаптованості, стресу і дистресу.

Традиційною областю вивчення функціональних станів в психології є дослідження динаміки *працездатності і втоми* [12].

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

***Втома*** – це функціональний стан організму, що виявляється у тимчасовому зниженні працездатності, у змінах фізіологічних функцій людини, обгрунтованих почуттям втоми в результаті виконання



інтенсивної або тривалої роботи.

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

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

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

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

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

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

Важливим завданням управління працею є застосування оздоровчих заходів, які могли б найбільшою мірою відповідати психофізіологічним процесам, що розвиваються під час даного виду трудової діяльності,

зокрема властивому цьому виду праці фізіологічного механізму втоми. На тлі нормального перебігу виробничих процесів одним з важливих фізіологічних заходів, що протистоять втомленню, є правильний режим праці та відпочинку.

Для діагностики функціональних станів використовують фізіологічні і психологічні методи дослідження [12].

Значення *фізіологічних* методів полягає в тому, що вони, по-перше, дають можливість об'єктивної діагностики стану, співвіднесення психологічних явищ з органічною основою, а по-друге, дозволяють кількісно оцінити зрушення у функціонуванні тієї чи іншої системи. Найбільш поширені електрофізіологічні показники: електроенцефалограма (ЕЕГ) – індикатор рівня активації головного мозку; електрокардіограма (ЕКГ) – оцінка збудливості серцевого м'яза; електроміограма (ЕМГ) – показник м'язового тону і рівня збудливості м'язів. Дуже часто фіксуються також вегетативні показники: частота пульсу, дихання, кров'яний тиск, стан тону судин, температура тіла, біохімічні зрушення, дослідження гормональної активності.

У *психологічних* методах дослідження виділяють два напрямки.

- *Методи суб'єктивної діагностики*, серед яких розрізняють методи суб'єктивного шкалювання і опитувальники. До переваг опитувальників відноситься добре розроблена симптоматика того чи іншого стану, простота відповіді, зручність обробки; до недоліків – відсутність кількісної оцінки вираженості стану. Крім того, опитувальник звичайно розрахований на діагностику строго певного виду стану (стрес, втома, монотонність). Застосування шкал для вивчення станів базується на оцінюванні переживань в процесі того чи іншого стану.

- *Методи психометричного тестування*. Використання психометричних методів тестування пов'язано з оціненням успішності виконання певного виду діяльності. До переваг цієї групи методик відносяться безпосередня характеристика функціональних можливостей суб'єкта в процесі конкретної діяльності, виключення свідомого завищення ефективності діяльності.

Виходячи з розуміння функціонального стану як інтегральної характеристики властивостей і якостей людини, що визначають ефективність діяльності, необхідно застосовувати комплексні методи, які об'єднують різні підходи. Комплексна методика дає можливість вивчати діяльність стану системно і узагальнено.

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

## 2.2 Психологія професій

### 2.2.1 Професійна діяльність та її психологічна структура

### 2.2.2 Психологічні основи профвідбору та атестації кадрів

### 2.2.3 Метод професіографії та профвідбору

#### 2.2.1 Професійна діяльність та її психологічна структура

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

Поняття “праця” нерозривно пов'язане з поняттям “професія”.

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

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

Для орієнтації в світі професій існують класифікації.

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

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

Корисною для психологів є класифікація професій *по галузях народного господарства*. Ця класифікація багатоцільова, основу її складають економічні та технологічні критерії. Знаючи про належність конкретної професії до деякої галузі, можна визначити характер продукту



праці, тип використовуваних технологій, ступінь небезпеки професії за ризиком професійних захворювань і травматизму.

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

### ***Психологічна структура професійної діяльності***

В психології праці склалося два основних способи вирішення проблеми психологічного аналізу діяльності [12].

- *Структурно-морфологічна* парадигма психологічного аналізу діяльності (А. В. Карпов). Відповідно до даного підходу основним структурним компонентом діяльності є *дія*, а організація діяльності в цілому трактується як ієрархія систем дій різного рівня складності.

- *Функціонально-динамічна* парадигма (А. В. Карпов). Діяльність в силу своєї виняткової складності не може ґрунтуватися і не ґрунтується на якомусь одному компоненті, наприклад дії. Вона передбачає необхідність кількох якісно різнорідних психологічних компонентів – одиниць, які закономірно взаємопов'язані між собою і утворюють цілісну психологічну структуру діяльності. Ця структура динамічна, а її функціонування і є процесом діяльності.

Зазначені підходи не взаємовиключають, а скоріше взаємодоповнюють один одного.

У руслі структурно-морфологічного підходу діяльність приймає рівневу будову, найбільш детально вона розкрита в психологічній теорії діяльності А. Н. Леонт'євим. Згідно з цією теорією діяльність побудована на основі структурно-рівневого принципу, який конкретизується у двох основних положеннях: по-перше, загальна структура діяльності утворена якісно різними рівнями, формами активності людини, по-друге, ці рівні ієрархічно підпорядковані і утворюють цілісну систему. Розрізняють три основних рівні організації діяльності: *рівень операцій, рівень дій та рівень автономної діяльності*.

Другий з них – рівень дій, займаючи центральне місце в загальній структурі діяльності, найбільш важливий для розуміння психологічних особливостей діяльності та її будови. В дії, як “клітинці” діяльності подані зачатки всіх сторін психіки і всі сторони психіки виступають у тих взаємозв'язках, в яких вони реально існують в дійсності.

На відміну від дій *операції* співвідносяться не з тими чи іншими усвідомлюваними цілями, а з умовами їх досягнення. При цьому слід розрізняти зовнішні та внутрішні умови. Зовнішні умови – це система об'єктивних параметрів середовища, в якому реалізується та чи інша мета.

Внутрішні умови – це сукупність тих ресурсів (знань, умінь, компетентності і т. д.), якими володіє суб'єкт. Якщо сукупність зовнішніх і внутрішніх умов така, що вона необхідна і достатня для реалізації тієї чи іншої дії, то воно має тенденцію автоматизуватися і переводитися на неусвідомлюваний рівень регуляції. Дія, подана без властивості усвідомлюваності, перекладена на автоматизований рівень регулювання, – це і є *операція*. І навпаки, якщо умови ускладнюються, то вже сформована операція не тільки може, але й повинна деавтоматизуватися, переводитися на усвідомлюваний рівень, тобто трансформуватися в дію.

Вищий рівень структури діяльності – власне *діяльність* – виділяється на основі того, що даний рівень співвідноситься не з цілями і тим паче не з умовами їх досягнення, а безпосередньо з мотивами особистості, з системою її домінуючих потреб. Відповідно до даної теорії діяльність як така виділяється на основі критерію наявності у неї самостійного специфічного *мотиву*.

Згідно з *функціонально-динамічним підходом* психологічну структуру будь-якої діяльності утворює стійкий, постійний набір її основних компонентів. Всі вони об'єктивно необхідні для реалізації діяльності, а їх сукупність позначається поняттям інваріантної психологічної структури діяльності. Основними компонентами інваріантної структури діяльності є мотивація, цільовизначення, інформаційна основа діяльності, прогнозування її результатів, прийняття рішення, планування, програмування, контроль, корекція, а також оперативний образ об'єкта діяльності, система індивідуальних якостей суб'єкта і сукупність виконавських дій. Взяті в статистиці, тобто в тих структурних психологічних утвореннях, які їх забезпечують, ці компоненти є основними “цеглинками” діяльності. Але взяті в динаміці вони є основними регулятивними процесами реалізації діяльності.

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

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

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

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

В системі профорієнтації виділяють такі функції [12]:

а) *соціальну* – засвоєння певної системи знань, норм, цінностей, що дозволяють здійснювати соціально-професійну діяльність людини;

б) *економічну* – поліпшення якісного складу працівників, підвищення професійної активності, кваліфікації та продуктивності праці;

в) *психолого-педагогічну* – виявлення, формування та облік індивідуальних особливостей кожного, хто вибирає професію;

г) *медико-фізіологічну* – врахування вимог до здоров'я і окремих фізіологічних якостей, необхідних для виконання тієї чи іншої професійної діяльності.

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

а) професійне просвітництво, побудоване на популяризації сукупності знань про соціально-психологічні та інші аспекти обраної професії;

б) професійне консультування, що виконує довідково-інформаційну, діагностичну функцію і формує мету.

Важливу роль у психологічному супроводі, пов'язаному з професійним самовизначенням, виконує психологічна діагностика, що має на меті вивчення індивідуально-психологічних особливостей як учнів шкіл, так і тих, хто вже вибрав професію і навчається в установах професійної освіти. Професійна придатність при цьому діагностується як спочатку властива людині якість, яка підкріплюється інтересами, здібностями суб'єкта, його професійними намірами. Найбільш поширеними психодіагностичними методиками, спрямованими на виявлення загальної професійної спрямованості, є “Карта інтересів”, методика “Ціннісні орієнтації” Рокича, методика ДДО (диференційно-діагностичний опитувальник), опитувальник Холланда.

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

Основним компонентом профвідбору є визначення професійної придатності.

**Професійна придатність** – це імовірнісна характеристика, що відображає можливості людини з оволодіння будь-якою професійною діяльністю.

Основними структурними компонентами придатності людини до роботи є [12]:

- громадянські якості (духовність, моральність, відношення до людей, суспільства);
- ставлення до праці, до професії, інтереси, схильності до даної галузі праці;
- загальна дієздатність – фізична та розумова (широта і глибина розуму, самодисципліна, розвинений самоконтроль, безкорислива ініціатива, активність);
- спеціальні здібності – якості, необхідні в певних видах діяльності (пам'ять на аромати для кулінара, слух для музиканта, просторове

мислення для конструктора і т. п.);

- знання, навички, досвід, вишкіл в даній професійній області.

В психології праці виділяють етапи професійного відбору [12].

1. Психологічне вивчення професії з метою виявлення вимог до людини. Інформація про професійну діяльність може бути отримана з різних джерел, таких як вивчення інструкцій, документів, в яких регламентується діяльність; спостереження за діяльністю відповідних фахівців; бесіда з фахівцями про особливості професії, фотографування, кінозйомка, хронометраж професійної діяльності. Інформація про професію узагальнюється в професіограмі.

2. Вибір психодіагностичних методів дослідження, в тому числі тестів, які найбільшою мірою характеризують ті психічні процеси і професійні дії, відносно яких належить оцінювати професійну придатність.

3. Психологічний прогноз успішності навчання та подальшої діяльності на основі зіставлення відомостей: а) про вимоги професії до людини і отриманих психодіагностичних даних з акцентом на оцінку особистісних характеристик; б) про можливість цілеспрямованого вдосконалення і компенсації професійно важливих якостей (з урахуванням часу, відведеного на навчання), а також ймовірності адаптації до професії, можливості появи екстремальних ситуацій і впливів.

Профвідбір в конкретній організації передбачає такі основні етапи [12]:

1) на попередніх етапах створення нової організації або підрозділу необхідно провести планування структури організації, визначити сам тип структури та основні відносини організації і персоналу;

2) на етапі проектування організації визначаються цілі діяльності; зв'язки з зовнішнім середовищем; розділяються процеси; групуються функції і виділяються підстави для об'єднання окремих етапів робіт у більш узагальнені ланцюжки; на основі цього формується структура (конкретні підрозділи та робочі групи) організації;

3) здійснюється загальне оцінювання потреби в персоналі;

4) реалізується пошук і організація претендентів;

5) проводиться робота з самими претендентами, яка передбачає такі підетапи: на підставі попередньої співбесіди – збір бази даних про претендентів, підготовка списку кандидатів на вакантні посади; збір попередньої інформації від кандидатів; перевірка інформації, отриманої від кандидатів; тестування кандидатів; при необхідності медичне обстеження; серія послідовних інтерв'ю з фахівцями організації; остаточне рішення про зарахування на роботу.

Під час подальшої професіоналізації суб'єкт праці, який пройшов профвідбір, адаптується до умов діяльності, колективу, системи конкретних вимог до нього як до працівника і особистості. Якщо процес професіоналізації йде прогресивно, людина претендує на зміну свого посадового статусу в організації. Перед службою управління персоналом у зв'язку з цим виникають такі завдання: а) вивчення працівника з метою

просування по службі; б) з'ясування можливостей просування на інші види робіт; в) визначення рівня заробітної плати і премій; г) встановлення підстав при зниженні на посаді; д) вирішення питання про припинення трудового договору у зв'язку зі звільненням або виходом на пенсію; е) прийняття рішення про зарахування до штату та ін. Дані завдання вирішуються в процесі профатестації.

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

Атестація виконує такі функції: служить підставою для прийняття адміністративних рішень з управління персоналом; інформує співробітників про відносний рівень їх роботи; є засобом мотивації поведінки працівників.

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

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

### 2.2.3 Методи професіографії та профвідбору

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

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

Розрізняють такі види психограм (В. Є. Орел) [12].

1. Психограма, складена **для цілей профвідбору**, включає дві групи вимог: а) вимоги, які визначають необхідні професійно важливі якості і повинні висуватися до будь-якого середнього працівника; б) бажані вимоги, що визначають можливість досягнення високого рівня професійної майстерності.

2. На противагу зазначеному типу психограма з **метою**



*раціоналізації виробничого навчання* передбачає акцентування уваги на тих професійно важливих якостях, які піддаються значному розвитку в процесі вправ при оволодінні професією.

3. Специфіка психограми з метою оптимізації режимів праці та відпочинку полягає у виявленні найбільш лабільних психічних функцій, динаміка яких служить індикатором слабких місць в організації праці.

4. Найбільш широкою за своїм змістом є професіограма (*психограма*) з метою профорієнтації молоді, оскільки вона передбачає наявність найрізноманітніших знань про професію.

### ***Зміст і структура професіограм***

А. К. Маркова аналізує і виділяє такі основні підходи до змісту та структури професіограм [12].

*Комплексна професіограма* (К. К. Платонов, Ю. В. Котелова тощо) враховує широке коло характеристик (соціальних, технічних, економічних, медико-гігієнічних та ін), а також вказує предмет, цілі, спосіб, критерії оцінки результатів та т. п.

*Аналітична професіограма* (Е. М. Іванова) розкриває не окремі характеристики компонентів професії, а узагальнені нормативні показники професії і показники психологічної структури професійної діяльності. При цьому спеціально аналізуються об'єктивні характеристики праці та її психологічна характеристика, що в результаті і дозволяє виділяти професійно важливі якості, відповідні даним завданням.

*Психологічно орієнтована професіограма* (Е. І. Гарбер), де виділяються: а) опис зовнішньої картини праці, трудова поведінка (фотографія робочого дня, хронометраж робочого часу при виконанні конкретних завдань, тимчасова динаміка виробничої активності, типові помилки та ін.), б) внутрішня картина праці (типові реакції особистості на певні професійні ситуації, інтегральні освіти особистості працівника (здібності, структури навчання й досвід, психічні стани), інтелектуальні та емоційні процеси, емоції, воля, увага, пам'ять, психомоторика).

*Модульний підхід в професіографуванні* (В. Є. Гаврилов). Психологічний модуль являє собою "типовий елемент професійної діяльності, властивий ряду професій і виділяється на основі спільності вимог до людини". Структура модуля складається з таких елементів: 1) об'єктивні характеристики типового елемента (наприклад, для робітника – вимір об'єктів без допомоги інструментів та приладів – це ліва частина модуля), 2) психологічні характеристики вимог до людини, що висуваються цим елементом (наприклад, для робітника – об'ємний і лінійний окомір, точність – це права частина модуля). Кожна професія складається з декількох модулів.

## ***Принципи професіографування***

К. К. Платонов виділяє такі основні принципи професіографування [12].

*Принцип цілеспрямованості:* психологічне вивчення професії повинно проводитися не само по собі, а для вирішення дослідницьких або практичних завдань, які визначають рівень вивчення професій, предмет дослідження і методи.

*Принцип особистісного підходу:* слід враховувати можливі варіації індивідуального стилю діяльності та можливості компенсації одних індивідуально особистісних властивостей іншими. В даному випадку підкреслюється умовність, відносність психограми успішного професіонала як моделі бажаного набору професійно важливих якостей.

*Принцип допусків:* у разі профвідбору необхідно вказувати не тільки набір ПВЯ і протипоказань, а й кількісні межі мінімуму і максимуму при їх вимірюванні.

*Принцип надійності:* не можна обмежуватися тільки сприятливими умовами праці, потрібно виявити, описати і врахувати також рідкісні, екстремальні ситуації. Це особливо важливо при вивченні небезпечних професій.

*Принцип диференціації та типізації:* необхідно враховувати внутрішньо професійні відмінності, а також об'єднувати в групи подібні за певними параметрами професії.

*Принцип перспективності і реальності:* рекомендується враховувати тенденції розвитку професії, розглядати професії в культурно-історичній перспективі.

До зазначених вище принципів О. Г. Носкова додає ще кілька [12].

*Етичний принцип:* важливо дотримуватися рівної поваги до представників різних професій, не допускати знецінення якихось видів праці заради реклами будь-якої професії.

*Принцип конкретності:* для аналізу професії недостатньо простого перерахування завдань, що виконуються працівником, важливо з'ясувати також ступінь значимості цих задач, частоту їх зустрічальності, розподіл у часі, послідовність;

*Принцип цілісності:* професійна діяльність людини повинна розглядатися як цілісна система, а не як механічна сума елементарних дій, операцій.

*Принцип системної детермінації:* необхідно враховувати залежність досліджуваної професійної діяльності від особливостей організації, в якій працює суб'єкт праці.

*Принцип діяльнісного опосередкування:* своєрідність предметного та функціонального змісту трудової діяльності визначає специфіку змісту свідомості, досвіду суб'єкта праці, професійні особливості його психічних процесів.

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

### Питання та завдання для самоконтролю

1. Сформулюйте та проаналізуйте предмет та завдання психології праці.
2. Яку роль ергономіка відіграє в організації трудової діяльності?
3. Чому менеджмент сприятливих умов праці можна вважати головною функцією психології праці?
4. Дайте означення поняття фізіології праці.
5. Які фактори виробничого середовища впливають на фізіологічний та психологічний стан людини?
6. Проаналізуйте фізичні умови праці та їх вплив на людину.
7. Як впливає на трудову діяльність фактор естетичних умов праці?
8. Розкрийте суть та зміст режиму та графіка роботи як факторів трудового процесу.
9. Дайте означення поняття функціонального стану суб'єкта праці.
10. Які групи явищ регулюють функціональні стани людини в праці?
11. Які існують види функціональних станів?
12. Здійсніть аналіз динаміки працездатності та стану втомлення.
13. Дайте означення понять “професія”, “спеціальність”.
14. В чому суть та зміст класифікації професій за Е. Климовим?
15. Здійсніть аналіз психологічної структури професійної діяльності.
16. Дайте означення понять “профорієнтація”, “профвідбір”, “атестація кадрів”.
17. Розкрийте суть та зміст профпідбору кадрів як структурного елементу психології управління працею.
18. Які існують функції профорієнтації?
19. В чому полягає суть поняття професійної придатності?
20. Які існують етапи профвідбору, в конкретній організації зокрема?
21. Розкрийте суть та зміст методу професіографії.
22. Дайте означення понять “професіограма” та “психограма”.
23. Які існують види психограм?
24. Проаналізуйте існуючі підходи до змісту та структури професіограм.
25. Які існують основні принципи професіографування?



## Розділ III УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ

### 3.1 Психологія особистості в управлінні

*3.1.1 Управління людськими ресурсами як психологічна проблема*

*3.1.2 Особистість у психології управління*

*3.1.3 Психологія особистості керівника*

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

Ускладнення змісту організаційної діяльності (розвиток техніки, технологій, виробничих та організаційних зв'язків), структурування виробничого середовища (праця стає все більш спеціалізованою та взаємозалежною), фундаментальні зміни у філософії праці (зміни у ставленні до людини, її потреб спричинили виникнення нових цінностей в організації). Найважливішими серед них є цінності управлінської взаємодії на основі гуманізації та демократизації, спільної діяльності, посилення вимог до керівників та їх діяльності, переосмислення управлінської мотивації. Відбуваються активне впровадження нових інформаційних та освітніх технологій, розширення міжнародних контактів, оптимізація форм взаємодії і ділового спілкування з іноземними партнерами. Все це актуалізує значення психологічних і соціально-психологічних чинників в управлінні персоналом [38].

Управління людськими ресурсами передбачає ефективне використання персоналу, спрямоване на підвищення ефективності діяльності організації. Це потребує всебічного врахування індивідуально-психологічних особливостей і можливостей людей, соціально-психологічних закономірностей взаємодії людей в організації, впровадження психологічних та соціально-психологічних технологій у процес управління.

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

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

Психологія управління акцентує увагу на переліку завдань управління людськими ресурсами, які охоплюють такі напрями [38]:

– вивчення рівня професійної компетентності, активності,

ставлення до справи, професійних можливостей персоналу;

- стабілізація та підтримання на належному рівні морально-психологічного клімату в організації, формування почуття гордості за свою організацію та роботу;

- правильний підбір людей з урахуванням їх відповідності вимогам конкретної посади та цілям організації, розстановка кадрів на ключові посади, згуртування персоналу, зосередження уваги на перспективах розвитку співробітників, індивідуальний підхід до кожного;

- психологія планування людських ресурсів, посадового зростання (йдеться про психологічне оцінювання, формування та прогноз кадрових змін в організації);

- розподіл навантаження з урахуванням індивідуальних можливостей працівників;

- управління виконанням виробничих завдань;

- створення дієвої та об'єктивної системи атестації працівників;

- налагодження тісних стосунків керівників із підлеглими;

- захист організації від осіб, потенційно здатних свідомо чи несвідомо заподіяти їй шкоду;

- організація роботи професійних психологів з персоналом.

**Основні поняття і ключові слова:** управління людськими ресурсами, психологія управління людськими ресурсами.

### **3.1.2 Особистість у психології управління**

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

На початковому етапі свого розвитку психологія управління основну увагу приділяла плануванню, економіці, організаційно-технічній сфері управління. У 70-ті роки ХХ ст. з усвідомленням ролі організації та учасників управлінської діяльності розпочалося активне вивчення основних характеристик груп, людського чинника, поведінки особистості. У центрі досліджень проблем управління була людина, її особистісні якості, можливості, властивості. Нове бачення системи управління, новий підхід до управлінської діяльності стали базуватися на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, прибутком, інтересами організації. Такий підхід є найсуттєвішим елементом сучасної культури управління, важливим чинником впливу на свідомість особистості, її вчинки, помисли, бажання й очікування. Саме тому без психологічних знань про особистість в управлінській діяльності не обійтися [38].

У процесі осмислення психологічною наукою сутності особистості, особливостей її розвитку, самореалізації, взаємодії із зовнішнім середовищем сформувалися теорії, які різняться між собою

методологічними підходами, дослідницьким інструментарієм, а відповідно й висновками. Найвідомішими і найуживанішими у сфері управління є такі психологічні теорії: психоаналіз, біхевіоризм (поведінкова школа), гуманістична психологія, когнітивна психологія.

Керівництво людьми передбачає знання індивідуально-психологічних властивостей особистості. Психологія розглядає індивідуально-психологічні властивості в контексті структури психіки особистості, складовими якої є:

- пізнавальна (інтелектуальна) сфера;
- емоційна сфера;
- вольова сфера;
- психічні стани;
- психічні властивості.

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

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

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

Поведінка і діяльність людини в будь-який проміжок часу залежать від її психічного стану. Психічний стан є ефектом (наслідком) психічної діяльності та її тлом. Психічна діяльність відбувається в горизонті, "тілі" психічного стану, який впливає на неї. Психічні стани впливають на протікання психічних процесів, а повторюючись часто, набувши стійкості, можуть стати властивістю особистості. В психології виділяють види психічних станів: стрес, настрій, афект, страх, гнів, сором, фрустрація, радість, агресія та ін.

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

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

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

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

Виділяють такі **види здібностей**:

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

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

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

Специфічні розходження в обдарованості виявляються, насамперед, у спрямованості інтересів до тієї або іншої сфери людської діяльності, виявляючись у *спеціальних здібностях*, що допомагають досягти високих результатів у певній області діяльності (математичній, технічній, художній, спортивній і т. д.). Ці здібності можуть доповнювати і збагачувати одна одну, але кожна з них має власну структуру, у якій розрізняють провідні і допоміжні властивості.

Можна розрізнити здібності і за рівнем їх розвитку. Високий рівень розвитку називають талантом, надвисокий – геніальністю.

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

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

Орієнтації диктують людині соціально прийнятні способи поведінки. У психології управління установку використовують під час вивчення: 1) ставлення особистості як члена групи до об'єктів, механізмів саморегуляції; 2) стійкості й погодженості соціальної поведінки індивіда під час прийняття управлінського рішення, прогнозування можливих форм поведінки персоналу за певних обставин тощо.

Суттєвою характеристикою особистості є її поведінка у групі, вміння контактувати і взаємодіяти з іншими людьми, дотримуватися групових норм і правил. Психологія послуговується поняттями, котрі визначають місце й особливості поведінки особистості в групі та в ширших соціальних об'єднаннях. Найважливішими серед них є *статус, позиція і роль* [38].

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

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

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

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

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

У тлумаченні цього поняття склалися такі підходи:

- *соціологічний* – тлумачить позицію як щось зовнішнє до особистості, її місце в системі відносин, умови, за яких людина діє як особистість;

- *психологічний* – розглядає позицію як внутрішній компонент структури особистості.

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

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

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

У соціології, психології виокремлюють такі види ролей: соціальні (професійні, соціально-демографічні тощо), міжособистісні, активні (виконуються в конкретний момент), латентні (в конкретній ситуації не виявляються), організовані й стихійні.

**Основні поняття і ключові слова:** структура психіки особистості, відчуття, сприймання, мислення, пам'ять, увага, уява, емоції, почуття, воля, темперамент, характер, здібності, задатки, соціальні установки, мотиви, потреби, мотивація, статус, позиція, роль.

### **3.1.3 Психологія особистості керівника**

В процесі економічного, промислового розвитку суспільств сформувалися різноманітні типи керівника, які різнилися між собою принципами, культурою управлінської діяльності. Серед них дослідники відзначають такі типи керівника: керівник-диктатор, керівник-патерналіст та керівник-маклер.

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

У галузях психології (соціальної психології, організаційній психології, психології праці та ін.) ще на початку ХХ ст. стосовно керівництва (лідерства) було розроблено чимало концепцій (підходів, теорій). Розглянемо деякі з них [38].

**Теорія рис (харизматична теорія).** Основні положення теорії рис зводяться до обґрунтування особливих особистісних якостей, необхідних керівнику для успішної його діяльності. У надрах теорії рис зародилася харизматична концепція, згідно з якою людина народжується із задатками керівника (лідера), керівництво (лідерство) послане окремим особистостям, як благодать, “харизма” (грец. *charisma* – дар, милість Бога).

Управління – це не лише наука, а своєрідне мистецтво, стверджують прихильники цієї теорії. Управлінець – це свого роду артист, діяльність якого засновується на його природженому таланті. “Ніхто не може

навчитися керувати, і ми не віримо, щоб цьому можна було навчити, – стверджував американський психолог Д. Бойд. – Мистецтво керівництва не є чимось, чому можна навчитися ззовні, воно йде від вашого серця і власної сили”.

**Конкурентний підхід.** Передбачає наявність у керівників особливих особистісних властивостей, які відрізняють їх від інших людей. Пошук цих властивостей здійснюють шляхом порівняння груп керівників і осіб, що до них не належать, а також успішних і неуспішних керівників різних посадових рівнів.

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

**Ситуаційна теорія.** Ця теорія не заперечує теорії рис повністю, однак стверджує, що керівництво (лідерство) *є продуктом ситуації*. Різні ситуації групового життя виокремлюють у групі конкретних осіб, які мають переваги над іншими хоча б в одній якості. А оскільки ця якість необхідна в конкретній ситуації, то наділена нею людина стає керівником (лідером). Відкинувши ідею про вродженість якостей, представники цієї теорії визнають можливість керівника-лідера краще за інших актуалізуватися у певній ситуації.

Риси розглядаються лише як одна з “ситуативних” змінних. До інших належать: розмір і структура організації, вид виконуваної діяльності, індивідуальні особливості членів організації (зокрема, їх очікування), час ухвалення рішень, психологічний клімат організації і ін. У одних умовах від лідера потрібна одна лінія поведінки, в інших – зовсім інша.

**Системний підхід.** Сутність системного підходу до психології управлінського розвитку особистості керівника полягає у вивченні досліджуваного феномену як цілісної системи, як сукупності окремих компонентів, взаємодія яких дає змогу виявити нові якості й нові стани, а їх урахування і використання забезпечує ефективне функціонування всієї системи. Так, на характер здійснення лідерської ролі має вплив взаємозв'язок трьох змінних: якості лідера, якості послідовників чи ведених і характер ситуації, в якій здійснюється лідерство.

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

### ***Якості та риси керівника***

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

***Якості особистості керівника*** – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

У психологічному аспекті вони залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці. Це складні, багатогранні феномени, конкретні вияви яких залежать від структури особистості і від дії різних чинників.

***Найчастіше виокремлюють такі обов'язкові для управління якості*** [38]:

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

Серед ***ділових, професійних*** якостей керівника вчені виокремлюють ***головні й важливі*** [38].

***Головними якостями є компетентність і комунікабельність.***

• ***Компетентність.*** Вона стосується особистісних рис, умінь і навичок, закорінених у раціональну (інтелектуальну) сферу особистості.

***Компетентність керівника*** – наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

***Компетентність передбачає системність мислення*** (практичний розум, швидкість входження в проблему, здатність передбачати різні варіанти виходу із ситуації, винахідливість) та ***наявність організаторських якостей*** (уміння підбирати, розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати чіткий контроль).

***Організаторські якості*** є наслідком вияву певних психологічних властивостей особистості, до найважливіших з яких належать:

- психологічна вибірковість (здатність адекватно відтворювати психологію групи, правильно реагувати тощо);
- здатність заряджати своєю енергією інших людей, активізувати їх;
- критичність та самокритичність (уміння бачити недоліки у своїх діях та вчинках підлеглих);



- психологічний такт (здатність оптимально впливати на інших людей, контактувати з ними на основі індивідуальних особливостей);
- вимогливість (здатність ставити адекватні вимоги залежно від ситуації);

– схильність до організаторської діяльності.

• **Комунікабельність.** Маючи певний зв'язок із вродженими задатками особистості, вона є тим феноменом, який формується, розвивається у процесі її життєдіяльності.

**Комунікабельність керівника** (лат. communico – з'єдную, повідомляю) – риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товариськості.

До **важливих особистісно ділових, професійних якостей** керівника зараховують:

- **стійкість до стресу** – здатність протистояти сильним негативним емоціогенним впливам, що викликають високу психічну напругу;
- **морально-етичні якості** – чесність, порядність, принциповість тощо;
- **підприємницькі якості** – уміння передбачати і швидко оцінювати ситуацію, активність, здатність до виваженого ризику тощо.

### **Управлінські ролі керівника**

Роль керівника в організації є багатоплановою. Залежно від ситуації він є **організатором, комунікатором, експертом, критиком, безпосереднім виконавцем** тощо.

Управлінські ролі визначають обсяг та зміст роботи керівника незалежно від специфіки конкретної організації, вони взаємопов'язані і діють для розв'язання накреслених завдань.

В своїх роботах Г. Мінцберг виділяє 10 ролей, які, на його думку, беруть на себе керівники в різні періоди і залежно від рангу. Він класифікує їх в рамках трьох великих категорій: *міжособові ролі, інформаційні ролі та ролі щодо прийняття рішень.*

- Міжособові ролі:
  - а) головний керівник;
  - б) лідер;
  - в) зв'язкова ланка.
- Інформативні ролі:
  - а) отримувач інформації;
  - б) розповсюджувач інформації;
  - в) представник.
- Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:
  - а) підприємець;
  - б) ліквідатор порушень;

- в) розподільувач ресурсів;
- г) ведучий переговори.

### **Психологічні типи керівників**

Поняття “**тип**” (грец. typos – відбиток, форма) висвітлює характерні властивості особистості, представника певної групи людей. Характерологічними властивостями особистості керівника є суспільна скерованість особистості, “потаємне” “Я” і стереотипи поведінки, які сукупно становлять цілісність поняття “тип керівника”.

**Тип керівника** – особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості.

Тип поведінки керівника є суттєвим чинником впливу управлінського стилю на якість і ефективність роботи організації.

В управлінській культурі існують різні класифікації типів керівників.

В управлінській теорії та практиці поширеним є поділ на **чотири основних типи керівників** [38]:

**“Майстри”**. Дотримуються традиційної системи цінностей, яка охоплює виробничу етику і ставлення до співробітників, що залежить від того, наскільки творчо вони виконують свої обов'язки. Такі керівники бувають поглинутими предметом своїх творчих пошуків настільки, що це заважає їм керувати складними і мінливими організаційними системами.

**“Борці з джунглями”**. Пристрасно прагнуть до влади, сприймають себе та інших мешканцями “людських джунглів”, де кожен прагне з'їсти іншого. Їх інтелектуально-психічний потенціал скерований переважно на забезпечення власної вигоди і добробуту. Колег по роботі сприймають як конкурентів або ворогів, а підлеглих – як засіб боротьби за владу. Серед них виокремлюють два підтипи – “леви” (переможці, які досягли успіху і будують свою імперію) і “лисиці” (влаштувавши свої гнізда в корпоративній організації, продовжують спритно і з вигодою просуватися далі. Але їхні плани можуть розвалитися, нашттовхнувшись на протистояння тих, кого вони свого часу обманули або використали).

**“Люди компанії”**. Ідентифікують себе з організацією, до якої належать. Усвідомивши свою психологічну слабкість, прагнуть підпорядкувати себе іншим, дбаючи більше про безпеку, ніж про успіхи. Найбільш творчі з них створюють у компанії доброзичливу атмосферу, проте в умовах жорсткої конкуренції неспроможні успішно налагоджувати справи.

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

Серед сучасних керівників корпорацій **найширше представлений** саме останній тип. Керівникам, які посідають найвищі пости, найчастіше притаманні риси “гравців” та “людей компанії”.

### ***Психологія професіоналізму керівника***

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

Професіоналізм керівника характеризується певним рівнем психологічної готовності до управлінської діяльності. З одного боку, він є інтегральною якістю, властивістю особистості, що формується у діяльності й спілкуванні, з іншого – процесом і результатом діяльності та спілкування. Основи професіоналізму передбачають наявність у керівника здатності до самооцінки, самоаналізу, саморозвитку, самоорганізації, самоконтролю. ***Структурно професіоналізм управлінської діяльності керівника утворюють такі компоненти*** [38]:

- професіоналізм діяльності керівника (готовність здійснювати управлінську діяльність, технології стимулювання досягнення вершин професійної управлінської діяльності, чинники зовнішнього середовища);
- професіоналізм спілкування та своєрідність стосунків між керівниками й співробітниками;
- професіоналізм особистості (знання, вміння і навички, спеціальні здібності, що підвищують ступінь готовності до управлінської діяльності, самовиховання, самоосвіта й освіта як умови досягнення вершин професіоналізму);
- сукупні показники активності співробітників, що характеризують їх психологічну й професійну зрілість (ступінь сформованості професійних знань, умінь та навичок, ціннісне ставлення до виконання завдань, спрямованих на досягнення загальної мети організації тощо).

Сучасне управління послідовно психологізується, а пошук шляхів активізації людського чинника в організації, врахування психологічних і соціально-психологічних особливостей персоналу є однією з важливих умов підвищення ефективності управлінської діяльності.

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

## **3.2 Психологічні особливості керівництва**

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

### *3.2.2 Психологічні особливості стилів керівництва*

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

Проблема лідерства і керівництва є однією з кардинальних проблем психології управління, що мала різне розуміння і тлумачення впродовж її розвитку як самостійної наукової галузі (див. пункт 3.1.3).

Поняття “керівництва” і “лідерства” не ідентичні.

Керівництво **більшою мірою є соціально-адміністративною характеристикою управління людьми**, перш за все у розподілі ролей управління і підпорядкування. Керівництво засноване на принципах правових стосунків, соціального контролю і застосування дисциплінарної практики.

**Лідерство - психологічна характеристика** поведінки певних членів групи. Лідерство **є процесом психологічного впливу** однієї людини на інших при їх сумісній життєдіяльності, який здійснюється на основі сприйняття, наслідування, навіювання, розуміння один одного. Лідерство засноване на принципах вільного спілкування, взаєморозуміння і добровільності підпорядкування.

Головна якість лідера – чітке бачення мети, яка іншим уявляється у вельми туманних контурах чи не бачиться зовсім. Основна ж якість керівника – з найменшими втратами реалізувати мету.

**Відмінності** між керівництвом та лідерством виявляються у таких аспектах [38]:

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

(висунення лідера залежить від настрою групи).

Соціально прийнятним і ефективним в сучасних умовах є керівництво людьми, здійснюване у формі лідерства. У ідеалі ці дві ролі виконує одна і та ж людина, але так, на жаль, буває не завжди.

Чим же відрізняється керівник-лідер від керівника-адміністратора?

Керівника-лідера характеризує [65]:

- **здатність сприймати загальні потреби і проблеми керованого колективу** і брати на себе ту частку роботи із задоволення цих потреб і рішення проблем, яку решта членів колективу узяти на себе не можуть;

- **здатність бути організатором спільної діяльності:** він формулює завдання, що хвилюють більшість членів колективу, бере на себе відповідальність за створення значущих умов вирішення цієї задачі; уміє планувати спільну роботу з урахуванням інтересів і можливостей кожного члена колективу; залучає людей до виконання необхідних колективу справ; використовує для ухвалення колективних рішень думки і пропозиції, протилежні власній позиції; володіє здібностями і уміннями робити організовані ним справи цікавими і привабливими для інших людей; уміє планувати спільну роботу з урахуванням інтересів і можливостей кожного члена колективу;

- **чуйність і проникливість, довіра до людей:** він знаходить час, щоб вислухати людей, і уміє слухати; з ним легко розмовляти на будь-яку інтимну тему, оскільки він уміє берегти таємниці; лідер знає, в чому полягають інтереси людей, з якими він пов'язаний по роботі, і готовий їх відстоювати; здатний зрозуміти проблеми окремої людини; готовий вступитись за підлеглого, якщо з ним обходяться несправедливо; здатен зрозуміти те, про що люди вважають за краще змовчувати; здібний до співпереживання;

- **представницькі схильності:** він – виразник загальних для колективу позицій його членів; здатен уловлювати і висловлювати загальну думку членів колективу; ставить питання з потреб колективу перед керівництвом, не чекаючи наказу “зверху”; готовий жертвувати особистими інтересами ради інтересів колективу; є представником колективу у взаємостосунках з вищим керівництвом;

- **емоційно-психологічна дія:** лідер здатен залучати людей до діяльності, не віддаючи прямих розпоряджень і команд; він у високому ступені наділений “відчуттям ліктя”, уміє переконувати, схильний заохочувати; він володіє неформальним авторитетом;

- **оптимізм:** лідер упевнений, що проблеми, які встають перед людьми, вирішувані; своїм оптимізмом він викликає у людей віру в свої сили.

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

### 3.2.2 Психологічні особливості стилів керівництва

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

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

В психології управління сформувалися такі підходи до аналізу стилів керівництва [38].

- **Орієнтація на особистісно-ділові якості керівника** базується на тому, що кожен керівник є індивідуальністю, неповторно поєднує в собі компоненти особистісно-ділових якостей. Залежно від цього в теорії та практиці управління сформувалися авторитарний, демократичний і ліберальний стилі керівництва.

- **Орієнтація на об'єктивні чинники в управлінні.** На цій підставі розрізняють діловий, компанійський та кабінетний стилі. Так, *діловий стиль* керівництва характеризують такі ознаки:

- чіткість і ясність у постановці цілей і накресленні завдань;
- конкретний розподіл прав і обов'язків працівників;
- оптимальний розподіл сил і часу на організацію діяльності;
- оперативність у роботі, різноманітність методів управління;
- знання потенційних психофізіологічних та професійно-моральних можливостей підлеглих;
- чітка спланованість часу діяльності, що запобігає простоям, авралам, хаотичності керівництва;
- налагодження ефективного контролю і зворотного зв'язку;
- налагодження системи поінформованості працівників про результати виконання завдань;
- творче мислення керівника як системна ознака успішності керівництва.

#### **Концепції стилів керівництва**

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

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

При авторитарному стилі відбувається виразний поділ на керівника й підлеглих, тих, які командують, і тих, що зобов'язані виконувати накази, розпорядження. Керівник-автократ сам визначає мету діяльності групи та спосіб її досягнення і лише незначною мірою дозволяє членам групи долучатися до прийняття рішень. Він монополізує більшість одержуваної інформації та право на ініціативу, сприймається оточуючими як диктатор чи деспот, не виявляє гнучкості в ставленні до подій у групі, а його сприйняття світу в даному випадку явно негативне. Наслідком такого стилю управління стає зменшення числа ініціатив і послаблення міжособових контактів. У групі назрівають тенденції до бунту, а деколи й реальна агресія, хоча група як цілісність має загалом непогані результати.

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

Авторитарний стиль лідерства доцільно використовувати в ситуаціях, де потрібне жорстке підкорення певним вимогам (військова служба), у випадку, коли виникає потреба швидко і одноосібно вирішити кризову, конфліктну ситуацію.

**2. Демократичний** – базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, за можливості, побажань підлеглих, передачі частини повноважень підлеглим. Це стиль заохочення, ініціативи, а також стиль наставництва.

При демократичному стилі відсутній радикальний поділ на керівника й керованих, хоча фактично конкретні структури управління в такій групі наявні. Члени цієї спілки допущені до участі в прийнятті рішень та формуванні цілей і норм колективної праці. Ініціатива стимулюється завдяки застосуванню обговорень, дискусій, самодіяльності та наголошенню на суспільних інтересах.

*Позитивні аспекти стилю* – гарний психологічний клімат, спроможність підлеглих до прийняття самостійних рішень, *негативні* – може призвести до низької дисципліни, невисока мобільність у прийнятті рішень в екстремальних умовах.

Демократичний стиль лідерства передбачає досить відчутний вплив керівника чи лідера на групу, але він координує свої дії з

груповими очікуваннями. Цей стиль переважає в більшості груп в звичайних для існування умовах.

**3. Ліберальний (номінальний)** – керують підлеглі, “вказівки не даються”, “своя людина”.

Для цього стилю характерне недостатнє втручання керівника в ті справи, які відбуваються в колективі, ліберальний керівник фактично не впливає на життя групи. Результатом ліберального стилю є різноманітні конфлікти, апатія, невдоволення з приводу відсутності конкретного плану дій, а головне – низька працездатність групи.

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

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

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

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

Посилення міжнародної конкуренції, розширення ринків збуту продукції, зростання міжнародних контактів сприяли тому, що у 70-ті роки ХХ ст. у світі розпочали перегляд попередніх стилів керівництва, формування нових.

➤ Серед інших виділять процес переходу від “**прихованого**” (“**анонімного**”) до “**відкритого**” (“**видимого**”) **стилю керівництва** [38].

**“Прихований” (“анонімний”) стиль керівництва.** Зміст його полягає в тому, що вища ланка керівництва, яка приймає найвідповідальніші рішення і визначає життя всієї корпорації, не відома не тільки рядовим співробітникам, а й керівникам нижчої і навіть середньої ланок.

**“Відкритий” (“видимий”) стиль керівництва.** Сформувався він внаслідок самодискредитації “прихованого” стилю. Йому властиві особливе визнання значущості горизонтальних зв'язків та каналів комунікації, вільне спілкування між представниками різних структурних



одиниць, вплив на підлеглих, турбота про їхній статус та умови праці, поінформованість про стан справ в організації та ін.

➤ Американські дослідники *Р. Блейк і Дж. Моутон* запропонували *модель управлінської сітки, побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до виробництва і до людей.*

Використання цієї моделі (рис. 3.1) дає змогу описати такі стилі керівництва:

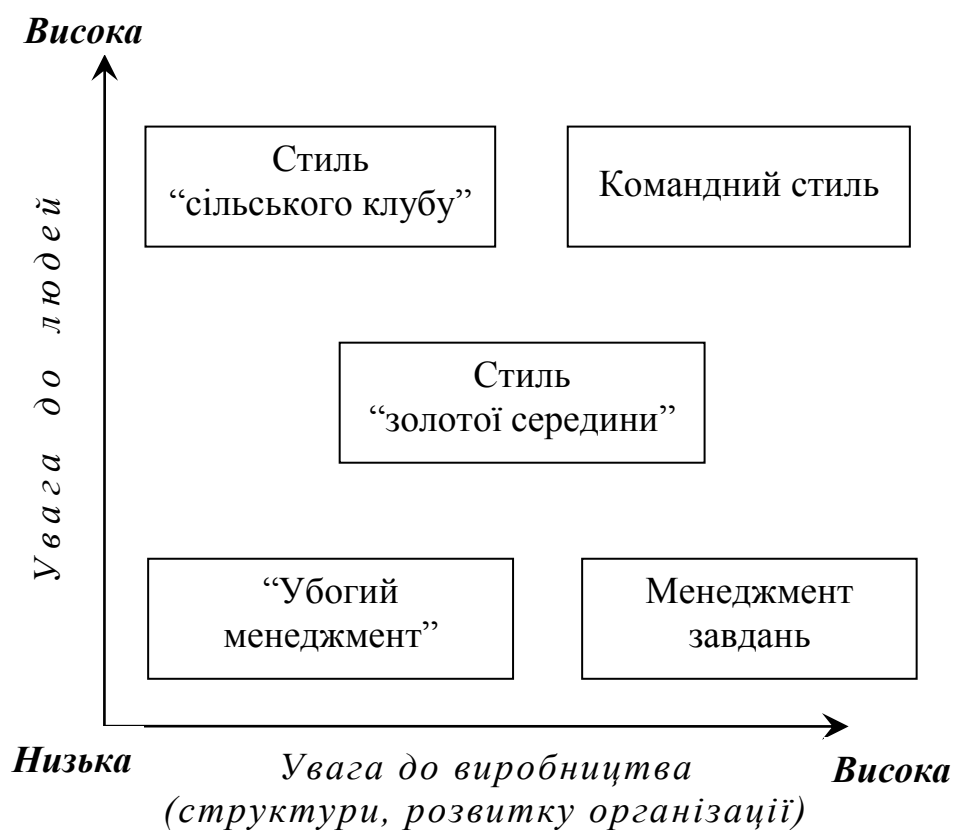


Рисунок 3.1 – Управлінська сітка

**Невтручання.** Йому властивий низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник, що сповідує такий стиль, не керує, а сам багато працює, докладає мінімальних зусиль для того, щоб зберегти своє місце в організації. Цей стиль характеризують як “зубожіння” керівництва. При цьому докладання мінімальних зусиль для виконання роботи відповідає цілям збереження належності до організації.

**Стиль керівництва “сільським клубом”.** Характеризує його високий рівень турботи про людей і низький – про виробництво, прагнення до встановлення дружніх стосунків, зручного режиму роботи тощо. Досягнення конкретних результатів керівника цікавить значно менше.

**Стиль “керівництво завданнями”.** В основі цього стилю максимальна турбота керівника про виробництво поєднана з мінімальною

турботою про людей. Керівник дбає здебільшого про максимізацію виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих, диктуючи їм свою волю. За таких умов ефективність діяльності організації від підлеглих майже не залежить.

**Стиль “золотої середини”.** Керівник, який сповідує його, прагне поєднати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їхні інтереси.

**Командний стиль.** Його характеризують прагнення керівника поєднати в своїй діяльності інтерес до успіху виробництва й увагу до потреб людей. Такий стиль, на думку авторів моделі, є найефективнішим. При цьому досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих спільній справі працівників, створюється система участі всіх членів організації у виробленні мети діяльності організації, що забезпечує атмосферу поваги, довіри та відповідальності.

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

**Основні поняття і ключові слова:** стилі керівництва : авторитарний, демократичний, ліберальний та синтетичний; “прихований” (“анонімний”), “відкритий” (“видимий”), модель управлінської сітки Р. Блейка і Дж. Моутона.

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

#### *3.3.1 Мотивація як функція менеджменту*

#### *3.3.2 Теорії мотивації*

#### **3.3.1 Мотивація як функція менеджменту**

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці, а кінцевому рахунку високої ефективності діяльності організації. “Локомотивом” їхньої активної трудової діяльності сучасна психологія управління визначає мотивацію. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Р. Дафт зазначає: “Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера якраз і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації” [13]. Перед менеджерами стоїть завдання переконати інших людей працювати краще, створити у людей внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, формувати потребу в активній діяльності, створювати ситуацію переживання задоволення від отриманих результатів, переконати людей здійснити необхідні зусилля і взяти на себе зобов’язання щодо участі в процесі праці – що є основою ефективної діяльності організації [65].

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

Розглянемо коротко теоретичні аспекти питання мотивації.

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

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

За своїм мотиваційним значенням особливо важливою є потреба.

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

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

*Серед основних потреб особистості виокремлюють:*

- біологічні (потреби в їжі, повітрі тощо);
- матеріальні (потреби в одязі, житлі тощо);
- соціальні (потреби в предметно-суспільній діяльності, в

усвідомленні свого місця в суспільстві);

- духовні (потреби в інформації – пізнавальній, моральній та ін.).

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

Мотивація як психічне явище трактується по-різному. У сучасній психології існують два домінуючі підходи до означення мотивації [65]:

- динамічний процес, який стимулює і підтримує поведінкову активність людини на певному рівні;
- система чинників, спонукальних сил (потреби, мотиви, цілі, наміри та ін.), що детермінують поведінку людини.

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

Ефективна реалізація функції мотивації потребує:

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

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

### 3.3.2 Теорії мотивації

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

#### **Змістовні теорії мотивації**

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

➤ **Теорії потреб.** Представники їх намагаються ідентифікувати різні чинники мотивації, зокрема людські потреби, які, на їх думку, зумовлюють поведінку людей.

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

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

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

- фізіологічні потреби;
- потреба в безпеці;
- соціальні потреби (належності, причетності, статусу, любові);
- потреба поваги, визнання;
- потреба в самоактуалізації.

• **Теорія потреб ERG К. Алдерфера** базується на трьох рівнях потреб:

- *існування (existence)* – фізіологічні потреби та потреби безпеки;
- *взаємовідносин (rela-tedness)* – потреба в міжособистісних стосунках;
- *зростання (growth)* – потреба самореалізації та поваги.

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

➤ **Теорія мотивації досягнення успіхів.** Діяльність, спрямована на досягнення успіху, пов'язана з мотивом досягнення успіху й мотивом уникнення невдачі. Засновниками цієї теорії вважають американських учених **Д. Мак-Клелланда, Д. Аткинсона і німецького вченого Х. Хекхаузена**. Вона зосереджує увагу на тому, що поведінка людей, мотивованих на досягнення успіху і на уникнення невдачі, відрізняється. Керівник має знати, що мотивовані на успіх особи ставлять перед собою позитивну ціль, досягнення якої розцінюють як успіх. Будучи впевненими у своїх можливостях, вони налаштовані на очікування успіху, мобілізацію всіх ресурсів, активну діяльність задля досягнення мети. Інакше поведуть себе особи, мотивовані на уникнення невдачі: всі їхні думки і дії налаштовані на уникнення невдачі, вони невпевнені, не вірять у можливість досягти успіху, не відчують задоволення від діяльності, бояться відповідальності, помилок і покарання. Людина, яка прагне успіху, зазнавши невдачі, активізує свою діяльність і досягає нерідко вищих результатів, ніж очікувала, а орієнтована на невдачу – за таких обставин часто опускає руки. Тому управління має бути гнучким у виборі засобів, зорієнтованих на забезпечення успіху [38].

**Двофакторна теорія мотивації.** На думку її автора Ф. Герцберга, існує два чинники мотивації [38]:

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

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

Незадоволення роботою респонденти пояснювали несправедливим ставленням до них керівництва, а задоволення – станом психологічного

піднесення і самоактуалізації. На цій підставі Ф. Герцберг зробив висновок, що “гігієнічне” зовнішнє середовище й заснована на принципах справедливості політика компанії можуть запобігати незадоволенню, але не здатні спричинити психологічне піднесення і задоволення, оскільки їх формують особливості виробничих завдань і можливості для росту людини.

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

### ***Процесійні теорії мотивації***

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

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

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

*Валентність × Сподівання × Інструментальність = Мотивація.*

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

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

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

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

співробітників. Теорія справедливості Стейсі Адамс стверджує, що працівники схильні оцінювати неупередженість дій менеджменту, порівнюючи результати своєї участі у виконанні робочих завдань з докладеними для їх досягнення зусилля, а також зіставляючи отриману пропорцію (далеко не завжди абсолютний рівень винагород) з аналогічними пропорціями інших людей.

Головна проблема моделі справедливості полягає в ідентифікації менеджментом оцінки працівниками їх трудового внеску і результатів, визначенні референтних груп і характеристиці сприйняття співробітником затрачених зусиль і “зібраних плодів”.

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

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

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

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

- витрачені працівником зусилля;
- сприйняття;
- отримані результати;
- винагорода;
- ступінь задоволення.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень зусиль, що витрачаються, залежить від цінності винагороди і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою;
- на результати, досягнуті працівником, впливають три фактори: витрачені зусилля, здібності і характерні особливості людини, а також усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці;

- досягнення необхідного рівня результативності може привести до внутрішньої винагороди, тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;
- люди роблять власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
- задоволення є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості.

Значення моделі Портера-Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити. Основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємопов'язаної системи. Чи не найважливіший для практики управління висновок теорії Портера-Лоулера полягає в тому, що саме результативна праця дає задоволення. Цей висновок суперечить твердженням багатьох науковців, які виходять з того, що тільки задоволення людини веде до високих результатів праці, тобто що більше задоволені люди, то вони ліпше працюють. При цьому не береться до уваги результативність їхньої праці.

Значний вплив на розробку проблеми мотивації здійснили *теорії “Х” та “У” Д. Мак-Грегора.*

На його думку політику і практику управління визначають дві протилежні групи передбачень, які характеризують уявлення менеджерів про ставлення працівників до праці.

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

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

**Основні поняття і ключові слова:** теорії мотивації.



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

#### *3.4.1 Комунікація як ключова функція управління людьми*

#### *3.4.2 Особистісно-психологічні основи комуникативної компетентності керівника*

#### *3.4.3 Етико-психологічні основи ділових взаємин керівника з підлеглими*

#### *3.4.4 Психологія ділового спілкування в керівництві*

### **3.4.1 Комунікація як ключова функція управління людьми**

Суть комуникативної функції керівництва полягає в тому, що поза спілкуванням з учасниками взаємодії неможливе розв'язання управлінських завдань, прийняття управлінських рішень, професійне зростання керівника та його співробітників. Без спілкування керівника із співробітниками, без взаємного обміну ідеями, думками та інформацією не може бути справжньої взаємодії, а отже й управління.

Управлінська діяльність керівника здійснюється в умовах спільної активності, взаємодії та діалогу і полягає у розв'язанні управлінських завдань засобами комунікації (спілкування), у передаванні знань і досвіду учасникам взаємодії, способі організації системи стосунків на рівнях “керівник – підлеглий”, “керівник – група”, “керівник – інші керівники” тощо, а також у створенні умов для розвитку особистості [38].

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

Змістом управлінського спілкування є обмін інформацією, організація керівником взаємодії та взаєморозуміння, які неможливі без взаємного сприйняття, міжособистісних взаємовпливів. Спілкування в управлінні – важливий інструмент розв'язання основних управлінських функцій: організації, мотивації, планування і контролю.

Аналіз комуникативної природи управління людьми дає можливість визначити такі його особливості [38]:

- в управлінському процесі все перебуває у взаємодії та єдності – комунікації;
- комунікація як функція управління наділена інтегрувальною здатністю, що забезпечує реалізацію інших функцій;
- спілкування є принципово соціальним і діалогічним феноменом;
- керівник і підлеглий у процесі обміну інформацією, взаємодії та взаємного сприйняття є активними учасниками спільної діяльності;

- управлінська діяльність здійснюється в конкретному соціально-психологічному просторі, охоплюючи відносини всередині організації та її зовнішні зв'язки;
- у процесі управління реалізується комунікативний потенціал учасників спільної діяльності та спілкування;
- ефективність комунікації зумовлюють характер управлінської діяльності, індивідуальні психологічні особливості учасників взаємодії, вибірковість відносин, рівень групової сумісності та ін.;
- керівник і підлеглий за комунікативного підходу до управління постійно перебувають у процесі комунікації;
- процес управління є не тільки контактом з людиною або групою людей, а й комплексом прихованих проблем, конфліктів, бар'єрів комунікативного процесу, який утворює смислову тканину згоди – незгоди, довіри – недовіри, поваги – неповаги та ін.

Неправильна форма управлінського спілкування породжує негативні реакції учасників взаємодії, серед яких:

- незадоволеність від належності до установи, в якій відбувається процес діяльності;
- незадоволеність від процесу роботи;
- виникнення інтриг та конфліктів;
- накопичення невисловлених образ;
- невизначеність стосунків тощо.

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

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

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

Особистісно-психологічною основою комунікативної компетентності керівника є наявність у нього відповідного комунікативного потенціалу.

**Комунікативний потенціал керівника** – притаманні керівникові комунікативні можливості, які є внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

Комунікативний потенціал особистості розглядають у таких аспектах [38]:

- система психологічних властивостей та особливостей

особистості, що набувається у спільній діяльності, спілкуванні, а також це сукупність форм, засобів інтеграції власної діяльності з діяльністю інших, власної особистості з особистостями інших;

- комунікативні властивості характеризують можливості особистості учасника спільної діяльності й визначають ефективність такої участі, а відповідно, глибину і повноту входження в спільну діяльність і співпрацю, у групу;
- в особливих видах діяльності та у специфічних ситуаціях спілкування, які висувають особистості підвищені вимоги, ці властивості є внутрішніми резервами особистості, що забезпечують ефективну її діяльність.

Оцінюючи особистість та управлінську діяльність керівника, беруть до уваги його потенціал у цілому (природні задатки, здібності, обдарованість особистості, її психофізіологічні особливості, інтелектуальні можливості тощо) і культурний, комунікативний потенціал.

***Виокремлюють складові та характеристики комунікативного потенціалу керівника [38]:***

- потенційні комунікативні можливості, комунікативні сили керівника, які можуть бути задіяні та використані в управлінні;
- психологічні властивості й можливості особистості керівника, набуті в управлінському спілкуванні й взаємодії з іншими людьми;
- комунікативні можливості професійного розвитку, саморозвитку особистості керівника;
- динамічність комунікативного потенціалу, яка сприяє розвитку комунікативних властивостей та здібностей керівника.

Професійне становлення і розвиток керівника пов'язані із зростанням його комунікативних можливостей, розкриттям комунікативного потенціалу, формуванням стійких комунікативних зв'язків і відносин, які забезпечують його ефективну управлінську діяльність. Максимальна реалізація комунікативного потенціалу керівника залежить від його комунікативної компетентності (усвідомлення значення комунікативної діяльності, комунікативних знань і вмінь в управлінні), знання власних комунікативних можливостей і комунікативних особливостей партнерів по спілкуванню, систематичного поповнення знань з теорії та практики спілкування (йдеться про комунікативну підготовку керівників, технологічний і методичний інструментарій спілкування) [38].

***Основні поняття і ключові слова:*** комунікативна компетентність, комунікативний потенціал керівника.

### 3.4.3 Етико-психологічні основи ділових взаємин керівника з підлеглими

Ефективність, успіх роботи організації, який багато в чому залежить від її керівників, визначаються їхніми психологічними і моральними якостями. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками та клієнтами [67].

Американськими ученими К. Томасом і Р. Кілменном розроблена методика, яка дає змогу менеджеру обирати *стратегію поведінки і спілкування* в організації [67].

- *Протистояння (суперництво)* – керівник намагається залишити за собою командну роль як щодо підлеглих, так і щодо партнерів, виходячи зі своєї мотивації досягнення успіху і бажання впливати на інших. Це сприяє отриманню високих результатів при виконанні поставленого завдання, але людські взаємини при цьому не будуть теплими.

- *Партнерство* – керівник прагне отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси, а й інтереси інших. Така стратегія є ефективною, бо вона вибудовується на основі поваги до людей.

- *Компроміс* – керівник прагне досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством. Однак для виконання поставлених завдань ця стратегія не завжди є результативною.

- *Уникнення* – керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань. Це буває при його недостатній професійній компетентності.

- *Прилаштування* – керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості, ні волі, щоб організувати роботу інших людей найкращим чином й отримати позитивні результати.

На практиці спілкування менеджера-керівника з підлеглими відбувається у відповідних формах [67]:

- *субординаційній*. Найчастіше такої форми спілкування дотримується керівник, призначений зверху. Він або не дуже вирізняється інтелектуальними характеристиками, або, навпаки, тисне на всіх своїми інтелектуальними перевагами. Для цієї форми характерним є дотримання дистанції між керівником та підлеглими;

- *службово-товариській*. Це спілкування відповідає встановленим службовим ролям і розмежуванню професійних повноважень. Таке спілкування керівника характеризується повагою до підлеглих,

сприяє зміцненню корпоративної культури в організації. Завдяки цьому керівник забезпечує собі відповідний імідж і повагу підлеглих;

- *дружній*. У разі такої форми спілкування відбувається “розмивання” відносин між керівником і підлеглими, втрачається контроль за виконанням професійних обов’язків та станом виробництва.

Вибір *стратегії і тактики поведінки та спілкування* керівника повинен визначатися завданням менеджменту.

У менеджера часто бувають ситуації, коли доводиться *критикувати* підлеглих, робити їм зауваження. Менеджеру слід навчитися критикувати людей таким чином, щоб не викликати у них образу і гнів. Дослідження показують, що найкраще сприймають люди конструктивну критику, в якій є підтекст про повагу до людини та віра в її здібності, знання та досвід.

У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії керівників, бо ті порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі [67]:

- не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;
- не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків;
- не можна принижувати гідність людини, треба аналізувати її дії;
- не можна висувати претензії до працівника у присутності інших, краще висловлювати їх наодинці;
- не слід боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;
- у разі негативної оцінки мову слід вести лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість;
- не варто обмежувати самостійність і свободу людей, слід довіряти їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажання генерувати ідеї та ін.

***Основні поняття і ключові слова:*** стратегія і тактика поведінки і спілкування в організації.

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

Управлінські відносини передбачають здійснення керівником, крім планування, організації, мотивації та контролю, комунікації на всіх рівнях управління, однією з форм якої є управлінське спілкування.

***Управлінське спілкування*** – двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв’язку.

Завданням управлінського спілкування є ефективна діяльність в системі “суб’єкт управління – об’єкт управління”. Щоб спілкування було ефективним, воно повинно базуватись на моральних цінностях, моральній культурі, на таких правилах і нормах поведінки, які сприяють розвитку

співпраці.

Для усвідомлення ролі спілкування при розгляді питання спілкування в психології управління потрібно визначати **функції спілкування (комунікації)**. Існують різні підходи до класифікації функцій спілкування. Найбільш ефективною для розгляду питання ділового спілкування є, на нашу думку, класифікація:

- інформаційно-комунікативна функція;
- перцептивно-комунікативна функція;
- регулятивно-комунікативна (інтерактивна) функція;
- емоційно-комунікативна функція.

**Інформаційно-комунікативна функція** – це різні форми та засоби обміну і передавання інформації, завдяки яким стають можливими збагачення досвіду, накопичення знань, оволодіння діяльністю, узгодження дій та взаєморозуміння людей.

**Перцептивно-комунікативна функція** – виявляється в сприйнятті і пізнанні партнерами в процесі комунікації один одного та встановленні на цій основі взаєморозуміння.

**Регулятивно-комунікативна (інтерактивна) функція** – передбачає не лише обмін інформацією, пізнання суб'єктами комунікації один одного, а й взаємодію між ними, регуляцію поведінки суб'єктів та їхньої спільної діяльності. Це відбувається через переконання, навіювання, наслідування, обмін діями та ін. Визначають два види взаємодії: а) співробітництво (кооперація); б) суперництво або конкуренція.

**Емоційно-комунікативна функція** – належить до емоційної сфери людини. Під час спілкування виникає і виявляється розмаїття людських емоцій та почуттів.

#### **Способи ділового спілкування в керівництві**

В практиці управлінської діяльності керівник повинен уміти “впізнавати”, аналізувати та використовувати способи ділового спілкування.

В науковій літературі відсутнє чітке означення змісту поняття “способи спілкування”.

**Спосіб** – це система дій, які використовуються в діяльності або взаємодії для досягнення мети.

Виокремлюють такі **способи спілкування**:

- що слугують обміну інформацією;
- що використовуються з метою впливу одного суб'єкта (це може бути і група) на іншого.

Для передавання певної інформації від однієї людини до іншої використовується такий спосіб спілкування як **повідомлення**. Це відбувається під час безпосереднього спілкування (мова, жести, міміка) або через різні засоби масової комунікації.

Управлінське спілкування керівників своїм змістом охоплює певні аспекти взаємовпливу індивідів, покликано змінити поведінку партнера по взаємодії. До групи психологічних способів *впливу одного суб'єкта на інший* відносяться **переконання, навіювання (самонавіювання), психічне зараження, наслідування.**

Способи (механізми) впливу на людину можуть різнитися також своєю **етично-мотиваційною** визначеністю способів і мети спілкування.

- **Маніпуляція** – спосіб (система способів), який дає можливість досягнення своєї мети без врахування інтересів та за рахунок іншої сторони. Це спосіб, в основі якого “використання” іншої людини з метою реалізації своїх егоїстичних інтересів.

- **Актуалізація** – спосіб (система способів), в основі якого співробітництво, повага до себе та до інших, намагання вирішити проблему на основі об'єктивності та взаємної вигоди сторін спілкування.

**Маніпулятор** – людина, яка свідомо або несвідомо вдається до всляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети.

Типи маніпуляторів за Е. Шостром [72]:

- **активний** – прагне впливати на інших, використовуючи активні методики та свій соціальний статус – керівника, батька, викладача;

- **пасивний** – демонструє роль безпорадного, такого, що мало на чому розуміється, цим і підштовхує іншого виконати роботу за нього;

- ставиться до людей як до *суперників*, а то й ворогів, з якими він веде постійну боротьбу;

- **байдужий** – намагається ніби уникнути контактів, демонструє індиферентність. Насправді все, що відбувається, йому не зовсім байдуже, інакше він так демонстративно не поведився б.

**Актуалізатор** – людина, яка прислуховується до інших і враховує інші інтереси, прагне до самоактуалізації та унікальності. Вона чесна у своїх думках і діях. Актуалізатор – це людина, яка поважає гідність інших, переконливо передає свої думки і бажання, добре ставиться до людей і допомагає їм знайти власний шлях розвитку.

Можемо відзначити наявність в науковій літературі ще однієї системи способів впливу на людей, яка базується на розробленій американським психологом Е. Берном теорії **“трансакційного аналізу”**.

Досліджуючи поведінку людей вчений дійшов висновку, що в кожній людині існують набори, “схеми поведінки”, які вона використовує в тих чи інших ситуаціях і які пов'язані із станами свідомості, “Я-станами”. Кожен із цих станів має свій набір слів, почуттів, поз, жестів. Це стани: “Батько”, “Дорослий”, “Дитина”.

**“Батько”** – стан, подібний до образу батьків, який включає такі якості: навчання, виховання, повчання, турбота, впевненість у своїй правоті, “роби як я”, “це добре”, “це погано” та ін. Завдяки цій “схемі

поведінки”: 1) людина може ефективно грати роль батька (матері); 2) виходячи із принципу “так прийнято робити”, багато наших реакцій стали автоматичними, що допомагає зберігати час і енергію.

**“Дорослий”** – стан, який характеризується отриманням, переробкою, аналізом інформації і, на основі цього, прийняттям рішень з метою ефективної взаємодії з оточуючим світом.

**“Дитина”** – стан, подібний до образу дитини, для якої є притаманними: інтуїція, творчість, спонтанність, відкритість, безпосередність, щирість, емоційність, довіра, любов. Але з іншого боку, це: 1) стан “бунту”, неслухняності, вередливості, примхливості; 2) стан “пристосування”, здатність до маніпулювання.

Кожен з цих станів по-своєму є дуже важливим для спілкування людини, робить її життя повноцінним і плідним. Щоправда, це відбувається за умови: 1) відсутності абсолютизації того чи іншого стану (схеми поведінки); 2) використання їх у відповідних тому чи іншому стану умовах.

На основі “станів свідомості”, “Я-станів”, “схем поведінки” відбувається процес спілкування між людьми. Тому *транзакційний аналіз визначається як аналіз спілкування*. Одиниця спілкування, дія, спрямована на іншу людину, називається транзакцією.

Транзакційний аналіз як спосіб комунікації (спілкування) активно використовується при аналізі процесу ділового (управлінського) спілкування.

Кожен з учасників ділового спілкування займає одну із трьох позицій в спілкуванні. Їх результатом може бути оптимальна взаємодія або конфлікт. Що стосується управлінського спілкування, то взаємодія між людьми тільки тоді може бути гармонійною і ефективною, коли між ними будуть встановлені паралельні транзакції, якщо між керівником і підлеглим не встановлені такі транзакції, йому важко буде досягти взаєморозуміння.

### ***Засоби ділового спілкування***

Передавання будь-якої інформації можливе лише через знакові системи. Залежно від знакових систем можна виділити вербальну комунікацію (знаковою системою є мова) і невербальну комунікацію (використовуються немовні знакові системи).

***Вербальна комунікація*** – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

Ефективність вербальної комунікації ділової людини залежить від рівня її культури мовлення.

В літературі з етики ділового спілкування проблемі культури мовлення приділяється значна увага.

Мова будь-якої людини повинна бути правильною. Мова ділової



людини – особливо, тому що помилки у вимові і вживанні слів відволікають співрозмовника від суті ділової розмови, а іноді і призводять до непорозумінь. Усне мовлення, на відміну від письмового, повинно бути максимально простим і ясным. Однак часто канцеляризми і штампи ускладнюють мову ділових людей, роблять її незрозумілою і нудною.

**Невербальна комунікація** – комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

Психологами встановлено, що у процесі взаємодії менеджера до 80 % комунікації здійснюється за рахунок невербальних засобів. А австралійський спеціаліст “з мови рухів тіла” А. Піз стверджує, що за допомогою слів передається лише 7 % інформації, тоді як за допомогою звукових засобів (тон голосу, інтонація тощо) – 38 %, а за допомогою міміки, жестів, пози – 55 %.

Спілкування як живий процес безпосередньої комунікації виявляє емоції тих, хто спілкується, утворюючи невербальний аспект обміну інформацією. Засоби невербальної комунікації як “мова почуттів” значно посилюють смисловий ефект вербальної комунікації, а за певних обставин можуть її замінювати. У діловій розмові вони мають часом більше значення, ніж слова. Для ділової людини винятково важливо, з одного боку, уміти контролювати свої рухи і міміку, а з іншого боку – розуміти мову жестів і міміку співрозмовника, правильно інтерпретувати їх. Неувага до невербальних засобів у діловому спілкуванні може дезорієнтувати співрозмовника, якщо неправильно сприймати його міміку, жести, поведінку у типових ситуаціях або необачно самому поводитися.

До невербальних засобів вчені відносять рухи тіла, жести (рухи рук, ніг), просторове поле між співрозмовниками, вираз очей та неправильність погляду, вираз обличчя, акустичні засоби (пов’язані з мовою і не пов’язані з нею), тактильні засоби (потиск рук, поцілунки), посмішка, косметика, реакції шкіри (почервоніння, збліднення), запахи (парфуми, алкоголь), одяг та його колір, манери та ін.

Так ці засоби класифікують за спорідненими ознаками.

- **Акустична:**

- а) *праксодика* – невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізації (інтонація, гучність, тембр, тональність тощо);

- б) *екстралінгвістика* – вкраплення у голос (сміх, плач, покашлювання, дикція, паузи тощо).

- **Оптична:**

- а) *кінетика* – жести, міміка і пантоміміка, рухи тіла, контакт очима;

- б) *проксемика* – система організації простору і часу спілкування (відстань між мовцями, дистанція, вплив території, просторове розміщення співбесідників тощо);

в) *графеміка* – почерк, символіка, скорочення тощо;  
г) *зовнішній вигляд* – фізіономіка, тип і розміри тіла, одяг, прикраси, зачіска, косметика тощо.

• **Тактильно-кінетична (таксика)** – рукостискання, дотики, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка тощо.

• **Ольфакторна (запахи)** – запах тіла, запах косметики.

• **Темпоральна (хронеміка)** – час очікування початку спілкування; час, проведений у спілкуванні; час, протягом якого триває повідомлення мовця, тощо.

### ***Індивідуальні ділові бесіди***

Будь-яка колективна праця, співробітництво починається (здійснюється, завершується) за допомогою спілкування, розмов.

**Ділова бесіда (розмова)** – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

Основними **задачами ділової бесіди** є:

- переконати партнера прийняти ваші пропозиції;
- отримати службову інформацію;
- спільний пошук, розробка ідей;
- контроль, координація, стимулювання трудової діяльності.

Учасники ділової бесіди мають керуватися спільними для таких стосунків правилами. В ділових стосунках вирішальну роль відіграють увага до співрозмовника, тактовність, вміння говорити і уважно слухати.

Можна виділити такі **принципи ведення ділової бесіди**:

- принцип привернення уваги співрозмовника;
- принцип зацікавлення інформацією співрозмовника;
- принцип ґрунтовної аргументації;
- принцип нейтралізації сумнівів і зауважень співрозмовника;
- принцип прийняття кінцевого рішення.

Ділова бесіда буде мати позитивний результат лише за умов уважного сприйняття співрозмовниками позицій і доказів один одного і тактовної реакції на отриману інформацію.

### ***Форми колективного обговорення проблем***

Важливу роль в процесі управлінської діяльності відіграє колективне обговорення проблем. До форм колективного обговорення проблем відносяться:

- нарада;
- дискусія;
- мозковий штурм.

**Ділова нарада** – найефективніша форма колективного обговорення

питань і прийняття рішень.

Залежно від задач, які мають бути вирішені на нараді, можна виділити такі типи: інформаційна нарада (обмінятися інформацією, скоординувати дії); нарада-інструктаж; проблемна нарада або “мозковий штурм” (колективний пошук ідей, вирішення проблем); нарада-конференція (навчання, підвищення кваліфікації співробітників).

Слід чітко сформулювати тему і мету наради, розробити порядок денний (коло проблем, питань). Має значення послідовність питань порядку денного. Психологи рекомендують найбільш складні (такі, що потребують ґрунтовного обговорення, опрацювання) питання розглядати у другій третині наради, коли фізична і розумова працездатність колективу найвища. Термінові, поточні питання – на початку, найбільш “прості” або цікаві – в кінці наради.

Наради слід починати точно у встановлений час. На початку головуєчий повинен запитати, чи немає у присутніх пропозицій, зауважень щодо змісту, регламенту, складу учасників наради. Керівник повинен сприяти, щоб виступили всі бажаючі. Особливу увагу слід приділити висловлюванням опонентів. Керівник повинен стимулювати викладення нових поглядів, підходів до вирішення проблем, висловлювання критичних зауважень. Найважливіше завдання голови – організувати і підтримувати полеміку, відвертий і доброзичливий обмін думками учасників наради.

**Дискусія** – це публічний діалог, в процесі якого виявляються і протиставляються різні точки зору, позиції. Метою дискусії є вияв істинної думки, пошук правильного рішення. Дискусія є часто необхідним елементом ділової наради, тому менеджер, що її проводить, повинен володіти технікою організації і проведення цієї форми спілкування.

Підготовчий етап дискусії складається з формування проблеми, збору інформації про предмет дискусії, формулювання запитань, оцінки аудиторії.

Ведучий на початку дискусії оголошує тему, обґрунтовує її, виділяє предмет спору. Учасники дискусії мають чітко уявляти, що є пунктом розбіжностей. Сторони висувають аргументи і контраргументи щодо заявленої тези, ставлять запитання. Ведучий стимулює аудиторію висловлюватися, корегує, направляє дискусійний діалог, підкреслює спільність у висловлюваннях учасників.

На завершення дискусії ведучий характеризує стан питання, відзначає найбільш конструктивні, переконливі виступи, тактовну поведінку мовців, формує варіант погоджувальної позиції.

**Мозковий штурм** – це метод колективного розв’язання проблеми, який забезпечується особливими прийомами. Мозковий штурм покликаний знайти якомога більше ідей, за допомогою яких можна вирішити дану проблему.

Засадничим правилом мозкового штурму є відмова від будь-якої критики і оцінювання ідей. Зниження рівня критичності, самокритичності у людини відповідно підвищує її впевненість у собі і готовність до творчого пошуку. Група просто висуває ідеї одну за одною, без зупинки для аналізу їхньої цінності, реальності чи нереальності. Під час мозкового штурму люди не повинні боятися виглядати по-дурному, адже мають вітатися найбільш дикі ідеї.

### **Публічний виступ**

**Публічний виступ** – це усне монологічне висловлювання з метою впливу на аудиторію. У сфері ділового спілкування використовуються різні жанри промов: *переконувальна, інформаційна, урочиста, привітальна.*

Важливим етапом підготовки до публічного виступу є процес написання промови. Класична схема написання промови містить 5 етапів [27].

**1. Винайдення** (*inventio* – “винайти, що сказати”) – процедура “попередньої рефлексії”, тобто визначення теми і мети майбутнього виступу, розробки концепції, відбору матеріалу для промови. Інвенція відповідає вимозі змістовності ораторської промови.

**2. Розташування** (*dispositio* – “розташувати винайдене”) – етап ранжування компонентів матеріалу, здобутого в процесі інвенції, етап побудови композиції промови.

**Композиція** (від лат. *composition* – “складання, створення”) – побудова виступу, співвідношення його окремих частин, відношення кожної окремої частини до виступу як єдиного цілого.

**3. Прикрашання** (*elocutio* – “прикрасити словом”) – процес словесної реалізації концепції, словесна “орнаментация” тексту. Риторика пропонує цілу скарбницю мовних засобів виразності: тропів і фігур, що дозволяють створити текст, відповідний вимогам ясності, точності, стислості, виразності мовлення.

**4. Репетиція** (*aktio* – “дія”, “рух”). Акція як розділ риторики дає рекомендації щодо інтонаційної виразності мовлення, зовнішнього вигляду оратора, поведінки перед аудиторією.

**5. Запам'ятовування** (*memoria* – “пам'ять”) – мнемотехніка – прийоми запам'ятовування матеріалу.

**Основні поняття і ключові слова:** психологія ділового спілкування, управлінське спілкування, функції спілкування (комунікації), рівні спілкування, способи ділового спілкування в керівництві, маніпуляція, актуалізація, трансакційний аналіз, засоби ділового спілкування, вербальна комунікація, невербальна комунікація, індивідуальні ділові бесіди, форми колективного обговорення проблем, публічний виступ.

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

1. Здійсніть аналіз індивідуально-психологічних властивостей особистості як структурних елементів психології особистості та їхнього впливу на процес управлінської діяльності.
2. Дайте означення понять “статус”, “позиція”, “роль” як характеристик місця та поведінки особистості в соціальних групах.
3. Розкрийте суть та зміст існуючих теорій керівництва (лідерства).
4. Проаналізуйте структуру та зміст базових якостей та рис керівника.
5. Які існують ролі керівника в організації?
6. Проаналізуйте компоненти структури професіоналізму управлінської діяльності.
7. Які існують відмінності між лідерством та керівництвом?
8. Які якості характеризують керівника-лідера?
9. Виконайте аналіз класичної концепції стилю керівництва.
10. Які існують сучасні (новаторські) стилі керівництва?
11. Проаналізуйте структуру та зміст управлінської сітки Р. Блейка та Дж. Моутона.
12. В чому полягає суть мотивації як головної функції сучасної теорії та практики менеджменту?
13. Дайте означення понять “мотив”, “потреба”, “мотивація”.
14. Розкрийте зміст сучасних теорій мотивації.
15. Дайте означення поняття “комунікація” як ключової функції управління людьми.
16. Здійсніть аналіз суті та змісту комунікативної компетентності керівника.
17. Які існують вимоги до критики та спілкування в управлінській діяльності?
18. Проаналізуйте функції спілкування.
19. Які Ви знаєте способи спілкування?
20. Проаналізуйте теорію трансакційного аналізу як способу управлінського спілкування.
21. Дайте характеристику вербального засобу спілкування.
22. Які засоби спілкування належать до невербальних?
23. Визначте та проаналізуйте особливості індивідуальної ділової бесіди.
24. Визначте та дайте характеристику форм колективного обговорення проблем.
25. Охарактеризуйте поняття публічного виступу та етапи написання промови.

## Розділ IV УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### 4.1 Психологія організації в управлінні

#### 4.1.1 Теорії організації

#### 4.1.2 Соціально-психологічна характеристика організації

##### 4.1.1 Теорії організації

В теорії та практиці менеджменту сформувалися ряд підходів до означення та розробки теорії організації. Розглянемо домінуючі теорії організації в контексті аналізу психологічних засад розвитку організації.

**Механістична теорія.** Сформувалася на базі школи наукового управління, засновником якої був Ф. Тейлор. Обов'язковою умовою функціонування високоефективної організації він вважав підвищення ефективності виробництва за допомогою організації праці, раціоналізації та інтенсифікації трудового процесу. Виходячи з цього, психологія розробляла питання ефективного виробництва, а не ефективної поведінки в організації та поведінки самих організацій.

Представники механістичного підходу розглядали організацію скоріше як машину, а проектування організацій – як конструювання механічного пристрою. Люди розглядалися як доповнення до машин.

До недоліків механістичного підходу відносять [39]:

- недостатнє врахування ролі і значення людського фактора в ефективній роботі організації;
- неврахування взаємовпливу середовища і організації;
- неврахування того, що організація та її частини не однорідні, мають різну динаміку і власні обмінні відносини;
- недооцінення ролі неформальних структур в межах формальної організації;
- розгляд організації як стійкого утворення, а управління – як приведення організації до проектного стандарту. Динамічна складова організації не береться до уваги.

У деяких випадках механістична система приносить економічний успіх. Але вона завжди неадекватна при взаємодії з складними структурами управління і невизначеними умовами зовнішнього середовища.

**Теорія бюрократії.** Її автором є Макс Вебер. Саме він ініціював поширення бюрократичних теорій і структур управління організацій, прототипом яких була модель класичної бюрократії. Поява цього підходу була пов'язана з намаганням стандартизувати роботу і описати основні принципи управління. На основі цих принципів і стандартів розроблялися принципи ефективної роботи організації, процеси прийняття рішень та організаційні ролі.

Головна перевага бюрократичної організації, згідно з М. Вебером, –

це висока господарсько-економічна ефективність: точність, швидкість, компетентність, постійність управлінського процесу, службова таємниця, єдиноначальність, субординація, мінімум конфліктів і економічність в управлінні.

Якщо В. Тейлор розробляє свої принципи відносно індивідуальних дій, то М. Вебер запропонував зробити це ж саме, але на рівні управління діяльністю всієї організації. В основі обох підходів лежить продуктивність діяльності.

**Гуманістичні (поведінкові) теорії.** В основу їх моделі організації покладені *теорії людських стосунків і поведінкових наук*, (Е. Мейо, Д. Макгрегор, Ч. Барнард та ін.), *ідеї гуманістичної психології* (А. Маслоу). Ця модель передбачає, що найважливіший чинник продуктивності на підприємстві – людина. Тому елементами моделі є такі складові, як увага до працівників, їхня мотивація, комунікації, лояльність, участь у прийнятті рішень.

Недоліком цієї моделі є те, що під час пошуку резервів підвищення ефективності організації обмежуються лише одним внутрішнім чинником – людським ресурсом і йому підпорядковують усі інші фактори виробництва. Як і в механістичній моделі, керівна система тут зорієнтована на аналіз внутрішніх факторів організації і не враховує умов зовнішнього середовища.

**Структурно-функціональний підхід.** Структурно-функціональний підхід бере за основу бюрократичний та механістичний підходи. Але структурний функціоналізм, на відміну від механістичного, пропонує суттєве нововведення – він допускає, що організації активно взаємодіють з зовнішнім середовищем, бере за основу соціальні змінні, а не будує організаційний проект тільки для ефективного виробництва. Дане допущення стало важливим етапом розвитку теорії організації – в першу чергу, розгляду організації як цілісної, але відкритої системи. Важливу роль він відводить соціальній функції організації, яка полягає в тому, що не тільки давати прибуток для власників, але і забезпечувати робочими місцями і допомагати суспільству.

**Системний підхід.** В основу моделі організації як складної відкритої системи покладено *загальну теорію систем* (А. Чандлер, П. Лоуренс, Дж. Лорш). Головна ідея полягає у визнанні взаємозв'язків і взаємозалежностей елементів, підсистем і всієї системи в цілому з зовнішнім середовищем. Відповідно до цих теоретичних положень організацію розглядають в єдності її складових частин, що нерозривно пов'язані із зовнішнім світом. Ефективність організації оцінюється як системна доцільність, яка враховує її здатність до саморегулювання, самоорганізації і досягнення цілей при зміні зовнішніх умов.

**Модель організації 5 рівня управління.** Враховуючи певну новизну питання організації 5 рівня управління, недостатність матеріалу для його вивчення, зупинимось на ньому докладніше.

Чим гарна компанія відрізняється від великої? Як стати великою компанією? Більше п'яти років (друга половина 90-х рр.) команда дослідників під керівництвом Джима Коллінза аналізувала розвиток двадцяти восьми компаній, відібраних для дослідження. Результатом пошуків стало усвідомлення, чому одним компаніям вдалось зробити прорив від “гарного до великого”, а іншим – ні [21].

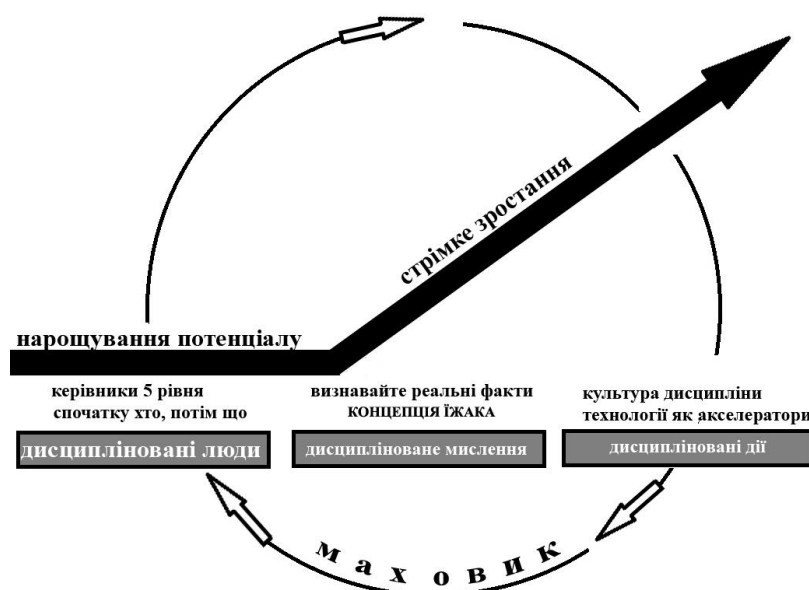
За результатами досліджень Джим Коллінз розробив концепцію, виходячи з якої процес перетворень в організації можна показати у вигляді накопичення потенціалу і наступного за ним стрімкого зростання. Складовими цього процесу є: **дисципліновані люди, дисципліноване мислення, дисциплінована діяльність.**

Кожна із цих складових містить дві головні концепції.

- Дисципліновані люди:
  - “керівники 5 рівня”;
  - “спочатку “хто” ... потім “що””.
- Дисципліноване мислення:
  - “дивіться суровим фактам в лице, але в той же час не втрачайте віри”;
  - “концепція їжака”, або “три кола, що перетинаються”.
- Дисциплінована діяльність:
  - “культура дисципліни”;
  - “технології як акселератори”.

Ідея, яка проходить червоною ниткою через все дослідження, названа автором **“маховиком”**, який являє гештальт всього процесу створення великої компанії.

Модель “Від гарного до великого”





Розглянемо докладніше складові моделі “від гарного до великого” або складові створення організації 5 рівня управління.

**Керівники 5 рівня управління.** Основною умовою формування організації 5 рівня управління є наявність керівників 5 рівня управління. Як зазначає Дж. Коллінз, дослідники були здивовані, навіть шоковані, коли зрозуміли, який тип керівництва потрібний для реалізації перетворень. На відміну від відомих корпоративних лідерів, які володіють як правило, сильним характером і не сходять зі сторінок журналів і газет, керівники, яким вдалось здійснити перетворення на своїх підприємствах і перейти від гарного до великого, здається, прилетіли з Марса. Спокійні, непримітні, стримані і навіть сором’язливі, ці керівники поєднують у собі незвичну комбінацію людських якостей і професійної волі.

Керівники 5 рівня:

- честолюбиві, але їх честолюбство проявляється не в бажанні особистого успіху та визнання, а в досягненні успіху своїх організацій;
- роблять все, щоб їх спадкоємці досягли ще більш видатних результатів, в той час, як керівники, якими рухає егоїзм, часто відповідальні за невдачі своїх послідовників. Після залишення ними посади діяльність компаній характеризується посередніми результатами;
- фанатично віддані своїй справі;
- проявляють завзяття, яке схоже на завзяття простих працівників – вони більше схожі на простих робочих коників, ніж на породистих скакунів;
- “дивляться у вікно”, приписуючи всі заслуги комусь, але не собі, коли компанії досягають успіхів. Але коли компанія стикається з проблемами, вони “дивляться в дзеркало” і беруть всю відповідальність на себе.

**“Спочатку “хто”... потім “що”.** Лідери, які здійснювали перетворення компаній, починали не з розробки бачення майбутнього і корпоративної стратегії. Вони спочатку підбирали потрібних їм «в подорожі» людей, звільняли від людей непотрібних, досягали того, щоб потрібні люди займали потрібні місця, і тільки тоді вирішували, а куди ж, власне, вони будуть їхати. Старе ствердження “кадри вирішують все” виявляється неправильним. Не просто кадри вирішують все, а потрібні кадри.

**“Дивіться суворим фактам в лице (визнавайте реальні факти), але в той же час не втрачайте віри”.** Кожна велика компанія зіткнулась з тим, що дослідники називають “парадоксом Стокдейла”: ви повинні продовжувати вірити в перемогу, незважаючи ні на які негаразди, але в той же самий час мати мужність дивитися в лице дійсності, якою би суворою вона не була.

“Парадокс Стокдейла” – це “гербова печатка” тих, хто досягає чогось великого в своєму власному житті або житті інших людей. Це відноситься і до діяльності організації.

**“Концепція їжака” або “три кола, що перетинаються”.** Щоб досягти видатних результатів, необхідно вийти за рамки “прокляття компетентності”. Якщо щось є вашим ключовим бізнесом, компетенцією, і ви займались цим багато років, це зовсім не означає, що ви робите це найкраще в світі. А якщо ви не спеціаліст світового рівня в тому, що є для вас ключовим видом діяльності, цей вид діяльності не може бути для вас основою створення великої компанії. Цей підхід повинен поступитись місцем простій концепції, яка відображує глибоке розуміння того, що являють собою три кола, які пересікаються.

Компанії, які досягли видатних результатів, схожі на їжаків – простуваті (*простокуваті*), неповоротні істоти, які знають щось дуже важливе і дотримуються цього. Інші (навіть гарні) компанії більше схожі на лисиць – пронириліві, хитрі істоти, які знають дуже багато різного, але непослідовні.

Для досягнення видатних результатів потрібно реалізувати “Концепцію їжака”, складовими якої є:

1. В якому виді діяльності ви можете бути найкращими у світі.

Головне – зрозуміти, в якій сфері ваша організація може бути кращою в світі, і однаково важливо зрозуміти, в чому вона не може бути кращою в світі, але не в чому вона хотіла би бути найкращою в світі. “Концепція їжака” – це не ціль, не стратегія, не наміри, це усвідомлення.

2. На чому базується ваша економічна модель.

Усвідомлення того, що є рушійною силою вашого бізнесу, пошук такого показника результатів вашої діяльності (прибуток на “х” або в соціальному секторі – потік грошових ресурсів на “х”), зміна якого найбільшою мірою визначає динаміку вашої діяльності. Приклади. Прибуток на співробітника, на географічний регіон, на клієнта, на бренд, на тонну готової сталі, на візит покупця та ін.)

3. Що вас дійсно хвилює. Або, по-іншому, до чого ви відчуваєте справжню пристрасть.

**“Культура дисципліни”.** У всіх компаній є своя культура, деякі відрізняються наявністю дисципліни, але не багато компаній володіють культурою дисципліни.

Віктор Франкл в своїй праці “Людина в пошуках смислу” зазначає, що “свобода – це ще не все, свобода – це тільки половина правди. Ось чому я пропоную, щоб статую Свободи на східному березі доповнили статуєю Відповідальності на західному”.

Успіх підприємця базується на фантазії, творчості, нестандартних рішеннях, сміливості та передбаченні. Із зростанням компанії відношення всередині неї стають все складнішими, вона починає спотикатися у своє власне зростання – дуже багато нових людей, нових клієнтів, нових замовлень, дуже багато нових продуктів. Те, що на початку вважалось потішним, перетворюється в хаос. Недостатність планування, недостатність бухгалтерії, відсутність відповідних систем, плутанина з наймом – все це

створює тертя. Виникають проблеми з клієнтами, грошовими потоками, графіком.

Для вирішення цих проблем компанія починає наймати спеціалістів зі ступенем MBA та керівників з досвідом роботи в відомих компаніях. Процеси, процедури, бланки і т. д., починають рости, як гриби. Те, що колись було егалітарним управлінням, перетворюється в ієрархію. Вперше з'являються управлінські рівні. З'являється звітність. З'являється клас керівників, які починають користуватися всіма благами. З'являються “ми” і “вони”, як у справжній компанії.

В повному хаосі встановлюється влада професійних менеджерів. Із хаосу вони створюють порядок, але в той же час вони вбивають підприємницький дух. Творчий запал вичерпується в міру того, як найдібніші люди йдуть, реагуючи на зростання бюрократії чи ієрархії. Багатообіцяюча молода фірма починає перетворюватися просто в ще одну компанію, яку ніщо не відрізняє від інших. Ракова пухлина посередності починає поїдати її зсередини.

Завдання бюрократії – компенсувати відсутність компетентності і дисципліни. Така проблема не виникає, коли з самого початку правильно підібрані кадри. Більшість компаній створюють свої бюрократичні порядки, щоб керувати невеликим процентом неправильних людей в організації. Це, в свою чергу, змушує кращих спеціалістів звільнитися. Збільшується процент посередніх спеціалістів, що знов-таки призводить до необхідності створення ще більш жорсткої бюрократії, щоб компенсувати некомпетентність та відсутність дисципліни, а це ще більше відштовхує кращих. Альтернатива бюрократії і ієрархічності в організації – створення культури дисципліни. Об'єднавши ці дві взаємодоповнюючі сили – культуру дисципліни і етику підприємництва, ви отримаєте чарівну суміш для досягнення видатних результатів і довгострокового успіху.

На думку Дж. Коллінза, перетворення розпочинаються не з того, що ви намагаєтесь прищепити дисципліну недисциплінованим людям, а з того, що ви наймаєте людей, які володіють самодисципліною. Далі йде дисципліноване мислення. Вам необхідна дисципліна, щоб дивитися суворим фактам в лице, зберігаючи віру в те, що ви можете знайти і знайдете шлях до успіху. Вам також потрібна дисципліна, що ще важливіше, для наполегливого пошуку, для створення вашої власної “концепції їжака”. І останнє – це дисципліновані дії. Порядок є дуже важливим. Компанії часто намагаються перейти до дисциплінованих дій, минувши попередні етапи. Але дисципліновані дії без людей, які володіють самодисципліною, неможливі, а дисципліновані дії без дисциплінованого мислення – це правильний шлях до катастрофи.

З точки зору психології управління, важливими є слова автора про те, що коли у вас працюють дисципліновані люди, вам не потрібна ієрархія. Коли у вас дисципліноване мислення, вам не потрібна бюрократія. Коли у вас дисципліновані дії, вам не потрібен надмірний контроль.

Аналіз теорії організації 5 рівня засвідчує, що ключовим принципом створення організації 5 рівня є **свобода і відповідальність**. Внутрішня організація компаній, які досягли видатних результатів, нагадує дії: свобода і відповідальність в межах детально проробленої системи. Такі компанії створили послідовні системи з чіткими обмеженнями, але в них також надали свободу і відповідальність в рамках цих систем. Вони найняли дисциплінованих людей, які не потребували безпосереднього керівництва, і спрямували всю свою увагу на управління системою, а не людьми.

Практично питання створення організації 5 рівня – це питання культури дисципліни або свободи і відповідальності.

**“Технології як акселератори”**. Компанії, які досягають визначних результатів, відводять технологіям особливу роль. Вони ніколи не розглядають технології як головний фактор, з якого починається процес трансформації. Але саме великі компанії є піонерами у використанні багатьох технологій. Дослідники дійшли висновку, що технології самі собою ні за яких обставин не можуть ні зробити компанію великою, ні стати причиною її невдач.

Ні технології (і не важливо, наскільки вони дивовижні), ні комп’ютери, ні телекомунікації, ні робототехніка, ні Інтернет не можуть самі собою забезпечити видатний результат. Ніяка технологія не виведе на 5 рівень. Ніяка технологія не зробить непридатних людей придатними. Ніяка технологія не прищепить компанії дисципліну, необхідну, щоб дивитися правді в очі, і віру в перемогу. Ніяка технологія не зможе замінити необхідність розуміння трьох кіл, на яких базується “концепція їжака”. Ніяка технологія не зможе створити культуру дисципліни.

### ***Ефект маховика***

Компанії, які досягли видатних результатів, зрозуміли просту істину – велика сила міститься в самому процесі послідовних покращень. Покажіть реальні результати, які спочатку можуть бути незначними, і покажіть, як досягнуте вкладається у загальну концепцію бізнесу. Якщо ви зробите це так, що люди побачать і відчують, що потенціал зростає, вони зустрінуть ваші зусилля з ентузіазмом. Це називається “ефект маховика”, і це стосується не тільки інвесторів, але і внутрішньої структури.

Керівники організацій, які досягли значних результатів, опиралися на підтримку та консолідували всі ресурси. При благоприємних умовах проблеми віри, підтримки, цілеспрямованості і готовності працювати заради нових цілей зникають самі собою. Вони, ніби, самовирішуються.

### ***Хибне коло***

Якими б не були кінцеві цілі, перехід від гарного до великого не можна здійснити одним махом. Немає такого єдиного кроку, програми, іноваційного впровадження, вдалого перетворення або чарівного моменту. Навпаки, процес нагадує перетворення гігантського важкого маховика: в одному напрямі, повільно набираючи розгону, він, нарешті, досягає

моменту, коли накопичений потенціал починає працювати на вас, і компанія вступає в період стрімкого росту. Суть хибного кола в тому, що замість того, щоб накопичити потенціал, оберт за обертом, вони намагаються оминати етап нарощування потенціалу і добитися стрімкого зростання негайно. Потім, не досягши бажаного результату, вони починають кидатися із сторони в сторону в пошуках спасіння, будучи нездатними дотримуватися одного напрямку.

### ***Ключові цінності і смисл***

Важливим методологічним аспектом створення організації 5 рівня є поєднання психологічних та етичних принципів. Психологічні аспекти управління організацією та діяльність організації в цілому, на думку Дж. Коллінза, повинні визначатися “ключовими цінностями і смислом, які виходять за межі прагнення до прибутку, і все це в сполученні з принципом ”стимулюючи прогрес, зберігати суть”.

***Основні поняття і ключові слова:*** теорії організації.

### **4.1.2 Соціально-психологічна характеристика організації**

Налагодження діяльності організації потребує знання її основних *соціально-психологічних характеристик*. Структурно організацію утворюють різноманітні зв'язки та взаємозв'язки її елементів – організація є комунікативною системою (див. підрозділ 4.4). До її системи входять формальні, неформальні, напівформальні, позаформальні, офіційні й неофіційні зв'язки. Неформальні реалізуються в системі міжособистісних контактів і відносин, формальні – у системі відносин, обумовлених і закріплених у службових інструкціях.

Організація як соціально-психологічний феномен щодо кожного її індивіда виконує соціально-психологічні функції [38].

***Функція адаптації*** передбачає соціальну адаптацію працівника (забезпечення впевненості в адекватному розподілі благ та соціальної справедливості; забезпечення професійного пристосування до умов соціального середовища та ін.).

***Функція актуалізації*** має на меті надання організацією кожному її члену соціально-технологічних засобів, які дають змогу реалізувати творчий потенціал в індивідуальній діяльності чи у співпраці, взаємодії з іншими. Соціально-психологічний продукт цих відносин — самооцінка, мотивація досягнень, рівень домагань та ін.

***Функція групової інтеграції та активізації діяльності*** сприяє активній перебудові неупорядкованих групових станів в упорядковані, що, у свою чергу, забезпечує оптимальне поєднання індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, погодженість рольової поведінки співробітників при розв'язанні спільного завдання. Організація дає змогу людині реалізувати енергію творчості.

Організація як соціально-психологічний феномен ***містить механізми соціальної регуляції організаційної поведінки***. З огляду на

специфіку їх функціонування виокремлюють такі групи цих механізмів:

- **соціального впливу** – організації впливають на морально-психологічний стан індивідів, на демографічні процеси; завдяки системам влади в організації підтримується внутрішній соціальний порядок тощо;
- **соціальної залежності** – специфіка зв'язків між структурними компонентами організації;
- **соціальної відповідальності** – специфіка контролю над діяльністю суб'єкта з погляду виконання ним прийнятих норм, правил, завдань та ін.

Базовими структурними елементами організації є соціальні групи.

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

Найзагальніші характеристики групи з погляду управління [38].

- **Спрямованість групи.** Охоплює соціальну цінність прийнятих групою цілей, мотивів діяльності, ціннісних орієнтацій і групових норм.
- **Організованість групи.** Виявом її є здатність групи до самоврядування та інтегративність як міра злитості, єдності, спільності осіб у групі між собою на противагу роз'єднаності.
- **Мікроклімат, тобто психологічний клімат групи.** Визначає самопочуття кожної особистості, її задоволеність групою, комфортність перебування в ній, коли кожен прагне бути серед інших людей, належати до групи, відчувати позитивні зустрічні емоції.
- **Референтність** – ступінь прийняття індивідами групових еталонів і **лідерство** – ступінь провідного впливу окремих осіб групи на групу загалом у розв'язанні важливих для неї завдань.
- **Інтелектуальна активність і комунікабельність.** Вони виражають характер міжособистісного сприйняття, утвердження взаєморозуміння, здатність знаходити спільну мову.
- **Емоційна комунікабельність.** Свідченням її є міжособистісні емоційні зв'язки, задоволення соціальної потреби в емоційно насичених контактах.
- **Вольова комунікабельність.** Це – здатність групи протистояти впливам інших груп, обставин, стійкість до стресу, надійність в екстремальних ситуаціях, спрямованість і наполегливість у конкурентних умовах.

**Основні поняття і ключові слова:** соціально-психологічні функції організації, механізми соціальної регуляції організаційної поведінки, соціальні групи, характеристики групи.

## **4.2 Аксіологічні основи управління в організації**

*4.2.1 Відповідальність як методологічна основа етики та психології управління організаціями*

*4.2.2 Інституалізація етико-психологічних основ діяльності організації.*

*4.2.3 Соціокультурні та етнопсихологічні особливості управління організацією*

*4.2.4 Гендерні засади ділових відносин в організації*

### **4.2.1 Відповідальність як методологічна основа етики та психології управління організаціями**

Визначення етичного, ціннісного компоненту теорії та практики менеджменту методологічною основою розвитку психології управління в організаціях є актуальним і відповідає принципам та логіці розвитку сучасного етапу розвитку бізнесу та менеджменту, сучасного етапу психології управління зокрема.

Розвиток науково-технічної цивілізації, загрожуючи існуванню самого життя на Землі, потребує внесення коректив у сферу ціннісних орієнтацій суспільства, в мотиваційну сферу особистості, у способи регулювання соціальних конфліктів.

У проекті етики для технологічної цивілізації, запропонованому Г. Йонасом в книзі “Принцип відповідальності”, сформульовано категоричний імператив для сучасної доби: “Чини так, щоб наслідки твоєї діяльності узгоджувалися з продовженням автентичного людського життя на Землі” [26]. Саме цей імператив, в різних його варіантах, став базовим принципом подальшого розвитку етичних засад політики, економіки, науки, педагогіки та ін.

У 80 – 90-ті роки минулого століття особливо посилилася тенденція до аксіологізації економічної теорії, що, в свою чергу, активізувало процес теоретичного обґрунтування необхідності посилення етичних засад бізнесу та менеджменту, етизації ділових відносин на основі онтологічних та аксіологічних засад “етики відповідальності”.

Відповідальність розглядається як універсальна здатність людини, яка так само невіддільна від неї, як і здатність говорити.

Особливої актуальності “етика відповідальності” набуває в сучасний період – період активізації процесів глобалізації. Основними наслідками цього процесу є розподіл праці; міграція в масштабах усієї планети капіталу, людських і виробничих ресурсів; стандартизація законодавства, економічних і технічних процесів, а також зближення культур різних країн. Важливим елементом загального процесу глобалізації є процес *глобалізації економіки*, який полягає в поглибленні *всесвітньої економічної інтеграції*.

Економічна глобалізація як об’єктивний процес планетарного масштабу має як позитивні, так негативні наслідки. До позитивних можемо

віднести: поширення нових інформаційних технологій та пов'язаних з ними переваг; перехід на ресурсозаощаджувальні технології; посилення уваги до важливих проблем людства та ін.

З іншого боку, наслідком процесів глобалізації економіки є не лише вигоди від зростання участі країн в світових економічних процесах, а й висока ймовірність втрат, зростання ризиків. До негативних наслідків процесів глобалізації належать: посилення нерівномірності розвитку країн світу; нав'язування сильними країнами слабким своєї волі, нерациональної структури господарства, політичної та економічної залежності й ін.

Зміст поняття “відповідальність” у психології управління пов'язаний з поведінкою особистості, групи людей у певній управлінській ситуації.

Відповідальність керівників і підлеглих в організації виявляється в таких сферах:

- відповідальність особистості за власні дії і вчинки, за становлення і саморозвиток, професійне і духовне зростання;
- відповідальність керівника за дії та вчинки персоналу;
- відповідальність керівника за дії та вчинки організації загалом;
- відповідальність працівників за стан справ в організації.

**Основні поняття і ключові слова:** відповідальність, глобалізація.

#### **4.2.2 Інституалізація етичних та психологічних основ діяльності організацій**

Становлення етичних та психологічних норм в бізнесі та менеджменті має розпочинатися з конкретної організації. Все частіше організації, фірми, для яких суспільна думка про чесність і добропорядність стоїть вище бажання максимізувати прибуток будь-якими способами, розробляють *Корпоративні кодекси (Етичні кодекси)*, які:

- показують менеджерам і працівникам як чинити, приймаючи рішення на основі аналізу цінностей;
- формально зобов'язують всіх працівників зважати на етичні та психологічні аспекти рішень, які вони приймають;
- є основою для дискусій з питань поведінки працівників.

Перші корпоративні кодекси з'явилися у США на початку ХХ ст. До кодексів включалися стислі формулювання ідей (прикладі: “Працювати в ім'я кращого життя, кращого світу для всіх”, “Компанія дотримується стандартів системи вільного підприємництва” та ін.) та перелік деяких норм поведінки з клієнтами та конкурентами.

З початку 50-х років процес прийняття кодексів поширюється не тільки на американські, а й на європейські, канадські, японські фірми.

В кодекси поступово включаються положення про подарунки, хабарі, стосунки з клієнтами, про навколишнє середовище, про здоров'я та



безпеку. До порушників положень кодексів передбачалися санкції (зауваження, звільнення).

В компанії *“Техас Інструментс”* розроблено етичну програму для всіх 60 тис. розкиданих по всьому світу працівників. Нею керує директор з етики, який має річний бюджет 700 тис. дол. Компанія регулярно розсилає по своїй всесвітній електронній мережі статті про правила прийому подарунків, про випадки крадіжок, незаконне копіювання програмного забезпечення та ін. З директором з етики можна зв'язатися по безкоштовній “гарячій” телефонній лінії, по якій робітники, зберігаючи анонімність, можуть зробити повідомлення або відправити листа за спеціальною адресою чи електронною поштою. Увага до питань етики в компанії обумовлена її стратегічною позицією: “Наша добра репутація так само важлива, як і технології, які ми виробляємо”. Ця компанія свій перший кодекс розробила в 1961 р. і в подальшому його строго дотримувалася [10].

В компаніях все частіше створюються *Комітети з етики*, до складу яких входять представники вищого керівного складу і на яких покладена відповідальність спостерігати за дотриманням робітниками принципів поведінки та виносити рішення у випадку виникнення спірних ситуацій.

В деяких компаніях призначається *Комісар або уповноважений з питань етики*. Широко використовуються в компаніях *навчальні програми*, які спрямовані на розповсюдження принципів етики та психології серед робітників.

**Основні поняття і ключові слова:** корпоративні кодекси.

#### **4.2.3 Соціокультурні та етнопсихологічні особливості управління**

Етнопсихологічний контекст діяльності учасників управлінського процесу потребує врахування національно-психологічних особливостей поведінки людей у сфері ділових відносин. Досліджувати ці особливості в управлінській діяльності керівника означає виявляти суттєві характеристики конкретної управлінської культури, бачити передусім її національну специфіку.

Управлінська теорія і практика як система знань, умінь і навичок є феноменом культури, що дає підстави стверджувати існування культури управління.

*Культура управління* – сукупність теоретичних та практичних положень, принципів, норм і цінностей, що мають загальний характер і стосуються певною мірою різних аспектів управлінської діяльності.

Кожна організація має свою специфічну культуру, що формується протягом усього її розвитку та враховує суспільно-історичний, соціокультурний, соціально-психологічний, політико-економічний,

правовий, міжнародний вплив. Культура організації не обмежується особливим кліматом чи цінностями. Її складовими можуть бути: призначення організації; критерії досягнення цілей та оцінки результатів; засоби досягнення мети (технології, техніка), стиль діяльності, способи внутрішньої регуляції тощо. Вплив культури організації на становлення керівників, які працюють у ній, виявляється у засвоєнні ними цінностей та норм поведінки, цілей і завдань організації, засобів їх досягнення, усвідомленні своєї ролі й відповідальності за результати [38].

Управлінська діяльність послуговується тими елементами культури, які склалися історично і становлять її основу. До елементів культури управління відносять: символи, ритуали, традиції, цінності.

Зупинимось на аналізі базових культурних моделей управління.

### ***Японська модель управління***

Японська модель управління є найяскравішим прикладом впливу традицій національної культури на формування організаційних структур великих підприємств. У ній закорінені основні риси японського досвіду управління [38]:

- довічне наймання робітників і службовців, що забезпечує постійним працівникам привілейоване становище (гарантія роботи, зростання доходів, соціально-культурне забезпечення);
- принцип “старшинства”, який забезпечує підвищення заробітної плати залежно від стажу роботи, рівня кваліфікації, результативності праці;
- підготовка кадрів, яка передбачає обов’язкове регулярне підвищення кваліфікаційного рівня працівників, забезпечує їм просування по службі;
- планомірне переміщення кадрів із одного функціонального підрозділу в інший, що дає змогу керівникам набувати широкого й різнобічного досвіду управління, поліпшувати взаємодію між підрозділами;
- система горизонтальної координації, яка має форму розгалуженої мережі спеціальних органів на кожному рівні управління корпорацією;
- спеціальна роль штабних органів, завданням яких є підготовка та опрацювання рішень, що визначають політику фірми;
- процедура прийняття рішень (тривала і всебічна підготовка їх усіма підрозділами компанії, швидка реалізація рішень);
- залучення працівників до “гуртків якості”, метою яких є активна самотійна участь кожного у підвищенні якості продукції, удосконаленні технології виробництва;
- колективна відповідальність;
- генералізація ролей і ротація робочих місць (усі співробітники мають працювати на благо фірми і бути готовими до виконання різноманітних ролей);

- довіра до підлеглих (підлегли самостійні у виконанні дорученого завдання; використання співробітниками свого потенціалу потрібно стимулювати);
- захист працівників (усім співробітникам гарантовано захист під час роботи в організації);
- необхідність планування кар'єри;
- прагматична адаптація і раціоналізм (управління повинно бути достатньо гнучким і здатним адаптуватися до нових обставин);
- ототожнення із способом та індивідуальною роботою колег (працівники мають чітко дотримуватися прийнятого в організації способу життя, бути лояльними до колег).

Ця система управління ґрунтується на традиціях і менталітеті японців, економічних законах виробництва, особливостях психології людини, стереотипах її поведінки в певних суспільних умовах. Однак вона дещо обмежує свободу вибору, адже не кожну людину влаштовує планомірне її переміщення, багато хто прагне свободи вибору.

### ***Американська модель управління***

Американська модель управління є повною протилежністю японській, оскільки вона заснована на іншій культурній традиції. Японці, живучи протягом віків і поколінь у тісній близькості один до одного, виробили в собі здатність працювати спільно й у злагоді, поступаючись індивідуальним перед колективним. Житель Заходу не сприймає відмови від своєї індивідуальності на угоду групі й ущемлення інтересів окремої людини на користь інтересам групи.

В основі американської моделі управління [38]:

- використання наукових засад управління (системні зусилля, спрямовані на підвищення ефективності процесу виробництва);
- дотримання класичної теорії управління (визначення функціональних ролей на основі специфічної відповідальності і повноважень, пов'язаних з виконанням роботи);
- індивідуалізм (визнання того, що керівники є передусім індивіди, які мають певні інтереси і власну думку про особисті потреби);
- людські відносини (розроблення виробничих норм для робочих груп і формування відносин, що сприяють досягненню цілей фірми);
- ситуаційне управління (організації повинні мати власний образ, індивідуальність; структуру й політику організацій розробляють відповідно до зовнішнього середовища);
- планування організаційних змін (необхідні систематичні впливи, спрямовані на зміну структури й культури організації);

***Основні поняття і ключові слова:*** культура управління, японська модель управління, американська модель управління.

#### 4.2.4 Гендерні засади ділових відносин в організації

За останні декілька десятиліть етичні та психологічні засади функціонування ділового життя зазнали серйозних змін. В першу чергу це стосується питання “ділової жінки”. Тому гендерні аспекти діяльності сучасних організацій постають важливим аспектом розвитку теорії та практики психології управління в організаціях [27].

Ми стали свідками швидкого просування жінок на високі професійні пости в корпораціях та до числа власників компаній та фірм. Але проблема гендерної рівності ще далека від свого вирішення.

У свідомості суспільства, особливо чоловічої половини, існують стереотипи, які заважають реалізації ідеї гендерної рівності в діловій сфері. Серед них можемо виділити такі:

- небажання чоловіків допускати в діловий світ жінок;
- перешкоди кар’єрному зростанню за гендерним принципом;
- сприйняття жінки, яка займає керівну посаду, чоловіками-менеджерами як конкурента;
- скептичне ставлення чоловіків-адміністраторів до жінок-менеджерів;
- надання переваги підлеглими чоловікові в ролі боса;
- засудження жінки-менеджера зі сторони близьких, друзів та інших жінок;
- наявність гендерних конфліктів в організації, які викликані тим, що чоловіки-підлеглі не визнають за жінкою права керувати, оскільки вона жінка;
- більші можливості у чоловіків знайти добре оплачувану роботу;
- нав’язування жінкам мускулінного ділового стилю;
- наявність сексуальних домагань на роботі з боку чоловіків щодо жінки та ін.

Існують також проблеми з визначенням, а особливо з реалізацією на практиці, етикету взаємин чоловіків та жінок в сфері ділових відносин.

Взаємини чоловіка і жінки в службовій обстановці – особлива сфера, дуже складна для формування відповідних принципів цих відносин.

Головне в діловій субординації – посада або належність до вищого посадового рівня. Але належність до тієї чи іншої статі відіграє значну роль в побудові ділових стосунків, кар’єрному зростанні, службовій поведінці і конкретних вчинках.

Визначимо деякі особливості жінок і чоловіків та їх прояви в діловій сфері, що дасть можливість уникати етичних помилок і конфліктів в процесі ділового спілкування. На думку психологів:

- жінки мають більш витончений смак, ніж чоловіки; чіткіше бачать відмінності в матеріалах, формах, кольорах;
- жінки більшою мірою відчувають острах, побоювання перед

- керівництвом, ситуаціями та обставинами;
- у жінок емоційне начало бере гору над раціональним;
- жінки менше, ніж чоловіки, орієнтовані на успіх;
- жінки легше адаптуються до нових умов праці, обставин, методів керівництва.

Для чоловіків притаманним є розрахунок, зіставлення фактів, логічний аналіз і раціональний підхід. У жінок своя жіноча логіка, яка відрізняється інтуїцією, ситуаційністю, асоціативністю.

Рисами жіночого характеру є добродушність, м'якість, висока чутливість, емоційність. Властивості характеру чоловіків – самостійність, надійність, схильність до ризику, твердість.

Чоловіки цінують у собі ділові якості, інтелект, мужність. Для жінок важливим є позитивна оцінка їх зовнішності, жіночості, емоційності.

Оскільки жінки більш емоційні, ніж чоловіки, вони частіше бувають “конфліктоносіями”. До конфліктності також призводять максималістські судження жінок, що теж проявляються частіше, ніж у чоловіків.

З іншого боку, наведені властивості жінок дозволяють їм краще розуміти інших людей, проявляти до них співчуття. Жінки більш уважні до дрібниць, деталей, але узагальнення, висновки – не завжди їх сфера. Відмінністю також є те, що у чоловіків краще, ніж у жінок, розвинута просторова уява.

Тому для попередження можливого виникнення ситуацій, які можуть викликати етичні порушення, для створення сприятливої моральної атмосфери потрібно враховувати психологічні особливості представників різних статей.

Проте в сфері ділового етикету існує ряд рекомендацій, які є результатом того, що в деяких випадках перевага віддається жінці:

- жінка перша подає руку для рукостискання;
- жінці рекомендують чоловіка, а не навпаки;
- в службовому автомобілі жінка займає більш почесне місце і першою сідає в автомобіль;
- в службовому приміщенні жінка може прийняти допомогу чоловіка (з урахуванням його більшої фізичної сили) при необхідності пересунути чи перенести меблі або якесь важке обладнання;
- чоловік поступається жінці дорогою.

Таким чином, належність до тієї чи іншої статі накладає на суб'єктів ділових стосунків додаткові обов'язки з дотримання норм ділового етикету та розвитку психологічної культури управління.

**Основні поняття і ключові слова:** ділова жінка, гендер.

## 4.3 Психологічні засади управлінської діяльності в організації

### 4.3.1 Психологічна структура управлінської діяльності

### 4.3.2 Функції управління (менеджменту) та їх психологічний зміст

#### 4.3.1 Психологічна структура управлінської діяльності

Основним механізмом забезпечення існування, розвитку, ефективної діяльності організації є управлінська діяльність.

**Управлінська діяльність** – сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

Головним суб'єктом і об'єктом управлінської діяльності є людина, її творчість. Саме тому управлінські дії спрямовані на врахування всієї багатоманітності психологічних факторів, які виникають в управлінському процесі. Вони потребують врахування індивідуальних, соціально-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей особистості, що сприятиме зростанню соціальної, економічної та моральної ефективності в діяльності організації. Недбале ставлення до психологічних явищ, факторів управління може призвести до суперечностей, непорозумінь, конфліктів, плинності кадрів тощо [38].

Головним завданням психології управлінської діяльності є забезпечення найраціональнішого функціонування всієї системи, оптимальне з погляду соціальних та психологічних потреб залучення працівників до професійної діяльності шляхом актуалізації їх внутрішньої мотивації, підвищення відповідальності за результат виконуваної роботи, регулювання їхніх дій, експертно-консультативної та комунікативної роботи з людьми

Науковці виокремлюють види управлінської діяльності.

**За масштабом** охоплення:

- *індивідуальна* – проведення співбесіди, здійснення психологічного впливу на підлеглого, індивідуальне прийняття управлінського рішення тощо;
- *групова* – колегіальне розв'язання управлінського завдання.

**За спрямованістю:**

- технічне управління – в системі “людина – техніка”;
- соціальне управління – стосовно людини та людської спільноти.

Управлінська діяльність в організації найбільше пов'язана із соціальним різновидом управління.

Характерними ознаками психології управлінської діяльності вчені визначають такі [38].

➤ Управлінська діяльність, як соціальний різновид управління, є складною і багатоманітною системою.

➤ Управлінська діяльність ґрунтується на таких вимогах до органу управління:

- своєчасне й чітке виконання покладених на його апарат функцій;

- економічність апарату управління;
- планомірність, ритмічність і надійність роботи, недопущення помилок і порушень ритму в роботі структурних підрозділів апарату управління;
- створення умов для ініціативної й творчої праці, відповідальність за виконання дорученої роботи;
- обґрунтування значення розвитку людських ресурсів;
- оптимізація організаційних відносин з навколишнім середовищем;
- підвищення ефективності діяльності завдяки залученню до неї здібних та обдарованих працівників;
- розвиток здібностей працівників та ефективне їх використання на всіх рівнях управління;
- інтегрування інтересів працівників організації навколо завдань і цілей установи.

➤ У процесі управлінської діяльності відбувається перетворення зовнішніх регулюючих впливів на внутрішні регулятори поведінки, зовнішніх цілей та завдань – на внутрішню мотивацію.

➤ Професіоналізм управлінської діяльності – одна з головних умов її ефективності. Суть професіоналізації управління з точки зору психології полягає в опануванні керівниками управлінської майстерності, формуванні у них психологічної готовності до ефективної і результативної управлінської діяльності, баченні ними способів досягнення професіоналізму.

➤ Соціокультурне, морально-психологічне та етнопсихологічне середовище, формуючи управлінську діяльність, зумовлює тип і спрямованість особистості керівника. Соціокультурні та етнопсихологічні детермінанти впливають на мотиваційну сферу учасників управлінського процесу, способи залучення умінь, знань та навичок до управлінської діяльності.

**Основні поняття і ключові слова:** управлінська діяльність, види управлінської діяльності

#### **4.3.2 Функції управління та їх психологічний зміст**

Функції управління *виражають психологічну специфіку управлінської праці*, систему відносин в організації. Психологічний зміст управлінської діяльності розкривається через структурування функцій управління та механізми їх взаємозв'язку.

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

Психологія та соціологія в основу класифікації управлінських

функцій беруть не управлінський цикл, а всю структуру діяльності керівника організації. Так, сучасний російський психолог **Віктор Шепель** виокремлює загальні та специфічні функції.

**Загальні функції** – забезпечують змістовну визначеність гуманітарної діяльності підприємства. До загальних вчений відносить такі функції [38]:

- *збереження здоров'я персоналу і навколишнього середовища* – забезпечення гуманітарної експертизи умов праці, стану техніки безпеки, санітарно-гігієнічного режиму на кожному робочому місці;
- *колективної згуртованості* – зміцнення духовної єдності працівників, їх професійної відповідальності за імідж організації;
- *професійної підготовки* – забезпечення життєдіяльності організації завдяки системному кадровому забезпеченню, перепідготовці кадрів;
- *соціальної мотивації* – стимулювання участі працівників у прийнятті ділових рішень, матеріальне і духовне стимулювання їх поведінки, яке формувало б особисту зацікавленість у роботі, дотримання норм професійної етики тощо.

**Специфічні функції** – є робочим інструментарієм здійснення загальних функцій соціального управління. До них відносяться функції:

- *інформаційно-діагностична* – покликана забезпечити збирання і збереження соціальної інформації, яка фіксує дані про кадри підприємства, їх структуру, загальнокультурну і професійну підготовку персоналу, про лідерський потенціал виробничих підрозділів, про “зони соціальної напруги”, стан і причини плинності кадрів тощо;
- *розорядчо-виконавська* – передбачає підготовку спеціальної документації, координацію діяльності служб обслуговування, медичних установ, культурно-освітніх закладів;
- *соціального прогнозу* – має на меті прогностичне визначення параметрів змін на підприємстві та зумовлених нововведеннями наслідків.

Класифікуючи функції управління за їх загальним значенням, українські вчені **О. Бандурка, С. Бочарова та О. Землянська** виокремлюють **цільові та організаційні** [38].

**Цільові функції** є визначальним елементом управлінської діяльності, адже сутність управління полягає у виконанні планів і завдань, досягненні цілей організації.

Систему **організаційних функцій**, на їх думку, утворюють:

- загально-організаційна;
- матеріально-технічного забезпечення;
- фінансово-економічного розвитку;



- обліку і контролю;
- політико-правова;
- соціальна;
- мотиваційна.

**Боб Нельсон і Пітер Економі** до класичних функцій (планування, організація, супровід і контроль) додають нові функції: концентрація енергії (здатність залучати і надихати), наділення повноваженнями, підтримка, спілкування [35].

Традиційно, беручи за основу зміст виконуваних робіт, у вітчизняній теорії менеджменту акцент робиться на такій системі функцій управління: планування, прийняття управлінських рішень, організація діяльності, контроль. Розглянемо психологічні аспекти цієї системи функцій управління.

### **Планування**

Планування є однією з пріоритетних функцій управління, яка охоплює процес підготовки до змін, формування майбутніх варіантів дій. Складаючи план, керівник повинен уміти прогнозувати і оцінювати майбутнє, готуватись до нього. Потрібно враховувати потенційні можливості організації (здібності та професійну підготовленість учасників управління, морально-психологічний клімат в організації тощо), зміни зовнішнього середовища (вплив поведінки клієнтів на стан організації, конкурентів, зміни законодавства тощо).

### **Прийняття управлінських рішень**

Прийняття управлінських рішень є центральною ланкою управління. Воно також є завершальною фазою планування і психологічно найскладнішою процедурою, найголовнішим оцінювальним критерієм здібностей, умінь і навичок керівника. Від їх зумовленості значною мірою залежать результати діяльності організації.

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

Прийняття управлінського рішення здійснюється у двох формах: **індивідуальна** (одноосібну) та **групова** (колегіальну), кожна з яких має свої переваги і недоліки. Вибір їх залежить від особливостей управлінської ситуації.

У процесі розроблення та прийняття управлінського рішення діяльність керівника охоплює такі **етапи** [38]:

1. З'ясування, усвідомлення, формування проблеми;
2. Всебічний розгляд альтернатив;
3. Остаточний вибір варіанта, адекватного цілям діяльності організації;

4. Прийняття рішення та організація його виконання;
5. Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта рішення.

### ***Організація діяльності***

*Організація як управлінська функція передбачає:*

- підбір кадрів та їх розстановку;
- розподіл доручень між співробітниками;
- визначення завдань і повноважень виконавців, встановлення взаємозв'язків повноважень, які забезпечують обмін інформацією, спілкування і процес прийняття управлінських рішень;
- організацію дисципліни, відповідальності за доручену справу, впорядкування роботи керівника і його підлеглих;
- прийняття рішень щодо розвитку організації;
- створення спеціальних служб та підрозділів тощо.

Цей етап управління є для керівника надзвичайно відповідальним, оскільки йому доводиться діяти в складній структурі, елементами якої є індивідуальні, психофізіологічні особливості працівників та їх груп, формальні й неформальні взаємозв'язки, психологічні механізми взаємовпливу. Керівник при цьому повинен правильно і завчасно оцінити не лише свої можливості впливу на підлеглих, а й їх психологічні особливості, вміло спілкуватися із співробітниками, вести ділові переговори.

### ***Контроль***

Контроль передбачає спостереження за процесом управління, оцінювання результатів, співвіднесення їх з визначеною ціллю. У психологічному аспекті він є особливим видом діяльності, пов'язаним із наданням своєчасної допомоги співробітникам, вжиття за необхідності відповідних заходів з метою досягнення управлінської мети керівником і всіма підлеглими (схвалення, заохочення тощо).

З погляду психології управління контроль передбачає з'ясування та аналіз психологічних і соціально-психологічних чинників досягнення (недосягнення) накресленої цілі і на цій основі розроблення, впровадження системи коригувальних дій з метою досягнення бажаного результату. Психологічний аспект контролю пронизує всю контрольну функцію управління.

***Основні поняття і ключові слова:*** функції управління, планування, прийняття управлінських рішень, організація діяльності, контроль.

## 4.4 Організація як комунікативна система

### 4.4.1 Комунікація як проблема в діяльності організації

### 4.4.2 Комунікативні основи формування та розвитку соціальних груп (колективів) в організації

### 4.4.3 Психологія конфліктів в організації та їх вирішення

### 4.4.4 Комунікація “організація – зовнішнє середовище”

### 4.4.5 Проблеми ефективності комунікації в організації (групова згуртованість, соціально-психологічний клімат колективу)

#### 4.4.1 Комунікація як проблема в діяльності організації

Структурно організацію як цілісну систему утворюють різноманітні зв'язки та взаємозв'язки її елементів – організація є **комунікативною системою**, до якої входять формальні, неформальні, напівформальні, позаформальні, офіційні й неофіційні зв'язки. Неформальні реалізуються в системі міжособистісних контактів і відносин, формальні – у системі відносин, обумовлених і закріплених у службових інструкціях.

Отже, **організація як комунікативна цілісність** – це [39]:

- специфіка ієрархічних зв'язків, їх стан і рівень розвитку;
- особливості динаміки комунікативних процесів (ділового спілкування, спільної взаємодії та ін.);
- специфіка процесів координації, інтеграції та концентрації людських зусиль, творчості, ініціативи, професіоналізму;
- специфіка соціально-психологічних умов (частота організаційних зв'язків, їх суб'єктивна доцільність, ступінь сумісності, симпатії-антипатії та ін.);
- адекватність сприйняття організації та її планів усіма учасниками організаційного середовища;
- специфіка інформаційно-ділового обміну (завдяки йому індивідуальні досягнення стають загальними, але не втрачають свого первинного носія; обмін дає змогу регулювати як відношення кожного суб'єкта з організацією, так і відношення між організацією та підструктурами).

Для нормальної, ефективної організації праці, управління спільною координованою діяльністю велике значення має комунікативна структура, комунікативний зв'язок у соціальній групі, установі, фірмі. Цю структуру можна подати як мережу каналів, якими у групі відбувається обмін інформацією й думками. З огляду на їх статус виокремлюють формальні (встановлені адміністрацією відповідно до посадової організаційної структури і пов'язують людей по вертикалі та горизонталі всередині трудового осередку) та неформальні (виходять за межі організації й не збігаються з офіційно встановленими). *Формальні потоки* ніколи не задовольняють потреби учасників трудового процесу, тому що соціальні контакти не обмежуються лише офіційними межами. Інформація *нефор-*

*мальних потоків* може випереджувати формальну, іноді вона буває недостатньо достовірною. В організаціях (групах), що функціонують нормально, завжди існує *баланс формальних і неформальних інформаційних потоків* із превалюванням то одного, то іншого.

Структура управління зумовлена структурою зв'язків та відношень між елементами, яка, у свою чергу, зорієнтована на структуру процесу прийняття та реалізації рішень, тобто на технологію управління.

Управлінська діяльність реалізується у предметних відношеннях і відносинах між людьми. При цьому предметні відношення визначаються конкретними умовами, виробничими процесами, тобто об'єктом управління. В діяльності організацій та колективів, які керують складними об'єктами, що охоплюють багато самостійних виробничих процесів, переважає управління відносинами між людьми та групами людей внаслідок поділу праці між особами управлінського колективу.

**Основні поняття і ключові слова:** організації як комунікативна система.

#### **4.4.2 Комунікативні основи формування та розвитку соціальних груп (колективів) в організації**

Основою формування та розвитку групи є комунікативний процес, ефективність якого значною мірою залежить від таких комунікативних явищ як міжособистісна сумісність, взаєморозуміння.

##### ***Міжособистісна сумісність***

Головні її ознаки – взаємне прийняття партнерів у спілкуванні та спільній діяльності, висока безпосередня задоволеність учасників взаємодії її процесом і результатом, коли кожний із них виявився на висоті вимог іншого. Базується вона на оптимальній схожості або доповнюваності ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, інших індивідуально-психологічних та соціально-психологічних характеристик особистості. Критерієм міжособистісної сумісності є суб'єктивна задоволеність партнерів результатами взаємодії, взаємними симпатіями, взаєморозумінням, взаємоповагою.

Існують різні класифікації сумісності. Акцент на ролі саме міжособистісної сумісності роблять у своїй класифікації сумісності Р. М. Кричевський та І. Б. Антонова. На їх думку міжособистісна сумісність ґрунтується на [6]:

- спрацьованості партнерів і зумовлена тривалою взаємодією;
- операційно-рольовій сумісності (в основі лежить розуміння партнерами задумів та дій один одного);
- сумісності особистісних якостей;
- сумісності у спілкуванні в процесі трудової діяльності.

Знання і врахування чинників психологічної сумісності важливі на

всіх етапах створення і функціонування колективу, є одним із стрижневих елементів управлінської діяльності, оскільки психологічна несумісність породжує конфлікти, антипатію, які спричинюють зниження ефективності функціонування колективу, а інколи і його розвал. Часто до згубних наслідків призводять, наприклад, несумісність керівника і його заступника, формального і неформального лідерів.

Основною особливістю психологічної сумісності на рівні “група — інші члени групи” є змога безконфліктного спілкування і узгодженості дій людей в умовах спільної діяльності, зумовленої виробництвом чи соціальним управлінням.

### ***Взаєморозуміння у спілкуванні***

Однією з причин невиконання підлеглими поставлених завдань, виникнення в організації конфліктів (між керівником і підлеглими, між підлеглими) та погіршення в ній соціально-психологічного клімату є відсутність *взаєморозуміння*, в першу чергу між керівником і підлеглими. Тобто є проблема в досягненні єдності позицій менеджера та підлеглого. Для того, щоб підлеглі сприймали позицію менеджера, слід показати їм, що дії, які він повинен здійснити, не тільки не суперечитимуть принципам поглядів підлеглих, а навіть сприятимуть задоволенню певних їхніх потреб. Крім того, люди легше сприймають і краще виконують завдання тієї людини, до якої вони відчують емоційно позитивне ставлення і, навпаки, погано сприймають завдання від людини, до якої у них негативне ставлення [68].

Саме від взаєморозуміння між співробітниками організації залежить, яким буде морально-психологічний клімат в організації, а від взаєморозуміння між діловими партнерами — які будуть між ними стосунки. Зупинимось на аналізі психологічних аспектів поняття та феномена взаєморозуміння.

***Взаєморозуміння*** — це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій одне одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів.

Розуміння інформації іншими залежить від бажання співрозмовника зрозуміти інформацію, що передається, повноти інформації, логіки викладення, вміння стимулювати іншого до роздумів. Якщо цього немає, на *шляху до взаєморозуміння виникають бар'єри* [68].

- Вони можуть виникати залежно від *характеру комунікації та індивідуальних особливостей людей*, які спілкуються, особливостей соціальних груп, до яких належать співбесідники та їх соціокультурних відмінностей.

- Людині необхідно прагнути давати *чітку і повну інформацію*, тому що те, що говорить один, може не зовсім зрозуміти інший, адже слова (символи) мають неоднакове значення для різних людей. Бажано з'ясувати “що є що”.

- *Відсутність зворотного зв'язку.* Одна людина подає інформацію, інша соромиться з'ясувати те, що їй незрозуміло, а той, хто подавав інформацію, не спромігся з'ясувати, чи адекватно сприйняли його інформацію. Наслідком цього є те, що людина зовсім не так зрозуміла інформацію, яку їй надавали.

- *Психологічне несприйняття* людини, що призводить до небажання зрозуміти іншу людину.

- *Хвилювання*, що призводить до нечіткості, теж може стати перешкодою в спілкуванні, неправильності у передачі інформації чи несприйнятті її.

- *Інтелектуальні бар'єри* виникають внаслідок особливостей у сприйманні, мисленні, пам'яті через різні інтелектуальні рівні розвитку людини.

- *Люди реагують на те, що вони сприйняли, а не на те, що відбувається.* Це залежить від досвіду, інтересів, емоційного стану, психологічних та моральних настанов особистості. (Наприклад, скептичне ставлення до політиків).

- *Осмислення інформації повинно бути двостороннім*, тому потрібно, щоб інтелектуальні рівні значно не різнились.

Бар'єри спілкування можуть виникати також тому, що співбесідники відносяться до різних соціальних груп: за віком, статтю, професією, національністю і т. ін.

Виникнення бар'єрів у взаєморозумінні і можливості їх подолання залежать від *рівня культури, знання особливостей психології особистості.*

### ***Механізми взаєморозуміння***

Важливим при спілкуванні повинно бути вміння обходити бар'єри, вміння вносити корективи у подальше спілкування. Важливо вміти прогнозувати, передбачати виникнення можливих бар'єрів, будувати тактику їх запобігання.

Прагнення до взаєморозуміння не тільки психологічна, а й етична проблема. Використання механізмів взаєморозуміння, їх пошук, добір і зміна – це прояв моралі в реальності, свідчення моральності людини.

Механізми взаєморозуміння:

- *рефлексія* – у соціальній психології це механізм усвідомлення індивідом чи групою того, як їх насправді сприймають і оцінюють інші індивіди чи групи;

- *ідентифікація* – уподібнення себе іншому;

- *емпатія* – вміння проникнути в переживання іншої людини, вміння співпереживати, співчувати.

***Основні поняття і ключові слова:*** міжособистісна сумісність, взаєморозуміння, механізми взаєморозуміння.

#### **4.4.3 Психологія конфліктів в управлінні організацією**

Конфлікти як явище суспільного життя виникають у процесі спілкування людей і характерні для всіх рівнів і галузей їх діяльності.

Профілактика конфліктів, уміння їх аналізувати та вирішувати є важливими складовими успішності менеджменту. Це потребує від керівника відповідних знань.

##### ***Міжособистісні конфлікти***

У випадку міжособистісних конфліктів (між підлеглими), конфліктуючі сторони можуть самі вирішити конфлікт, а іноді доводиться це робити за допомогою посередника. У ролі посередника найчастіше доводиться бути менеджеру. Вони витрачають майже 20 % свого робочого часу на запобігання та вирішення конфліктів. Встановлено, що втрати від конфліктів і післяконфліктних переживань становлять 15 % робочого часу менеджера [66].

Щоб керувати конфліктом та уміти його вирішити, необхідно розуміти причини його виникнення. До причин виникнення конфліктів спеціалісти відносять:

- різницю в психологічних особливостях людей (темперамент, характер та ін.);
- погану комунікацію (“хибні образи конфліктів”), яка призводить до того, що при відсутності об’єктивних причин виникнення конфліктної ситуації одна або всі сторони конфліктної взаємодії вважають, що їх відносини мають конфліктний характер. Це обумовлено, зокрема, неправильним трактуванням думок, висловлювань, вчинків однієї людини іншою. Це може бути відсутність взаєморозуміння. Одна із причин такого викривленого уявлення – недостатність спілкування, людських контактів, а інша – психологічна замкнутість, невміння або побоювання виявити до оточуючих свою доброту, увагу, щирість;
- різницю в поглядах, системі цінностей;
- різницю в цілях та інтересах;
- відмінність в манері поведінки;
- різницю в рівні освіти.

##### ***Методи керування конфліктом (способи поведінки в конфлікті)***

У разі виникнення конфлікту важливим для подальшого перебігу конфлікту, його наслідків є вибір методу керування конфліктом (способу поведінки в конфлікті).

- *Ухилення* – полягає у відмові від конфліктної взаємодії. Даний підхід може бути ефективним у разі, якщо: предмет суперечності не є для людини великою цінністю, важливо зберегти з людиною “нормальні” стосунки, відсутні умови для ефективного вирішення

конфлікту (які в подальшому можуть з'явитися).

- *Згладжування* – базується на реалізації принципу кота Леопольда “Давайте жити дружно!” або принципу “Не потрібно розхитувати човен!”. Хоча проблема, яка лежить в основі конфлікту, не вирішується, може настати тимчасовий спокій. Рано чи пізно негативні емоції, які накопичуються, невирішення проблеми можуть призвести до вибуху та розгортання конфлікту.

- *Примушування* – полягає в намаганні примусити іншого прийняти свою точку зору, намаганні отримати перемогу в конфлікті.

- *Компроміс* – характеризується прийняттям, певною мірою, точки зору іншої сторони. Позитивним є те, що здатність до компромісу в критичних ситуаціях є цінною. Але такий підхід з часом може призвести до незадоволення “половинним” рішенням і поновлення конфлікту.

- *Вирішення* (улагодження, розв’язання) – полягає у намаганні залагодити конфлікт на основі вирішення проблеми, яка лежить в його основі. Вирішення конфлікту можливе тільки на основі *співробітництва*, яке базується на впевненості сторін конфлікту в тому, що розбіжності в поглядах є закономірними і сторони визнають право один одного на особисту думку, позицію та готові зрозуміти один одного, що дає можливість аналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід.

#### ***Методика вирішення міжособистісного конфлікту***

Співробітництво є основою вибору методики вирішення конфлікту. Розглянемо один з можливих і, на нашу думку, ефективних варіантів методик [29].

1. Повернутися до звичного особистісного стану, “стати самим собою”. (“Зняти маски” – відмовитися від схем поведінки, емоційного стану ревнивця, егоїста, диктатора, заздрісника, від агресивності тощо).
2. Виявити справжню причину конфлікту.
3. Відмовитися від принципу “перемога за будь-яку ціну”. В конфліктах не перемагають, їх вирішують (залагоджують).
4. Знайти декілька можливих варіантів вирішення конфлікту.
5. Оцінити варіанти і вибрати кращий працюючий варіант.
6. Переконати іншу сторону конфлікту у тому, що даний варіант є найоптимальнішим (“говорити щоб нас почули”, уміти “слухати” іншу сторону).
7. Усвідомлювати і оберігати цінність взаємовідносин.

#### ***Виробничі конфлікти***

Особливо важливим для менеджера є уміння аналізувати і вирішувати виробничі конфлікти, які виникають в організації.



### ***Причини виробничих конфліктів***

- Об'єктивні та суб'єктивні фактори управління.
- Умови праці (технологія, режим, нормування, безпека та ін.).
- Система розподілу ресурсів (виплата заробітної плати, витрачання коштів, розподіл отриманих прибутків, участь працівників в управлінні капіталом, правила проведення приватизації та ін.).
  - Взаємозалежність виробничих задач (виконання завдання, плану одним підрозділом підприємства залежить від роботи іншого підрозділу).
  - Протилежні вимоги до процесу виробництва (необхідність перевиконати план і необхідність економити електроенергію, збільшення обсягів виробництва і покращення якості продукції тощо).

З погляду предмета нашого розгляду – психології управління – найбільш значущими причинами конфліктів є відповідні ***об'єктивні та суб'єктивні фактори управління***. Розглянемо причини, способи аналізу та подолання ***управлінського конфлікту***, із якого виділяється конфлікт “керівник – підлеглий” [66].

***Об'єктивними причинами*** управлінського конфлікту є об'єктивні фактори управлінського процесу:

- протиріччя між функціями, які виконує підлеглий, та його особистісними рисами. Підлеглий розглядається через призму функцій, які він виконує в організації, а ставлення до нього як до “особистості” відходить на задній план;
- відсутність чіткого поділу функціональних обов'язків між керівниками, керівниками і підлеглими (“хибні кола управління”). Результатом цього є ситуація, коли одному підлеглому вказівки даються багатьма керівниками, один киває на іншого, відсутність відповідальності;
- протиріччя між обов'язками і правами, між функціями людини та засобами їх виконання, між колом відповідальності та правами в даній управлінській сфері;
- невідповідність спеціаліста до конкретної управлінської діяльності.

***Суб'єктивними причинами*** управлінського конфлікту є фактори соціально-психологічного характеру (суб'єктивний аспект управлінського процесу та особистісні причини):

- прийняття керівниками необґрунтованих, неоптимальних помилкових рішень;
- зайва опіка та контроль особливо над досвідченими працівниками;
- низький авторитет конкретного управлінця серед підлеглих;
- порушення в системі стимулів, які запропоновано керівником для підвищення ефективності роботи.

Серед причин ***особистісного характеру*** вчені виділяють:

- низький рівень культури спілкування з обох сторін;
- вибір керівниками неадекватного стилю керівництва;
- намагання серед керівників затвердити власний авторитет за будь-яких умов, особливо затвердити власну непогрішимість у прийнятті рішень;
- загальне напруження відносин, емоційна нестійкість, агресивність.

Ігнорування конфліктної ситуації в організації може стати найбільшою помилкою керівника. За даними досліджень, проведених російськими психологами, основні конфлікти стосуються сфери виробничих стосунків між керівниками та підлеглими (про це заявили 80 % респондентів), конфлікти, що стосуються міжособистісних взаємин, становлять 20 %. У 60 – 80 % відповідей винними у виникненні конфліктів визнають себе працівники, в інших випадках вони покладають відповідальність на своїх керівників. 75 % респондентів покладають провину за те, що конфлікт має затяжний характер, на керівника і лише 15 % – на себе. До 30 % всіх конфліктів не знаходять свого вирішення [67].

Тому важливим аспектом недопущення або вирішення управлінського конфлікту є вміння керівника “бачити” та аналізувати ознаки наближення конфлікту.

*Ознаки конфліктної ситуації:*

- зростання емоційної напруги;
- різка зміна у ставленні до роботи;
- факти приниження почуття гідності особистості;
- збільшення локальних конфліктів;
- помітне розшарування колективу на групи, позиції яких значно відрізняються;
- замкнутість, невідвертість у особистих стосунках;
- втрата довіри між колегами;
- поширення пліток;
- стихійні міні-збори;
- негативні судження про ситуацію в організації (колективі), про життя і діяльність колег та посадових осіб;
- обговорення негативних факторів та взаємин боротьби, сутичок стають основними темами розмови в організації.

Але головне в конфлікті – вміння його не допустити. Конфлікту, як і хворобі, легше запобігти, аніж потім лікувати.

До **об’єктивних факторів** попередження конфліктів відносяться такі:

- умови, організація та оплата праці;
- відповідність та чіткість у розподілі прав і обов’язків;
- графік та ритмічність роботи;

- рівень технологій;
- забезпечення ресурсами;
- високий рівень трудової і виконавчої дисципліни;
- умови побуту та ін.

Важливим аспектом безконфліктного управління є *суб'єктивні фактори* управлінського процесу:

- володіння та реалізація в управлінському процесі, залежно від ситуації, різних стилів керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний);
- створення сприятливої психологічної та моральної атмосфери;
- принциповість та об'єктивність відносно людей;
- інтерес, увага та повага до людей;
- привітність та доброзичливість;
- володіння прийомами конструктивної критики;
- самокритичність керівника;
- вміння ставити себе на місце іншого;
- вміння уважного слухати іншого;
- володіння методами переконання;
- усунення з ділового спілкування суджень та оцінок, які могли б принизити честь і гідність людини та ін.

**Основні поняття і ключові слова:** конфлікти, типи (види) конфліктів, міжособистісні конфлікти, методи керування конфліктом, методика вирішення міжособистісного конфлікту, асертивність, виробничі конфлікти, управлінські конфлікти

#### **4.4.4 Комунікація “організація – зовнішнє середовище”**

Будь-яка організація, підприємство є відкритою системою, що перебуває в постійній взаємодії з тими чи іншими елементами зовнішнього середовища. Дослідженню зовнішнього середовища слід приділяти достатню увагу, оскільки воно зумовлює рівень визначеності, в умовах якого приймаються управлінські рішення.

**Зовнішнє середовище** – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх відносно організації умов і чинників.

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої та опосередкованої дії [31].

*Середовище прямої дії* (впливу) на організацію утворюють певні суб'єкти – споживачі, конкуренти, постачальники, державні організації, фінансово-кредитні установи та інші зовнішні агенти й контрагенти.

До найвагоміших факторів прямої дії належать закони України про підприємство, підприємництво, власність, охорону праці, захист прав

споживачів, про обмеження монополізму й недопущення недобросовісної конкуренції, урядові декрети й постанови, нормативні документи галузевих і територіальних органів управління, спрямованих на правове та організаційне закріплення економічних відносин міждержавними владними структурами й господарськими суб'єктами, напрацювання норм і правил їхньої поведінки (правил гри) в економічному просторі.

*Середовище непрямої дії* охоплює матеріально-технічні умови, суспільні відносини та інституції, інші чинники, що впливають на організації опосередковано. Цим чинникам властивий високий рівень варіативності, невизначеності й непередбачуваності. До основних з них, за якими підприємство має уважно стежити й правильно оцінювати пов'язані з ними загрози чи зиски під час вироблення підприємницької стратегії, належать *економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, екологічні* й деякі інші.

Отже, зовнішнє середовище організацій є складним, мінливим, взаємопов'язаним і досить невизначеним. Організації, прагнучи зменшити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії – пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його більш сприятливим для свого функціонування.

### ***Комунікація з клієнтами та партнерами по бізнесу***

З точки зору ціннісних та психологічних засад управління комунікацією організації з зовнішнім світом значне місце займає комунікація з клієнтами та партнерами по бізнесу.

Просування товару на ринок є одним з найважливіших обов'язків менеджера. Для того, щоб успішно здійснювати його продаж, менеджер повинен розробляти стратегію спілкування та взаємодії з клієнтами. Для цього йому необхідно відповісти на такі запитання: “Що я знаю про клієнта? Яка інформація допоможе краще задовольнити потреби клієнта? Як клієнт оцінює організацію та її товар, її сильні та слабкі сторони? Як можна закріпити відданість клієнта своїй організації і завдяки цьому збільшити прибуток? У чому конкуренти досягли більших успіхів і за рахунок чого?” Відповіді на ці запитання багато в чому залежать від знань про психологічну природу клієнтів та вміння взаємодіяти з ними.

Актуальність цієї проблеми зумовила появу нової концепції управління маркетингом – *маркетингу стосунків*, який передбачає спрямованість маркетингової діяльності організації на встановлення довгострокових, конструктивних взаємин з потенційними клієнтами. Таким чином, крім дослідження ринку, планування, стимулювання збуту у менеджера з'являється ще одна важлива функція – взаємодія з покупцем.

Відомо, що в багатьох сферах бізнесу 80 – 90 % доходу формують постійні клієнти. І тому завдання кожної організації, кожного менеджера зокрема – утримати насамперед постійних клієнтів і, звичайно, залучити до

співробітництва нових. Шмінке Дон у своїй книзі “7 принципів Древніх Самураїв або Кодекс керівника” зазначає: “Клієнти – це джерело життя для корпорації, і їх треба поважати, як землю, за те, що вона – джерело життя” [71].

За оцінками американських спеціалістів, лише 40 % поразок у бізнесі припадають на неправильну оцінку ринку та конкуренцію, а причиною 60 % є неправильна взаємодія з клієнтами, неврахування того, що їм потрібно і саме зараз, і яку ціну вони готові заплатити.

До основних форм спілкування менеджера з клієнтами фахівці відносять [67]:

- опитування різних груп населення, телемаркетинг;
- створення так званих “фокус-груп” з числа постійних клієнтів, з якими обговорюються проблеми, що стоять перед фірмою, та можливі шляхи їх вирішення;
- проведення конференцій, презентацій тощо;
- персональне спілкування з клієнтами.

Використовуючи названі та інші форми спілкування менеджери отримують інформацію про потреби клієнта, мотивацію його звернення до їхньої організації; рівень задоволеності сподівань клієнта; поведінку клієнта до і після купівлі продукту та ін.; думку про різні аспекти діяльності організації (асортимент послуг, цінову політику тощо). Оскільки основою дій клієнтів є певний мотив, то й дослідження менеджер повинен починати з вивчення мотивів поведінки клієнтів [67].

Втрата клієнтів є небезпекою для будь-якої організації, тому що створює їй антирекламу. За результатами американських досліджень 70 % опитаних респондентів змінили магазин, в якому обслуговувалися, через те, що з ними погано поводитися продавці та менеджери [55].

Колишній віце-президент з маркетингу компанії IBM Ф. Роджерс зазначає [49]: “Мати справу з компанією, яка не зорієнтована на клієнта, – це втрачений час і нерви. Ви це відчуваєте, якщо телефонуєте в компанію і ще не встигли представитися та привітатися, а вам кажуть: “Заждіть”. У приймальній офісу Вас вилають за те, що Ви своїм запитанням заважаєте приватній бесіді, і відішлють шукати якогось працівника на іншому кінці коридору чи на інші поверхи, конкретно не кажучи, де саме. Повз Вас пройде десяток працівників, але жоден не запропонує допомогу. Якщо Ви помилилися, то тут з Вами будуть розмовляти так, начебто Ви їх пограбували. Якщо працівник не відповідає на телефонні дзвінки та на листи, якщо в останню хвилину і без поважних причин відміняє зустріч або спізнюється, то яку думку про цю компанію матиме клієнт? Він не буде впевненим, що тут своєчасно та якісно виконають його замовлення. І з такою компанією він ще раз навряд чи захоче мати справу”.

**Основні поняття і ключові слова:** зовнішнє середовище, маркетинг стосунків.

#### 4.4.5 Проблеми ефективності комунікації в організації

Важливими критеріями ефективності комунікації в організації є групова згуртованість та соціально-психологічний клімат в колективі.

В управлінській діяльності значущими є знання особливостей групової згуртованості.

**Групова згуртованість** – процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб; дружний, організований, однотайний колектив.

Вона передбачає утворення і розвиток у групі (організації, установі тощо) зв'язків, які забезпечують перетворення зовнішньо заданої структури на психологічну спільність людей, складний психологічний організм, якому властиві безконфліктність стосунків і узгодженість внутрігрупових дій. Конкретними показниками згуртованості є: рівень взаємної симпатії в міжособистісних стосунках; ступінь привабливості групи для її учасників.

До факторів, які впливають на рівень згуртованості, дослідники відносять [6]:

- частоту взаємодії;
- стиль керівництва групою;
- статусні та поведінкові характеристики членів групи;
- вияви подібності між людьми (за віком, професією, цінностями, установками тощо);
- успіх у виконанні групового завдання.

До сил згуртованості відносять [6]:

- мотивацію потягу індивіда до групи як сукупність його потреб і цінностей;
- спорнукальні властивості групи (цілі, спосіб дій, характеристика членів групи, престиж);
- очікування індивіда (позитивні або негативні);
- порівняння та суб'єктивну оцінку наслідків перебування у різних соціальних групах.

Успішне управління організацією та діяльністю її персоналу передбачає обізнаність не лише з діловим, а й позаділовим спілкуванням. Психологічний клімат в організації може підсилювати чи знижувати предметну діяльність людей так само, як і професійні завдання організації істотно впливають на соціально-психологічний клімат. Саме тому одним із чинників успішності діяльності групи (організації) є стан міжособистісних відносин, на одному полюсі якого є позитивний (сприятливий) психологічний клімат, на іншому – конфліктна ситуація, яка дезорієнтує групу, погіршує діяльність організації.

**Соціально-психологічний клімат** – якісний аспект міжособистісних стосунків, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов,

які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі.

Соціально-психологічний клімат в організації характеризують як позитивні, так і негативні ознаки. До позитивних ознак соціально-психологічного клімату належать [38]:

- наявність позитивної перспективи для групи і кожного її індивіда;
- взаємодовіра і висока взаємовимогливість у групі;
- ділова критика;
- вільне висловлювання власної думки;
- відсутність тиску керівників на підлеглих;
- достатня поінформованість працівників про цілі та завдання організації;
- задоволеність працею й належністю до групи;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі тощо.

Негативними ознаками соціально-психологічного клімату є дезінтеграція групи, нечітко визначені права та обов'язки осіб організації, відсутність чітко налагодженої системи комунікацій, наявність проблем адаптації до умов організації та ін.

Соціально-психологічний настрій колективу виявляється у стосунках, що формуються на основі об'єктивних і суб'єктивних зв'язків між людьми. Адже за безпосередніх контактів усі зв'язки між працівниками набувають емоційного забарвлення, яке визначається ціннісними орієнтаціями, моральними нормами, особистими інтересами.

***На соціально-психологічний клімат в організації впливають такі чинники [38]:***

- соціально-психологічний клімат суспільства (макроклімат);
- умови життєдіяльності (територіальне розташування, специфіка діяльності та ін.);
- суспільна думка, психологічний вплив, наслідування тощо;
- вплив особливостей групової динаміки.

Отже, соціально-психологічний клімат визначають як стан міжособистісних стосунків, що можуть змінюватися. Динаміка цих змін зумовлена як детермінантами зовнішнього плану (матеріально-технічні, організаційно-управлінські умови), так і особливостями безпосередньої взаємодії (тобто відображенням і розумінням міжособистісних відносин). Стосовно організаційно-управлінських умов, то вони безпосередньо пов'язані з соціально-психологічним кліматом, оскільки соціальна регуляція міжособистісної взаємодії відбувається через систему виробничих відносин, котрі базуються на адміністративно-правових засадах організації.

***Основні поняття і ключові слова:*** групова згуртованість, соціально-психологічний клімат колективу.

## **4.5 Психологія менеджменту нововведень**

### *4.5.1 Проблеми процесу та результату нововведень в організації*

### *4.5.2 Подолання психологічних бар'єрів в процесі впровадження інновацій*

#### **4.5.1 Проблеми процесу та результату нововведень в організації**

Інноваційна (пов'язана із здійсненням нововведень, змін) сфера є однією з найважливіших у діяльності керівника, одним з найзахопливіших процесів в управлінні.

**Нововведення** – заходи, спрямовані на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації.

Необхідність нововведень визначається поєднанням зовнішніх та внутрішніх чинників. До **зовнішніх чинників** належать [38]:

- політичні – зміни політичного курсу країни, законодавства, керівників на різних рівнях влади тощо;
- економічні – спад або піднесення економіки, зміна обмінних курсів національної валюти і відсоткових ставок на кредити, зміни в системі фінансування, виснаження сировинних ресурсів тощо;
- попит на ринку – відмова або підвищення попиту на певні товари й послуги;
- технологічні – створення нових виробничих технологій, інформаційних систем і каналів комунікації, зміна умов доступу до нових технологій тощо;
- соціальні – зміна соціальних цінностей та смаків, поява нових потреб, зміни соціальної структури тощо;
- конкуренти – поява нових, занепад існуючих конкурентів тощо;
- стихійні лиха або техногенні катастрофи.

**Внутрішні чинники**, які викликають необхідність нововведень, пов'язані з усвідомленням необхідності або бажанням розвивати нові напрями діяльності, підвищувати продуктивність праці, мотивацію персоналу, поліпшувати якість та обслуговування, розширювати обсяг продажу, берегти кадри, зміцнювати позиції на ринку тощо.

Люди по-різному реагують на нововведення. З погляду психології це в багатьох випадках залежить від особистісного ставлення до змін, зумовленого позитивною чи негативною їх оцінкою. У процесі запровадження будь-якого обґрунтованого нововведення утворюється принаймні п'ять груп людей, які по-різному реагують на зміни: противники, скептики, нейтралі, прихильники та ентузіасти [38].

• **Противники.** Вони негативно ставляться до нововведень, надають перевагу традиційним методам, способам, формам роботи. Іноді



чинять опір конкретному нововведенню, намагаються залучити до цього і тих, хто ще повністю не визначився.

- *Скептики (вербальні противники)*. Вони на словах виявляють незадоволення нововведеннями, однак за власною ініціативою не вдаються до жодних практичних кроків, які б унеможливили зміни.

- *Нейтралі*. Ця категорія осіб байдуже ставиться до будь-яких змін та нововведень. Вони вважають, що нововведення не вплине на їх трудову діяльність, а якщо це і станеться, то незначною мірою.

- *Прихильники*. Вони, як правило, схвалюють і на словах підтримують нову ідею, однак у конкретній справі малоініціативні. Іноді у них виникають сумніви щодо ефективності й актуальності конкретного варіанта проекту.

- *Ентузіасти*. Як ініціатори або активні прихильники змін, вони підтримують їх і на словах, і на практиці. Своїми ідеями намагаються залучити до нової справи якомога більше людей в організації.

Дослідниками визначено такі головні психологічні бар'єри на шляху до нововведень [2]:

- *Бар'єр некомпетентності* – обумовлений труднощами впровадження, пов'язаними з невпевненістю робітників у своїх силах, щоб успішно справитися з роботою після нововведень.

- *Бар'єр навичок, звичок, традиції* є наступним за значимістю та обумовлений прив'язаністю до сформованого та автоматизованого способу роботи з технікою відносно технологічних вимог і організаційних структур.

- *Бар'єр ідилії* – пов'язаний з задоволеністю деяких працівників їх положенням в праці, побуті, що призводить до неактивності людини при впровадженні інновацій.

- *Бар'єр збільшення психофізіологічного навантаження* – страх збільшення норм, планових завдань, підвищення психічного та фізичного навантаження.

- *Бар'єр компенсації* – з'являється на основі переживання суб'єктивних труднощів, пов'язаних з невпевненістю в тому, що додаткові зусилля отримають відповідну матеріальну і моральну компенсацію.

- *Бар'єр винагороди (інтересу)* – проявляється як страх зниження винагород після нововведення, коли не відомі розмір винагород і ранг майбутньої посади. Різновидами бар'єру є зарплата, посада, соціальний статус. В основі цього бар'єру лежать інтереси людини.

- *Бар'єр зміни місця роботи* – виникає в результаті скорочення штатів, переміщення на нову роботу.

- *Бар'єр марки (фірми, авторитета впроваджувача, доцільності)* – це

прояв негативного відношення до нового, недостатньо авторитетного або доцільного.

- *Бар'єр партнера* – це результат сумнівів або невіра у можливості інших в переналаштування безпосереднього ділового партнера після нововведення.

До інших причин спротиву нововведенням вчені відносять [38]:

- дрібновласницький інтерес;
- нерозуміння і дефіцит довіри;
- різне оцінювання ситуації;
- низька терпимість до зміни;
- тиск колег;
- втома від змін;
- попередній невдалий досвід змін.

**Основні поняття і ключові слова:** організаційні зміни, нововведення, психологічні бар'єри на шляху до впровадження нововведень.

#### **4.5.2 Подолання психологічних бар'єрів в процесі впровадження інновацій**

Визначено *способи подолання психологічних бар'єрів* в процесі впровадження інновацій [38].

- *Просвіта та поінформованість співробітників.* Інформування про нововведення до того, як воно відбудеться, можливість співробітників з'ясувати питання, що їх хвилюють, висловити побоювання з приводу передбачуваної зміни, відкрите спілкування і взаємодія допомагають їм усвідомити необхідність змін, відчуті, що у прийнятті рішення щодо них враховано і думку колективу. Усе це дуже важливо за дефіциту інформації, циркулювання недостовірних відомостей.

- *Участь і залучення людей до обговорення нововведень.* Свідченням цього є готовність ініціаторів змін вислухати осіб, яких вони стосуються, використати їхні поради. Цей підхід є ефективним, якщо ініціатори змін потребують додаткової інформації та підтримки тих, кого вони стосуватимуться.

- *Допомога та підтримка.* Вони залежать від типу перетворень, можуть охоплювати навчання нових навичок, управління стресом, обговорення спільних проблем, конкретну підтримку співробітників, котрі потребують допомоги.

- *Переговори та угоди.* Таку тактику (з окремими індивідами, з групами) застосовують, коли нововведення реально ставлять конкретних осіб у програшне становище.

**Основні поняття і ключові слова:** способи подолання психологічних бар'єрів в процесі впровадження інновацій.

## **4.6 Психологія управління рекламною діяльністю та формуванням іміджу організації та персоналу**

### *4.6.1 Психологічні засади організації рекламної діяльності організації*

### *4.6.2 Психологічні основи формування іміджу організації та персоналу*

#### **4.6.1 Психологічні засади організації рекламної діяльності організації**

Як психологічний феномен реклама виникла початку ХХ ст. Психологи, які вивчали проблеми реклами, своїм завданням вважали забезпечення реалізації товарів і послуг засобами науки. Основні зусилля вони зосереджували на вивченні психічних процесів і використанні методів психологічного впливу з метою пробудити інтерес до товару і спонукати до його придбання.

Якісно новий етап у розвитку реклами (початок 50-х років ХХ ст.) пов'язаний з переважанням пропозиції над попитом, широкими можливостями покупця щодо вибору потрібного йому товару. Ця тенденція в економіці вплинула на розвиток психології реклами.

**Психологія реклами** – галузь знання, яка вивчає психічні процеси, що сприяють взаємодії рекламодавця і споживача з метою ефективного задоволення попиту останнього.

Психологи переорієнтувалися на процеси споживчого вибору та прийняття рішень, оскільки маніпулювати волею споживача стало небезпечною і економічно не вигідною справою. Це спричинило тенденцію перетворення сучасної психології реклами на нову дисципліну – *психологію маркетингових комунікацій*.

Сучасна психологія реклами вивчає психологічні особливості не тільки споживача, а й рекламодавця, який через різноманітні суб'єктивні причини може припускати серйозних помилок у рекламуванні продукції, послуг, що призводить до нерозуміння чи неприйняття реклами. Тому рекламну діяльність розглядають як форму діалогу між рекламодавцем і споживачем, невід'ємними атрибутами якого є такі соціально-психологічні компоненти, як зворотний зв'язок, взаєморозуміння, які впливають на ефективність реклами. Сучасна реклама не впливає на волю споживача, а підсилює потребу, допомагає йому зробити вибір [38].

За ринкових відносин реклама є невід'ємною частиною життєдіяльності організації. Основу її становить філософія спілкування фірми з клієнтом, взаємодії між людьми. Реклама популяризує марку фірми, її товари, послуги, видовища тощо за допомогою засобів масової інформації, різноманітної друкованої продукції, електронних носіїв. Рекламна справа в організації передбачає наявність виробника продукції, послуги (рекламодавця) і споживача, який на основі реклами приймає рішення про купівлю товару або використання послуги.

Загалом реклама має на меті:

- доведення до відома споживачів інформації про існування певних товарів і послуг, можливості отримання їх за певною ціною та ін.;
- стимулювання роздумів про товари і послуги з наведенням аргументів на їх користь (раціональна реклама);
- стимулювання відчуття потреби в конкретних товарах, послугах (асоціативна реклама).

При цьому важливо чітко формулювати цілі реклами, намагаючись, щоб вони мали кількісні виміри, що дало б змогу об'єктивно їх оцінювати.

З огляду на сферу функціонування, завдання, мету виокремлюють такі **види реклами** [38].

- *Реклама всередині організації.* Завдання її полягає у зміцненні віри співробітників у власне підприємство, зародження й утвердження в їх свідомості почуття тісного зв'язку власного життя із життєдіяльністю організації.

- *Реклама з метою створення престижу організації.* Завдання її полягає у позиціюванні організації в зовнішньому середовищі, успішне вирішення якого позитивно позначається на її ринкових позиціях, а також і на внутріорганізаційному кліматі.

- *Реклама з метою розширення збуту продукції.* Передумовою її є глибоке вивчення ринку, що дає змогу оцінити гнучкість організації, оперативність її реагування на зміни кон'юнктури ринку.

**Планування рекламної кампанії.** Організація його передбачає з'ясування мети, результатів, термінів, вартості, розмірів асигнування, визначення засобів масової комунікації, відповідальних за її створення, просування, аудиторії, на яку вона розрахована.

Планування охоплює такі етапи [38]:

- аналіз маркетингової ситуації;
- визначення цілей рекламної кампанії;
- вивчення споживчих характеристик товарів (послуг);
- визначення аудиторії;
- формулювання завдань комунікативної діяльності (стратегія комунікацій, комунікативні засоби розповсюдження реклами);
- вибір рекламних аргументів;
- вибір стратегії дій, підбір осіб, які створюватимуть та розповсюджуватимуть рекламу тощо;
- передбачення засобів розширення меж рекламної кампанії;
- складання кошторису витрат на рекламу та контроль за його виконанням;
- визначення засобів контролю за ефективністю реклами та рекламної політики;
- аналіз та оцінювання результатів рекламної кампанії.

Чітко спланована робота рекламної діяльності є запорукою успіху організації.

**Контроль за ефективністю реклами.** Він є важливим компонентом рекламної діяльності організації. Особлива його значущість на етапі попереднього випробування товару (послуги), тобто перед випуском їх на ринок та остаточним формуванням рекламного звернення, а також після випуску їх на ринок й оприлюднення рекламного повідомлення.

Ефективність реклами залежить від відчуття міри її авторів, ефективності комунікативного засобу, часу виходу реклами тощо. Готуючи рекламне повідомлення, потрібно враховувати ефект сприймання. Йдеться, наприклад, про “ефект краю”, який ґрунтується на тому, що найсильніші аргументи, найважливіша інформація, вміщені на початку та наприкінці повідомлення, запам’ятовуються краще, ніж ті, що всередині. Психологічний вплив залежить не тільки від розмірів оголошень, а й від геометричної форми, поєднання кольорів, співвідношення текстового матеріалу і графіки тощо. Відомо також, що ефект психологічного впливу рекламної кампанії на читача зумовлюють не розміри рекламного оголошення, а співвідношення оптимальної площі та кількості публікацій. Психологи стверджують, що чим швидше і повніше людина сприймає рекламне оголошення, тим воно ефективніше [38].

Суттєвою з погляду психології управління є проблема етики, права і відповідальності в галузі реклами. Йдеться про аналіз причин порушення етики і права, пов’язаних не тільки з особистісними властивостями індивіда, а й з деформацією організаційних структур та відносин у них.

**Основні поняття і ключові слова:** реклама, психологія реклами, психологія маркетингових комунікацій, види реклами.

#### **4.6.2 Психологічні основи формування іміджу організації та персоналу**

Успіх діяльності організації певною мірою залежить і від її іміджу, який можна розглядати як систему уявлень людей про організацію та її співробітників.

Термін **“імідж”** (англ. image – образ, престиж, репутація) – враження, яке організація та її співробітники справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думок, суджень про них).

У психології під *іміджем* розуміють характер стереотипу, що склався в масовій свідомості і має емоційно забарвлений образ когось-небудь або чогось-небудь. Імідж відображає соціальні очікування певної групи. Формування іміджу відбувається стихійно, але частіше воно є результатом роботи фахівців.

Поняття “імідж” виникло на Заході в 50-х роках і спочатку використовувалося в рекламній практиці. В 60-х роках цей термін виникає у сфері підприємництва як основний засіб психологічної дії на споживача.

Пізніше поняття іміджу стало основним елементом теорії і практики паблік рілейшнз, міцно увійшло до політичного і суспільного життя.

Імідж організації (корпоративний імідж) є віддзеркаленням цінностей організації і тим, як ці цінності сприймаються людьми. Фактори формування іміджу різноманітні. Логіка його формування складна і ще далеко не вивчена (особливо психологія іміджу).

При формуванні іміджу потрібно зважати на такі його складові: моральні цінності, рекламна сфера, пакувальний матеріал, місцезнаходження та обстановка офісу, стиль одягу персоналу, назва фірми, бланки фірми, візитівки, пакети та ін. Питанням розробки і формування іміджу організації займаються спеціальні відділи.

З іншого боку, імідж є враженням, яке справляє особистість або організація на окремих людей, групи. Це означає, що знання процесу сприйняття, інтерпретації будь-яких фактів, відомостей про особистість, організацію певною групою людей є однією з найважливіших передумов управління іміджем.

Імідж організації може бути як позитивним, так і негативним. Основою *позитивного іміджу* є довіра до організації, відповідна стереотипізація її сприйняття. *Негативний імідж* проявляється у недовірі до організації та її репутації. Як правило, позитивний образ організації економить її ресурси, а негативний — значно збільшує витрати.

Позитивний імідж організації залежить від таких чинників [38]:

- якість, фінансова спроможність, конкурентоспроможність товарів (послуг);
- ефективність управління;
- організаційна культура та екологічна безпека;
- тиражування імені організації через засоби масової інформації.

Основна інвестиція в загальний імідж організації – *люди*.

Стосовно людини термін “імідж” передає поняття: візуальна привабливість особи, самопрезентація, конструювання людиною свого образу для інших.

Американський дослідник іміджу Ліліан Браун вважає, що професійний навик сам по собі не забезпечить вам роботи або підвищення по службі. Для цього потрібно викликати прихильність до себе людей, з якими працюєш, тобто необхідно створити потрібний імідж. Вважається, що люди судять про нас за зовнішнім виглядом, враженням, яке ми створюємо протягом перших п’яти секунд розмови. Саме такі якості особи, як зовнішність, голос, уміння вести діалог можуть зіграти вирішальну роль у кар’єрі і у всьому житті [5].

Але робота над створенням іміджу ділової людини не зводиться лише до створення зовнішнього образу, який може маскувати реальну сутність людини. Зовнішній вигляд – це лише стиль, обумовлений внутрішнім складом особистості.

Першим аспектом (етапом) формування іміджу є рівень самооцінки

людини, яка значною мірою визначає її поведінку. Занижена самооцінка сковує людину, завищена – не дозволяє об’єктивно оцінювати ситуацію і себе в ній.

Можемо визначити основні компоненти іміджу ділової людини:

- самооцінка особистості;
- моральні цінності особистості;
- етика ділового спілкування;
- діловий етикет і протокол;
- тактика спілкування (уміла орієнтація в конкретній ситуації, володіння механізмами психологічної дії і т. д.);

- зовнішній вигляд (одяг, аксесуари до одягу; постава і хода).

Виділяють зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу.

*Зовнішні чинники іміджу:*

- зовнішній вигляд: одяг, аксесуари одягу, зачіска, макіяж;
- гарні манери: належні жести, пози, постава, хода;
- виразність міміки та вміння нею керувати;
- вміння використовувати простір для спілкування тощо.

*Внутрішні (психологічні) чинники іміджу:*

- мистецтво подобатися людям;
- вміння правильно спілкуватися;
- наявність необхідних для позитивного іміджу якостей особистості;
- вміння розуміти людей та впливати на них тощо.

*Внутрішні (етичні) чинники іміджу:*

- чесність;
- порядність;
- повага до підлеглих, партнерів;
- вірність даному слову;
- здатність ефективно взаємодіяти згідно з діючим законодавством, встановленими правилами і традиціями тощо.

Фахівців, які займаються створенням образу, називають іміджмейкерами. На Заході, де іміджу приділяють велику увагу, існує широка мережа іміджмейкерів. У нашій країні ця діяльність ще не дуже поширена, окрім того, послуги іміджмейкерів коштують недешево. Тому кожен, певною мірою, повинен стати іміджмейкером. Потрібно уміти сформулювати уявлення про імідж представника вашої професії, визначити його психологічний портрет. Кожен повинен стати “self-made-man” – людиною, яка сама себе створила.

Значну роль у формуванні іміджу організації відіграє імідж керівника.

Імідж керівника містить такі *складові* [38].

- *Професіоналізм і компетентність.* Кожен керівник повинен мати знання, володіти методами реалізації своїх обов'язків.

- *Динамізм, швидка реакція на ситуацію, активність.* Керівник повинен уміти вчасно відреагувати на подію і прийняти відповідне рішення.

- *Моральна надійність керівника.* Це є необхідною умовою для того, щоб співробітники організації могли довіряти керівникові і водночас відчувати його підтримку.

- *Уміння впливати на людей справою, словом і зовнішнім виглядом.* Виховний вплив справою реалізується у формі особистого прикладу, активного залучення людей до трудової діяльності, вплив словом – завдяки вмільому користуванню засобами ділової риторики. Вплив зовнішнім виглядом передбачає ефективну самопрезентацію (етика спілкування, естетика одягу, приваблива манера поведінки тощо).

- *Гуманітарна освіченість.* Основу світоглядних засад керівника можуть становити такі гуманітарні цінності: соціальна захищеність, здоров'я, духовне багатство, екологічна безпека людей. Отже, позитивний імідж керівника створюють турбота про процвітання організації, інтереси підлеглих, належні умови праці, відкритість для співробітників, широке коло спілкування та ін.

- *Психологічна культура керівника.* Знання керівником психології працівника, уміння підбирати собі команду згідно з вимогами організації та індивідуальними особливостями кадрів є передумовами успішної діяльності організації.

Отже, імідж є способом життя особи і групи, завдяки якому складається враження про них.

Формування, підтримання та розвиток іміджу потребує виваженої, ґрунтовної діяльності щодо створення, закріплення, посилення позитивної громадської думки про організацію.

Раціональне управління іміджем має враховувати рівні іміджу (продукція – послуги, марка, країна, споживачі) і чинники, що впливають на нього (поведінка, комунікація, символіка). При цьому дуже важливе позиціонування товару (послуги), тобто врахування психологічної особливості, яка полягає у намаганні людини усвідомити для себе цінність товару чи послуги. Якщо товар стає для споживача єдиним і необхідним символом, задля чого він готовий піти на певні витрати, то й організація (фірма) стає символом товару. Так відбувається об'єднання іміджу товару й іміджу фірми завдяки впровадженню фірмового знака, марки. Купуючи товари з фірмовою маркою, споживач отримує певну суб'єктивну гарантію від неякісних послуг, продукції.

Скоординовані дії щодо впливу на громадську думку спрямовані на формування або зміну на свою користь уявлень (поведінки) людей. Ці дії називають *діяльністю у зв'язках із громадськістю* (Public Relations). У добре розвинутих організаціях управління іміджем здійснюють центри,



відділи зв'язків з громадськістю, від діяльності яких залежить інтерпретація широким загалом (споживачами, партнерами, урядовими колами, громадськими організаціями тощо) призначення (філософії) організації – цілей, соціальних зобов'язань, моральних цінностей, громадянської відповідальності, принципів ставлення до своїх службовців, певних груп населення, соціальних інституцій, навколишнього середовища тощо.

Паблік рілейшнз є невід'ємною складовою ефективного управління будь-якою організованою формою діяльності. Його мета полягає у встановленні двостороннього спілкування для з'ясування загальних уявлень, спільних інтересів, досягнення взаєморозуміння, яке базується на правді, знанні та цілковитій поінформованості.

***До завдань цього засобу управління іміджем належать [38]:***

- підтримка доброзичливого ставлення громадськості до діяльності організації з метою забезпечення її нормального функціонування та розширення сфери впливу;
- поліпшення взаєморозуміння організації з усіма суб'єктами взаємодії;
- створення “громадського обличчя” організації, збереження її репутації;
- розширення сфери впливу організації засобами пропаганди, реклами тощо;
- виявлення та нейтралізація чуток або інших джерел непорозуміння;
- формування корпоративної згуртованості, створення та підтримання у співробітників організації почуття відповідальності та зацікавленості у справах адміністрації.

Успіх діяльності, престиж організації залежить не тільки від того, що та як вона виробляє, а й від її іміджу, тобто уявлення людей про неї. Тому психологія управління іміджем організації, її співробітників та ефективна реклама є невід'ємною частиною діяльності керівника.

***Основні поняття і ключові слова:*** імідж, імідж організації, імідж ділової людини, імідж керівника.

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

1. Здійсніть психологічний аналіз існуючих теорій організації.
2. Розкрийте зміст соціально-психологічних функцій організацій.
3. Яку роль відіграє “принцип відповідальності” в розвитку сучасної психології управління організаціями?
4. Обґрунтуйте необхідність розробки та впровадження корпоративних кодексів.

5. Розкрийте суть поняття “культура управління” та її ролі в діяльності організації.
6. Проаналізуйте японську та американську культурні моделі управління.
7. В чому полягає зміст гендерної рівності в діловій сфері?
8. Які існують види управлінської діяльності?
9. Проаналізуйте психологічні ознаки управлінської діяльності.
10. Здійсніть аналіз психологічних засад функцій управління.
11. В чому полягає суть організації як комунікативної системи?
12. Яка роль міжособистісної сумісності в розвитку групи?
13. Проаналізуйте поняття взаєморозуміння як фактора розвитку колективу.
14. Які існують причини міжособистісних конфліктів?
15. Дайте обґрунтування доцільності вибору відповідного способу управління конфліктом у різних ситуаціях.
16. Розкрийте зміст методики аналізу та вирішення міжособистісного конфлікту.
17. Які існують об’єктивні причини управлінського конфлікту?
18. Визначте та проаналізуйте суб’єктивні причини управлінського конфлікту.
19. Визначте та проаналізуйте фактори попередження управлінських конфліктів.
20. Проаналізуйте суть та зміст комунікації “організація – зовнішнє середовище”.
21. Який вплив здійснюють етичні та психологічні принципи комунікації клієнтами та партнерами організації на ефективність її діяльності?
22. Прокоментуйте вислів: “Клієнти – це джерело життя для корпорації, і їх треба поважати, як землю, за те, що вона – джерело життя”.
23. Який вплив здійснює соціально-психологічний клімат організації на ефективність її діяльності?
24. Як співробітники організації реагують на нововведення?
25. Які існують механізми подолання бар’єрів в процесі впровадження нововведень?
26. Яку роль відіграє реклама в посиленні ефективності діяльності організації?
27. Здійсніть аналіз менеджменту планування реклами та контролю за її ефективністю.
28. Яку роль відіграє імідж в ефективності діяльності організації?
29. Проаналізуйте основні компоненти іміджу ділової людини та іміджу керівника.
30. Проаналізуйте суть та зміст управління іміджем в організації.

## Список використаної та рекомендованої літератури

1. Бандурка А. М. Психология управления / Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. – Харьков : Фортуна-Пресс, 1998. – 464 с.
2. Блейк Р. Р. Научные методы управления / Р. Р. Блейк, Д. С. Моутон : [пер. с англ.] – К. : Наукова думка, 1990. – 274 с.
3. Боронова Г. Х. Психология труда : конспект лекций / Г. Х. Боронова, Н. В. Прусова. – М. : Эксмо, 2008. – 160 с.
4. Браун Л. Имидж – путь к успеху / Браун Л. : [пер. с англ.] – СПб. : Питер Пресс, 1996. – 288 с.
5. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
6. Власова Н. М. И проснешься боссом. Справочник по психологии управления / Власова Н. М. – Новосибирск : Экор, 1994. – 230 с.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / Гаркавенко С. С. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
8. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2005. – 152 с.
9. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учебн. пособие / Герчикова И. Н. – М. : Консалтбанкир, 2002. – 576 с.
10. Григорьева М. В. Психология труда : конспект лекций / Григорьева М. В. – М. : Высшее образование, 2006. – 192 с.
11. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посібник / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
12. Дафт Р. Л. Менеджмент / Дафт Р. Л. : [пер. с англ.] – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.
13. Демб А. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами / А. Демб, Ф. Ф. Нойбауер : [пер. з англ.] – К. : Основи, 1997. – 302 с.
14. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дерлоу Дес : [пер. з англ.] – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.
15. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник / Дуткевич Т. В. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 456 с.
16. Іпатов Е.Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посібник / Іпатов Е. Ф., Левківський К. М., Павловський В. В. – [2-е вид., доп., перер.]. – Харків – Київ : НМЦВО, 2003. – 320 с.
17. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: монографія / Карамушка Л. М. – К. : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.

18. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Карамушка Л. М. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
19. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей / Карнегі Д. – Харків : Промінь, 2001. – 560 с.
20. Коллинз Дж. От хорошего к великому / Коллинз Дж. – Санкт-Петербург, 2004. – 304 с.
21. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія / Коломінський Н. Л. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.
22. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. – К. : Знання, 1999. – 556 с.
23. Кузин Ф. А. Имидж бизнесмена / Кузин Ф. А. – М. : Ось – 89, 1996. – 304 с.
24. Кузнецов И. Н. Корпоративная этика : учебн. пособие / Кузнецов И. Н. – М. : Изд. деловой и учебной литературы, 2003. – 480 с.
25. Культура менеджмента (социально-психологические аспекты) : монография / [Гончаров В. Н., Радомский С. И., Радомская М. С., Додонов О. В. и др.] – Донецк : СПД Куприянов В. С., 2007. – 210 с.
26. Йонас Ганс Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації / Йонас Ганс : [пер. з нім.]. – К. : Лібра, 2001. – 400 с.
27. Лесько О. Й. Етика ділових відносин : [навч. посібник] / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, Г. Г. Рузакова. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 320 с.
28. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посібник / Лозниця В. С. – К. : КНЕУ, 1997. — 248 с.
29. Ликсон Ч. Конфликт / Ликсон Ч. – СПб. : Пите Пабблишинг, 1997. – 160 с.
30. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій / Мельник Л. П. – К. : МАУП, 1999. — 176 с
31. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Федулової Л. І. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
32. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение / Молл Е. Г. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 160 с.
33. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы Сони / Морита А. : [пер. с англ.] – М. : Прогресс, 1990. – 410 с.
34. Морозов А. В. Деловая психология : учебник / Морозов А. В. - [3-е изд., доп. и перераб.]. – М. : Академический Проект, 2005. – 1040 с.
35. Нельсон Б. Умение управлять для “чайников” / Нельсон Боб, Экономист Питер. : [пер. с англ.]. – К. : Диалектика, 1997. – 336 с.
36. Ньюстром Джон В. Организационное поведение / Джон В. Ньюстром, Кейт Дэвис : [пер. с англ.] – СПб. : Изд. “Питер”, 2000. – 448 с.
37. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія /

- Орбан-Лембрик Л. Е. – Івано-Франківськ : Плай, 2002. – 426 с.
38. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
  39. Организационная психология / под ред. П. К. Власова, С. А. Маничева, Г. В. Суходольского. – СПб. : Изд-во С.-Петербургского ун-та; Харьков : Изд-во “Гуманитарный центр”, 2008. – 480 с.
  40. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Осовська Г. В. – К. : “Кондор”. – 2003. – 218 с.
  41. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.
  42. Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва : навч.-методичний посібник / Ю. І. Палеха, В. О. Кудін. – К. : МАУП, 1998. – 96 с.
  43. Пиз А. Язык телодвижений : как читать мысли других людей по их жестам / Пиз А. – СПб. : Изд. Дом Гутенберг, 2000. – 186 с.
  44. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология : учебное пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чичер. – СПб. : Речь, 2002. – 298 с.
  45. Пряжников Н. С. Психология труда и человеческого достоинства : учебн. пособие / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. – М. : Академия, 2005. – 216 с.
  46. Психология управления : курс лекций / отв. ред. М. В. Удальцова. — Новосибирск, 1997. — 150 с.
  47. Психологія професійної діяльності і спілкування // за ред. Л. Е. Орбан, Д. М. Гриджука. – К. : Преса України, 1997. – 192 с.
  48. Радченко С. Г. Етика бізнесу. Практикум : навч. посібник / Радченко С. Г. – К. : КНТУ, 2006. – 192 с.
  49. Роджерс Ф. Дж. IBM. Взгляд изнутри. Человек – фирма – маркетинг / Роджерс Ф. Дж. : [пер. с англ.] – М. : Прогресс, 1990. – 280 с.
  50. Селье Г. Стресс без дистресса / Селье Г. : [пер. с англ.] – М. : Прогресс, 1982. – 127 с.
  51. Семенов А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М. : Изд.-торговая палата “Дашков и К°”, 2002. – 200 с.
  52. Статінова Н. П. Етика бізнесу : навч. посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 280 с.
  53. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Тейлор Ф. У. : [пер. с англ.] – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.
  54. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура : діловий етикет : навч. посібник / Тимошенко Н. Л. – К. : Знання, 2006. – 391 с.
  55. Тохиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий / Тохиро Коно : [пер. с яп.] – М. : Прогресс, 1987. – 384 с.
  56. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная

- книга / Трейси Д. : [пер. с англ.] – М. : Автор, 1993. – 160 с.
57. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка / Третьяченко В. В. – К. : Стило, 1997. – 585 с.
  58. Трофімов Ю.Л. Інженерна психологія : навч. посібник / Трофімов Ю. Л. – К. : Либідь, 2002. – 264 с.
  59. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Змерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М., 1992. – 351 с.
  60. Урбанович А. А. Психология управления / Урбанович А. А. – Минск : Харвест, 2003. – 640 с.
  61. Фишер Д. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Д. Фишер, У. Юри. : [пер. с англ.]. – М. : Наука, 1990. – 158 с.
  62. Фуллер Д. Управляй или подчиняйся. Проверенная техника эффективного менеджмента / Фуллер Д. – М., 1992. – 287 с.
  63. Хажински А. Гуру менеджмента. Дорога к успеху / Хажински А. – СПб. : Питер, 2001. – 460 с.
  64. Цандер Е. Менеджмент малых и средних предприятий / Цандер Е. : [пер. з нім.]. – К. : Основи, 1997. – 317 с.
  65. Цимбалюк І.М. Психологія управління : навчальний посібник / Цимбалюк І. М. – К. : ВД «2008», 624 с.
  66. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / Цюрупа М. В. – К. : Кондор, 2004. – 172 с.
  67. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
  68. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К. : Вікар, 2003. – 223 с.
  69. Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі / Ю. М. Швалб, О. В. Данчева. – К. : Лібра, 1998. – 270 с.
  70. Шегда А.В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
  71. Шминке Д. 47 Принципов Древних Самураев или Кодекс Руководителя / Шминке Д. : [пер. с англ.]. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2003. – 159 с.
  72. Шостром Э. Анти-Карнеги, или человек манипулятор / Шостром Э. : [пер. с англ.]. – Минск : ТПЦ “Полифакт”, 1992. – 128 с.
  73. Шуванов В. И. Социальная психология менеджмента / Шуванов В. И. – М. : ЗАО “Бизнес школа” “Интел-Синтез”, 1997. – 258 с.
  74. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента / Щекин Г. В. – К. : МАУП, 1999. – 400 с.
  75. Яккока Л. Карьера менеджера / Яккока Л. – М. : Прогрессе, 1991. – 384 с.

## Короткий термінологічний словник

**Авторитарний (директивний, вольовий) стиль керівництва (authoritative style of management)** – базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи, тотальному контролі.

**Авторитет (authority)** – загально визнаний вплив окремої людини або колективу, організації у різних сферах суспільного життя, що ґрунтується на знаннях, високих моральних якостях, досвіді.

**Адаптація (adaptation)** – процес активного пристосування особистості або соціальної групи до соціального середовища.

**Вербальна комунікація (verbal communication)** – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

**Взаєморозуміння (mutual understanding)** – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій один одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів.

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

**Групова динаміка (group dynamics)** – соціальний процес взаємодії індивідів в малих групах.

**Групова згуртованість (group solidarity)** – процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб.

**Групова норма (group norm)** – сукупність правил і вимог, вироблених реально функціонуючою спільністю і є важливим засобом регулювання поведінки осіб групи, характеру їх взаємин, взаємодії, взаємовпливу і спілкування.

**Груповий конфлікт (group conflict)** – стан дезорганізації, порушення рівноваги в групі.

**Делегування (delegation)** – призначення робочих завдань, повноважень та обов'язків співробітникам організації.

**Демократичний стиль керівництва (democratic style of management)** – стиль базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, якщо можливо, побажань підлеглих, передачі частини повноважень підлеглим; стиль заохочення, ініціативи.

**Ділова бесіда (розмова) (business conversation (talk))** – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

**Ділове спілкування (business communication)** – спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

**Діловий етикет (business etiquette)** – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки, спілкування при вирішенні ділових проблем.

**Довіра (trust)** – морально-психологічна категорія, яка виявляє ставлення до дій іншої особи і до неї самої; ґрунтується на переконаності, що діє ця особа правильно, що їй притаманні сумлінність і чесність.

**Емпатія (empathy)** – вміння проникнутись переживанням іншої людини, вміння співпереживати, співчувати.

**Етика (ethics)** – система знань (наука) про мораль та моральність, їх сутність та історію розвитку, їх роль та місце в житті людини. Е. – система знань про добро та зло, їх актуалізацію в житті людини.

**Етика бізнесу (business ethics)** – правила, норми, що регулюють відношення суб'єктів бізнесу.

**Етика ділових відносин (ethics of the business relations)** – система знань про моральні аспекти ділових відносин.

**Задоволеність (satisfaction)** – показник ефективності діяльності, пов'язаний із виконанням спільного завдання та системою міжособистісних відносин.

**Заохочення (incentive)** – матеріальне або моральне стимулювання праці, діяльності людей.

**Здібності (skills)** – індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.

**Імідж (image)** – враження, яке особистість або організація справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

**Керівник (leader; manager; chief)** – особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією, колективом.

**Керівництво (management, administration)** – 1) мистецтво впливати на інших для досягнення певної мети; 2) керівник, керівний склад якої-небудь організації.

**Колектив (staff)** – соціальна група вищого рівня розвитку з певною організаційною структурою, що поєднана цілями спільної суспільно-корисної діяльності і має складну динаміку формальних та неформальних стосунків. Діяльність членів К. визначається особистісно значимими і соціально визнаними цінностями.

**Колективний суб'єкт управління (collective subject of management)** – управлінський колектив, який характеризується системою інтегральних властивостей, притаманних соціальній групі, але опосередкованих специфікою управлінської діяльності.

**Командна робота (teamwork)** – стан, який досягається, коли кожен член групи чітко усвідомлює свої завдання і цілі групи, вносить свій вклад в їх досягнення, підтримує зусилля колег.

**Компетентність керівника (manager competence)** – наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

**Комунікабельність (sociability)** – риса особистості, здатність її до спілкування з іншими людьми, товариськість.



**Комунікація (communication)** – фундаментальна ознака людської культури, яка полягає у взаємозв'язку, взаємоспілкуванні, взаємодії людей на основі обміну певною інформацією.

**Комунікативний потенціал керівника (communicational manager potential)** – притаманні керівникові комунікативні можливості, які виступають внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

**Конфлікт (conflict)** – особливий вид особистісної взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні в даній ситуації цілі, інтереси, типи поведінки і під час якого виникають неприємні почуття та переживання.

**Культура спілкування (culture of communication)** – це сума набутих людиною знань, вмінь та навичок спілкування, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку.

**Культура управління (management culture)** – комплексна узагальнена характеристика управлінської праці, що відображає її якісні ознаки і особливості. К. у. містить: сукупність знань, міру поглядів, морально-естетичні норми праці, ставлення до праці, навички організації праці, уміння володіти собою і розуміти людей, які працюють поряд.

**Ліберальний (номінальний) стиль керівництва (liberal style of management)** – базується на тому, що роль керівника при прийнятті рішень стає номінальною, вказівки не даються, керують підлегли, діє принцип “своя людина”.

**Лідер (leader)** – особистість, що користується визнанням та авторитетом групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини у групі.

**Лідерство (leadership)** – взаємини домінування і підкорення (влади) в системі міжособистісних відносин у групі на основі авторитету.

**Маніпуляція (manipulation)** – комунікативний вплив, який веде до створення в іншій людини мотиваційних станів (почуттів, стереотипів), що спонукають її до поведінки, вигідної тому, хто на неї впливає.

**Менеджер (manager)** – суб'єкт, що виконує управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах.

**Менеджмент (management)** – управління, принципи, методи, засоби і форми управління в організації.

**Методи управління персоналом (staff management techniques)** – сукупність прийомів чи операцій для впливу на колективи та окремих працівників, щоб скоординувати їхню діяльність у процесі функціонування організації (адміністративні, економічні та соціально-психологічні).

**Моральна культура (moral culture)** – частина існуючої в суспільстві культури, зміст якої включає вироблене віками загальнолюдське уявлення про добро, сумління, обов'язок і відповідну їм поведінку.

**Морально-психологічний клімат (*moral and psychological climate*)** – стійкий емоційно-моральний стан соціальної групи (колективу), що визначає настрій людей, їхнє ставлення один до одного, суспільну думку щодо найважливіших матеріальних і духовних цінностей.

**Мотив (*motive*)** – стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків.

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

**Навіювання (*cast*)** – це психологічний вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприйняття висловлених думок і волі. Воно є механізмом, який дає змогу вплинути на несвідоме: установки, емоційні реакції, очікування тощо. Виокремлюють такі види Н. на людину: 1) коли вона перебуває в активному стані; 2) під гіпнозом; 3) під час сну.

**Наполегливість (*persistence*)** – волюва риса, що полягає у здатності тривало, не знижуючи активності, домагатись поставленої мети, не зважаючи на труднощі та перешкоди.

**Наслідування (*imitation*)** – особлива форма поведінки людини, що полягає у відтворенні нею дій інших осіб. (Наслідування дітьми дорослих, наслідування дій наших кумирів).

**Наставник (*mentor*)** – співробітник або інший індивід, який є зразком рольової моделі, ділиться з іншими робітниками цінними порадами відносно виконуваних ролей і стереотипів поведінки.

**Невербальна комунікація (*nonverbal communication*)** – комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

**Нововведення (*innovation*)** – заходи, спрямовані на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації.

**Об'єкт психології управління (*management psychology object*)** – організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації.

**Організаторські здібності (*management abilities*)** – сукупність психічних рис особистості, необхідних для успішного оволодіння організаторською діяльністю, її ефективного виконання.

**Організаційна культура (*organizational culture*)** – набір допущень, переконань, цінностей і норм, які поділяються всіма членами організації.

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

**Організація (*organization*)** – стійка форма об'єднання людей або груп,

пов'язаних спільною діяльністю (підприємство, комерційні та некомерційні установи та ін.)

**Особистість (personality)** – соціально-психологічна сутність людини, яка формується в результаті засвоєння індивідом суспільних форм свідомості і поведінки, суспільно-історичного досвіду людства. Особистістю ми стаємо під впливом суспільства, виховання, навчання, взаємодії, спілкування тощо. О. – ступінь привласнення людиною соціальної сутності. О. – соціальний індивід.

**Позиція (position)** – погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності.

**Потреби (needs)** – стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини.

**Предмет психології управління (management psychology subject)** – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.

**Прийняття управлінського рішення (decision making)** – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

**Професіограма (professiogram)** – опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії.

**Професіоналізм управлінської діяльності (management professionalism)** – сукупність загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного її здійснення й корекції.

**Профпридатність (professional fitness)** – сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення нею за наявності спеціальних знань і вмінь прийнятної ефективності праці.

**Психограма (psycogram)** – характеристика вимог, висунутих професією до людини, її психічних та інтелектуальних якостей; перелік та опис загальних і спеціальних умінь та навичок, необхідних для конкретної професійної діяльності.

**Психологічна культура (psychological culture)** – комплекс елементів психологічної компетентності, що обслуговують управлінську практику й забезпечують застосування найефективніших способів, форм, методів роботи.

**Психологічний бар'єр (psychological barrier)** – наслідок невідповідності зовнішніх впливів (подразників) внутрішньому «Я» (інтересам, потребам, спрямованості особистості тощо), через що формується негативне ставлення до «подразників», прагнення захиститися від нього.

**Психологічні перешкоди нововведенням (psychological innovational hinders)** – мотиваційні чинники, які ускладнюють пов'язану із нововведеннями діяльність.

**Психологічні професійно важливі якості (psychological professional qualities)** – якості індивіда, які безпосередньо стосуються трудового процесу і впливають на його ефективність.

**Психологія реклами (ad psychology)** – галузь знання, яка вивчає психічні процеси, що сприяють взаємодії рекламодавця і споживача з метою ефективного задоволення попиту останнього.

**Психологія управління (management psychology)** – галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.

**Психологія управління людськими ресурсами (management psychology of human resources)** – галузь знань і практичної діяльності, завданням якої є врахування і ефективне використання психологічних особливостей і можливостей людей з метою підвищення задоволеності працівників роботою і результатів діяльності організації.

**Публічний виступ (public speech)** – це усне монологічне висловлювання з метою вплинути на аудиторію.

**Реклама (advertisement)** – популяризація товарів, видовищ, послуг тощо з метою привернути увагу покупців, споживачів, замовників, глядачів; поширення відомостей про кого-небудь, про щось з метою популяризації; плакат, оголошення тощо як засіб привернення уваги покупців, глядачів та ін.

**Ризик (risk)** – ситуативна характеристика діяльності, що поєднує невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки в разі невдачі.

**Розвиток особистості керівника (personal manager development)** – процес, під час якого він, засвоюючи соціальний, моральний, професійний досвід, набуває реального соціального, морального професійного статусу.

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

**Соціальна установка (social orientation)** – суб'єктивна орієнтація індивідів як представників групи на певні цінності.

**Соціальне управління (social management)** – діяльність, спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях людей і організацій з метою досягнення окреслених суспільно значущих цілей.

**Соціально-психологічний клімат (social and psychological climate)** – рівень міжособистісних стосунків, що виявляється як сукупність психологічних умов, які сприяють або заважають продуктивній діяльності особистості у групі; домінуючий настрій, морально-психологічна атмосфера, у якій виявляється властиве для членів групи ставлення до загальної справи і один до одного. Істотним показником С.-п. к. є рівень згуртованості групи.

**Спілкування (communication)** – взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння.

**Спільна діяльність (joint ventures)** – організована система активності взаємодіючих між собою індивідів, яка спрямована на створення (відтворення) об'єктів матеріальної та духовної культури.

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

**Стиль управління (керівництва) (style of management)** – стійка сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких здійснюється ефективна управлінська діяльність та досягнення поставлених цілей.

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

**Стрес (stress)** – емоційний стан людини, що виникає під дією сильних подразників і виявляється у напружених переживаннях.

**Тип керівника (type of management)** – особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості.

**Управління (management)** – 1) галузь наукового знання, яка вивчає об'єктивні закономірності процесу управління; 2) сукупність взаємопов'язаних елементів (мети, функцій, організаційних структур управління, методів управління, кадрів управління та ін.) і підсистем управління, що взаємодіють між собою для досягнення головної мети діяльності організації; 3) свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу, організації з метою підвищення організованості та ефективності їх спільної діяльності.

**Управлінська діяльність (management activity)** – сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

**Управлінські відносини (management relations)** – відносини між об'єктом і суб'єктом управління, між керівником та підлеглими.

**Управлінське спілкування (management communications)** – двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку.

**Функції управління (management functions)** – сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямований вплив на зв'язки і відносини людей у процесі життєдіяльності організації.

**Цінності (values)** – об'єкти, явища та їх властивості, абстрактні ідеї, які втілюють у собі узагальнені ідеали, виступаючи завдяки цьому еталоном належного.

**Якості особистості керівника (manager personal qualities)** – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

*Навчальне видання*

**Прищак Микола Дем'янович  
Лесько Олександр Йосипович**

## **Психологія управління в організації**

Навчальний посібник

Редактор Т. Старічек  
Оригінал-макет підготовлено М. Прищак

Підписано до друку  
Формат 29,7×42¼. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman.  
Друк різнографічний. Ум. друк. арк.  
Наклад прим. Зам. №

Вінницький національний технічний університет,  
навчально-методичний відділ ВНТУ.  
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,  
ВНТУ, к. 2201.  
Тел. (0432) 59-87-36.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.

Віддруковано у Вінницькому національному технічному університеті  
в комп'ютерному інформаційно-видавничому центрі.  
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,  
ВНТУ, ГНК, к. 114.  
Тел. (0432) 59-87-38.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.

Микола Прищак, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри філософії та гуманітарних наук Вінницького національного технічного університету. У 1991 році закінчив філософський факультет Київського державного університету ім. Т. Г. Шевченка.

З 2001 по 2008 рік заступник директора Інституту гуманітарно-педагогічних проблем та виховання, заступник проректора з науково-педагогічної роботи по організації виховного процесу та наукової роботи в галузі гуманітарних наук Вінницького національного технічного університету. Наукові інтереси: філософсько-педагогічні проблеми духовності, філософія та педагогіка комунікації, етика та психологія ділових відносин, психологія управління в організації, історія педагогіки. Автор монографії, багатьох (більше 40) наукових статей, співавтор 9 навчальних посібників (в тому числі одного з грифом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України).

Олександр Лесько, кандидат економічних наук, доцент, з 2006 року – професор кафедри економіки промисловості та організації виробництва Вінницького національного технічного університету. З 2005 по 2007 рік завідувач кафедри економіки промисловості та організації виробництва. З 2005 по 2012 рік декан Факультету інформаційного, промислового та спортивного менеджменту, а з 2012 року заступник директора Інституту менеджменту з навчально-методичної роботи.

Наукові інтереси: економіка праці, соціальна економіка і політика, проблеми розвитку виробничого менеджменту і підприємства. Автор понад 50 наукових праць, 2 монографій, співавтор 15 навчальних посібників (в тому числі трьох з грифом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України).