

**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ
Факультет психології та соціального захисту
Кафедра практичної психології та педагогіки**

**Лариса Руденко
Роксолана Сірко**

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

підручник

Львів – 2025

УДК 37.017.924

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
Львівського державного університету безпеки
життєдіяльності, протокол № 4 від 24.11.2024 р.*

Рецензенти:

Васянович Григорій Петрович, професор кафедри соціальної роботи, управління та суспільних наук Львівського державного університету безпеки життєдіяльності, доктор педагогічних наук, професор, почесний академік НАПН України;

Кісіль Зоряна Романівна, заступник директора Інституту управління, психології та безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ доктор юридичних наук, професор

Руденко Л. А., Сірко Р. І.

**Психологія управління : підручник. Львів : ЛДУБЖД,
2025. 217 с.**

Підручник «Психологія управління» містить матеріал, що інтегрує знання про психологічні аспекти управлінських процесів, психологічні особливості суб'єкта та об'єкта управління, специфіку взаємодії учасників управлінських відносин, проблеми підвищення ефективності управлінської діяльності. Як одна з гуманітарних дисциплін «Психологія управління» пов'язана з пізнанням і використанням психологічного та особистісного потенціалу особистості як учасника управлінських відносин та спрямована на формування у здобувачів вищої освіти теоретичних знань, вироблення умінь і практичних навичок психологічного забезпечення професійної діяльності, прийняття адекватних управлінських рішень для створення належного соціально-психологічного клімату в колективі чи організації з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах ринкових відносин, а також формування у майбутніх фахівців із психології та менеджменту вмінь діагностувати, прогнозувати, розв'язувати і запобігати різноманітним конфліктним ситуаціям. Зміст підручника відповідає робочим навчальним програмам (силабусам) нормативної навчальної дисципліни «Психологія управління» підготовки бакалавра за спеціальністю 053 Психологія та підготовки магістра за спеціальністю 073 Менеджмент.

ВІД АВТОРІВ

На сучасному етапі суспільно-економічного та політичного розвитку України вивчення дисципліни «Психологія управління» набуває особливої актуальності. Відсутність стабільності та впевненості у майбутньому, підвищення рівня тривожності у громадян, збільшення кількості стресових ситуацій, зокрема викликаних повномасштабним вторгненням РФ у нашу державу, накладають велику відповідальність на осіб адміністративно-керівного складу різних ланок народного господарства. У зв'язку з цим актуалізується потреба забезпечення якісної підготовки високопрофесійних управлінських кадрів, психологічно підготовлених до управління людськими ресурсами.

Професійні функції фахівців соціономічної сфери, до яких належать майбутні психологи та менеджери – один із найбільш важливих, гуманних і, водночас, складних і небезпечних видів людської практики. Викладання навчальної дисципліни «Психологія управління» майбутнім фахівцям із психології та менеджменту спрямоване на: ознайомлення здобувачів освіти із сучасними психологічними методами ефективного використання людських ресурсів; психологічними основами системного управління організаціями; вироблення вмінь психологічного аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища організації, психологічного самозахисту й саморегуляції власної професійної діяльності, ухвалення адекватних управлінських рішень для створення належного соціально-психологічного клімату в колективі; опанування здобувачами освіти психологічних технік аналізу й подолання конфліктів.

Відповідно до робочих навчальних програм (силабусів) нормативної навчальної дисципліни «Психологія управління» підготовки бакалавра за спеціальністю 053 Психологія та підготовки магістра за спеціальністю 073 Менеджмент посібник містить сім тематичних розділів, до кожного з яких пропонується перелік питань для самоконтролю, а також список рекомендованої до вивчення курсу літератури.

Частина I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

1.1. Методологічні основи психології управління

Об'єкт і предмет психології управління. Наукові підходи до визначення предмета психології управління. Інтегральні завдання психології управління. Основні елементи структури психології управління. Функції психології управління як самостійної галузі психологічних знань. Основні категорії психології управління. Міжпредметні та міждисциплінарні зв'язки психології управління. Методологія, загальні і галузеві принципи психології управління. Методи психології управління.

1. Психологія управління як наука

Психологія – одна з наук про людину, людські спільноти, їхнє життя й діяльність. Вона вивчає закономірності, механізми, умови, чинники та особливості розвитку й функціонування психіки, її взаємодію з внутрішнім і зовнішнім психічним, а також сутність і зміст останніх. У наш час психологія одержала змогу подальшого наукового продуктивного розвитку в різних напрямках. Основи психології управління формувалися під впливом економіки, наукового управління, кібернетики, соціології, психології праці, соціальної психології, кожна з яких зробила свій внесок у формулювання її завдань, предмета, формування й розвиток методології. У процесі конституювання психології управління як самостійної галузі психологічних знань виокремлюють кілька періодів:

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

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

3. Зародження психології управління як самостійної науки (20–30 роки XX ст.).

На сучасному етапі управління все більше спрямовується у бік психологізації, оскільки вміння керівників орієнтуватися у психології людей, як один із найважливіших показників їхньо-

го професіоналізму, забезпечує створення в організаціях здорового морально-психологічного клімату, атмосфери творчого пошуку, корпоративної єдності, а також психологізацію функціонального змісту управлінської діяльності, ефективно розв'язання управлінських завдань. Особливості цих етапів пов'язані з генезою уявлень про предмет психології управління, які, започаткувавшись на найвньому рівні, з часом набули різнобічної наукової обґрунтованості.

Предмет психології управління. Будь-яка конкретна наука відрізняється від інших наук особливостями свого предмета. Нова ситуація в психологічній науці потребує уточнення предмета психології, з'ясування того, як співвідносяться теоретико-методологічний і прикладний аспекти. Предметом психології взагалі насамперед є психіка людини, особистість, психологічні основи розвитку соціальних, морально-психологічних, професійних і ділових властивостей під впливом суспільної дійсності як зовнішнього психічного. Психологія ж управління зосереджується саме на психологічних аспектах управлінської діяльності. Один із засновників цієї галузі знань, американський інженер Ф. В. Тейлор, назвав її «науковий менеджмент», або «наукове управління». На різних етапах до її предмета відносили:

- соціально-психологічні питання виробничих груп і колективів, психологічні особливості діяльності керівника, психологічні проблеми добору керівних кадрів, психолого-педагогічні особливості їхньої підготовки і перепідготовки;
- функціонально-структурний аналіз управлінської діяльності, соціально-психологічний аналіз виробничих і управлінських колективів, психологічні проблеми взаємин у колективі;
- сукупність психічних явищ і відносин в організації (психологічні чинники ефективної діяльності керівників, психологічні особливості прийняття індивідуальних і групових рішень, психологічні проблеми лідерства тощо) та ін.

В Україні науково обґрунтований погляд на сутність і предмет психології управління викристалізувався у другій половині 80-х рр. XX ст. Управління стали розглядати як цілеспрямований вплив на систему з метою переходу її з одного стану в

необхідний інший. Розгляд процесу формулювання предмета психології управління у хронологічно-концептуальному аспекті дає змогу дослідити його і в часі, і в межах різних наукових підходів.

Інженерно-психологічний підхід. Його представники розглядали психологію управління з опорою на предмет інженерної психології, розширений завдяки соціотехнічним системам, переконували про відсутність принципових відмінностей між діяльністю оператора і керівника, а отже ігнорували якісну своєрідність особистості та групи людей як об'єктів управління. Прихильники цього підходу вважали предметом психології управління психологічні особливості процесів перероблення й генерування інформації, структури та елементів управлінської діяльності, організації управлінської праці.

Соціально-психологічний підхід. Згідно з цим підходом, предметом психології управління вважають: соціально-психологічні особливості діяльності керівника, який взаємодіє із соціальним оточенням; пошук стійких рис керівників, що виявляються у способах взаємодії з підлеглими і визначають ефективність керівництва. Зосереджуючись на проблемах психологічної своєрідності особистості та групи в системі управління, прихильники соціально-психологічного підходу недостатньо уваги приділяють загальним закономірностям управлінської діяльності.

Суб'єкт-об'єктний підхід. На думку його прихильників, розвиток психології управління пов'язаний із тлумаченням її предмета як індивідуальної та спільної управлінської діяльності керівників. Відповідно до цього підходу психологія управління має зосереджуватися:

а) на вивченні психіки людини, психологічних характеристик управлінської діяльності керівника, аналізі якостей, необхідних для його успішної діяльності;

б) на дослідженні психологічних закономірностей становлення, функціонування та розвитку системи «людина (група) – людина (група)», у яких основними є управлінські зв'язки та управлінські відносини (управлінські відносини – відносини

між суб'єктом і об'єктом управління, тобто між керівником та підлеглими).

Отже, згідно із суб'єкт-об'єктним підходом психологія управління покликана досліджувати психологічні особливості суб'єкта управління – керівника (прийоми та методи здійснення управлінської діяльності, характеристики його особистості тощо) та об'єкта управління (персоналу організацій), які мають бути враховані у процесі реалізації управлінських відносин.

Організаційно-психологічний підхід. Його прибічники вважають, що сфера наукової компетенції психології управління розширюється завдяки дослідженню не лише психологічних основ управління персоналом, а й психологічних основ управління організацією у науковому та практичному напрямках.

Різноманітні спроби наукових підходів дослідити феномен психології управління дають змогу сформулювати об'єкт і суб'єкт цієї галузі знання.

Норми, правила і вимоги в організації породжують особливі психологічні відносини між людьми – управлінські відносини, що утворюють спільну діяльність. Саме тому до сфери психології управління належить вивчення психологічних особливостей діяльності керівника, групи керівників, формування програми діяльності підлеглих, спрямованої на необхідну зміну станів керованого об'єкта. Отже, **об'єктом психології управління** є сукупність психічних явищ і відносин в організації:

- психологія особистості в управлінні,
- феномен організації в управлінні,
- управлінська діяльність і управлінські відносини.

Предметом психології управління є психологічні закономірності управлінської діяльності, які стосуються:

- ролі людського і психологічного чинників в управлінні,
- оптимального розподілу професійних та соціальних ролей у групі,
- лідерства і керівництва, процесів інтеграції та згуртованості колективу,
- неформальних стосунків між його членами, психологічних механізмів прийняття управлінських рішень,
- соціально-психологічних якостей керівника тощо.

Мета психології управління як науки полягає у розробленні шляхів підвищення ефективності та якості організаційних систем на основі вивчення психологічних умов забезпечення цілісного функціонування апарату управління та оптимізації методів підготовки і перепідготовки управлінського персоналу.

Психологія управління розглядає проблеми:

а) управлінської діяльності, які охоплюють:

- ✓ психологічні особливості управлінської діяльності (її функціональний зміст, психологічні та соціально-психологічні чинники, що впливають на її ефективність, мотивація управлінської праці);

- ✓ психологічні основи управління персоналом;

- ✓ психологічні особливості діяльності керівника (стилі управління, психологічні якості та мотиваційна сфера особистості керівника, психологічні показники ефективності його управлінського розвитку, запобігання професійній управлінській деформації й особистісній регресії);

- ✓ психологічні особливості управління організаціями (соціально-психологічні закономірності поведінки людей в організаціях, психологічні характеристики організацій та ін.);

- ✓ співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні;

- ✓ психологія кадрової політики в управлінні;

- ✓ психологія розв'язання управлінських завдань і ухвалення управлінських рішень;

- ✓ соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності;

- ✓ психологічні особливості створення іміджу організації та керівника.

б) особистості як суб'єкта управлінських відносин, до яких відносять:

- ✓ всебічне осмислення даних про умови і чинники, рушійні сили і детермінанти розвитку особистості як суб'єкта управління, а також специфіки мотиваційної сфери керівників, розвиток якої є одним із стрижнів становлення особистості;

✓ аналіз стартових умов розвитку особистості керівника, адаптивних процесів у мікросоціумі, типів керівників, стилів керівництва;

✓ вивчення особистості як об'єкта управління з акцентом на психологічній культурі управління персоналом, пріоритеті особистості в управлінні;

✓ дослідження соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності (психологія ділового спілкування, психологічні механізми впливу, міжособистісні конфлікти та шляхи їх подолання, психологічні бар'єри спілкування, етнопсихологічні особливості суб'єктів взаємодії тощо).

На основі узагальнення вищезазначеного сформулюємо основні **завдання психології управління**:

1. Аналіз та вивчення методологічних і теоретичних засад психології управління, розроблення методів і методик теоретико-прикладних досліджень, застосування (з попередньою адаптацією) для потреб психології управління методів і методик інших наук.

2. Виявлення та дослідження структурних елементів психології управління: особистості керівника, його управлінської діяльності; особистості підлеглого та психологічних особливостей управління персоналом; психологічних засад управління організаціями; психологічних особливостей взаємодії в системах «керівник – підлеглий», «керівник – організація», «керівник – інші керівники», «організація – організація» в процесі управління.

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

4. Аналіз умов, чинників, рушійних сил, детермінантів оптимального розвитку керівника й організації та результативності управлінської діяльності; виявлення психологічних показників ефективності управлінського розвитку керівника та організації (управлінська культура керівника, культура організації,

форми взаємозв'язку між ними та з зовнішнім середовищем тощо).

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

6. Науково-методичне забезпечення навчальної дисципліни «Психологія управління» та пов'язаних із нею спеціальних курсів, наукових семінарів тощо.

Окреслені завдання психології управління можна розв'язати завдяки цілеспрямованому дослідженню її теоретико-методологічних проблем, науково-дослідній роботі психологів, використанню надбань інших галузей психологічних знань, з якими психологія управління має тісні міждисциплінарні зв'язки.

2. Структура та функції психології управління

Із розвитком психології управління як науки поступово сформувалися її структура, основні категорії, виокремилися головні функції, ключові поняття.

Особливості структури психології управління зумовлені завданнями і функціями, які вона виконує в системі суспільних відносин. *Елементами цієї структури* є загальна теорія управління та загальні теоретичні засади психології, спеціальні психологічні, управлінські теорії, методи психологічних досліджень.

Загальна теорія управління пояснює систему управління, розкриває роль і місце управлінської діяльності в соціально-економічному розвитку держави, підвищенні ефективності й результативності праці, формулює основні методологічні підходи до психологічного аналізу управлінської діяльності керівника або колективних суб'єктів управління.

Загальні теоретичні засади психології дають уявлення про природу особистості в системі управління, психологічні особливості її внутрішнього світу, рушійні сили розвитку і становлення, закони поведінки в певній управлінській ситуації, причини і мотиви дій, сенс існування й призначення особистості в

суспільстві, особливості вияву людини на перетині біологічного і соціального, фізичного і психічного, індивідуального і групового, суб'єктивного та об'єктивного, внутрішнього й зовнішнього, матеріального і морального.

Конкретизацію й уточнення загальних положень теорії управління і теоретичних засад психології стосовно окремих особливостей і механізмів організованої діяльності здійснюють *спеціальні психологічні, управлінські теорії*, що вивчають закони розвитку і становлення керівника в системі управління, досліджують закони розвитку трудових спільнот і груп, розкривають закономірності й механізми життєдіяльності організованих груп в окремих соціокультурних, етнопсихологічних та соціально-психологічних сферах.

Для з'ясування *методів психологічних досліджень* слід зазначити, що психологія управління як наука існує лише в єдності її теоретичних і практичних аспектів. Теоретичні знання з психології управління розкривають психологічну сутність життєдіяльності організованих спільнот, психологічні тенденції розвитку особистості керівника та його управлінської діяльності. Практичні (емпіричні) психологічні та соціально-психологічні дослідження дають конкретну інформацію щодо явищ і процесів у системі управління. При цьому теоретичні дослідження проводять за допомогою загальнонаукових методів, а емпіричні – спираючись на конкретні методи психології, соціальної психології та теорії управління.

Знання з психології управління поділяють на фундаментальні й прикладні. *Фундаментальні* ставлять за мету розвиток науки, удосконалення наукових уявлень про предмет психології управління, а *прикладні* забезпечують практичне розв'язання конкретних управлінських проблем.

Структура психології управління як науки містить такі розділи:

1. Вступ до психології управління. Передбачає загальну характеристику психології управління, визначення її предмета, завдань, методологічних і методичних параметрів, функцій, категоріального апарату.

2. Історія та сучасний стан розвитку психології управління. Досліджує зародження ідей психології управління в надрах філософії та соціології, у структурі теорії наукового управління, в психології праці та організаційній психології, вивчає розвиток психології управління як самостійної галузі знання.

3. Психологія особистості та організації в управлінні. Аналізує психологічні підходи до вивчення особистості керівника та організації, психологічні показники ефективності управлінського розвитку керівника, його психологічні якості й риси, стилі керівництва, типологічні особливості керівника і персоналу, мотиваційну сферу особистості керівника, проблеми лідерства і керівництва; висвітлює проблеми співвідношення «індивідуального» і «групового» в психології управління, психологічні аспекти спільної діяльності в організації; показує взаємозалежність психологічних знань з проблем особистості і психологічних особливостей організаційної поведінки людини в системі управління; досліджує застосування влади й авторитету в управлінні, психологію відповідальності учасників управлінського процесу, рушійні сили, механізми розвитку керівника та організації.

4. Психологія управлінської діяльності. Вивчає управлінську діяльність як форму професіоналізму, аналізує її функції, виокремлює мотиви управлінської праці, її соціокультурні, етнопсихологічні та акмеологічні особливості; аналізує об'єктивний і суб'єктивний аспекти розв'язання управлінських завдань, типи управлінських завдань та критерії їх класифікації, мотиваційні чинники прийняття управлінських рішень, методи розв'язання управлінських завдань.

5. Соціально-психологічні особливості управління. Розглядає проблеми ділового спілкування в системі управління, особливості ділових переговорів, етнопсихологічну специфіку суб'єктів ділової взаємодії, причини ділових та емоційних конфліктів в управлінській діяльності, шляхи та методи їх розв'язання.

6. Психологія управління людськими ресурсами. Відображає психологічні проблеми управління людськими ресурсами; розкриває принципи добору кадрів, планування роботи з пер-

соналом, оцінювання діяльності співробітників, психологічного консультування та навчання кадрів в організації, висвітлює роль психологічної служби в процесі вдосконалення системи управління.

7. Психологія управління рекламною діяльністю організації та її структурних підрозділів. Подає психологічні особливості організації рекламної кампанії, створення іміджу організації та керівника.

Отже, у структурі «Психології управління» домінує знання психіки людини, а похідним від нього в управління психікою людини, що продукує її діяльність.

Функції психології управління. Як самостійна галузь знання, психологія управління виконує кілька важливих функцій. Ці функції спрямовані на вирішення проблем у системі управління, забезпечення конструктивної взаємодії учасників управлінського процесу з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Теоретико-пізнавальна функція передбачає оцінювання явищ з позицій інтересів людини. Вона полягає в тому, що 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.

Мета інформаційної функції – за допомогою систематизованої інформації відтворити діяльність учасників управлінського процесу, їхні ділові контакти тощо.

Соціокультурна та етнопсихологічна функції психології управління вивчають соціальні та психологічні особливості управлінської культури.

Соціально-психологічна функція систематизує знання з проблем ділового спілкування і взаємодії учасників управлінського процесу.

Оскільки об'єкт психології управління – це організована діяльність людей, об'єднаних загальними інтересами і цілями, нормами, правилами і вимогами, то важливою є її *гуманістична функція*, що полягає в дотриманні норм етики і моралі сто-

совно особистості в процесі управління і виконання управлінської діяльності.

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

Прикладна функція полягає в тому, щоб на основі теоретичного й емпіричного аналізу управлінських процесів розробити практичні рекомендації з різних аспектів управлінської діяльності, спрямовані на поліпшення роботи керівників, усієї системи управління. При цьому важливе практичне значення мають психологічні та соціально-психологічні прогнози стосовно найближчого і віддаленого майбутнього управління та його ролі в житті суспільства й окремої людини.

Оскільки базовою для психології управління є не лише психологія, а й управління, то її стосуються і функції управління, які відображають психологічну специфіку управлінської праці, відносин в організації. Якщо розглядати управлінську діяльність як систему послідовно виконуваних функцій, то функції управління – це особливий вид управлінської діяльності або відносно відокремлені напрями управлінської діяльності. Психологічний зміст управлінської діяльності розкривається через структурування функцій управління та механізми їх взаємозв'язку. Зарубіжні дослідники (М. Мексон, М. Альберт, Ф. Федоурі) виокремлюють чотири основні **функції управління**:

- планування (оптимальний розподіл ресурсів для досягнення поставлених цілей і завдань організації);
- організацію (створення й підтримка ефективної організаційної структури, розподіл обов'язків і координація зусиль персоналу для забезпечення максимальної продуктивності діяльності);
- мотивацію (усвідомлення чинників, що спонукають персонал до ефективної діяльності, і розуміння того, як спрямувати ці спонукування на досягнення цілей організації);
- контроль (виявлення та аналіз психологічних і соціально-психологічних чинників досягнення (недосягнення) накрес-

леної мети і на цій основі розроблення та впровадження системи коригувальних дій для досягнення бажаного результату).

У вітчизняній теорії менеджменту, поряд із плануванням, організацією діяльності та контролем, акцент робиться на функції ухвалення управлінських рішень, яка передбачає вольовий акт визначення послідовності дій з метою досягнення певної мети. Ефективне рішення має бути: науково обґрунтованим, директивним, своєчасним, адресним, конкретним, вичерпним, передбачати чітко розроблений механізм контролю. За формою прийняття управлінські рішення поділяють на одноосібні та колегіальні; за психологічним підходом – на інтуїтивні та раціональні; залежно від ситуації – програмовані та непрограмовані. Якість виконання керівником саме цієї функції є одним із головних критеріїв оцінювання його управлінської діяльності.

3. Основні категорії психології управління

Як і кожна наука, психологія управління оперує певними категоріями – фундаментальними поняттями, котрі характеризують найбільш закономірні, суттєві зв'язки і відносини в організованій діяльності людей. Сукупність категорій психології управління класифікують на кілька груп. Так, її базовими категоріями є поняття: особистість, організована спільнота, статус, розвиток, спільна діяльність, професіоналізм, взаємодія, управління, керівник, організація, лідерство, влада, ділове спілкування, управлінська діяльність. Вони відображають:

- ✓ природу психіки людини, її відносини в організованій діяльності;
- ✓ характеристику психології організації в управлінні;
- ✓ відтворення психологічних особливостей управлінської діяльності;
- ✓ характеристику соціально-психологічної, соціокультурної та етнопсихологічної сфер управлінської діяльності;
- ✓ зв'язок зі сферою управління;
- ✓ відтворення психологічних особливостей становлення і розвитку керівника, його управлінської кар'єри.

Для прикладу розглянемо кілька основних категорій психології управління.

Поняття «соціальне управління» характеризує вплив на суспільство з метою його вдосконалення, збереження якісної специфіки і розвитку. Процес управління наявний там, де є організована діяльність людей з метою досягнення певних результатів. Таким чином, соціальне управління передбачає керівництво людьми і відносинами між ними в системі ділового спілкування та взаємодії, координацію та організацію їхньої діяльності, ефективне використання засобів, спрямованих на виконання накреслених цілей і запланованих завдань організації раціональним, гуманним, економічним і правовим шляхом.

Суб'єкти управління – це структурно-визначені об'єднання людей і керівники на персональному рівні, що наділені управлінськими повноваженнями та виконують управлінську діяльність.

Об'єкти управління – це окремі люди чи групи, на які скеровані організаційні, систематичні, планомірні впливи суб'єкта управління.

Керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління установою (підприємством) та організації її діяльності. Він несе юридичну відповідальність за функціонування організації, робочої групи, за роботу персоналу перед інстанцією, що його призначила, і має право використовувати певні санкції (заохочення, покарання тощо) з метою впливу на стосунки в групі та на активність підлеглих. Якісно нові процеси в сучасному управлінні зумовили зміни нормативних вимог до керівників, їхньої технічної компетентності, здатності орієнтуватися в інформаційних потоках, уміння використовувати засоби ділового спілкування, створювати працездатні колективи з людей, які дотримуються різних принципів і цінностей.

Поняття «менеджмент» буквально означає «керівництво людьми», а в сучасній теорії і практиці соціального управління – це процес керівництва (управління) окремим працівником, соціальною групою, соціальною спільнотою, суспільством. Оксфордський словник англійської мови подає такі його трактування:

- 1) спосіб, манера спілкування з людьми;
- 2) влада та мистецтво управління;

- 3) особливі вміння й адміністративні навички;
- 4) орган управління, адміністративна одиниця.

Нерідко поняття «управління» і «менеджмент» ототожнюють, зважаючи на те, що в словнику сучасної англійської мови «менеджмент» перекладено як «управління», «завідування», «вміння володіти», «керівництво», «дирекція», «адміністрація» тощо. Проте, слід зазначити, що поняття «менеджмент» вужче за поняття «управління» і позначає лише один із видів управління, оскільки менеджмент переважно стосується різних аспектів діяльності керівника, а управління охоплює всю сукупність людських взаємин у системі «керівники – виконавці», включаючи колективних суб'єктів управління.

Інколи «менеджмент» трактують як керівництво колективом людей, ефективні взаємини між особистостями, які обіймають певні посади, тобто як цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення встановлених ними ринкових цілей у змінному середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів. Важливим психологічним компонентом, який наділяє управлінську діяльність індивідуальними особливостями є особистісний чинник.

Останнім часом стрімкий розвиток менеджменту як презентабельної галузі практичного управління спричинив піднесення в управлінській ієрархії фігури менеджера. Поняття «менеджер» тлумачиться як:

- суб'єкт, що виконує управлінські функції;
- фахівець, який виконує управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах;
- особа, що організовує конкретну роботу певної кількості працівників, керуючись сучасними методами.

Внаслідок такої уваги до діяльності менеджерів у психології управління виникло відгалуження «психологія менеджменту» як міждисциплінарний науково-практичний напрям, основу якого становить психологія управління, частково психологія маркетингу, інші аспекти психологічних наук, які певним чином відображені в діяльності менеджера, і знання та викорис-

тання яких зумовлюють успішну діяльність організацій в умовах ринкової економіки.

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

Часто вживаним у психології управління є термін «організація», що має кілька значень:

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

З погляду психології управління керівникові важливо чітко знати й усвідомлювати всі ці аспекти. Наприклад, знаючи, до якого типу належить конкретна організація, керівник чіткіше зможе визначити свою роль у ній, джерела своєї влади, спосіб впливу на підлеглих, способи мотивації спільної діяльності тощо. А чітке знання як керівником, так і кожним учасником управлінського процесу своїх повноважень і персональної відповідальності, процедур координації дій, діяльності є необхідною умовою запобігання непорозумінням.

4. Міжпредметні та міждисциплінарні зв'язки психології управління

Зародившись на перетині психологічних дисциплін, психологія управління функціонує і розвивається у нерозривному

зв'язку як із багатьма суспільними науками (філософія, соціологія, політологія, педагогіка та ін.), так і з тими, що сфокусовані на проблемах управління виробництвом, підприємницькою та бізнесовою діяльністю. Особливими є її взаємозв'язки з психологічними дисциплінами: вона послуговується знаннями й багатьма методологічними прийомами загальної психології, психології особистості, психології творчості, соціальної психології, практичної психології, акмеології, вікової і педагогічної психології, психології кар'єри, психології праці, інженерної психології, економічної психології і психології бізнесу, етнопсихології, водночас збагачуючи їх своїми спостереженнями й узагальненнями.

Багато засадничих принципів цієї галузі знань перейнято від *загальної психології*. Особливу цінність мають її положення, що стосуються характеру, здібностей, функціонування психічних процесів людини (волі, емоцій, уявлень тощо).

Психологія особистості забезпечує психологію управління своїми знаннями, конкретними спостереженнями, узагальненнями й міркуваннями щодо таких функціональних характеристик особистості, як самосвідомість, самооцінка, образ «Я», життєвий шлях. Використовуючи ці надбання, психологія управління визначає особистісно-індивідуальні передумови ефективної управлінської діяльності, виробляє типологію керівників і науково обґрунтовані методики діагностики їхніх особистісних якостей.

Важливі для психології управління принципи, методологія, наукові здобутки *психології творчості*, оскільки суттєву роль відіграє знання чинників і конкретних методик активізації творчого потенціалу особистості, групи, колективу організації.

Соціальна психологія збагачує психологію управління знаннями про відносини особистості в соціальній групі, з іншими соціальними групами, соціальними інститутами, суспільством загалом, а також конкретними методиками дослідження цих феноменів і процесів. Водночас у трактуванні поняття «відносини» психологію управління цікавить управлінський аспект взаємодії, який вважається одним із важливих чинників, що сприяють злагодженій діяльності колективу, організації

(підприємства). Психологія управління аналізує різні аспекти поведінки працівника, групи лише в контексті функціонування організації (підприємства), у межах якої реалізується управлінський процес.

Широкою є сфера взаємодії психології управління з *практичною психологією*, зокрема її напрацюваннями на етапі створення й реалізації методик, процедур професійного відбору, добору кадрів, формування управлінських структур, особливо тих, чия робота пов'язана зі значним соціальним (відповідальність) та економічним (гроші) ризиком. Не менш важливою є взаємодія цих дисциплін під час формування й організації роботи соціально-психологічних і соціально-акмеологічних служб, створення тренінг-програм для персоналу та керівників організацій, складання їхніх психологічних характеристик, психологічної експертизи інноваційних методик управління.

Акмеологія (грец. акме – вершина чогось) – галузь психологічних знань, зосереджена на проблемах удосконалення професійної діяльності, ділової взаємодії, професійного спілкування, методів запобігання професійній деформації, досягнення професійних вершин фахівцями різних сфер життєдіяльності суспільства. Психологія управління з досвіду акмеології бере багато цінного щодо опанування секретів майстерності, формування психологічної готовності до ефективної та результативної управлінської діяльності. Найпомітніше виявляється їх зв'язок у вивченні рівня професіоналізму діяльності та спілкування, яке значно впливає на продуктивність міжособистісних взаємин та управлінської діяльності. Важливим є також з'ясування взаємозалежностей комунікативної активності керівника організації з індивідуально-психологічними та особистісними особливостями її персоналу. Це надає суб'єкту управлінської діяльності широкі можливості у прогнозуванні характеру ділових міжособистісних контактів, взаємовпливів учасників взаємодії, успішному розподілі обов'язків і доручень.

Вікова психологія збагачує психологію управління конкретними рекомендаціями і прогнозами щодо можливостей особистості у різні вікові періоди, що важливо під час вибору оптимальних форм і методів управлінської діяльності.

Педагогічна психологія є особливо цінною для психології управління стосовно вироблення, використання й коригування оптимальних управлінських методик, прогнозування наслідків їх застосування в управлінській діяльності.

З позицій *психології кар'єри*, для якої важливим є розроблення психологічних основ особистісної динаміки фахівця, психологія управління виявляє психологічні чинники безперервного розвитку керівників, що передбачає аналіз психологічних особливостей їхнього розвитку, професійної управлінської деформації, регресу; аналізує психологічні детермінанти і механізми розвитку особистості керівників; створює вікову та внутрішньопосадову періодизації управлінського розвитку тощо. Використовуючи ці дані, психологія управління може детально вивчати зміни управлінської діяльності на різних часових зрізах, психологічні механізми просування керівника в ієрархічній системі управління, планувати систему формування управлінських кадрів.

Пізнавальні можливості *психології праці* як галузі психологічної науки значною мірою сприяють психології управління в оптимізації управлінських процесів і відносин в організації. Але, на відміну від психології праці, психологія управління переймається не проблемами відповідності фахівця його професії, професійного відбору, професійної орієнтації, а відповідності працівника і його поведінки психологічному клімату, що панує в організації.

Завдяки досягненням *інженерної психології*, яка вивчає інформаційну взаємодію людини з технічними засобами, психологія управління виробляє конкретні методики виявлення стійких індивідуальних властивостей, інтенсифікації діяльності керівника у процесі прийняття управлінських рішень, оптимізації функціонального змісту управлінської діяльності.

Економічна психологія, маючи предметом своїх досліджень психологічні настанови, стереотипи економічного мислення людини, груп, верств населення, забезпечує психологію управління конкретними висновками як щодо їх ставлення до економічної дійсності загалом, так і стосовно конкретної економі-

чної ситуації, що є важливим чинником у виборі управлінських засобів впливу на їх економічну поведінку.

Тісно пов'язана з економічною психологією *психологія бізнесу, підприємництва*, що зосереджує увагу на закономірностях та особливостях функціонування особистості у підприємницькій сфері, яка передбачає ініціативність, самостійність, відповідальність, зокрема майнову, здатність до ризику тощо.

Неоціненною є взаємодія психології управління з *етнопсихологією* (грец. *ethnos* – плем'я, народ) – наукою про психічні особливості, ментальність (особливість світосприйняття) народу, властивості національного характеру. Адже у представників різних етносів існують свої усталені норми відносин, ділової поведінки, обміну інформацією тощо. Тому управлінська діяльність передбачає наявність у фахівців ґрунтовних знань і навичок поведінки під час міжнародних ділових переговорів, неформального спілкування з представниками різних національностей. Не менш важливим є регулювання ділової взаємодії у межах однієї етнічної групи. Сукупно все це – важливий чинник, здатний забезпечити оптимальну адаптацію суб'єктів управління в поліетнічному середовищі, у взаємодії з іноетнічним партнером, ефективне розв'язання етнічних конфліктів в організації тощо.

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

5. Психологічні закони і принципи ефективної управлінської діяльності

Закон – це межа свободи дій, або фундаментальна підстава, правило, за яким потрібно діяти. Управління розглядають як вплив з метою досягнення бажаних результатів, а також як здатність впливати в конкретних умовах. Управління – це водночас наука і мистецтво, втілене у повсякденну практику. Кожен з нас залучений до управлінської діяльності, про що ми

часом не замислюємось, оскільки прагнемо досягти бажаного і намагаємось впливати на цей процес. Таким чином, закони психології управління проявляються у взаємодії людей, між-особистісних відносинах і в груповій поведінці. Вони діють незалежно від того, знаємо ми їх чи не знаємо, усвідомлюємо чи ні. На жаль, деякі керівники враховують наявність цих законів лише на інтуїтивному рівні. Чи можна в цьому випадку говорити про успішне управління? Навряд.

Основними законами психології управління (управлінської діяльності) є:

Закон невизначеності відгуку, згідно з яким сприйняття людьми зовнішніх впливів залежить від їхніх психологічних структур. Навіть одна й та сама людина, але в різний час, може не однаково реагувати на певний вплив. Якщо не враховувати цей закон, то це може привести до нерозуміння потреб і очікувань суб'єкта, дії якого можуть стати неадекватними стосовно колег, партнерів, керівників. *Цей закон передбачає дотримання принципів:* об'єктивності (законів) управління; авторитету; формалізму; суворого дотримання дисципліни.

Закон неадекватності відображення людини людиною. Суть цього закону полягає в тому, що жодна людина не може осягнути іншої людини з достовірністю, достатньою для ухвалення серйозних рішень щодо неї. *Принципи:* гуманізації управління («універсальної талановитості», «невичерпності оцінки» – Немає людей нездатних, є люди, що займаються не своєю справою); «без гніву й пристрасті (упередження)».

Закон вікової асинхронності. У різні моменти свого життя навіть доросла людина певного біологічного віку може перебувати на різних рівнях розвитку. *Принципи:* розвитку (здібності людини розвиваються внаслідок зміни умов життя особистості й інтелектуально-психологічних тренувань); невичерпності (жодне прижиттєве оцінювання людини не може бути остаточним).

Закон неадекватності самооцінки відображається в тому, що оцінюючи себе, людина стикається з такими ж внутрішніми бар'єрами та обмеженнями, як і під час оцінювання інших людей. Відомо, що самооцінка ніколи не буває адекватною – вона завжди або завищена, або занижена. Крім того, людині властиво в чомусь себе переоцінювати і водночас у чомусь недооцінювати, і це, безумовно, впливає на висновки щодо себе. *Принципи*: функціональної компетентності (практичне володіння знаннями і вміннями, необхідними для виконання певної діяльності); професіоналізму (керівну посаду можуть зайняти лише особи, які володіють відповідними професійними та кваліфікаційними характеристиками).

Закон спотворення інформації. Будь-яка управлінська інформація, просуваючись по ієрархічній драбині управління, має об'єктивну тенденцію до зміни сенсу. Це зумовлено алегоричною мовою інформації, а також відмінностями освітнього рівня, інтелектуального та психічного розвитку і фізичного стану суб'єктів управлінської діяльності. Таким чином, ступінь спотворення інформації прямо пропорційний кількості людей, через яку вона проходить. *Принцип*: надання переваги в управлінській діяльності письмовій комунікації (накази, розпорядження, службові записки, подання тощо).

Закон самозбереження визнає, що кожна система (біологічна або соціальна) прагне зберегти себе (вижити) і використовує для цього весь свій потенціал (ресурс). Відповідно до цього закону, провідним мотивом соціальної поведінки суб'єкта управлінської діяльності є збереження власного соціального статусу, і почуття власної гідності. *Принципи*: вдосконалення (адаптація до змін, що безперервно виникають); розвитку і саморозвитку (випереджувальні технології, вміння прогнозувати майбутнє організації).

Закон компенсації полягає в тому, що за наявності високих вимог зовнішнього середовища до людини або суттєвих стимулів до певної праці брак будь-яких здібностей для успішної конкретної діяльності компенсується іншими здібностями і навичками. *Принципи*: узгодженості особистих і організаційних цілей; делегування повноважень; кар'єрного просування за об'єктивними критеріями; відокремлення виконуваних функцій від особистості працівника, керівника.

6. Методологічні принципи психології управління

Сучасне наукове знання терміном «методологія» позначає три різних рівні наукового підходу: 1) загальна методологія – загальний філософський підхід, спосіб пізнання, який приймає дослідник. Загальна методологія формулює загальні принципи, які застосовують у дослідженнях; 2) спеціальна методологія – сукупність методологічних принципів, що використовують у певній галузі знання; 3) методологія як сукупність конкретних методичних прийомів дослідження.

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

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

Принцип історизму забезпечує вивчення явища з погляду його виникнення, етапів розвитку, сучасного і майбутнього стану. У психології управління принцип історизму передбачає вивчення особливостей виникнення, становлення та розвитку

взаємодії людей в організованих спільнотах. Згідно з ним психологія управління застосовує набутий теоретичний і практичний досвід; обґрунтовує сучасні тенденції управлінського розвитку керівника та його управлінської діяльності, закономірності взаємодії людей в організованих групах; оцінює діяльність колективних суб'єктів управління; досліджує внутрішню динаміку управлінських процесів, пояснює їх психологічні особливості, визначає напрям розвитку.

Принцип діалектики вимагає системного дослідження предметів і явищ дійсності у їх загального зв'язку і розвитку. Він пов'язаний із принципом історизму, що в психології означає рух форм психічного відображення від біологічно зумовлених до соціально зумовлених форм, перетворення індивідуально-психологічних особливостей особистості на її властивості.

Принцип об'єктивності передбачає вивчення об'єктивних закономірностей розвитку явищ управління, вимагає, щоб методи дослідження і позиція дослідника не впливали на одержані результати. Цей принцип передбачає вивчення людини в процесі діяльності. Згідно з принципом об'єктивності суб'єкти управління мають використовувати знання об'єктивних законів з метою досягнення практичних результатів. Його дотримання убезпечує від суб'єктивізму, авторитаризму, лібералізму, необдуманих дій, поквапних рішень і передбачає наявність у керівника або колективних суб'єктів управління знань про загальні закономірності соціального розвитку, результати теоретико-прикладних досліджень, закономірності та психологічні особливості управлінської діяльності.

Принцип системності. Сучасне наукове знання є складним, багаторівневим, багатовимірним, глибоким. Цим ознакам відповідають основні напрями системного підходу, завдяки якому психологія управління розвивається і розв'язує свої завдання. Застосування принципу системності у психології

управління передбачає розгляд психічних виявів особистості та організованої групи як окремих елементів предмета пізнання, як взаємодіючих, взаємозумовлених, взаємопов'язаних елементів єдиного цілого. Психологія управління зосереджена на проблемах співвідношення, співіснування, узгодження людини й управління як елементів єдиної системи.

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

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

Принцип розвитку. У багатьох працях з теорії та методології психології його трактують як психологічний. У психології управління застосування цього принципу має особливе значення для прогнозування та моделювання етапів становлення і розвитку особистості керівника, управлінських кадрів, шляхів оптимізації управлінської кар'єри, вивчення стартових умов розвитку керівника та організації.

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

досягнення особистістю поставлених цілей, пошуку способів реалізації планів.

Принцип гуманізму визнає і трактує людину як найвищу цінність, як унікальну особистість.

Принцип активності ґрунтується на визнанні активного взаємозв'язку людини з навколишнім середовищем як необхідної умови її життєдіяльності. *Активність* – типовий для особистості узагальнений ціннісний спосіб відображення, вияву і реалізації її життєвих потреб; властивість особистості, що інтегрує і регулює в динаміці всю її особистісну структуру (потреби, здібності, волю, свідомість). Ця категорія розкриває саме індивідуально-особистісний рівень і спосіб виконання діяльності та спілкування. Активність учасників управлінського процесу є складним феноменом, який утворюють цільові настанови, ціннісні відносини, ціннісні орієнтації, що визначають мотиваційну сферу особистості, спрямованість її інтересів, можливостей, здібностей, вибір способів діяльності та спілкування в системі управлінських відносин. Роль людини в управлінні, згідно з принципом активності, полягає в тому, щоб активно діяти, а не бути додатком системи управління.

Серед інших галузевих принципів психології управління виокремлюють:

- *принцип соціальної спрямованості*, який передбачає врахування в процесі управлінської діяльності інтересів суспільства, конкретної галузі, конкретної організації;
- *принцип законності* – полягає в дотриманні правових норм під час виконання управлінської діяльності;
- *принцип гласності* – передбачає забезпечення в системі управління участі всіх представників управлінських відносин у компетентному обговоренні проблеми, ухваленні управлінських рішень на основі широкої поінформованості;

- *принцип співвідношення єдиноначальності та колегіальності* відтворює взаємодію двох форм вияву повноважень: а) єдиноначальність, яка полягає у персональній відповідальності керівника за прийняті управлінські рішення; б) колегіальність, що є формою колективної підготовки проєктів рішень;

- *принцип співвідношення повноважень та відповідальності* передбачає такий розподіл повноважень і відповідальності, який забезпечив би найефективнішу дію системи, коли рішення приймають один раз, а не переадресовують від однієї інстанції до іншої. Це сприяє збереженню психологічного потенціалу людей на всіх рівнях керівництва;

- *принцип зворотного зв'язку* виявляється в тому, що процес управління ефективний за умови, що керівник постійно отримуватиме інформацію про дієвість певної підсистеми, досягнення чи недосягнення мети;

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

Отже, методологічні засади психології управління базуються на філософському підході до аналізу явищ дійсності. Цей підхід постає як загальна методологія, загальний принцип пізнання, філософсько-методологічний рівень дослідження, який забезпечує світоглядне узагальнення одержаних результатів. Спеціальна методологія психології управління виявляється у сукупності застосовуваних у ній методологічних принципів. Вона відкриває можливості конкретного використання загальнофілософських принципів щодо об'єктів психології управлін-

ня, яка, будучи міждисциплінарною наукою, базується на методологічних принципах загальної, соціальної, інженерної психології, психології праці, економіки, кібернетики, історії.

7. Методи психології управління

Дослідження у галузі психології управління передбачають науково обґрунтоване використання сукупності конкретних методів, методик і процедур.

Метод дослідження – спосіб, шлях одержання необхідної інформації про психологічні явища у сфері праці й управління, психологічні особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу. Сукупність наукових методів збирання, оброблення й аналізу фактів у сфері управління забезпечує реалізацію цілей та завдань психологічного дослідження. Методи психології управління поділяються на три групи:

- психологічні методи вивчення особистості в системі управління;
- соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління;
- методи розв’язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень.

Психологічні методи вивчення особистості в системі управління спрямовані передусім на збір інформації щодо підбору і розподілу персоналу в організації, вивчення психологічних особливостей взаємин між людьми.

Метод самопостереження. У психології тривалий час вважали єдиним методом пізнання психічних явищ суб’єктивний метод (інтроспекція, лат. introspecto – заглядаю всередину), який виявляється у самопостереженні. Самопостереження – безпосереднє спостереження людиною за влас-

ними психічними процесами – передбачає вияв здатності особистості усвідомлювати себе, свої якості, дії, вчинки, ставлення до суспільства, до інших людей, до себе. При вивченні особистості керівника в управлінському процесі розглядається як допоміжний. Його результати у комплексі з іншими методами дають цінний матеріал про досліджуваний об'єкт. На основі самоспостережень формується самооцінка керівника, яка може бути завищеною, заниженою або адекватною.

Метод спостереження – навмисне, систематичне й цілеспрямоване сприймання і фіксація психічних явищ з метою вивчення їх специфічних змін за певних умов, їх аналізу і використання у практичній діяльності. Спостереження дає змогу одержати цікаві відомості про людину, манеру її поведінки, характер взаємин з іншими людьми, особливості її спілкування, впливу на інших тощо. В управлінні за допомогою методу спостереження з'ясовують професійно значущі особливості різних психічних процесів шляхом вивчення і порівняння зовнішніх виявів діяльності людини, її міміки, жестів, комунікативних властивостей, результатів праці.

Перевага цього методу полягає в тому, що психіка виявляється в природних умовах, тобто спостереження дає інформацію про дії індивідів незалежно від їх установок на бажану, схвалювану поведінку. Найпоширенішими його феноменами є *включене спостереження* (передбачає, що дослідник сам на певний час належить до групи – об'єкта дослідження) та *невключене спостереження* (спостереження «збоку», тобто дослідник не є учасником групи).

Залежно від позицій спостерігача щодо об'єктів дослідження виокремлюють *відкрите* (досліджувані особи, групи знають, що вони є об'єктом спостереження) і *приховане* спостереження (досліджувані особи не поінформовані й не здогадуються про спостереження за їх поведінкою і діяльністю).

За регулярністю спостереження поділяють на *систематичне* (дослідник постійно відвідує досліджуваний об'єкт протягом певного часу) та *епізодичне* (дослідник відвідує певний об'єкт час від часу). Спостереження може також бути *суцільним*, коли фіксуються всі вияви психологічної діяльності протягом певного часу, і *вибірковим*, коли реєструються лише явища, які безпосередньо стосуються питання, що вивчається (наприклад, стиль відносин працівників і керівника; індивідуальний підхід керівника до підлеглих тощо).

У керівника, який постійно вдається до методу наукового спостереження, поступово формується психологічна спостережливість, а вміння спостерігати за людьми і використовувати дані цих спостережень в управлінській роботі є складовою професійної майстерності керівника.

Методи опитування застосовують, щоб з'ясувати, чи розуміють досліджувані певні завдання, життєві ситуації, а також з метою одержати інформацію про інтереси, погляди, почуття, мотиви діяльності та поведінку особистості. Метод опитування – отримання інформації про об'єктивні чи суб'єктивні факти із слів респондентів (опитуваних). Ці методи передбачають збирання інформації, джерелом якої є словесне повідомлення, судження опитуваного, і ґрунтуються на безпосередній (бесіда, інтерв'ю) чи опосередкованій (анкетування, тестування) соціально-психологічній взаємодії дослідника і опитуваного (респондента). Керівник, використовуючи цей метод, ставить собі за мету з'ясувати певні уявлення працівника, його думки, поняття, цілі професійної діяльності, трудові інтереси, труднощі, зміст переживань, ставлення до праці тощо.

Метод експерименту є основним методом досліджень у психології, найнадійнішим засобом одержання вірогідної інформації. Перевага його полягає в тому, що дослідник не чекає на явища, які його цікавлять, а викликає їх, організовуючи взає-

модію між досліджуваними та експериментальною ситуацією з метою встановлення закономірностей цієї взаємодії та змінних, від яких вона залежить. Метод експерименту більше за інші методи пов'язаний із теорією і неможливий без знань дослідника про природу досліджуваного процесу та чинники, що детермінують експеримент.

Психологічний експеримент має такі різновиди:

- *природний*, який базується на управлінні поведінкою досліджуваних у природних умовах (створюються спеціальні експериментальні умови, що не порушують звичайного перебігу подій);

- *лабораторний*, котрий передбачає проведення дослідження у штучних умовах, з використанням вимірювальної апаратури, приладів та іншого експериментального матеріалу. Завдяки використанню спеціальних приміщень, вимірювальної апаратури, тренажерів, можливості змодельовати умови, які рідко трапляються у повсякденному житті, високій точності реєстрації дій досліджуваних порівняно із спостереженням тощо, лабораторний експеримент забезпечує достовірні результати. Недоліками його є те, що штучні умови істотно впливають на вияв психіки досліджуваних, і що не всі психічні явища можна вивчити.

Метод вивчення документів. У психології управління документами вважають спеціально створені предмети, призначені для передавання та збереження інформації, а також будь-яку інформацію, що містить дані про зміни у змісті праці особистості, обсяг виконаних нею робіт, відносини в організації тощо. Джерелом інформації є протоколи зборів, плани роботи, кадрова документація та ін. Документи умовно поділяють на типи:

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

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

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

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

Робота з документами потребує від дослідника спеціальної підготовки: вміння визначати достовірність відображеної в документах інформації (з'ясувати мету, з якою складено документ, його автора та ініціатора; аналізувати наміри осіб, що склали документ; виокремити опис подій та їх оцінку; з'ясувати, чи був автор документа свідком зафіксованої події, переказав її зі слів інших чи склав документ на підставі даних, одержаних від інших тощо). Наприклад правильне вивчення анкетних даних дає змогу не лише отримати загальне враження про працівника, а й підготуватись для бесіди з ним.

На практиці використовують різні методи вивчення документів або їх сукупність. Найпоширенішими є контент-аналіз і біографічний метод.

Контент-аналіз (англ. content – зміст). Сутність його полягає у виокремленні в тексті документа певних одиниць змісту для їх статистичного оброблення (розрахунок частоти вживання цих одиниць: термінів, оцінок тощо). Контент-аналіз – спосіб переведення інтерпретованої текстової інформації у кількісні показники з математико-статистичним обробленням.

Біографічний метод є ефективним під час вивчення особистих документів (листів, щоденників, автобіографій тощо). За допомогою біографічного методу відбувається синтетичний

опис людини як особистості й суб'єкта діяльності. Він є одночасно історичним і генетичним, адже дає змогу простежити динаміку життєвого шляху людини, враховуючи економічні, соціальні, моральні, етнопсихологічні і психофізіологічні аспекти. Його предметом є життєвий шлях людини, а джерелами біографічної інформації – сама людина і події середовища, яке її оточує.

Отже, володіння методами вивчення психологічних особливостей людини та вміння використовувати їх на практиці є найважливішими умовами творчої роботи керівника й персоналу.

Соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління базуються на використанні соціально-психологічних механізмів, які діють в організації (йдеться про організацію як групу людей, колектив): взаємин у формальних і неформальних групах, статусно-рольової реалізації особистості, соціальних потреб тощо. Ця група методів вирізняється своєю мотиваційною характеристикою, яка визначає особливості впливу. До неї належать:

➤ *методи впливу*. Оскільки управлінська діяльність не існує поза спілкуванням і взаємодією, то головною детермінантою взаємовпливу людей є її змістова характеристика. Методи впливу спрямовані саме на те, щоб викликати зміну поведінки і діяльності партнера по спілкуванню. Серед методів впливу вирізняють:

- *переконання* (вплив на свідомість особистості через звернення до її критичного судження);
- *навіювання* (вплив на психічну сферу людини, пов'язаний із зниженням свідомості та критичності сприймання інформації);

- *наслідування* (вплив на психічну сферу людини з метою свідомого чи неусвідомленого повторення нею чийхось вчинків, жестів, манер, стилю життя);

- *зараження* (вплив на емоційну сферу людини; процес передавання емоційного стану від одного індивіда до іншого на психофізіологічному рівні контакту, крім власне смислового впливу);

- *метод соціометрії* застосовують під час дослідження емоційно-психологічних взаємин у групі (організації). Соціометрична методика дає змогу виявити реальне місце особистості у групі за її діловими якостями, популярністю, міжособистісними стосунками.

- *метод групового оцінювання особистості* базується на феномені групових уявлень про кожного як результат взаємопізнання у процесі спільної діяльності, спілкування і дає змогу отримати характеристики особистості через взаємооцінювання. За його допомогою оцінюють якості людини (за поданим переліком) з використанням прийомів: прямого оцінювання; ранжирування якостей; попарного порівняння та ін.

Застосування соціально-психологічних методів у психології управління переслідує мету забезпечення зростаючих соціальних потреб учасників управлінського процесу, їх розвитку, підвищення управлінської активності особистості та ефективної діяльності організації.

Методи, спрямовані на розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень. Розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень – це завжди вибір альтернативи, що вимагає від учасників управлінського процесу компетентності, творчості, активності, рішучості і передбачає застосування відповідних методів:

- *метод «гарної ідеї»* – найдавніший метод розв'язання завдань у психології управління, який передбачає вияв інтуїції.

Оскільки проблема формулюється не завжди чітко, на основі інтуїції часто приходить блискавичне її формулювання та вирішення;

➤ *метод «мозкового штурму»*. Сутність його полягає в генерації ідей учасниками творчої групи, очолюваної фахівцем. Рішення приймають інші фахівці (5–6 осіб). Вони знайомляться з висунутими під час «мозкового штурму» ідеями і вибирають ті, що варто реалізувати (як правило, приблизно 10% висунутих ідей). Вибір ідеї пов'язаний з обговоренням її авторитетними спеціалістами;

➤ *метод синектики* розроблений У. Гордоном, буквально означає «метод поєднання різноманітного». Він має багато спільного з методом «мозкового штурму», а відрізняється від нього організацією роботи творчої групи, підібраної для розв'язання конкретної проблеми. Процедура його застосування охоплює чотири фази: 1) обмірковування всіма учасниками творчої групи проблеми і намагання знайти шляхи її розв'язання з фіксацією міркувань на бланках (у робочих зошитах); 2) спільне обрання лідера групи, який детально викладає свою думку щодо вирішення завдання; 3) висловлення учасниками свого розуміння з приводу можливого способу розв'язання проблеми; дискутування, узгодження різних поглядів і розроблення моделі розв'язання завдання (якщо дискусія не приводить до оформлення загального підходу у розв'язанні управлінського завдання, використовують різноманітні методи узгодження); 4) аналіз запрошеними спеціалістами-експертами висунутих творчою групою оцінок проблеми і запропонованої нею моделі її вирішення;

➤ *метод щоденників*. Якщо управлінське завдання є дуже складним і вимагає значної напруги творчих зусиль протягом тривалого часу, створюють спеціальну групу експертів, учасникам якої дозволяють працювати колективно, а також нарізно.

Кожен із них щоденно протягом одного-двох тижнів записує у блокнот спостереження і формулює висновки з приводу можливого розв'язання завдання. Результати роботи обговорюють на спільній дискусії. Для узагальнення спостережень, міркувань, пропозицій формулювання тематики дискусії керівник може особисто ознайомитися із нотатками у кожному щоденнику.

➤ *метод Дельфі* застосовують, коли вирішення завдання передбачає висунення та обґрунтування альтернатив.

➤ *метод голосування «за – проти»*. Сутність його полягає в тому, що з кількох варіантів вибирають окремі, оцінювані в балах експертною групою (журі). Голосування використовують для обговорення за участю експертів концепцій чи елементів розв'язання управлінського завдання, отриманих за допомогою методу щоденників чи методу «635».

➤ *метод утопічних ігор* передбачає активну участь творчої групи у розв'язанні сформульованої проблеми. Кожен учасник висловлює нереалістичні (утопічні) твердження у вигляді ідей. Подані ідеї поділяють за допомогою балів на дві великі категорії: на модель «утопій» і модель «не утопій». У першу модель потрапляють прогнози бажаного майбутнього, у другу – прогнози небажаного майбутнього. Модель «утопій» доповнюють чинниками, що перешкоджають реалізації утопічних ідей, а до моделі «не утопій» пропонують чинники, що викликають небажані тенденції. Висловлені ідеї оцінюють за допомогою матриці переваг. Цей спосіб оцінювання полягає в підсумовуванні індивідуальних оцінок.

➤ *метод Дельбека* застосовується для вирішення завдань, що вимагають знань у різних галузях, і передбачає активний творчий підхід до розв'язання проблем групи кожною особою.

Значно рідше застосовують такі методи розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень, як метод

контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод рольової гри тощо.

При застосуванні кожного методу виникає проблема якості інформації. Одержана в результаті дослідження інформація має відповідати вимогам точності (залежить від чутливості використаних методик до вимірювання досліджуваних якостей), обґрунтованості (визначається придатністю методу досліджувати саме ті якості об'єкта, які вивчаються) та надійності (означає стабільність результатів при повторних експериментах різних дослідників). Інтерпретація одержаних даних – це творчий і копіткий процес, який потребує врахування і використання багатьох інших результатів теоретичних та емпіричних досліджень.

Контрольні запитання

1. Які об'єктивні причини виникнення психології управління як самостійної галузі психологічної науки?
2. Дати характеристику основних етапів становлення психології управління.
3. Дати порівняльну характеристику інженерно-психологічного та соціально-психологічного підходів до визначення предмета психології управління.
4. Чим відрізняється суб'єкт-об'єктний підхід до визначення предмета психології управління від інших підходів? Визначити її об'єкт і предмет відповідно до цього підходу.
5. У чому полягають мета і завдання психології управління у суспільстві?
6. Назвати структурні елементи психології управління та розкрити їх зміст.
7. Які розділи містить психологія управління як наука? Розкрити їх загальний зміст.
8. Охарактеризувати основні функції психології управління та пояснити їх зв'язок із функціями управління.

9. Розкрити сутність основних категорій психології управління: соціальне управління, менеджмент, менеджер, керівник, організація, управлінські відносини.

10. Дати визначення поняття «людський чинник», розкрити його роль в управлінських відносинах.

11. Висвітлити міжгалузеві зв'язки психології управління.

12. Охарактеризувати психологічні закони і принципи ефективної управлінської діяльності.

13. Дати загальну характеристику поняття «методологія».

14. Розкрити сутність загальних принципів психології управління.

15. Дати характеристику галузевих принципів психології управління.

16. Дати визначення поняття «метод дослідження». На які групи поділяються методи дослідження у психології управління?

17. Охарактеризувати методи спостереження і самоспостереження у психології управління.

18. Розкрити сутність вивчення особистості методами опитування.

19. У чому полягає процедура вивчення особистості методом експерименту?

20. Як застосовується в управлінській діяльності метод вивчення документів і біографічний метод?

21. Дати загальну характеристику соціально-психологічних методів вивчення організації в структурі управління.

22. Дати загальну характеристику методів, спрямованих на розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень.

1.2. Особистість у психології управління

Визначення понять «людина», «індивід», «індивідуальність», «особистість». Індивідуально-психологічні властивості особистості: психічні процеси, психічні стани, психічні властивості. Типи темпераменту та їх вплив на діяльність. Характер та особливості його прояву. Основні акцентуації характеру. Здібності як індивідуально-психологічні властивості особистості. Загальні та спеціальні здібності. Соціально-специфічні риси особистості у психології управління. Психологічна установка, стереотип, ціннісні орієнтації особистості в управлінні. Емоції та основні емоційні стани особистості. Функції емоцій. Психологічні механізми реакції менеджера на емоційний стан підлеглих: підтримка, розуміння, повага, співчуття.

1. Визначення понять «людина», «індивід», «особистість», «індивідуальність»

Категорія особистості в сучасних наукових дослідженнях соціального прогресу і суспільній свідомості посідає одне з центральних місць. Її розкриття дає можливості для цілісного підходу до з'ясування сутнісних сил і потенціалу людини, системного аналізу та синтезу її психічних функцій, процесів, станів, властивостей. Галузь психологічних знань, яка займається вивченням психічних властивостей людини як цілісного утворення – це **психологія особистості**. Вона розглядає людину як певну систему психічних якостей, що має відповідну структуру, внутрішні зв'язки, характеризується індивідуальністю та взаємопов'язана з навколишнім природним і соціальним середовищем.

Для психологічного аналізу особистості в психології управління потрібно чітко розмежувати поняття: «індивід», «особистість», «індивідуальність». Ці поняття не є тотожними: кожне з них розкриває специфічний аспект індивідуального буття людини. Людина як біологічна істота є індивідом, як

соціальна – особистістю. Проте поняття «людина» значно ширше від поняття особистості, бо охоплює велике коло соціальних і біологічних ознак – антропологічних, етнографічних, національних, культурних тощо. Людина добровільно набуває тієї чи іншої соціальної ролі, усвідомлює можливі наслідки своїх дій після їх виконання й розуміє всю повноту відповідальності за їх результати. Але процес виконання соціальної ролі, соціальний статус і ранг особистості, її позиція в житті й діяльності, здатність діяти самостійно та відповідально відображаються в тих індивідах (їхній свідомості), які її оточують і працюють із нею.

Людське дитя народжується на світ із генетично закладеними в ньому потенційними можливостями стати людиною. Немовляті притаманні анатомічні та фізіологічні властивості тіла й мозку, які належать лише людині. Вони забезпечують у перспективі оволодіння прямоходінням, знаряддями праці та мовою, а також розвиток мислення, свідомості, самосвідомості тощо. Але система біологічних, генетичних, анатомічних, фізіологічних чинників передбачає становлення людини лише в певних соціальних, культурно-історичних умовах цивілізації.

Біологічно зумовлену належність новонародженої дитини і дорослої людини саме до людського роду та її відмінність від тварин зафіксовано у понятті «індивід». *Індивід* – біологічний організм, носій загальних спадкових якостей біологічного виду – людина. Представник людського роду – *homo sapiens*. Будь-яка людина є індивідом, незалежно від рівня її фізичного і психічного здоров'я. Індивідами ми народжуємося. Отже, індивід – це біологічне підґрунтя, яке забезпечує подальший розвиток особистості в соціальних умовах. Факти з життя дітей, які змалку потрапили до тваринних (вовчих) зграй і яких не вдалося повернути на шлях людського розвитку, свідчать, що людиною можна стати лише в соціальному оточенні, про-

ходячи певний послідовний шлях соціалізації індивіда, який перетворює його в особистість. Людину як індивіда характеризують її вік, стать, зовнішність, звички тощо. Але, з'явившись на світ як індивід, людина набуває особливих соціальних властивостей, вона стає особистістю. І це можливо лише в соціумі. Тому можна стверджувати, що особистість – це соціальне явище, продукт розвитку суспільства, об'єкт і суб'єкт історичного процесу та суспільних відносин (взаємодії з іншими суб'єктами життєдіяльності та спілкування).

Особистість – соціально-психологічна сутність людини, що формується внаслідок засвоєння індивідом суспільних форм свідомості, поведінки, суспільно-історичного досвіду людства. Особистістю ми стаємо під впливом суспільства, виховання, навчання, взаємодії, спілкування тощо. Це поняття відображає ступінь інтеріоризації людиною соціальної сутності, тобто, особистість – соціальна якість індивіда, що не може виникнути поза суспільством.

Процес становлення людини як особистості в результаті її перебування в різних спільнотах називають соціалізацією особистості. Соціалізація відбувається в соціальних групах, до яких людина послідовно долучається протягом життя. Вплив соціального оточення через соціальні групи опосередковується психологічними властивостями людини – типом вищої нервової діяльності, задатками, темпераментом, в подальшому – здібностями, характером, ціннісними орієнтаціями. Саме через взаємодію психофізіологічного, природного та соціального формується особистість. Суспільство виробило певні важелі соціалізації: виховання, навчання в закладах освіти та культури, засоби масової інформації, сім'я, література, мистецтво, комп'ютерні мережі тощо. Таким чином, особистість визначається через залучення людини до конкретних суспільних, наці-

ональних, культурних та історичних відносин, які вимагають свідомої продуктивної діяльності та спілкування.

Отже, можна сказати, що особистість характеризує спосіб життя, образ соціального буття. Вона може стверджуватися як на позитивних, так і на негативних нормах і цінностях, які є в людській культурі. Особливо яскраво це виявляється в «історичних особистостях», серед яких чимало героїв і прогресивних діячів, але є й чимало тиранів, людиноненависників.

У філософсько-психологічному сенсі особистість – це об'єкт і суб'єкт історичного процесу та власного життя. Вона – продукт епохи, життя своєї країни, нації, власної сім'ї, а водночас – очевидець та учасник суспільного руху, творець власної й загальної історії.

Проте, людина – це не лише індивід та особистість, але і носій свідомості, суб'єкт діяльності, що виробляє матеріальні й духовні цінності. Структура людини як суб'єкта діяльності утворюється з певних властивостей індивіда і особистості, які відповідають предмету і засобам діяльності. Саме категорія «суб'єкт» означає вищий рівень розвитку особистості, який виявляється в її індивідуальності. За висловом видатного психолога С. Рубінштейна, особистість стає індивідуальністю, досягаючи максимального рівня своєї неповторності, а суб'єктом вона стає, досягаючи оптимального рівня розвитку своєї людяності, етичності. Передумовою формування людської індивідуальності служать анатомо-фізіологічні задатки, які розвиваються у процесі виховання, що має суспільно зумовлений характер. Різноманітність умов виховання і природжених характеристик породжує широку варіативність проявів індивідуальності.

Отже, *людина* – це біосоціальна істота, наділена свідомістю і здатністю до діяльності. Саме ця єдність становить основу для максимально повного розвитку і виявлення людиною своїх

здібностей, допомагає їй зробити власний неповторний внесок у розвиток суспільства, формує інтегровану характеристику людини – її індивідуальність.

Індивідуальність відображає неповторне співвідношення особистих рис та специфічних особливостей людини, що утворюють її своєрідність, відмінність від інших людей. Вона виявляється у здібностях людини, домінуючих потребах, рисах характеру, почутті власної гідності, світобаченні, системі знань, умінь, навичок, рівні інтелектуального і творчого розвитку, індивідуальному стилі діяльності та поведінки, типі темпераменту, характеристиках емоційної та вольової сфер тощо.

Отже, кожна людина є одночасно індивідом, особистістю і суб'єктом діяльності, але далеко не кожній вдається стати індивідуальністю. Також правильно і те, що кожна людина є структурним цілим, але далеко не кожна людина є цілісною особистістю, тобто досягає гармонійної взаємодії всіх якостей, властивостей, способів діяльності.

2. Індивідуально-психологічні властивості особистості

Керівництво людьми передбачає знання індивідуально-психологічних властивостей особистості. Психологія розглядає індивідуально-психологічні властивості в контексті структури психіки людини.

У найзагальнішому вигляді *психіка людини* – це її внутрішній духовний світ: потреби та інтереси, бажання і потяги, цілі, установки, оцінні судження, відносини, переживання, знання, вміння, навички поведінки і діяльності тощо. Тобто, психіка відображає роботу нервової системи людини.

До основних форм прояву психіки особистості належать: психічні процеси, психічні стани та психічні властивості. Розглянемо їх детальніше.

Психічні процеси – це різні форми чи види взаємодії психічного, внаслідок чого у психіці відображаються предмети та явища. Психічні процеси поділяються на три основні групи: а) пізнавальні – відчуття, сприймання, мислення, пам'ять, увага, уява, мовлення; б) емоційні – емоції, почуття; в) вольові – воля.

Психічний стан – це тимчасовий функціональний рівень психіки, який відображає взаємодію впливу внутрішнього середовища організму або зовнішніх чинників і визначає спрямованість перебігу психічних процесів у конкретний момент і вияв психічних властивостей людини. Важливість вивчення психічних станів пояснюється тим, що вони суттєво впливають на ефективність поведінки й діяльності. Особливо це стосується людей, специфіка діяльності яких та умови її виконання часто мають складний, надзвичайний характер.

Психічні стани класифікують як вияви психічних процесів: пізнавальні (зосередженість, замисленість тощо), емоційні (настрої, афекти, тривога тощо), вольові (рішучість, розгубленість тощо). Аналіз психічного стану дає змогу прогнозувати поведінку особистості, її розвиток та самозростання.

Оскільки психічний стан характеризує індивідуальну психічну діяльність, то слід наголосити, що він тісно пов'язаний з індивідуальними психічними властивостями особистості. *Психічні властивості* – сталі психічні утворення людини, що формуються у процесі життєдіяльності та є закріпленими і повторюваними у структурі особистості. До них належать: темперамент, характер, здібності.

У психології управління індивідуально-психологічна структура особистості, крім психічних процесів, психічних станів та психічних властивостей, охоплює й *соціально-специфічні риси* (соціальні установки, ролі, ціннісні орієнтації).

3. Типи темпераменту та їх вплив на діяльність

Темперамент – головна властивість особистості, її найбільш стійка характеристика, яка майже не змінюється протягом життя і виявляється в усіх сферах життєдіяльності. Це біологічний фундамент, на якому формується особистість як соціальна істота. Характерна особливість темпераменту полягає в тому, що він проявляється у людини в різних обставинах і забарвлює всі психічні прояви особистості (емоції, мислення, вольові прояви): як вона говорить, як рухається, сміється, плаче, працює, відпочиває. Це залежить від динамічних особливостей психіки. Властивості темпераменту більш стійкі та постійні порівняно з іншими психологічними особливостями людини.

Отже, *темперамент* – це індивідуально своєрідні властивості психіки, які визначають динаміку психічної діяльності людини, однаково проявляються в різних видах діяльності незалежно від її змісту, мети і мотивів та залишаються постійними у зрілому віці.

Стародавній опис темпераменту належить «батькові медицини» Гіпократу (бл. 460–377 рр. до н. е.), який першим намагався з'ясувати причини індивідуальної поведінки людей. Його послідовник, лікар Клавдій Гален (бл. 130–200 рр. н. е.), через кілька століть дійшов висновку, що ці відмінності зумовлені співвідношенням основних видів рідин в організмі людини: крові (лат. *sanguis*), слизу (гр. *phlegma*), жовтої жовчі (гр. *chole*), чорної жовчі (гр. *melana chole*). Оптимальне співвідношення цих рідин визначає здоров'я, тоді як непропорційне є джерелом різних захворювань.

У сучасній психології користуються гіпократовою класифікацією типів темпераментів: сангвінік, холерик, флегматик і меланхолік. Спираючись на цю класифікацію видатний фізіолог Іван Павлов створив нейродинамічну концепцію, відповід-

но до якої особливості поведінки, динаміки перебігу психічної діяльності залежать від індивідуальних відмінностей у діяльності нервової системи. Основою цих відмінностей є прояв і співвідношення властивостей двох основних процесів – збудження і гальмування, їх сила, врівноваженість та рухливість. Комбінації цих властивостей нервових процесів покладені в основу утворення *типу вищої нервової діяльності*. Павлов виокремив чотири таких типи, які за кількістю й основними характеристиками відповідають чотирьом класичним типам темпераменту:

- «*нестримний*» сильний, неврівноважений, рухливий тип (*холерик*);
- «*живий*» сильний, урівноважений, рухливий тип (*сангвінік*);
- «*спокійний*» сильний, врівноважений, інертний тип (*флегматик*);
- «*слабкий*» слабкий, неврівноважений, малорухливий тип (*меланхолік*).

Кожному з цих типів властиві своєрідні психологічні особливості. Розглянемо їх у контексті психології управління.

Основу *холеричного типу темпераменту* становить сильна, неврівноважена і рухлива нервова система, яка забезпечує високий рівень працездатності та витривалості в роботі. Але для холерика характерною є циклічність у роботі й поведінці: то працює «запоями», з великим піднесенням, долаючи будь-які труднощі (особливо під впливом якоїсь пристрасті), а то під впливом, наприклад, незаслуженої образи чи категоричного критичного зауваження у нього настає депресія, пригніченість, зниження працездатності.

Холерикам властивий підвищений рівень активності. *Активність – це ступінь енергії, з якою людина долає перешкоди на шляху до досягнення поставленої мети. Іноді саме перешко-*

ди, труднощі можуть бути стимулом до трудової діяльності. Холерик – реактивний тип: на його діяльність істотно впливають сторонні подразники, іноді повністю її руйнуючи. Проте за допомогою тренувань прояви реактивності можна дещо змінити: значно покращити увагу холерика, зменшити її відвертання.

Холерики легко переключають свою увагу з однієї діяльності на іншу, швидко переходячи від однієї справи до іншої. Вони швидко мислять, сприймають, запам'ятовують і довго зберігають у пам'яті матеріал, швидко говорять. Розмовляють вони досить голосно, їхня мова емоційна, яскрава, впливова, супроводжується яскраво вираженими мімікою і жестами. Тобто виявляється сильна експресія (зовнішній прояв) почуттів і досить високий темп реагування на різні подразники.

Під час формування різних виробничих навичок рухи холерика різкі, напружені, не завжди узгоджені. Важче утворюються рухові навички. У холерика швидкі дії, і він оперативно приймає рішення. Ставлення до небезпеки бойове, сміливо йде на ризик, проте часто необдуманий, дуже ініціативний, позитивно ставиться до нового, наполегливо прагне до мети.

Неврівноваженість нервової системи фізіологічно пояснюється тим, що при достатньо сильному гальмівному процесі переважає надзвичайно сильний процес збудження, що проявляється у частій зміні настрою, емоційній нестриманості, підвищеній дратівливості.

Водночас холерик – це людина з хворобливою схильністю до образ та афективних станів, в яких часто є жорстокою і безжалісною. У взаєминах часто різкий, прямолінійний в оцінках, «говорить в лоб», що, звичайно, значно зменшує його сумісність з іншими людьми. Почуття виникають швидко, сильні, глибокі, довго зберігаються. На зміну почуттів інших людей (друга, коханої) до себе тривалий час реагує досить

хворобливо, але якщо ця зміна відбулася, то рішуче «спалює мости» у стосунках з об'єктами своїх пристрастей.

Холерики люблять бути в центрі уваги і здатні впливати на оточення, хоча часто переоцінюють свої здібності. Їм притаманна сталість прагнень та інтересів, а їхня поведінка й діяльність часто охоплена пристрастями. Прояви холеричного темпераменту залежать від мотивації діяльності людини: у людей із серйозними намірами, громадськими інтересами холеричний темперамент проявляється в ініціативних, енергійних, принципових діях. Там, де немає таких інтересів, він може проявлятися в афективних переживаннях, роздратованості.

Основою *сангвінічного типу* темпераменту є сильна нервова система, а це означає його високу працездатність і достатню витривалість. Сангвініки, за словами І. Павлова, добрі та продуктивні діячі, але лише тоді, коли мають стійкий інтерес до виконуваної справи, тобто постійне збудження. Це робить сангвініка схильним до захоплень. Розвиваючи бурхливу діяльність, він може швидко її покинути, якщо втратить інтерес, а справа потребує терпіння. Щоденна, копітка, монотонна, одноманітна робота нестерпна для сангвініка. Інтереси і прагнення його нестійкі, увага нестабільна і нетривка. Сангвінік схильний до поверховості у виконанні справ, намагається обходити труднощі, поспішає прийняти рішення, щоб швидше позбутися турбот.

Його поведінка і діяльність досить енергійні, тому сангвініка потрібно залучати до активної виробничої та громадської діяльності, ставити перед ним нові завдання, здійснюючи суворий контроль за виконанням і якістю роботи. Ці риси сангвініка проявляються по-різному залежно від спрямованості діяльності особистості. У людей, які не мають серйозних інтересів у житті, часто спостерігаються легковажність, пустотливість, нестійкість намірів, поверховість. Для сангвініка характерне

продумане, без особливого ризику ставлення до небезпеки. Прагне швидкого досягнення мети з уникненням перешкод.

Активність і реактивність сангвініків урівноважені. Їхня непосидючість постійно потребує вражень, які їх збуджують і сприяють активності. Темп реакції поведінки досить високий, що супроводжується рухливістю нервових процесів: швидко переключаючись з одного виду діяльності на інший, сангвініки мають гнучкий розум. Їхня мова також голосна, жива, досить емоційна, виразна, але супроводжується нерізкими жестами і плавною мімікою. Сангвініки – люди найбільш пластичні: досить швидко орієнтуються в нових обставинах життя, легко адаптуються в новому колективі та контактують із незнайомими людьми.

Сангвініка вирізняє переважно оптимістичний, життєрадісний врівноважений настрій, миролюбна поведінка, спокійне ставлення до критики, поверхові, короткочасні емоційні переживання, що зумовлюється збалансованістю процесів збудження і гальмування. Його почуття, що легко виникають і легко змінюються, часто домінують над розумом. На відміну від холерика сангвінік недостатньо чутливий до зовнішніх змін обставин, до інших людей, має високий поріг чутливості (знижена сензитивність). Для цього типу людей характерна певна переоцінка цінностей, невеликі навіюваність і недовірливість, слабка підозрілість.

В основі *флегматичного типу* темпераменту лежить сильна, врівноважена, інертна нервова система. Флегматик – «невтомний працівник» (І. Павлов). Спокійний, посидючий, вміє зосереджуватись, завжди уважний. Сторонні подразники не відволікають його від основного виду діяльності. Внаслідок наявності сильного гальмування флегматики легко стримують свої імпульси, прагнення. Труднощі підвищують активність флегматика, він наполегливо прагне до поставленої мети. У

роботі дотримується встановленого порядку, систематичності, не витрачає сили на зайве, не поспішає, роботу виконує ґрунтовно, як правило, доводить почату справу до кінця. Флегматик має дуже велике терпіння і самовладання, завдяки чому досягає високої продуктивності праці. Нервові процеси у нього добре збалансовані, але малорухливі й інертні, він має значні труднощі щодо переключення уваги з одного виду діяльності на інший, слабку адаптивність до нових умов праці, важко налагоджує контакти з незнайомими людьми. Це зумовлює негативне ставлення до нового, байдужість – до небезпеки і критики.

Оскільки флегматик надзвичайно важко включається в іншу роботу, йому необхідний додатковий час для розкачування, зосередження, переключення на інший об'єкт. Усе це – наслідок інертності його нервової системи. *Інертність – це насамперед слабкі показники швидкості в роботі й високі показники стійкості, збереження окремих зв'язків та їх систем.* Настрій флегматика стійкий, без великої радості й печалі. У звичайних умовах флегматик спокійний, рівний у стосунках з іншими людьми.

Флегматик не образливий, схильний до веселощів, у міру товариський, не любить базікати. Почуття виникають повільніше, ніж у холерика і сангвініка, але характеризуються великою силою та слабкою експресивністю. Флегматики дуже рідко «виходять з себе», несхильні до афективних станів. Але якщо таке трапиться, афект флегматика нагадує смерч, який зносить усе на своєму шляху. Викликати збудження у флегматика нелегко, його почуття дозрівають довго, але вони досить постійні й інтенсивні. Найменше флегматики прагнуть до різноманітності почуттів. Знижена сензитивність та висока активність, що домінує над реактивністю, дають змогу флегматику лишатися спокійним у будь-яких, навіть найскладніших, обставинах.

В основі *меланхолічного* темпераменту лежить слабкий тип нервової системи. Меланхолік дуже швидко втомлюється. Позитивні умовні рефлекс (навички, образи пам'яті) виробляються повільно, важко, досить нестійкі й легко гальмуються при найменших змінах навколишнього середовища. Меланхоліки важко сприймають найменші зміни, які потребують руйнації динамічних стереотипів, хворобливо переживають невдачі, мають дуже слабе терпіння і повільну адаптивність. У нових умовах життя і праці орієнтується слабо. Але у спокійних, звичних обставинах меланхоліки почуваються дуже добре і після вправ і тренувань можуть успішно виконувати завдання і досягати задовільного рівня роботи. Навпаки, сильний вплив (тиск з боку керівника) викликає у нього тривалі гальмівні фази. В інтенсивних виробничих умовах працездатність меланхоліка суттєво знижується, тому робота, повна раптових випадковостей і ускладнень, йому не підходить.

З точки зору працездатності нервової системи меланхолічний тип найбільшою мірою неефективний, але він легко переключається з однієї справи на іншу, на відміну від сильних типів нервової системи у нього підвищена чутливість до всього, що відбувається навкруги. Це дуже обережна, уважна людина, з неврівноваженою поведінкою. Прагнення до мети то сильне, то слабе, уникає перешкод. У меланхоліка дуже розвинутий рефлекс «природної обережності», а тому він часто сором'язливий, боязкий, нерішучий. В екстремальних умовах у меланхоліка частіше, ніж в інших типів, виникають паніка, істерична поведінка, пригнічені стани. Настрій у меланхоліків нестійкий: оптимістичне ставлення змінюється на песимістичне і навпаки, причому з перевагою песимізму. Меланхолік схильний до сильних переживань з несуттєвих причин, дуже вразливий, із хворобливо-образливим ставленням до критики. Почуття глибокі, характеризуються тривалістю і повільністю

перебігу, стійкістю і слабкою експресивністю. Тривожне, незібране, пригнічене ставлення до небезпеки.

Темперамент не можна оцінювати як поганий чи хороший: кожний має свої як позитивні, так і негативні вияви. Так, *позитивними* у сангвіників є швидкість, рухливість; у холериків – активність і оперативність психічних реакцій, у флегматиків – витримка і врівноваженість за будь-яких умов, у меланхоліків – чутливість і співпереживання. За *несприятливих умов* у холериків може виявлятися різкість і нестриманість, у сангвіників – нестійкість, у флегматиків – в'ялість і пасивність, у меланхоліків – замкненість.

Кожний вид діяльності ставить перед психікою людини та її динамічними особливостями певні вимоги. Темперамент, впливаючи на динаміку діяльності, може впливати і на її продуктивність. У різних видах діяльності роль темпераменту також буде відрізнятися.

У масових професіях певні властивості темпераменту, необхідні для такої діяльності, але слабо виражені у людини, можуть компенсуватися за рахунок інших властивостей і зумовлених ними прийомів роботи. Отже, у масових професіях вони не визначають продуктивність діяльності.

Якщо ж діяльність пов'язана з великим напруженням, відповідальністю, потребою ризику, небезпекою, властивості темпераменту визначають професійну придатність людини. Тому необхідно проводити попередній добір людей за низкою властивостей для того, щоб особливості темпераменту відповідали вимогам діяльності. Такий шлях пристосування темпераменту до вимог діяльності називається професійним доббором. Відмінності між професіограмою і межею можливостей нервової системи працівника стає не лише його особистою невдачею, а й може призвести до несприятливих результатів його життєдіяльності.

Успішність управлінських відносин значною мірою залежить від уміння суб'єкта управління застосовувати індивідуальний підхід до об'єкта управління (тому, що одні й ті самі прийоми впливу на працівників з різними темпераментами приводять до протилежних результатів). *Знання типів темпераменту дає змогу керівнику правильно співвіднести можливості кожного працівника з професійними вимогами до нього, вибрати найбільш доцільні форми і методи виробничої діяльності, ефективніше управляти колективом.*

Одним із шляхів пристосування властивостей темпераменту до вимог діяльності є подолання негативних проявів темпераменту позитивним ставленням. Тобто, прояв темпераменту залежить від загальної культури людини. Якщо темперамент буде володіти людиною, управляти її поведінкою, то завжди виникає небезпека розвитку небажаних рис особистості. Холеричний темперамент може зробити людину нестриманою, різкою, схильною до постійних емоційних вибухів. Сангвінічний темперамент може довести людину до легковажності, схильності розпалюватися, поверховості й нестійкості почуттів. При меланхолічному темпераменті у людини можуть вироблятися зайва сором'язливість, надмірна замкнутість, схильність цілком поринати у власний світ переживань. Флегматичний темперамент може зробити людину в'ялою, інертною, часто байдужою до будь-яких подій. Звичайно, холерику стриманість дається важче, ніж флегматику, сангвініку легше піти на ризик, ніж меланхоліку. Важливу роль тут відіграють дисциплінованість і культура спілкування людини. Культура полягає в тому, що людина будує свою поведінку відповідно до прийнятої в суспільстві моралі.

Певний рівень пристосування темпераменту до вимог діяльності можливий завдяки перевихованню (тренуванню) окремих властивостей. Хоча темперамент належить до стійких

психологічних властивостей особистості, це не означає, що він не піддається жодним корекціям. Відомий психолог-дослідник А. Ковальов вказує, що пластичність нервової системи відкриває широкі можливості для розвитку. Проте вона не подібна до пластичності воску, який змінює форму навіть від неістотних впливів на нього, а має пластичність сталі, яка потребує великих зусиль багаторазових впливів для зміни її форми.

Керівникові необхідно не лише знати типи темпераменту своїх підлеглих, вміти використовувати їхні цінні властивості у практичній діяльності, а й вчити персонал володіти своїм темпераментом.

Крім того, важливим для управлінця є усвідомлення позитивних і негативних проявів власного темпераменту і вміння тримати їх під контролем. Так, керівникам, які належать до типів із рухливими нервовими процесами, легше змінювати старі стереотипи поведінки, вони швидше перебудовуються. Але треба робити це не поспіхом, щоб уникнути помилок і надмірностей. А керівники – флегматики довго й детально готуються до майбутніх змін, їм дуже важко відмовитися від звичних методів діяльності. Тому для перебудови їм потрібно набагато більше часу. Однак цей недолік переростає в перевагу під час переходу до практичних дій: глибока підготовка дає змогу діяти впевнено, планомірно, майже безпомилково, а стійкість допомагає твердо триматися накресленого курсу. Тому при стимулюванні управлінської активності керівників важливо враховувати особливості їхнього темпераменту та розуміти їхню психологію.

4. Характер та особливості його прояву

Своєрідним «каркасом особистості» є характер, в якому відображаються найбільш виражені та взаємопов'язані властивості особистості, що чітко розкриваються в її діяльності та пове-

дінці, які ми називаємо *рисами характеру*. Вони виявляються у ставленні людини:

➤ *до інших людей* (увага, принциповість, прихильність, комунікабельність, миролюбність, лагідність, тактовність, коректність або протилежні риси);

➤ *до справ* (сумлінність, допитливість, ініціативність, рішучість, ретельність, точність, серйозність, ентузіазм, зацікавленість або протилежні риси);

➤ *до речей* (бережливість, економність, акуратність, почуття смаку або протилежні риси);

➤ *до себе* (розумний егоїзм, впевненість у собі, нормальне самолюбство, почуття власної гідності чи протилежні риси).

Отже, *характер* – це сукупність стійких індивідуально-психологічних властивостей людини, які виявляються в її діяльності та суспільній поведінці, у ставленні до інших людей, праці, навколишнього світу та самої себе. Для успішної управлінської діяльності керівникові дуже важливо знати характер людей, з якими доводиться працювати. Це дає змогу передбачати, як вони поводитимуться за певних умов, виконуватимуть доручення тощо.

Для психології управління важливо звернути увагу на основні акцентуації характеру.

Упертість у збудженому стані, недовірливість, нетерпимість до заперечень у дискусіях. У спокійному стані такі люди під час розгляду справ виявляють відповідальність і розсудливість. Вони часто страждають від надуманої несправедливості інших стосовно себе. У зв'язку з цим зверхньо і недовірливо ставляться до людей, надто чутливі до образ, підозрілі, мстиві, довго переживають кривду, часто ініціюють конфлікти. Проте, такі люди відрізняються прагненням здобути високі показники у будь-якій справі, за яку беруться, і великою наполегливістю у досягненні своїх цілей.

Педантизм виявляється у радикальному, не обґрунтованому формалізмі під час вирішення справи, ретельному дотриманні інструкцій, що, часом, може зашкодити справі, думці типу «а раптом щось трапиться». Такі люди є важкими на підйом, довго переживають події, які завдали якоїсь травми. Якщо і вступають у конфлікти, то, як правило, не є ініціаторами, швидше пасивними учасниками. Водночас, педанти занадто гостро реагують на будь-яке порушення порядку; на роботі поведуться як бюрократи, що висувають до оточення забагато формальних вимог. Проте ці люди вирізняються пунктуальністю, акуратністю, особливу увагу приділяють чистоті й порядку, скрупульозні, сумлінні, орієнтовані на високу якість роботи, схильні до частих самоперевірок, сумнівів у правильності виконаної роботи. Педанти з радістю поступаються лідерством іншим людям.

Особистості з демонстративним характером виявляють амбіційність, зухвалість, їм властиво хизуватися, заперечувати очевидне. За звичайних умов вони здатні погоджуватися, досягати значних творчих успіхів. Вирізняються підвищеною здатністю до витіснення, демонстративності поведінки, жвавістю, рухливістю, легкістю у встановленні контактів. Їм притаманне прагнення до влади, потреба визнання, постійної уваги до своєї персони, бажання похвали; перспектива бути непоміченим їх не влаштовує. Вони демонструють емоційну лабільність, високу адаптивність до людей, схильність до інтриг при зовнішній м'якості манери спілкування. Люди з демонстративним характером можуть дратувати своєю самовпевненістю, високими домаганнями, постійно провокують конфлікти, але при цьому активно захищаються. Проте здатні захопити інших неординарністю мислення і вчинків.

Екзальтовані особистості легко збуджуються в радощах або сумують аж до розпачу, їхні реакції на вчинки, власні, або

інших людей, є загострено емоційними, афективними. Їм притаманна висока контактність, балакучість. Такі люди часто сперечаються, але не доводять до відкритих конфліктів. Вони прив'язані до друзів і близьких, здатні до співпереживання, мають гарний смак, проявляють яскраві й щирі почуття. Водночас здатні до паніки, легко переходять від стану захоплення до суму, рухливі та імпульсивні.

Тривожні (боязливі) характери в усьому бачать небезпеку, виявляють підвищену боязливість, сором'язливість, розгубленість, здатні сховатися від небезпеки, поступитися навіть слабшому, втекти від нього, якщо бачать у ньому загрозу. У таких людей рано формується почуття обов'язку, відповідальності, високі моральні й етичні вимоги. Почуття власної неповноцінності вони намагаються замаскувати шляхом самоствердження через види діяльності, в яких вони можуть достатньою мірою розкрити свої здібності. Притаманні їм з дитинства образливість, чутливість, сором'язливість заважають зблизитися з тими, з ким їм хочеться. Найслабше місце характеру представників цього типу – залежність від ставлення до них оточуючих. Рідко вступають у конфлікти, дружелюбні, самокритичні.

Збудливий тип характеризується підвищеною імпульсивністю, інстинктивністю, низькою контактністю у спілкуванні, грубістю, схильністю до конфліктів, у яких є активною, провокуючою стороною. Дратівлива, запальна, така людина часто змінює місце роботи, не вживається у колективі. Вона може бути авторитарною, вибираючи для спілкування більш слабких особистостей.

Гіпертимний тип відрізняється значною рухливістю і балакучістю, комунікабельний, має яскраво виражені жести, міміку, пантоміміку. Це самостійні, схильні до грайливості люди, в яких відсутнє відчуття дистанції під час спілкування з іншими. Скрізь привносять багато шуму, люблять компанії

однолітків, де прагнуть керувати. У них майже завжди гарний настрій, хороше самопочуття, високий життєвий тонус, нерідко квітучий вигляд, гарний апетит, здоровий сон. Це люди із завищеною самооцінкою, веселі, легковажні, поверхові і, водночас, практичні. Проте, до своїх обов'язків ставляться не дуже серйозно, важко миряться із жорсткою дисципліною, монотонною діяльністю, вимушеною самотністю. Їм притаманні спалахи гніву, роздратування, особливо, коли вони зустрічають сильну протидію або терплять невдачу.

Дистимні особистості вирізняються серйозністю, часто мають пригнічений настрій, слабку волю, уповільнені в діях. Їм властиве песимістичне ставлення до майбутнього, занижена самооцінка, низька контактність, малослівність у бесіді, навіть мовчазність. Такі люди, зазвичай, є індивідуалістами, уникають шумних компаній, ведуть замкнутий спосіб життя. Проте вони дуже сумлінні, цінують дружбу і готові підкорятися. У них загострене почуття справедливості, а також уповільнене мислення.

Емотивний тип особистості дещо подібний на екзальтованого, але має менш бурхливі прояви. Представників цього типу характеризують емоційність, чутливість, тривожність, боязкість, глибокі реакції у сфері тонких почуттів. Найбільш яскраво виражені риси – гуманність, м'якосердість, здатність співпереживати іншим людям чи тваринам, радіти чужим успіхам. Емотивні особистості вразливі, часто сприймають життєві події серйозніше за інших, рідко вступають у конфлікти, частіше тримають образи в собі, не виплескуючи їх назовні. Їм притаманне загострене почуття обов'язку, гарні виконавці.

Циклотимний тип характеризується частими змінами настрою, радісних і сумних станів, що залежить від зовнішніх подій. Радісні події викликають у таких людей жагу діяльності, підвищену балакучість, появу різних ідей, сумні – пригніче-

ність, уповільнення реакцій і мислення, так само часто змінюється й їхня манера спілкування з людьми.

5. Здібності як індивідуально-психологічні властивості особистості

Серед істотних властивостей людини особливе місце займають здібності, які органічно пов'язані із загальною спрямованістю особистості, її діяльністю, особливо з працею.

Здібності – це поєднання сприятливих індивідуально-своєрідних особливостей та якостей психіки, котрі виявляються у швидкості, результативності та якості виконання певної діяльності за мінімальних силових, енергетичних і часових затрат. Розрізняють загальні та спеціальні здібності.

Загальні здібності виявляються у всіх видах людської діяльності та забезпечують відносну легкість і продуктивність її виконання (здібності до навчання, до праці, загальні розумові здібності тощо).

Спеціальні здібності виразно виявляються в окремих спеціальних галузях діяльності (сценічній, музичній, спортивній тощо). До спеціальних зараховують і здібності до практичної діяльності: конструктивно-технічні, організаційно-управлінські, педагогічні, підприємницькі та інші.

У різних людей спостерігаються ті самі здібності, які, проте, не однакові за рівнем розвитку. Систему здібностей людини, яка дає змогу їй досягнути значних успіхів в одній або кількох видах діяльності, називають *обдарованістю*. Обдарованість, як правило, людина успадковує. Вона виражає внутрішні можливості розвитку не організму як такого, а власне особистості, а також внутрішні психологічні умови діяльності у їх співвідношенні з вимогами, які висуває ця діяльність.

Поняття *таланту* відображає високий рівень розвитку насамперед спеціальних здібностей, які дають змогу одержати

продукт діяльності, що вирізняється новизною, досконалістю та суспільною значущістю. Талант може виявитися в усіх сферах людської праці: в організаторській і педагогічній діяльності, науці, техніці, найрізноманітніших видах виробництва. Про найвищий рівень творчих виявів особистості свідчить її геніальність, що втілюється у творчості, яка має історичне значення для суспільства та сприяє його прогресивному розвитку.

6. Соціально-специфічні риси особистості у психології управління

Як уже зазначалося, до соціально-специфічних рис особистості в управлінських відносинах належать її соціальні настанови, ролі та ціннісні орієнтації.

Однією з найважливіших складових професійної діяльності керівників і менеджерів є їхня взаємодія з людьми. Щоб адекватно сприймати оточуючих, управлінцям необхідно не лише володіти загальною та комунікативною культурою, постійно пам'ятати про різноманітні типи поведінки людей, їхніх характерів, а й ураховувати при цьому вплив на сприймання психологічних настанов. *Психологічна настанова* – це не усвідомлений особистістю стан готовності до певної діяльності, за допомогою якої може бути задоволена та чи інша потреба.

Група психологів під керівництвом Д. Узнадзе, досліджуючи цей феномен, встановила, що в структурі особистості внаслідок багаторазових повторень «настановочних ситуацій» поступово утворюється ланцюжок фіксованих настанов, які непомітно для людини визначають її життєву позицію в різних випадках. *Наприклад, у суспільному житті виділяють форми поведінки, в яких виявляються фіксовані настанови особистості: Так, ділові люди ставляться до бухгалтерів як до людей черствих і педантичних; до вчених – як до розсіяних і непрак-*

тичних; до працівників торгівлі – як до людей хитрих, що не цураються жодних засобів для досягнення вигоди.

Ці настанови, зазвичай, виникають внаслідок поквапних, недостатньо обґрунтованих висновків із особистого досвіду людей, найчастіше – це результат некритичного засвоєння стереотипів мислення – стандартних суджень, прийнятих у певній суспільній групі. *Стереотип* – це «стандартизований», спрощений образ якогось явища дійсності, схема, що фіксує певні риси явища, яких іноді не існує.

Об'єктивним результатом стереотипу є схематичне, іноді викривлене уявлення про явище дійсності, що перетворюється на своєрідний психологічний бар'єр на шляху до його подальшого пізнання. Стереотипи сприймаються людьми як знання, але насправді вони ґрунтуються на неповних і однобічних характеристиках якогось факту дійсності. Вони, зазвичай, засвоюються людьми під впливом соціального оточення.

Особливу увагу в сучасній психології і психології управління зокрема надають розробленню питань щодо формування і зміни соціальних настанов. Без урахування їх закономірностей неможливо розв'язати проблеми соціальної взаємодії людей. Люди піддаються впливу інших, якщо в них є позитивні настанови стосовно цієї групи. Наприклад, створені у підлеглих настанови виконують насамперед функцію фільтра інформації, що йде від керівника. Вся інформація, що не відповідає цим настановам, у певний спосіб фільтрується і доходить до свідомості підлеглого у нестійкій, іноді викривленій формі.

Настанови стосовно різних фактів суспільного життя (подій, людей) можуть бути і негативними, тоді ми говоримо про упереджене ставлення.

Прикладом упереджень є жорсткі настанови щодо людей, які формують чорно-біле сприймання у керівника з авторитарним стилем управління. Такий керівник переконаний,

якщо одне – добре, інше обов'язково має бути поганим. Ця тенденція погіршується тим, що джерело інформації часто персоніфікується керівником: важливішим є той, хто говорить, а не що говориться. Виникає подвійний фільтр, який не пропускає до свідомості нічого, що виходить з однобічного джерела.

Жорсткі настанови роблять керівника несприйнятливим до нового. Все, що не підпадає під його стереотипи, дратує, втомлює, сприймається як виклик. Це стосується передусім проявів ініціативи, творчості, самостійності. Владолюбцям-автократам властива інерція перших вражень, вони схильні до навішування ярликів. Симпатії й антипатії зберігаються тривалий час, хоча людина змінюється, може стати гіршою або кращою. Тому лідери авторитарного стилю погано розбираються в людях, вперто наполягають на своїх, сформованих оцінках.

Вибірковість у сприйманні, його однобічність проявляються і серед підлеглих. Наприклад, жінки-робітниці в першу чергу помічають у своїх колег і керівників людяність, чуйність, доброту, тактовність, повагу до інших, скромність, і менше цінують їхні виконавські та професійні якості.

Отже, настанови – це продукт впливів на людину соціального середовища. У різних спільнотах існують різні настанови до таких явищ, як приватна власність, суспільне добро, гроші, художня література, класична музика, праця, абстрактне мистецтво. У соціальній психології вивчено факти, коли культурні, національні, класові, групові та інші впливи, сформовані як особливі тенденції в соціальних фіксованих настановах особистості, об'єднуються в єдину цілісну структуру.

Остаточної форми настанови набувають між 12 і 30 роками, а між 20 і 30 роками вони «кристалізуються». Пізніше настанови змінюються з великими труднощами. Знання закономірностей формування і зміни настанов має велике значення

для формування особистості і соціальної групи, успішної управлінської діяльності менеджера.

Встановлення будь-яких відносин, у тому числі й управлінських, передбачає усвідомлення і фіксування свого місця в системі рольових, статусних, ділових, міжособистісних та інших зв'язків. *Роль найчастіше розуміють як соціальну функцію, об'єктивно задану модель поведінки особистості в системі міжособистісних відносин.* Її виконання має відповідати прийнятим соціальним нормам і очікуванням оточуючих, незалежно від індивідуальних особливостей особистості, оскільки соціальна роль впливає з надіндивідуальних соціальних відносин і взаємозв'язків людей, залучених до спільної діяльності. Сприятливі умови для розвитку й самореалізації особистості в межах рольової поведінки забезпечують цілеспрямованість і гнучкість творчого використання її об'єктивних ресурсів для досягнення соціально значущої мети.

За умов рольової взаємодії людина певною мірою позбавлена спонтанності своєї поведінки, оскільки її кроки та дії диктуються виконуваною роллю. Відповідно, у процесі управлінських відносин людина постає не лише як індивідуальність, а й як соціальна одиниця, що виконує певні функції згідно з поведінковою роллю.

Ціннісні орієнтації особистості відображають спрямованість її інтересів і потреб на певну ієрархію цінностей, схильність надавати перевагу одним цінностям над іншими в різних життєвих ситуаціях, спосіб диференціації особистісних об'єктів і явищ за їх особистісною значущістю. Вони є важливими чинниками професійного становлення особистості, передусім впливаючи на її мотиваційну сферу та, відповідним чином, впливають на її поведінку.

7. Емоції та основні емоційні стани особистості

Усе, що діється навколо нас, вчинки та поведінка інших людей, викликають у нас певне ставлення, яке відображається емоційно. Емоції є одним із найдавніших за походженням психічних станів і процесів. Вони відображають не самі предмети і явища, а їх об'єктивні відношення до потреб людини як організму. Емоції не є формою пізнання, оскільки викликають у свідомості не образи предметів чи явищ, а переживання.

Отже, **емоції** (лат. *emovere* – збуджувати, хвилювати) – це узагальнені чуттєві реакції на різні за характером зовнішні та внутрішні сигнали, які обов'язково викликають певні зміни у фізіологічному стані організму. Найчастіше емоції визначають як переживання людиною в конкретний момент свого ставлення до чогось або до когось.

Емоційні процеси – специфічна форма психічного відображення суб'єктивного ставлення людини до предметів або явищ у формі безпосереднього приємного або неприємного переживання.

Функція емоцій – це вузьке природне призначення, робота, яку виконують емоції в організмі, а їх *роль* відображається в характері (*позитивні чи негативні*) та ступені виявлення (*інтенсивність*). Що це означає? Виконуючи свої біологічні *функції*, емоції виникають спонтанно, «не запитуючи» людину, корисно це для неї чи ні. А *роль* емоцій оцінюється саме з особистісних позицій: допомагає чи заважає певна емоція чи її відсутність досягти мети, позитивно чи негативно впливає на здоров'я людини тощо (*помер від щастя, вибухнув від радості, відібрало мову від страху*).

Розглянемо **основні функції емоцій** (за Є. Ільїним).

Відображально-оцінювальна функція свідчить про суб'єктивність переживання й відповідного ставлення до сиг-

налів впливу, які залежать від суб'єктивного їх сприймання, зумовленого бажаннями і смаками людини.

Мотиваційна функція відображає важливу роль емоцій у процесі становлення системи мотивів людини: під час оцінювання значущості зовнішнього подразника, внаслідок якого виникає певна потреба, потім – при прогнозуванні можливості її задоволення, під час вибору мети.

Сигнальна функція виражається в тому, що за допомогою емоцій людина може довідатися, наскільки пізнавані нею об'єкти значущі для задоволення її потреб. Чим більше значення вони мають, тим глибші переживання людини.

Прогностична функція полягає в тому, що емоції допомагають оцінювати майбутні події (*передчуття задоволення в очікуванні приємної зустрічі, хвилювання перед іспитом, коли студент не встиг до нього належним чином підготуватися*).

Активаційно-енергетична функція показує вплив емоцій на фізичні можливості організму. Ще Б. Спіноза помітив, що емоції збільшують або зменшують «здатність тіла до дії». За впливом на поведінку і діяльність людини німецький філософ І. Кант поділив емоції на *стенічні* (від гр. – сила), які підсилюють життєдіяльність організму, та *астенічні* – які її послаблюють. (*Наприклад, стенічний страх у разі активно-оборонної форми (втечі від небезпеки) може сприяти мобілізації резервів людини завдяки викиду в кров додаткової кількості адреналіну. Сприяє мобілізації сил організму й наснага, радість. У таких ситуаціях кажуть «окрилений успіхом»*).

Деструктивний вплив емоцій призводить до дезорганізації поведінки й діяльності людини. Дуже часто це пов'язане із силою емоційного збудження. (*Наприклад, коли людина охоплена гнівом, вона прагне досягти мети будь-якою ціною, безкінечно повторюючи дії, які не призводять до успіху. Сильне хвилювання не дає зосередитися на певній роботі тощо*).

Комунікативна функція виявляється в тому, що емоції через експресію беруть участь у встановленні контакту під час спілкування з іншими людьми. Зовнішні прояви емоцій у міміці, пантоміміці дають змогу інформувати інших людей про своє ставлення до предметів і явищ дійсності. Це допомагає порозумінню під час спілкування, попередженню агресії з боку іншої людини, розпізнаванню потреб і станів, наявних у цей момент в іншого суб'єкта. *(До речі, у більшості відомих західних компаній, які підбирають персонал за коефіцієнтом інтелекту, швидше роблять кар'єру ті, що мають високий емоційний коефіцієнт, який характеризує здатність людини до емоційного спілкування).*

У межах комунікативної функції емоцій слід зупинитися на *маніпулятивній*, яка виявляється в тому, що люди свідомо або за звичкою демонструють «потрібні» для конкретної ситуації емоційні вияви. Причому роблять це не тому, що дійсно переживають ці емоції, а тому, що ці емоції бажаним чином впливають на інших людей. Тобто, емоції (які виявляються через усмішку, сміх, погрозу, лемент, плач, показну байдужість, показне страждання тощо) використовуються для маніпулювання іншими людьми.

Регулювальна функція полягає в тому, що стійкі тривалі переживання можуть змінювати поведінку людини, скеровувати та підтримувати її. *(Наприклад, у художньому фільмі «Людина з бульвару капуцинів»: кіномеханік містер Ферст привозив у містечко фільми, які викликали позитивні емоції, внаслідок чого у мешканців спостерігалось ушляхетнення поведінки; а його наступник містер Секонд показував гангстерські фільми, внаслідок яких у глядачів розвивалась агресивна поведінка).*

Пізнавальна функція емоцій виявляється під час інтелектуального творчого процесу *(коли йде мова про муки творчості, радість відкриття)*. Наявність емоційних явищ у процесі

пізнання зазначали ще давньогрецькі філософи Платон і Аристотель. *Клод Бернар – французький медик, засновник ендокринології, з цього приводу писав: «Гаряче бажання знання, – є єдиним двигуном, що повертає і підтримує дослідника в його зусиллях, і це знання, що ніби постійно вислизає з його рук, становить його єдине щастя і страждання. Хто не знав мук невідомого, той не зрозуміє насолод відкриття, які, звичайно, сильніші за всі, що людина може переживати».*

Різноманітні переживання почуттів зовнішньо виявляються у специфічному виразі обличчя (емоційній масці), позі, інтонації голосу і свідчать про певний емоційний стан людини. Таких емоційних станів багато, і кожному з них властивий свій набір психологічних характеристик і особливостей зовнішнього вияву.

До основних емоційних станів К. Ізард відносить інтерес, радість, здивування, страждання, гнів, страх, сором та ін.

Інтерес (як емоція) припускає наявність внутрішньої емоції інтересу, яка забезпечує селективну мотивацію процесів уваги й сприйняття котрої стимулює й упорядковує пізнавальну активність людини. К. Ізард розглядає інтерес як позитивну емоцію, що переживає людина частіше від усіх інших емоцій. Водночас він говорить про інтерес як про мотивацію.

Натомість Є. Ільїн вважає, що інтерес – це передусім мотиваційне утворення, в якому поряд з емоційним компонентом (позитивним емоційним тоном враження – задоволенням від процесу), є й інший – потреба у знаннях, новизні. Отже, інтерес – це афективно-когнітивний комплекс, який є одним із провідних мотивів навчання і сприяє засвоєнню знань, навичок і вмінь. Суб'єктивно він виявляється в позитивному емоційному тоні, що супроводжує пізнавальний процес, бажанні глибше ознайомитися з об'єктом і зрозуміти його. Виникнення інтересу спричинює новизна інформації, яку одержує людина,

успішне виконання діяльності та зміни в навколишньому середовищі. Інтерес характеризується відносно високим рівнем задоволення і впевненості в собі та зниженням рівня напруженості під час діяльності.

Радість визначають як активну позитивну емоцію, що виражається в гарному настрої й відчутті задоволення. Радість може бути наслідком творчого успіху, але зовсім не обов'язково його супроводжує. Вона виникає не лише з приводу задоволення бажання, досягнення мети, а й з приводу передбачення задоволення бажання (передчуття). Сильну й короточасну радість часто приймають за щастя. Звідси вирази: «щаслива мить», «птах щастя» тощо. Радість підвищує життєвий тонус людини, породжує відчуття бадьорості, впевненості в собі та особистої значущості, здатність до подолання життєвих перешкод. Супроводжується вона короточасним відчуттям повного задоволення.

Залежно від причин, які викликають радість, форми її прояву можуть бути різноманітними: від усмішки на обличчі до нестримного буйства, наприклад у футбольних фанатів, зумовленого перемогою улюбленої команди у відповідальних змаганнях. Радість належить до стенічних переживань. Різне стимулювання окремих груп м'язів обличчя (зокрема, губ і брів) створює специфічну емоційну маску радості.

Подив. Це короточасна емоційна реакція на раптові події, яка не має чітко вираженого позитивного чи негативного забарвлення. У момент виникнення воно гальмує всі попередні емоції і спрямовує увагу на подію, яка його спричинила. Про подив як збудник пізнання, писав ще Аристотель. У нього подив слугує ніби переходом від пізнання простих речей до більш складних. При цьому емоція подиву розвивається у процесі пізнання. Мімічним вираженням подиву є високо підняті брови, через що на чолі з'являються поздовжні зморшки, а

очі розширюються й округляються. Відкритий рот набуває овальної форми.

Страждання. Належить до негативних емоційних станів, породжується інформацією про неможливість задоволення найважливіших життєвих потреб, яке до цього часу вважалося можливим. Виникає як результат тривалого впливу негативної стимуляції. Його причинами можуть бути розчарування, біль, втрата, голод, холод. Виявляється у формі емоційного стресу, астеничної емоції. Людина при цьому має сумний знесилений вигляд, тихий жалібний голос. Емоційну маску страждання створюють опущені донизу кінці брів і рота.

Гнів. Теж є негативним емоційним станом, зумовленим появою серйозної перешкоди на шляху до задоволення важливої потреби, реалізується у формі афекту. Він має стеничний характер, тобто викликає короточасне піднесення життєвих сил. Гнів може спричинити особиста образа, обман та інші моральні причини, особливо якщо вони несподівані для суб'єкта. Його переживання характеризується високим рівнем напруження та імпульсивності. Гнів можна спровокувати не лише вербально (через слово, вислів), а й невербально (через міміку, жест, рухи тіла). Роль гніву полягає в мобілізації енергії для активного самозахисту індивіда.

Страх – це емоційний стан, який відображає захисну біологічну реакцію людини чи тварини під час переживання ними реальної або уявної небезпеки для їхнього здоров'я й благополуччя. Усі небезпеки, що спричиняють страх, поділяються на три групи: *реальні*, що несуть об'єктивну загрозу здоров'ю й благополуччю особистості; *уявні*, які об'єктивно не загрожують особистості, але вона сприймає їх як загрозу добробуту; *престижні*, які загрожують похитнути авторитет особистості в групі.

Залежно від ситуації, ступеня усвідомлення її небезпечності та від індивідуальних особливостей людини страх може набувати різної інтенсивності – від легкого побоювання до жаху, що паралізує. При цьому людина відчуває невпевненість, незахищеність і загрозу. Емоційну маску страху на обличчі створюють прямі підняті брови, горизонтальні зморшки на лобі, розкриті очі й напружені губи.

Сором – виражається в усвідомленні невідповідності власних думок, вчинків і зовнішності не лише сподіванням оточуючих, а й власним уявленням про належну поведінку і зовнішній вигляд. Нерідко він є результатом сильно розвинутої рефлексії; сповнених сумнівів, суперечностей роздумів; аналізу власного психічного стану. Сором може бути пов'язаний з невпевненістю людини у своїх силах, побоюванням можливої поразки, незнанням того, яке враження вона може справити на партнерів по спілкуванню. Переживання сорому виявляється у зміні виразу обличчя, почервонінні, потупленому погляді, відвертанні погляду, метушливості тощо.

Спектр людських переживань, безперечно, є значно різноманітнішим. Крім того, кожне з них може мати різні ступені вираженості, наприклад спокійне задоволення, бурхлива радість, захоплення, екстаз тощо. Поєднуючись між собою, деякі емоції викликають складні переживання, що робить емоційне життя людини дуже насиченим.

Звичайно, в жодному з переживань людини не доводиться зустрічатись лише з однією із зазначених емоцій, але бачити їх дуже корисно для розуміння емоційного життя особистості.

Під час емоційних переживань людина може перебувати в сильному напруженні, збудженні або ж у спокійному стані. У людини, яка відчуває, наприклад, скорботу, гнів, радість, інші емоційні переживання, відбуваються різні зміни не лише в діяльності внутрішніх органів, а й у зовнішньому вигляді (мі-

міка, пантоміміка тощо). Змінюється вираз обличчя, голос. Через виразні рухи і дії, як правило, розкривається почуттєва сфера особистості.

Менеджеру для його професійного успіху дуже важливо за виразом обличчя навчитися визначати переживання працівників, які різняться за специфікою прояву і впливають на їхню діяльність.

З точки зору психології усе розмаїття підходів до співробітництва менеджера та працівника можна звести до чотирьох головних компонентів: а) підтримка; б) розуміння; в) повага; г) співчуття.

Підтримка – одна з найважливіших умов правильних взаємин менеджера та працівника. Вона означає прагнення керівника бути корисним для підлеглого. Однак це не означає, що менеджер має взяти на себе всю відповідальність за виконання роботи і настрої працівника. Тут потрібна допомога й інших членів колективу, а також родини, близьких, друзів працівника. Однак головні ресурси приховані у самому працівнику, їх повне розкриття й використання стане можливим, якщо людина усвідомить: менеджер прагне допомогти, а не примусити. Таким чином, керівник відповідає за моральну підтримку підлеглого й активізує його роль у виробничому процесі. Ефективність підтримки залежить передусім від бажання самого працівника схаменутися, від його впевненості в успіху. Внутрішня згода працівника активно діяти призведе до сприятливого результату.

Розуміння керівником підлеглого становить підґрунтя для довіри, адже працівник переконується, що його скарги чи пропозиції почуті менеджером і активно осмислюються. Розуміння може виражатися і не вербально: поглядом, кивком голови тощо. Велике значення має тон та інтонація, здатні демонструвати як розуміння, так і відстороненість, незацікавле-

ність. Якщо працівник переконується у нерозумінні і небажанні менеджера зрозуміти його, то він автоматично перетворюється з помічника менеджера на його супротивника. Невиконання рекомендацій менеджера може бути єдиною ознакою того, що працівник не впевнений у зацікавленості менеджера його конкретним випадком, у його бажанні вникнути в ситуацію і розібратися професійно. У такому разі взаємини менеджера і працівника заходять у глухий кут.

Повага передбачає визнання цінності працівника як індивідуальності та серйозності його тривоги. Йдеться не лише про бажання вислухати людину, а й продемонструвати, що її слова є вагомими для менеджера: необхідно визнати значущість подій, які трапилися в житті працівника, і особливо тих, що становлять управлінський інтерес.

Щоб виявити повагу, менеджеру доцільно похвалити працівника за терпіння, скрупульозне та якісне виконання розпоряджень. Якщо підлеглий показав результати своєї праці, важливо дати йому зрозуміти, наскільки корисною виявилася ця інформація. Це сприятиме виникненню позитивного зворотного зв'язку й мотивуватиме людину до подальшої старанної роботи.

Щоб забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат в організації, менеджеру слід уникати принизливих зауважень щодо своїх працівників. Працівник, який випадково почув, як менеджер насміхається з нього в колі друзів, мабуть, ніколи цього не забуде і не пробачить. Аналогічна ситуація може виникнути під час збору інформації стосовно формування якогось нового напрямку роботи, коли менеджер постійно робить зауваження з приводу неточних висловлювань (формулювань) працівника, супроводжуючи зауваження відповідними емоційними ознаками – незадоволеною мімікою обличчя, «нервовими» рухами рук.

Співчуття є ключем до успішної співпраці в управлінських відносинах. Співчувати – означає відчувати іншого всім своїм єством. Співчуття починається з факту нашої присутності, інколи мовчазної, з очікування, коли працівник заговорить. Менеджеру необхідно вміти ставити себе на місце працівника, дивитися на світ його очима, терпляче вислухати його думку, навіть коли він повторюється. Співчуття можна висловити досить просто, поклавши руку на плече працівника, що створює певний позитивно-емоційний настрій, на якому можна будувати взаємодовіру. Однак таке ставлення зовсім не передбачає «переходу на особистості», «панібратства» чи «вседозволеності». Субординація в управлінських відносинах завжди має бути дотримана, що буде гарантувати менеджеру збереження його авторитету й гідності.

Контрольні запитання

1. Що вивчає психологія особистості?
2. Дати визначення понять «індивід», «особистість», «індивідуальність», «людина», пояснити співвідношення їх змісту.
3. Дати загальну характеристику індивідуально-психологічних властивостей людини.
4. Розкрити сутність поняття темпераменту, його значення у процесі формування особистості як соціальної істоти. Типи вищої нервової діяльності за І. Павловим.
5. Дати характеристику холеричного і сангвінічного типів темпераменту та пояснити їх вплив на людину як суб'єкта управлінської діяльності.
6. Охарактеризувати флегматичний та меланхолічний типи темпераменту з погляду на працездатність людини в системі управління.

7. Характер як індивідуальна властивість особистості, його вияви у різних типів особистості.

8. Дати загальну характеристику здібностей особистості. Загальні та спеціальні здібності.

9. Соціально-специфічні здібності особистості та їх вплив на управлінські відносини.

10. Дати визначення понять «емоції», «емоційні процеси», роль емоцій та розкрити їх смислове співвідношення.

11. Дати характеристику основних функцій емоцій.

12. Основні форми виявлення емоцій особистості.

13. Охарактеризувати основні емоційні стани особистості.

14. Психологічні механізми реакції менеджера на емоційний стан підлеглих.

1.3. Базові культурні моделі управління

Психологічні особливості управлінської діяльності. Культура управління. Західноєвропейська модель управління. Концепція «соціального ринкового господарства» Л. Ерхарда. Основні риси західноєвропейської моделі управління персоналом. Американська модель управління. Соціально-економічне підґрунтя та історичні передумови американського менеджменту. Корпорація як основний орієнтир управлінської моделі. Специфічні особливості та сутнісні характеристики американської моделі управління. Японська модель управління. Відмінності японського менеджменту від американського та європейського. Характерні ознаки управління в Японії. Психологічні особливості японської моделі управління. Особливості управління в сучасній Україні.

1. Особливості управлінської діяльності

Управлінська праця має свої особливості порівняно з працею безпосередньо продуктивною, внаслідок якої створюються матеріальні цінності. Участь у їх створенні відбувається не прямо, а опосередковано, через працю інших осіб. Управлінську діяльність розглядають як різновид розумової праці, яка не має форми речових результатів, але є невід'ємною частиною сукупної праці персоналу, а значить, і продуктивною працею. Її продуктом є управлінський вплив на персонал та його трудову діяльність, що виражається у формі управлінського рішення.

Специфіка управлінської праці полягає ще й у тому, що її результати, як правило, віддалені в часі й просторі від моменту і місця її витрат. Вони лише в кінцевому підсумку невіддільні від результатів функціонування всієї організації. *Основними параметрами управлінської праці є:*

- мета: створення умов для досягнення цілей організації, координація й узгодження спільної діяльності персоналу;
- предмет: трудова діяльність персоналу, інформація;

➤ засоби: обчислювальна й оргтехніка, засоби комунікації, транспорт;

➤ змістова характеристика: розумова праця (творчі, логічні і технічні операції), опосередкована продуктивна праця, робота з людьми, різноманіття завдань, творчий характер та інформаційна природа;

➤ продукт: управлінський вплив у формі рішення.

Як специфічний різновид трудового процесу, управління – це передусім різноманітна і складна робота з людьми, діяльність яких є об'єктом управлінського впливу, а також вирішення різного роду проблем і завдань організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру, аналіз мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства чи організації тощо. Отже, управлінська праця в основному розумова, творча, яка потребує значних нервово-психічних зусиль особистості.

До *психологічних особливостей управлінської діяльності* відносять:

1. *Багаторівневість управління людьми:*

✓ самоуправління (стан, при якому суб'єкт і об'єкт управління збігаються);

✓ управління індивідуальними якостями конкретної людини;

✓ управління психологічними чинниками невеликої групи;

✓ управління психологічними чинниками колективу;

✓ управління факторами середовища та життєдіяльності.

2. *Наявність суперечності між прагненням будь-якої організації до стабільності (діяльність у режимі функціонування) та необхідністю постійного розвитку.*

Кожна організація існує у вимірі простору і часу. Її існування можна розглядати або як її функціонування, або як її

розвиток. При цьому відмінність між цими формами існування організації полягає у співвідношенні впливу зовнішніх або внутрішніх обставин. Про функціонування говорять тоді, коли необхідність змін задається ззовні, але при цьому всередині істотних змін не відбувається (зокрема, не змінюються відносини між частинами організаційної системи). Коли мова йде про розвиток організації, передбачається, що джерело змін (які можуть бути як прогресивними, так і регресивними) знаходиться всередині самої організації. Суперечність між прагненням до стабільності та необхідністю розвитку полягає в тому, що в ньому відображається діалектична єдність основних тенденцій соціально-економічної системи: функціонування стримує розвиток і водночас є його джерелом, фундаментом, без якого процес розвитку неможливий; розвиток порушує багато стабільних процесів, але створює умови для більш усталеного функціонування.

3. Соціокультурні та етнопсихологічні особливості управління.

Теорія і практика управління як система знань, умінь і навичок є феноменом культури, що дає підстави говорити про культуру управління.

Культура управління є складовою людської культури і формою використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління. Це поняття відображає сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, зумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права. Вона розглядається як комплексна, узагальнена характеристика управлінської праці, що віддзеркалює її якісні риси та особливості. Показником культури управління є

фактично досягнутий рівень розвитку управлінської діяльності в організації, галузі тощо.

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.

Етнопсихологічний аспект управлінської діяльності потребує врахування національно-психологічних особливостей поведінки людей у сфері ділових відносин. Дослідження цих особливостей управлінського процесу дає змогу виявляти суттєві характеристики конкретної управлінської культури, бачити передусім її національну специфіку. У цьому контексті до елементів культури управління відносять: символи, ритуали, традиції, цінності.

Вміння керувати людьми – це мистецтво, оволодіти яким має кожен управлінець.

Застосування менеджменту здатне перетворити хаотичне людське суспільство на високоорганізоване й ефективне. Потрібно лише: а) сприймати його як науку, що спирається на об'єктивні закони та закономірності, чіткі правила й технології, та б) врахувати, що менеджмент орієнтується на людські спільноти, які суттєво відрізняються одна від одної звичками, традиціями, життєвими цінностями, інститутами, рівнем осві-

ти, суспільною мораллю тощо. Тому перехід від теорії менеджменту до практики має здійснюватися з опорою на моделі, що відповідають соціально-економічним умовам держави. Зважаючи на це, вже з кінця ХХ ст. основна увага менеджменту фокусується на соціальному аспекті управління, підґрунтям якого є спрямованість на людину з метою її спонукання до спільних дій для підвищення ефективності виробництва.

У результаті розвитку різних управлінських шкіл і підходів до менеджменту сформувалися так звані базові моделі управління, з яких найбільш поширеними у світі є: західноєвропейська, американська і японська. Розглянемо їх детальніше.

2. Західноєвропейська модель управління

У 1929–1933 рр. передові капіталістичні країни охопила світова криза, внаслідок якої в Англії, Голландії, Норвегії, Швеції й інших країнах Західної Європи інтенсивно розроблялися питання ефективного управління економікою та трудовими ресурсами. Значний внесок у розвиток усієї Європи в післявоєнні роки зробив німецький учений, політик, міністр економіки і канцлер Людвіг Ерхард, під керівництвом якого Західна Німеччина створила економічне диво – Концепцію «соціального ринкового господарства», яка ґрунтується на двох основних положеннях:

- посилення державного регулювання в усіх сферах господарювання;
- введення індикативного планування замість директивного. Індикативне планування припускає встановлення планів і показників, досягнення яких є найбільш бажаним.

Відповідно до цієї концепції основними напрямками управлінської діяльності на рівні держави є:

✓ забезпечення ефективного функціонування ринкових механізмів як основи економічної системи країни і добробуту її громадян, оскільки конкурентні відносини сприяють економічному прогресу і підвищенню продуктивності праці;

✓ підтримка виробника і розвитку виробництва здійснюється за рахунок зниження державою податків і зборів, а основні доходи мають залишатися у підприємця, який особисто піклується про розвиток своєї справи і своєї родини, а функції соціальної благодійності та державного розподілу пільг і дотацій потрібно обмежити;

✓ державна економічна стратегія соціально орієнтована і виконує функцію соціального вирівнювання, тому що велика різниця в доходах може викликати в країні низку соціальних і політичних проблем;

✓ розміри соціальних пільг із зростанням суспільного добробуту потрібно скорочувати, кожна людина має забезпечувати своє майбутнє через активну трудову діяльність, шляхом накопичення коштів і використання системи пенсійного страхування.

Розглянемо європейську модель управління на прикладі Німеччини. У цій країні діяльність в галузі управління персоналом вважається однією з найважливіших в організації, тому нею обов'язково займається хтось із членів правління. У зв'язку з цим в європейських організаціях немає глобальної управлінської політики. Важлива особливість німецьких фірм полягає в тому, що вони, зазвичай, висувують на вищі посади людей зі своїх лав, у край рідко вдаючись до найму з боку.

Європейську модель відрізняють особливості оплати праці. Витрати на персонал підрозділяються на власне заробітну плату як основні й додаткові, що йдуть на соціальне забезпечення та підвищення кваліфікації. У трудовій угоді закріплюється нерозголошення відомостей про зарплату іншим пра-

цівникам компанії. Практикується конфіденційний характер оцінювання та атестації працівників. При цьому працівник має бути згоден з їх результатами. У протилежному випадку він звертається до вищого керівництва. Участь рядових працівників в управлінні виражається у створенні виробничих і наглядових рад, членами яких є співробітники лише однієї фірми.

Для обміну досвідом в європейських країнах створюються асоціації працівників служб з управління персоналом, які користуються великою популярністю. Наприклад, у Німеччині таке товариство нараховує понад 5000 осіб.

Крупні організації практикують ротацію співробітників за різними посадами, але зі збереженням заробітної плати.

Спільною рисою європейського управління персоналом можна назвати децентралізацію: кожен підрозділ може вільно проводити власну політику в області HR, а на рівні холдингу даються лише загальні рекомендації та настанови.

Сучасна західноєвропейська модель управління запозичила деякі риси як з американської, так і з японської моделей, однак має певні особливості, зумовлені нинішньою економічною ситуацією в цих країнах. Основними рисами західноєвропейської моделі управління персоналом є:

- ✓ перехід від диктату продавця до диктату споживача;
- ✓ усунення міждержавних перепон для руху товарів і грошей;
- ✓ у нинішній практиці європейського менеджменту важливе значення має вдосконалення організаційних структур управління загалом, координація всіх функцій їх діяльності;
- ✓ концентрація зусиль на роботі з персоналом фірми (нині значущість підприємства все частіше визначається за допомогою правила «5М»: «Men» (люди), «Money» (гроші), «Machines» (обладнання), «Materials» (сировина), «Market»

(ринок), що доводить винятковість людського чинника порівняно з іншими на виробництві);

✓ колективна робота команди на чолі з лідером (менеджером). Якщо в американському менеджменті завдання лідера полягають у генерації ідей та організації процесу їх реалізації, то в європейському – в умінні стимулювати творчу активність співробітників.

Отже, можемо констатувати, що західноєвропейський менеджмент розвивається під більшим впливом американської моделі, але він пом'якшує її рисами з японської моделі такими як: підвищення ролі людського чинника в управлінні та виробництві, реалізація відносин лідерства в колективі, застосування «м'яких» способів впливу на людей.

3. Американська модель управління

Наука і практика менеджменту сформувалися і довели свою дієвість саме в Сполучених Штатах Америки. Тому американська модель управління, заснована на незалежності, індивідуальності, впевненості в собі та своїх силах, виділяється серед інших, і вважається однією з базових культурних моделей і вивчається науковцями в усьому світі.

Американський менеджмент ґрунтується на засадах класичної адміністративної школи управління, засновником якої є французький теоретик і практик менеджменту Анрі Файоль. Для систематизації її основних положень стосовно сфери державного управління у 30-50 рр. XX ст. багато зробили британці Лютер Гьютік і Ліндал Урвік. Саме ця школа вплинула на формування всіх інших напрямів американської теорії управління персоналом.

Соціально-економічним підґрунтям для виникнення американської моделі управління став перехід від екстенсивних до інтенсивних методів господарювання у першій третині XX ст.,

що потребувало нових форм управління, викликаних розумінням того, що для виживання виробництва необхідно змінити ставлення до положення робітників на підприємствах, виробити нові методи мотивації і стилі співпраці між підприємцями і робітниками. Історичними передумовами сучасного американського менеджменту є:

- ✓ наявність ринку;
- ✓ індустріальний спосіб організації виробництва;
- ✓ корпорація як основна форма підприємництва.

Американський економіст Роберт Хейлбронер указав на три основних історично сформованих підходи до розподілу ресурсів суспільства: традиційний, командний і ринковий. *Традиційний підхід* передбачає розподіл економічних ресурсів на основі сформованих традицій від одного покоління до іншого. Відповідно до *командного підходу* ресурси розподіляються через накази. За *ринкового підходу* розподіл ресурсів відбувається без будь-якого втручання суспільства, за допомогою ринку. Останній підхід визнаний найбільш ефективним.

Сучасна американська модель управління орієнтується на *корпорацію* як організаційно-правову форму приватного підприємництва, що виникла ще на початку XIX ст. Американські корпорації широко використовують у своїй діяльності стратегічне управління, що передбачає:

- ✓ системний і ситуаційний аналіз зовнішнього (макрооточення і конкуренти) і внутрішнього (наукові дослідження і розробки, кадри та їхній потенціал, фінанси, організаційна культура й ін.) середовища;
- ✓ стратегічне планування, що виникло в умовах насичення ринку й уповільнення росту ряду корпорацій, і є основою для прийняття ефективних управлінських рішень
- ✓ застосування програм підвищення «якості трудового життя», за допомогою яких усі працівники беруть участь у

розробленні стратегії її розвитку, обговоренні питань раціоналізації виробництва, вирішенні різноманітних зовнішніх і внутрішніх проблем. Це, своєю чергою, впливає на зниження опору робітників організаційним змінам, що відбуваються в корпораціях.

Американська філософія управління персоналом формувалася в умовах жорсткої конкуренції, тому особлива увага в ній приділена індивідуальному заохоченню. Кожен співробітник компанії знає й розуміє: чим більший дохід він принесе компанії, тим більший дохід отримає сам. Цікаво, що в американській практиці підбору керівних кадрів акцентується на організаторських здібностях претендента, а не на його фахових знаннях. Успішні американські компанії відрізняються:

- ✓ чітким визначенням завдань і формулюванням цілей;
- ✓ досить високим рівнем заробітної плати;
- ✓ добре розвиненою системою заохочень;
- ✓ надійними соціальними гарантіями.

Теоретико-методологічними та соціально-стратегічними основами американської моделі управління є:

- використання наукових засад управління (системні зусилля, спрямовані на підвищення ефективності виробничого процесу);
- дотримання класичної теорії управління (визначення функціональних ролей на основі специфічної відповідальності та повноважень, пов'язаних із виконанням роботи);
- індивідуалізм (визнання того, що керівники є передусім особистостями, 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 корпорації);

➤ ситуаційне управління (організаціям потрібно мати власний імідж, структуру й політику, розроблені відповідно до зовнішнього середовища);

➤ планування організаційних змін (необхідні систематичні впливи, спрямовані на зміну структури й культури організації).

Специфічні особливості американської моделі управління полягають у тому, що:

➤ діяльність підприємства є спеціалізованою;

➤ усі рішення приймаються індивідуально, не враховуючи думки колективу;

➤ відповідальність несе кожен за себе;

➤ працівників наймають на короткий термін;

➤ оцінювання роботи персоналу відбувається швидко, також характерним є стрімке просування по кар'єрних сходах;

➤ перевага надається професіоналізму та ініціативності над людським чинником;

➤ робота оплачується відповідно до індивідуальних досягнень кожного співробітника.

Особливості американського менеджменту зумовлені не лише загальноекономічними тенденціями, а й національною ментальністю, управлінськими традиціями. Американський метод передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» найбільш відповідних працівників за схемою «посада-працівник».

Сутнісні характеристики американської моделі управління:

➤ менеджмент заснований на поділі виробничого процесу на окремі завдання, можливість виконання яких залежить від майстерності і ступеня навченості працівників;

➤ важливим для більшості підприємств є зменшення розриву між розвитком інноваційних структур і способами управління людськими ресурсами;

➤ особливу роль у використанні трудового потенціалу працівників відіграють кадрові служби корпорацій (спеціалізовані підрозділи, оснащені сучасною технікою, забезпечені компетентними працівниками, які володіють специфічним інструментарієм для розв'язання соціальних проблем на виробництві);

➤ кардинальні зміни в управлінні персоналом в американських корпораціях зумовлені новою роллю людських ресурсів у виробництві. Більшістю фірм, що процвітають, чітко засвоєний принцип «продуктивність від людини»;

➤ у роботі з персоналом важливого значення надають удосконаленню організації і стимулювання праці;

➤ заохочуються такі людські якості, як рішучість, схильність до ризику, індивідуалізм, прагнення до матеріального успіху;

➤ значна увага приділяється корпоративній культурі й розвитку організації;

➤ нинішній американський менеджмент відзначається якісним переходом від стратегічного планування до стратегічного менеджменту.

Незважаючи на всі переваги такої системи управління, є в ній і свої недоліки: спотворення реальної вартості акцій компанії, залучення інвесторів лише на короткий термін, невиправдано швидке зростання рівня оплати менеджера. Американські вчені продовжують працювати над ефективним вирішенням цих проблем менеджменту і вдосконаленням цієї моделі.

4. Японська модель управління

Повною протилежністю американській моделі управління є японська, заснована на іншій культурній традиції. Житель Заходу не сприймає відмови від своєї індивідуальності на догоду групі й ущемлення інтересів окремої людини на користь

інтересам групи. Японці ж, протягом століть живучи у тісній близькості один до одного, виробили здатність спільно і злагоджено працювати, поступаючись індивідуальним і надаючи перевагу колективному.

У ХХІ ст. Японія є одним із лідерів на світовому ринку. Незважаючи на те, що японці становлять всього 2 % від населення земної кулі, на їхню долю припадає більше половини загальної вартості акцій з усіх країн світу. Однією з головних причин такого стрімкого успіху Японії є застосовувана нею модель управління, орієнтована на людський чинник. При цьому японці розглядають не одну людину (особистість), як американці, а групу людей, трудовий колектив.

Менеджмент в Японії, як і будь-якій іншій країні, відображає її історичні особливості, культуру та суспільну психологію. Безпосередньо пов'язаний із суспільно-економічним устроєм держави, японський менеджмент базується на колективізмі, що передбачає використання всіх морально-психологічних важелів впливу на особистість. Передусім, це відчуття відповідальності перед колективом, що в Японії прирівнюється до відчуття сорому.

Японія – країна колективного капіталізму, люди сприймають себе як невіддільну частину компанії, на яку вони працюють. Своє місце роботи вони називають «Наша компанія» або «Моє підприємство», і для кожного працівника головним стимулом є збереження цієї роботи. Японці вище за інші ставлять соціальні потреби (належність до соціальної групи, місце працівника в групі, увага і повага оточення), відповідно і винагороду за працю (стимули) вони сприймають крізь призму цих потреб.

Однією з основних відмінностей японського менеджменту від американського та європейського є його спрямованість на трудові ресурси. Мета діяльності японського керівника – це

підвищення ефективності роботи підприємства переважно шляхом підвищення ефективності роботи його працівників. На відміну від цього, в американській та європейській моделях управління основною метою є отримання найбільшого прибутку при найменших затратах праці. Цікаво, що японці не прагнуть до педантизму під час виконання правил, інструкцій і обіцянок. На їхню думку, поведінка менеджера і ухвалення ним рішень цілком залежать від конкретної ситуації. Загалом управління персоналом в Японії спрямоване на покращення людських взаємин, що опираються на моральні якості працівників, стабільність зайнятості й гармонізацію відносин між учасниками управлінського процесу.

Японський фахівець з менеджменту Хідеки Йосехарі виокремив *шість характерних ознак управління в Японії*:

➤ *гарантії зайнятості та довіри до працівників*, які забезпечують стабільність трудових ресурсів і зменшують плинність кадрів. Стабільність є потужним стимулом для працівників і службовців, гармонізує їхні взаємини з керівництвом. Позбавлені загрози звільнення і маючи реальну перспективу кар'єрного поступу, працівники прагнуть встановити гарні стосунки з іншими членами трудового колективу і керівниками, що позитивно впливає на покращення діяльності компанії. Стабільність сприяє кількісному збільшенню управлінських ресурсів, з одного боку, і свідомому спрямуванню їх активності на більш важливі, ніж підтримка дисципліни, цілі, з іншого.

Гарантії зайнятості в Японії забезпечує система довічного найму, яка охоплює приблизно 35 % робітників, що відповідає чисельності персоналу великих компаній і державних установ. За цією системою, працівників приймають на роботу один раз на рік, як правило навесні, коли молодь закінчує заклади освіти. Якщо працівника прийняли на роботу, то він залишається у цій компанії до офіційного виходу на пенсію і може бути зві-

льнений лише у випадках здійснення ним важкого злочину, або банкрутства підприємства;

➤ *гласність і цінність корпорації.* Коли управлінці всіх рівнів і працівники мають змогу користуватися єдиною базою інформації щодо політики і діяльності фірми, формується атмосфера участі й загальної відповідальності, що, своєю чергою, покращує взаємодію між суб'єктами й об'єктами управлінської діяльності та підвищує продуктивність компанії. Японська система управління намагається створити загальну для всіх працівників фірми базу розуміння корпоративних цінностей таких, як пріоритет якісного обслуговування, співпраця працівників та адміністрації, співпраця і взаємодія окремих відділів тощо. «Корпоративний дух» фірми в Японії є найсильнішим засобом мотивації та ґрунтується на психології групи, що підносить колективні інтереси над особистими;

➤ *управління, що базується на інформації.* Особливе значення в японських компаніях надається збору інформації та її систематичному використанню для підвищення економічної ефективності виробництва та якості продукції. Наприклад, багато фірм із виготовлення побутової та електротехніки використовують систему збирання інформації, яка дає можливість виявити, коли певний прилад був проданий, хто відповідає за справність того чи іншого вузла тощо. У такий спосіб виявляють причини несправності та вживають заходи щодо запобігання таким випадкам у майбутньому. Крім того, керівники щомісяця перевіряють статті доходів, обсяг виробництва, валовий дохід, щоб визначити, чи досягають числа заданих показників, а також щоб передбачити майбутні потенційні труднощі на ранніх етапах їх виникнення;

➤ *управління, орієнтоване на якість.* Президенти фірм та керівники компаній в Японії часто говорять про необхідність постійного контролю якості продукції на всіх етапах виробни-

чого процесу. Тобто, управління якістю займає центральне місце в оперативному управлінні японського менеджменту. В усіх сферах японської економіки нині функціонують групи (гуртки) якості, в яких, крім робітників, беруть участь майстри та інженери. Продумана і досить проста японська система управління якістю є однією з найстабільніших у світі;

➤ *постійна присутність керівників на виробництві.* Щоб швидко подолати труднощі та допомогти вирішувати проблеми, що виникають, японці часто розміщують керівний персонал у виробничих приміщеннях. У процесі вирішення кожної проблеми застосовуються певні інновації, що призводить до накопичення додаткових «новинок» у виробництві. Для стимулювання працівників щодо інноваційної діяльності в Японії широко використовують систему новаторських пропозицій та систему гуртків якості;

➤ *підтримка чистоти та порядку.* Одним із важливих чинників високої якості японських товарів є чистота та порядок на виробництві. Керівники японських компаній намагаються гарантувати якість продукції і сприяти підвищенню рівня виробництва завдяки чистоті та порядку.

Психологічні особливості японської моделі управління:

➤ забезпечення привілейованого становища постійним працівникам (гарантія роботи, зростання доходів, соціально-культурне забезпечення) шляхом їх довічного наймання на роботу;

➤ дотримання принципу «старшинства», який забезпечує підвищення заробітної плати відповідно до збільшення трудового стажу, зростання рівня кваліфікації, результативності праці;

➤ кадрова політика, що передбачає обов'язкове регулярне підвищення кваліфікаційного рівня працівників і забезпечує їхнє кар'єрне зростання;

- 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 ухвалення рішень (тривала і всебічна підготовка їх усіма підрозділами компанії, швидка реалізація рішень);
- залучення працівників до «гуртків якості», метою яких є активна самостійна участь кожного у підвищенні якості продукції, вдосконаленні технології виробництва;
- колективна відповідальність;
- довіра до підлеглих (надання їм самостійності під час виконання дорученого завдання; стимулювання бажання співробітників щодо максимальної реалізації свого потенціалу).

Останнім часом американські корпорації почали впроваджувати в себе нововведення, які привели японські фірми до значного успіху, однак не всі вони є ефективними в Америці. Не можна сліпо переносити одну модель менеджменту в економіку іншої країни без урахування її специфічних умов і, насамперед, психологічних і соціально-культурних чинників.

5. Деякі особливості сучасної української моделі управління

Слід зауважити, що переважна більшість соціально-економічних проблем, що виникли за роки незалежності України, у другому десятиріччі ХХІ ст. загострилися внаслідок недосконалості управлінської системи, якій часто бракувало висококомпетентних кадрів, для забезпечення ефективної діяльності усіх секторів народного господарства.

Українську модель управління на той час характеризували такі особливості:

- ✓ орієнтація багатьох досвідчених керівних кадрів на командну систему, яка придушує ініціативу підлеглих, що заважає підприємствам і організаціям адаптуватися до нових економічних умов;

- ✓ переважання в організаціях вертикальних, формальних зв'язків і відносин;

- ✓ недооцінювання горизонтальних зв'язків і відносин; недостатнє врахування тогочасних тенденцій у розвитку підприємств і використання нових типів організацій, орієнтованих на ринок;

- ✓ недостатнє бажання значної частини керівників делегувати повноваження і відповідальність своїм заступникам, намагання все зробити самим і особисто контролювати;

- ✓ слабе залучення співробітників до управління підприємствами та їх підрозділами, що не передбачає врахування їхніх знань і досвіду та їх використання для розвитку підприємства;

- ✓ абсолютне копіювання західних методів управління підприємством та ігнорування вітчизняного досвіду;

- ✓ відсутність гнучкості, тобто нездатність швидко реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства;

- ✓ недостатнє знання управлінськими кадрами законодавчих актів та нормативних документів, що часто призводило до їх порушення;

- ✓ ігнорування норм ділової етики, а також порушення підприємцями елементарних етичних норм під час бізнесових операцій;

✓ відсутність у багатьох підприємців фундаментальних знань про технологію виробництва, економіку і менеджмент як науку управління;

✓ основним принципом діяльності багатьох менеджерів було прагнення більше і будь-якою ціною отримати дохід «тут і тепер», що призвело до появи численних фірм-одноденок;

✓ залежність оплати праці найманих працівників від взаємовідносин з керівниками, а не від кваліфікації та результатів їхньої праці;

✓ неувага до працюючих та ігнорування етики управління, свавілля, обман і грубість, які стали нормою поведінки окремих керівників, особливо на приватних підприємствах;

✓ недостатній рівень механізації, автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності, хоча в цьому простежувався певний прогрес.

Для України має особливе значення врахування докорінних змін, що відбуваються у сфері управління в умовах зміни соціально-економічної системи, яка перебуває нині під впливом обставин, викликаних воєнним станом. Умови господарювання в країні, що перебуває в стані війни, вимагають нових підходів до управлінської діяльності на всіх рівнях та у всі сферах. Відтак актуалізується необхідність рішуче ламати стереотипи мислення, які склалися та домінували в Україні протягом тривалого часу.

Щоб сконструювати модель управління для України, науковці вважають за потрібне розглянути кризові явища у вітчизняному менеджменті, особливості українського характеру та перехідного періоду. Зокрема, професор Б. Будзан, який ґрунтовно досліджує специфіку управлінських відносин в Україні, зазначає, що причинами кризи управління в державі є: втрата керованості через порушення соціальних структур внаслідок надмірної централізації; неспроможність планової економіки

сформувати в українському менеджменті традиції точності, пунктуальності, здатності до управління часом керівників і підлеглих, створити механізми протидії суб'єктивній авральності, стихійності, компанійщині тощо.

Для розуміння сучасних проблем українського менеджменту дослідники проаналізували методи управління, які панували в адміністративно-командній системі СРСР (до якої належала Україна) й досі остаточно не викорінені, та розкрили їх суть. Зупинимось на них детальніше.

Віра в абсолютну керованість ґрунтувалася на ідеї про можливість здійснювати корінні економічні перетворення, не торкаючись соціальної та політичної сфер.

Аксіомою управлінської діяльності була передусім упевненість у цілковитій визначеності мети діяльності, а тому вважали, що цю мету можна вигідно подати й описати, а відтак поставити конкретні завдання перед виконавцями. Також була переконаність у високій мірі керованості об'єкта – передбачали, що суб'єкт управління (управлінець, керівник) здатний завжди знайти потрібні важелі впливу та ресурси, щоб одержати бажаний тип поведінки об'єкта управління. Ці передумови опираються на гіпотезу про повну визначеність майбутнього та можливість абсолютного управління.

Спонтанна нормотворчість. За роки перебування України в СРСР щорічно виходили численні постанови стосовно різних аспектів організаційно-економічних реформ у народному господарстві, які часто не відповідали економічним і організаційним проблемами народного господарства, спостерігалася також неузгодженість і суперечність між нормативними актами та методами, що їх конкретизували. На жаль, ця проблема залишається не до кінця вирішеною й у незалежній Україні.

Патерналізм. Радянська держава виникла як заперечення «класичної» державності. Внаслідок багатьох причин вона

перетворилася на жорстку ієрархічну систему, що продукувала патерналізм у його традиційному вигляді. Політичний доповнили всеохоплюючим патерналізмом у соціальній, економічній та управлінській сферах. Він не зникає самотужки зі зміною політичної системи.

Відомчість стала способом управління державною власністю як історичний феномен радянської економіки. Замкнутість кожної відомчої структури примушувала її прагнути до само зміцнення; відтак доволі часто вигідне для суспільства виявлялося не вигідним для відомства, й навпаки.

Зрівнялівка виявлялася в тому, що розмір заробітної плати більшості управлінців не залежав від результатів їхньої діяльності.

Імітація роботи. Управлінський апарат чинив активний опір усьому, що могло спричинити «бюрократичний дискомфорт», інколи просто імітуючи виконання «незручних» рішень. Парадоксально, але у своїй сукупності виробничо-управлінський апарат був кровно зацікавлений у збереженні загального хаосу в формі планової економіки як умови свого процвітання.

Тіньове управління, під яким розуміємо «неформальні управлінські взаємодії», зміст яких не зафіксований у нормативній організаційній документації (наприклад, так зване «телефонне право»), або взаємодії, що регламентують суперечливі положення, зокрема протиправні.

Синдром довічного найму номенклатури – як наслідок повної зайнятості, схожої на систему довічного найму в Японії, зведену до абсолюту. Відсутність засобів мотивації праці, акцент на особистій корпоративній відданості призвели до кругової поруки, створення «чиновницьких братств», які рідко відкидали своїх членів. Ці рецидиви минулого не подолано й у сучасній Україні.

Ризикофобія. В адміністративній системі категорія «ризик» на десятки років випала з ужитку. Це призвело до того, що більшість керівників не готові ризикувати. Сформувалося кілька поколінь управлінців, які не вчилися ризикувати. Командна економіка та «ризиктейкери» (люди схильні до ризику) були несумісними, а вислів «за ініціативу карають» аж ніяк не слугував жартом. Єдиною позитивною рисою того періоду стало планування, яке також звели до абсурду. Ось із такими деформаціями український менеджмент розпочав масштабні соціально-економічні перетворення в державі. Ці деформації лежать значним тягарем і є причиною системної соціально-економічної кризи в Україні.

Дослідники у галузі психології управління прийшли до висновку: поки український менеджмент не сприйме цінностей, правил і етичних норм, чинних у цивілізованому світі, разом із тим зберігаючи та використовуючи національні моральні надбання, отримані через релігію, історичну культуру, не опанує сучасні методи менеджменту, доти Україні буде важко зробити суттєвий крок уперед.

Зокрема досліджено, що Україна має оригінальний власний досвід менеджменту. І. Каганець виявив, що український менеджмент має глибокі корені, сформовані ще 200 років тому видатним мислителем Григорієм Сковородою, вчення якого про «властиву працю» набагато випередило час та ідеально відповідає потребам сьогодення. Філософ звернув увагу на те, що кожна людина володіє особливими здібностями до виконання певної роботи. Ця робота є продовженням внутрішньої природи; виконуючи її, людина розкриває свій потенціал, удосконалюється та відчуває щастя від самореалізації. Пророчими є його слова про «удячність блаженній природі за те, що необхідне зробила легким, а важке – непотрібним».

Мовою сучасного менеджменту це означає, що проблема функціональної некомпетентності – це проблема людини, яка займається «не своєю справою»: «немає людей безталанних, а є люди, які займаються не своєю справою». Відповідно до вчення Г. Сковороди та всієї християнської традиції, виконання кожною людиною роботи, згідно з її сутністю, вищою мірою відповідає космічному порядку. Нерозуміння цього принципу, властиве атеїстичній концепції світосприйняття, за якою людина може вибрати будь-яку професію та скільки завгодно змінювати її без урахування індивідуальної природи людини. Водночас вчення Г. Сковороди зорієнтоване на реалізацію творчого потенціалу людини.

Зважаючи на викладене, щоб зрозуміти українську модель менеджменту, слід звернутися до особливостей українського характеру. Українська етнопсихологія фіксує взаємодію двох типів культури:

- ✓ «хліборобської», якій властива м'якість, толерантність, чуйність, душевна теплота, поблажливість, мрійливість, милосердя;

- ✓ «лицарської» (козацької), яку характеризують діловитість, рішучість, наполегливість, вірність слову, практичність, конкретність, справедливість.

Проте обидві ці складові, на жаль, зазнали жорстоких ударів у часи 300-літньої бездержавності та в період колективізації.

Отже, в українській моделі управління необхідно враховувати особливості масової «хліборобської» складової національного характеру, але будувати її потрібно на цінностях «лицарської». Становлення українського менеджменту як ефектної практики неможливе без відродження лицарської культури.

Таким чином, Україна має історичний шанс створити власну ефективну модель органічного менеджменту. Він базується на тому, що кожна людина має здібності до певної, так званої «властивої праці». Під час її виконання ця здібність реалізується, переходить із потенційного стану в актуальний. Тому проблема некомпетентності, характерна для українського менеджменту, – це проблема людини не на своєму місці. Завдання органічного менеджменту – допомогти людині знайти таку роботу, яка відповідає її природним здібностям.

Контрольні запитання

1. У чому полягає специфіка управлінської праці?
2. Розкрити психологічні особливості управлінської діяльності.
3. У чому полягає сутність поняття «культура управління»?
4. Назвати та прокоментувати основні риси західноєвропейської моделі управління персоналом.
5. Дати характеристику особливостей функціонування європейської моделі управління на прикладі окремої країни.
6. Охарактеризувати соціально-економічні та історичні передумови виникнення американської моделі управління.
7. Особливості стратегічного управління, що застосовуються в американській моделі.
8. Проаналізувати специфічні особливості американської моделі управління.
9. Розкрити сутнісні характеристики американської моделі управління.
10. Проаналізувати відмінності японської та американської моделей управління.
11. Визначити шість характерних ознак управління в Японії та прокоментувати їх.
12. Охарактеризувати психологічні особливості японської моделі управління.

1.4. Керівництво та лідерство в управлінні

Керівництво та лідерство. Відмінності між поняттями «керівництво» і «лідерство». Формальне і неформальне лідерство. Психологічні типи керівників. Типологія Д. Мак-Грегора – В. Оучі (теорії X, Y та Z). Типологія лідерства за Л. Уманським. Професійно важливі, психологічно і соціально необхідні якості та риси особистості керівника. Основоволожні риси керівника за Г. Мінцбергом. Компетентність і комунікабельність керівника. Організаторські якості керівника: психологічна вибірковість, практично-психологічний розум, психологічний такт, суспільна енергійність, вимогливість, критичність, схильність до управлінської діяльності. Біографічні характеристики, вікові особливості та здібності керівника. Стиль керівництва. Психологічні особливості авторитарного, доброзичливо-деспотичного, невтручання, обмеженої участі, бюрократичного, кооперативного та демократичного стилів керівництва. Поняття маніпуляції та види маніпуляції в управлінні.

1. Керівництво та лідерство

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

Керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління установою та організації її діяльності.

Керівництво – цілеспрямований формальний вплив на людей, що зумовлює їхню усвідомлену й активну поведінку і діяльність відповідно до намірів керівника.

Лідер – член групи, всі учасники якої визнають його авторитет, покладаються на нього під час ухвалення найбільш серйозних рішень і вирішення ключових проблем.

Лідерство – процес психологічного впливу однієї людини на іншу на основі навіювання, переконання, зараження, наслідування.

Як бачимо, поняття «керівництва» і «лідерства» не ідентичні: перше належить до організації всієї діяльності групи, процесу керівництва нею, а друге – до характеристики психологічних відносин, що виникають у групі «по вертикалі», тобто з точки зору відносин домінування і підпорядкування.

Найбільш чітко відмінності між поняттями «керівництва» і «лідерства» окреслив психолог Б. Паригін:

✓ *лідер* покликаний регулювати неформальні міжособистісні стосунки у групі, у той час як *керівник* є носієм функцій і засобом регулювання офіційних відносин у межах соціальної організації шляхом соціального контролю і влади, на основі адміністративно-правових повноважень і норм життя;

✓ *лідерство* – це групове явище, лідер не може бути без групи. Отже, лідерство можна констатувати тільки в умовах мікросередовища, якою і є мала група, керівництво ж є елементом макросередовища, тобто пов'язане із системою суспільних відносин;

✓ *керівник* будь-якої реальної групи або обирається, або призначається, тобто цей процес є цілеспрямованим і здійснюється під контролем різних соціальних елементів. *Лідерство* ж виникає стихійно, неформально і займає ключові позиції з відкритої чи прихованої згоди групи;

○ явище лідерства менш стабільне і великою мірою залежить від настрою групи. По суті, становлення лідера відбувається під час розв'язання суперечностей між мірою домагань лідера і мірою готовності інших членів групи прийняти його провідну роль, бути керованими;

✓ *керівник* формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень і, як правило, діє в їх межах у конкретній функціональній сфері. Ці повноваження він отримує разом із посадою. Неформальний *лідер* у своїх діях робить ставку на людей, на їхні взаємини. Опора неформального лідера – визнання його авторитету групою, члени якої з

власної ініціативи прислухаються до нього;

✓ процес ухвалення рішень *керівником* більш складний, опосередкований багатьма обставинами, часто поза межами групи. Лідер ухвалює безпосередні рішення, що стосуються тільки групової діяльності;

✓ *керівник* – особа, на яку офіційно покладено функції управління колективом і організації його діяльності. Він несе відповідальність перед законом за стан справ у групі, за результати її діяльності. *Лідер* такої відповідальності не несе. Лідерство визначається як процес внутрішньої соціально-психологічної організації і самоуправління взаєминами і діяльністю членів групи завдяки їхній індивідуальній ініціативі. Особистість бере на себе набагато більшу міру відповідальності, ніж того потребує формальне збереження службових і загальноприйнятих норм.

Як бачимо, помилкою є як ототожнення лідерства і керівництва, так і їх протиставлення. Оптимальний варіант – визнати ефективність їх єдності. Реалії підтверджують, що керівник може досягти успіху в управлінській діяльності лише тоді, коли колектив підлеглих сприйматиме його як лідера. І, водночас, ефективність діяльності компанії, згуртованість її колективу значно підвищуються, коли керівник і лідер зосереджуються в одній людині, тобто коли лідер є офіційно зареєстрованою посадовою особою. Якщо ж такого збігу немає, то загальний психологічний стан офіційної групи в цілому визначатиметься відносинами між офіційним і неофіційним лідерами. Не випадково компанії, які очолюють рейтинги успішності в світі (серед них, Apple, Google, АВМ, BMW та ін.), роблять ставку на керівника-лідера.

У цьому контексті розрізняють: *формальне* (вплив на людей з позиції займаної посади) і *неформальне* (вплив на людей за допомогою своїх здібностей, вмінь чи інших особис-

тісних ресурсів) *лідерство*. Керівник-лідер має вміти поєднувати обидва способи впливу на діяльність групи, взаємодіяти з усіма її членами та вести її до досягнення мети.

Психологічно забезпечення ефективного керівництва залежить від співмірності чотирьох сфер, у яких виявляється особистість лідера:

- ✓ індивідуально-особистої (охоплює фізичний аспект існування суб'єкта – здоров'я, психологічні особливості тощо);
- ✓ афективної (емоції, почуття, їх вияв в сімейному середовищі, система особистісних цінностей суб'єкта);
- ✓ сфери співробітників (охоплює людей, з якими взаємодіє лідер – посередників в економічній, юридичній діяльності тощо);
- ✓ соціальної (сфера конкретної соціально-економічної діяльності особистості – зв'язки, здатність до дипломатії тощо).

Відповідно до теорії, в ієрархії проблем, що можуть виникати в управлінській діяльності, на перший план у суб'єктивному свідомому сприйнятті висувається соціальна сфера. Далі йдуть співробітники, сім'я, близькі, люди, з якими пов'язують емоційно-почуттєві стосунки, і на останньому місці – інколи ця позиція навіть буває відсутньою – сам суб'єкт. Але на практиці, згідно з реалістичним поглядом на речі, подібна ієрархія помилкова. Провал, фрустрація в економічній діяльності означають певний дефіцит у внутрішньому світі суб'єкта, причину якого слід шукати у трьох перших сферах: в індивідуально-особистій, афективній та сфері співробітників. Будь-яка помилка в одній з них перешкоджає функціональній здатності «Я» бути ключовим інструментом розумного бізнесу.

2. Психологічні типи керівників

Основу психологічного типу особистості керівника становлять п'ять загальних і відносно незалежних психологічних

якостей (так звана «Велика п'ятірка»). Їх можна відтворити в дихотомних парах:

- ✓ екстраверсія – інтроверсія;
- ✓ товариськість – ворожість (співпраця – протистояння);
- ✓ самоконтроль – імпульсивність;
- ✓ емоційна стабільність – тривожність;
- ✓ новаторство – консерватизм.

Залежно від ступеня їх вираженості, розрізняють такі **психологічні типи керівників**:

✓ *керівники, що думають свідомо*. Для них важливі порядок, чіткість і контроль, вони надають перевагу короткочасним програмам і приймають стандартні рішення, дотримуючись усіх правил;

✓ *керівники, що думають інтуїтивно*, більш схильні до довгострокового планування, виявляють готовність до інновацій, не бояться ризикувати;

✓ *керівники, що відчують свідомо*, надають перевагу короткочасним програмам, особливу увагу приділяють людському чиннику;

✓ *керівники, що відчують інтуїтивно*, часто й діють інтуїтивно, уникаючи правил, їх приваблюють довгострокові цілі та проблеми, що вимагають нестандартних рішень.

Критерієм **типології американського психолога Дугласа Мак-Грегора** стало уявлення керівника про природу людини як таку.

Його теорія X стверджує, що люди мають вроджену схильність до лінощів та уникають роботи за найменшої можливості, намагаються ухилитися від обов'язків та відповідальності. Внаслідок цього виникає необхідність ретельного контролю над працівниками. Їх треба змушувати працювати, маніпулювати ними, погрожувати, карати. Для цього потрібна ієрархічна структура зі зниженою нормою управління (кількість праців-

ників, що перебувають у безпосередньому підпорядкуванні менеджера) на кожному рівні. Згідно з цією теорією головним мотиватором є гроші. Менеджери, що належать до цього типу, не сприяють підвищенню продуктивності персоналу та зміцненню його морального духу.

Більшість керівників у 60-х роках ХХ століття підтримували цю теорію, схилившись до авторитарного стилю, заснованого на загрозі покарання. Саме така теорія панувала у всіх експлуататорських суспільствах, пережитки яких, на жаль, зустрічаються й у наш час.

Теорія Y стверджує, що працівникам властиві амбіції та внутрішні стимули, завдяки яким вони прагнуть взяти на себе більше відповідальності та чинити самоконтроль і самоуправління. Вважається, що працівники отримують задоволення від своїх обов'язків, пов'язаних як із розумовою, так і з фізичною працею. Тобто, теорія Y, як протилежна за змістом теорії X, є більш оптимістичною, ґрунтується на положеннях про те, що: людям подобається працювати, більшість із них отримує від цього задоволення, керується дисципліною, прагне досягнення цілей організації. Головним мотиватором у цьому випадку будуть не погрози й покарання, а різного плану заохочення, задоволення від виконання і результатів роботи, а не матеріальна винагорода.

Отже, згідно з цією теорією потрібно створити гнучку систему управління, пріоритетами якої будуть не правила, а перспективи для розвитку працівників. Далекоглядні керівники сучасності опираються саме на неї, вбачаючи в цьому чудову перспективу розвитку компанії, і намагаються сприяти виявленню й розвитку особистісного і професійного потенціалу своїх працівників.

Обґрунтуванням цих теорій Д. Мак-Грегор намагався довести, що керівникам потрібно схвально ставитись до ініціативи

підлеглих і можливостей, які вони створюють для розвитку підприємства.

Слід також зазначити, що Дуглас Мак-Грегор працював і над створенням теорії Z, відповідно до якої індивідуальні інтереси працівника пов'язувалися з інтересами організації, проте його життя обірвалось раніше, ніж він зміг її завершити. Роботу в цьому напрямі продовжив його учень Вільям Оучі зі своїми колегами зі Стенфордського університету, які, об'єднавши обидві теорії Мак-Грегора X та Y), запропонували компромісну теорію, що отримала назву теорії Z. Відповідно до цієї теорії керівник, який працює в умовах тотального панування теорії X, бачить можливості й вигоди застосування елементів теорії Y; однак усвідомлюючи, що не всі підлеглі можуть бути готові до такої зміни курсу, він упроваджує її елементи поетапно. Відповідно до теорії Z ключове завдання управлінців різного рангу полягає у створенні середовища, де б співробітники самостійно вирішували проблеми, що виникають. Для цього керівники мають забезпечити можливість виявлення ініціативи, висхідного руху інформації, організовувати спільні зі співробітниками обговорення поточних ситуацій і запропонованих ними рішень.

Таким чином, завдання керівної ланки полягає у безперервному спонуканні ініціативи підлеглих (навіть якщо останні не схильні її виявляти самі) і спрямуванні її в потрібний підприємству бік. Одна з ключових зон відповідальності керівників при цьому – моральне і матеріальне благополуччя працівників, оскільки їхня стабільність і соціальна захищеність позитивно відбиваються на продуктивності праці.

Незважаючи на те, що ця теорія значною мірою опирається на японську модель управління, за що її критикують, її центральна ідея – концепція довіри і залученості – фокусується на довгострокових відносинах як зі співробітниками, так і з парт-

нерами компанії, що, безумовно, є найважливішою складовою успіху будь-якого підприємства.

3. Типологія лідерства

Проблема лідерства почала привертати до себе увагу ще з початку ХХ ст., в нестабільні періоди соціального розвитку. І в теперішній час поняття «лідерство» співвідносять із суб'єктом керування цим розвитком (лідер партії, лідер опозиції, лідер молодіжного руху, лідер гурту тощо). Будь-які нововведення в групі, організації, компанії слід починати саме з лідера, бо він – єдина фігура в колективі, яка «має право» відступати від встановлених групових норм.

У колективі може бути кілька лідерів. В основу сучасної моделі типології лідерства, запропонованої Л. Уманським, покладено: зміст, стиль і характер діяльності лідера.

За змістом діяльності розрізняють такі типи:

✓ *лідер-організатор*, який вміє швидко і чітко розподіляти виробничі завдання, оперативно приймати рішення, здійснювати контроль за їх виконанням;

✓ *лідер-ініціатор*, який може висувати пропозиції, ініціативи, вести за собою особистим прикладом, пропонувати програму поведінки;

✓ *лідер-генератор емоційного настрою*, який підтримує «мажорний» настрій у групі, заражає і заряджає членів колективу своєю позитивною енергією, бадьорим настроєм.

За стилем керівництва лідери бувають *авторитарні*, *демократичні* та *авторитарно-демократичні* (що об'єднують перших два типи).

За характером діяльності розрізняються типи залежно від широти меж, в яких виявляється лідерство: *універсальний* (виявляє лідерські якості в основних видах діяльності групи) та *функціональний* (виявляє лідерські якості лише в одному виді

діяльності); *стійкий* (постійно виявляє лідерські якості) та *ситуаційний* (виявляє ці якості лише в певних ситуаціях).

Як свідчить практика, ці типи лідерів у чистому вигляді зустрічаються рідко. Психологи встановили, що в більш високо організованих групах лідерів кількісно більше, і за якістю вони різноманітніші. Ідеальним вважають стан, коли практично кожний член групи, виконуючи певну соціальну функцію, є лідером у певному виді діяльності.

Мистецтво керівника виявляється в умінні координувати роботу лідерів, опираючись на їхню владу і авторитет, зробити їх своїми помічниками, вміло використовуючи і спрямовуючи в потрібне русло міжособистісні взаємини і зв'язки. Керівникам великих компаній потрібно добре знати лідерів малих груп: вивчати їхні захоплення, інтереси, потреби, здібності. Часто самого лідера легше схилити на свій бік, ніж відштовхнути від нього чисельну групу підлеглих, для яких він є авторитетом. Для керівника зовсім не принизливо орієнтуватися на лідера, демонструвати повагу до нього, його позицій і можливостей. Подібна поведінка лише зміцнить авторитет офіційного керівника і підвищить рівень згуртованості групи.

4. Професійно важливі, психологічно і соціально необхідні якості особистості керівника

Якості особистості керівника – це найбільш стійкі характеристики особистості, що мають вирішальний вплив на її управлінську діяльність. У психологічному аспекті вони визначаються характером, структурою, спрямованістю особистості та залежать від її здібностей, досвіду, умов праці. Наприклад, дисциплінованість керівника може залежати від ступеня самоконтролю, внутрішньої організації, усвідомлення своєї соціальної ролі, або від побоювання несподіваного контролю з боку вищих управлінських структур. Фахівці виокремлюють такі

професійно важливі, психологічно і соціально необхідні для управління якості особистості:

- ✓ компетентність;
- ✓ висока відповідальність, особиста гідність;
- ✓ відчуття нового і 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, здатність установлювати контакти.
- ✓ увага до підлеглих.

Хоча більшість із цих якостей є універсальними, слід зазначити, що їх пріоритетність залежить від багатьох чинників, зокрема від рис особистості.

Особистісні риси керівника – це стресостійкість, здатність домінувати, прагнення до перемоги, впевненість у собі, креативність, емоційна врівноваженість, відповідальність, наполегливість, надійність, самостійність, товариськість тощо. Усі вони мають інтегральний характер, проте їх умовно можна класифікувати на професійні (професійно важливі), інтелектуальні, психологічні і соціальні.

До професійних (професійно важливих) рис відносять:

- ✓ уміння ефективно використовувати прогресивні досягнення суспільства з усіх галузей;
- ✓ ґрунтовні знання особливостей функціонування ринкової економіки;
- ✓ здатність знаходити резерви людських ресурсів на підприємстві;
- ✓ майстерність заохочувати персонал до роботи і справедливо критикувати;

✓ мистецтво ухвалювати нестандартні рішення; вміння ефективно розподіляти завдання і час;

✓ діловитість та ініціативність.

Інтелектуальні риси свідчать про:

✓ прагнення до постійного самовдосконалення;

✓ схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних;

✓ широту мислення;

✓ вміння швидко опрацьовувати інформацію й ухвалювати рішення;

✓ здатність до самоаналізу;

✓ вміння розуміти, приймати і використовувати корисну думку, протилежну власній;

✓ психологічну освіченість.

Психологічно необхідними рисами управлінця є:

✓ прагнення до лідерства, здатність до управлінської діяльності;

✓ стійкі вольові якості;

✓ готовність до розумного ризику;

✓ прагнення успіху, честолобність;

✓ здатність домінувати в екстремальних умовах;

✓ комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіантність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогностичність);

✓ стресостійкість і швидка адаптивність.

Соціально необхідними рисами особистості керівника вважають:

✓ вміння: враховувати наслідки рішень, взаємодіяти з людьми, брати на себе відповідальність, запобігати і розв'язувати конфлікти; заохочувати персонал до відвертості;

✓ здатність: керуватися принципами соціальної справедливості, будувати стосунки з людьми переважно на демократи-

чних засадах; дотримуватися норм і виконувати правила організації; бути тактовним і ввічливим стосовно персоналу.

Один із провідних фахівців світу в галузі менеджменту, канадський професор Генрі Мінцберг переконливо вважає роботу менеджера творчою. На його думку, для її успішного виконання сучасному керівнику (менеджеру) мають бути властиві 8 основоположних рис, які дослідник ототожнює з мистецтвом управління персоналом:

1. Здатність встановлювати і підтримувати систему відносин з рівними собі людьми – *мистецтво бути рівним*.

2. Здатність керувати підлеглими, долати всі труднощі й вирішувати проблеми, що виникають разом із владою та відповідальністю – *мистецтво бути лідером*.

3. Здатність виступати посередником між сторонами, що перебувають у конфлікті, врегульовувати прикрощі, породжені психологічним стресом – *мистецтво розв'язувати конфлікти*.

4. Здатність створити надійну систему комунікацій в організації для одержання й ефективного оцінювання інформації – *мистецтво опрацьовувати інформацію*.

5. Здатність розв'язувати проблеми і знаходити конструктивні рішення за умов, коли альтернативні варіанти дій, інформація і мета неясні й сумнівні – *мистецтво ухвалювати нестандартні управлінські рішення*.

6. Здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант в умовах обмеженого часу й ресурсів – *мистецтво раціонально розподіляти ресурси в організації*.

7. Здатність іти на певний ризик і впроваджувати інновації у своїй організації – *талант керівника-підприємця*.

8. Здатність розуміти позицію лідера, бачити його вплив на організацію – *мистецтво самоаналізу*.

Динаміка сучасного політичного, соціально-економічного розвитку потребує постійного вдосконалення управлінських

якостей керівників усіх ланок системи управління. Деякі науковці в сукупності професійних якостей керівника виокремлюють головні та важливі. До *головних якостей* належать компетентність і комунікабельність.

Компетентність стосується особистісних рис, умінь і навичок, укорінених в інтелектуальну сферу особистості.

Компетентність керівника розглядають як систему теоретико-методологічних, нормативних уявлень, наукових знань, організаційно-методичних і технологічних умінь особистості, необхідних для виконання посадово-функціональних обов'язків. У контексті психології управління вона 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 за її виконанням).

Організаторські якості зумовлені виявом відповідних психологічних властивостей особистості. Розглянемо найважливіші з них для успішної управлінської діяльності.

➤ *Психологічна вибірковість* виявляється у здатності керівника:

- ✓ співпереживати, виявляти високу чутливість і сприйнятливність в описі та демонструванні психологічних об'єктів;
- ✓ оперативно й адекватно характеризувати психологічні особливості людей;
- ✓ виявляти вибірково психологічну пам'ять і спостережливість у бесідах, під час виконання управлінських завдань;
- ✓ здійснювати психологічний аналіз поведінки та вчинків інших людей і власних;
- ✓ вірити в сили, здібності та можливості групи людей;
- ✓ ставити себе на місце іншої людини під час ухвалення рішення.

Отже, *психологічна вибірковість* – це здатність менеджера швидко і глибоко вникати в психологію іншої людини та «відображати» її, вміло змінюючи засоби і методи впливу. Для неї характерні особлива пам'ять на людей, їхні імена, обличчя, справи і вчинки.

➤ *Практично-психологічний розум* визначається здатністю застосовувати психологічні особливості людей відповідно до практичних вимог діяльності та вмінням:

- ✓ розподіляти обов'язки групової діяльності з урахуванням індивідуальних особливостей людей;

- ✓ оперативно орієнтуватися в ситуаціях, які потребують практичного застосування знань для вирішення проблем типу «справи – люди», «люди – справи»;

- ✓ виявляти винахідливість у застосуванні психологічного стану, настрою людей за певних умов життя та діяльності;

- ✓ стимулювати мотивацію до діяльності, знаходити шляхи та способи зацікавлення людей справою, використовувати моральні та матеріальні стимули цієї зацікавленості;

- ✓ враховувати відносини, особисті симпатії, антипатії, психологічні відмінності людей під час групування їх для виконання спільної діяльності;

- ✓ навчатися під час формування організаторських знань, умінь і навичок адаптувати психологічні особливості людей до вимог діяльності;

- ✓ вирішувати практичні проблеми, опираючись на наявний людський потенціал (це є результатом вибіркової пам'яті та здатності розуму керівника, а також виявом його практичності й реалістичності).

Отже, *практично-психологічний розум* найбільш яскраво виявляється в ситуаціях, що потребують практичного застосування знань психології людей, і передбачає ефективну роботу менеджера з персоналом.

➤ *Психологічний такт* свідчить про почуття міри у відносинах і взаємодії з людьми. Його відсутність призводить до руйнування оптимальних відносин керівника з підлеглими. Психологічний такт виявляється у:

- ✓ здатності щодо мовної адаптації до різних людей, відсутності «мовленнєвого шаблону», комунікативній винахідливості під час першого знайомства тощо;
- ✓ індивідуалізації спілкування з людьми на основі врахування їхніх індивідуально-психологічних особливостей;
- ✓ розвиненого почуття ситуації, вияві чуйності, уважності, співчуття до людей;
- ✓ врахуванні зовнішніх обставин, які впливають на взаємини;
- ✓ простоті, природності у спілкуванні, здатності бути самим собою у стосунках з людьми;
- ✓ почутті справедливості й об'єктивному ставленні до підлеглих і колег.

Отже, *психологічний такт* – це міра підходу до людей під час встановлення взаємовідносин і взаємодії, яка виявляється у здатності швидко знайти оптимальну форму спілкування залежно від психічного стану й індивідуальних особливостей оточуючих.

➤ *Суспільна енергійність* є важливим чинником організаційного і комунікативного процесу й відображає вплив керівника, який здійснюється переважно за допомогою різних емоційних форм: емоційного змісту мовлення (фразування, інтонація, наголоси та паузи тощо); вольового спонукання, яке реалізується у вербальній (прохання, побажання, порада, заклик, переконання, навіювання, вимога, розпорядження, наказ тощо) та невербальній формах (міміка, пантоміміка, жестикуляція тощо). Суспільну енергійність керівника характеризує:

- ✓ здатність впливати на людей через ставлення до них, до справ, подій;

- ✓ логічна переконливість впливу словом і ділом, уміння реалізувати логічну послідовність у мовленнєвій та практично-діяльній формах;

- ✓ практично-діяльна форма впливу (особистим прикладом);

- ✓ впевненість у своїх силах, віра в здійсненність справи, оптимізм, бадьорість духу;

- ✓ здатність оптимально обрати момент вирішального впливу, сміливість, наполегливість у важкій ситуації, готовність до ризику.

- *Вимогливість*, як наявність у керівника високих потреб, запитів і спонукання підлеглих до неухильного виконання рішень, досягнення цілей, спосіб застереження від непередбачуваних ситуацій у трудовому процесі. Про неї свідчать такі здатності особистості:

- ✓ сміливо висувати вимоги та дотримуватися їх постійності й усталеності, невимушеності та категоричності;

- ✓ бути гнучким щодо висування вимог з урахуванням конкретної ситуації;

- ✓ застосовувати різноманітні форми вияву вимог, (зокрема жарту, дотепного зауваження, сарказму);

- ✓ диференціювати вимоги залежно від психологічних особливостей і тимчасових станів людей.

- *Критичність* є одним із центральних стимулів розвитку підприємства. Як здатність керівника аналітично ставитися до конкретних справ, вона виявляється у:

- ✓ критичній спостережливості (вмінні побачити та виокремити недоліки);

- ✓ самостійності критичних суджень (ґрунтується на власних оцінювальних спостереженнях);

- ✓ мобільності критичного аналізу, логічності та аргументованості критичних зауважень;
- ✓ прямоті та сміливості критики (без скарг та критиканства);
- ✓ глибині та істотності критичних зауважень;
- ✓ регулярності об'єктивних критичних висловлювань про недоліки стану справ та дії людей;
- ✓ доброзичливості критичності.

➤ *Схильність до управлінської діяльності* виражається в умінні впорядкувати виробничий процес і забезпечити його цілісність. Цю властивість особистості характеризують:

- ✓ спонтанне, самостійне входження в організаторську діяльність;
- ✓ здатність брати на себе роль організатора та відповідальність за роботу інших людей у важких та несприятливих умовах;
- ✓ потреба в організаторській діяльності, усталене, безкорисливе прагнення та готовність до неї;
- ✓ природність входження в організаторську діяльність;
- ✓ невтомність в організаторській роботі та емоційно-позитивне самопочуття під час її виконання;
- ✓ здатність побачити необхідність в організаторській діяльності за обставин, які наочно її не потребують.

➤ *Комунікабельність* переважно пов'язана із вродженими задатками особистості, але водночас вона формується й розвивається у процесі її життєдіяльності. *Комунікабельність керівника* виявляється у його здатності до встановлення контактів, конструктивного спілкування, товариськості. Управлінці з розвинутими комунікативними якостями, високим рівнем комунікативної культури володіють значним арсеналом стратегій спілкування, вміють взаємодіяти з представниками різних соціальних та вікових груп. Усе це вимагає знання психологіч-

них особливостей груп, їхніх інтересів, цінностей, етнопсихологічних характеристик. Уміння спілкуватися залежить від природних можливостей, спрямованості, активності, ділового шарму особистості, її намагань домінувати чи співпрацювати у процесі комунікативної взаємодії, адаптивних якостей, поведінки в екстремальних ситуаціях (конфлікти, погрози тощо).

До важливих якостей керівника відносять:

- ✓ 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).

На формування, розвиток і спосіб виявлення професійно важливих, психологічно і соціально необхідних для управління якостей впливають і біографічні характеристики, здібності, індивідуально-особистісні характеристики, а також вікові особливості. Розглянемо їх детальніше.

Біографічні характеристики керівника. Одним із найважливіших біографічних показників вважають освіту керівників. За даними японських учених, типовий японський керівник має університетський диплом (а іноді й не один) з інженерної спеціальності чи соціальних наук. Багато сучасних українських керівників також мають гуманітарну і соціально-економічну чи юридичну освіту. В умовах надзвичайного зростання ролі менеджменту у всіх галузях народного господарства актуальною є наявність у керівника диплома з управління персоналом.

Здібності керівника. У психології здібності розглядають як індивідуально-психологічні стійкі властивості особистості, що зумовлюють успішність її становлення і функціонування як

суб'єкта певної діяльності. За змістом і характером діяльності, в якій вони виявляються, розрізняють загальні (виявляються в усіх видах діяльності) та спеціальні здібності (в окремих видах діяльності).

Відповідно, психологія управління визначає *управлінські здібності* як психологічні властивості керівника, що зумовлюють досягнення ним високих результатів в управлінській діяльності. До *загальних* здібностей, що впливають на ефективність управлінської діяльності, належать інтелект, креативність, здатність вчитися, рефлексивність, активність, саморегуляція.

Існує специфічна криволінійна залежність успішності управлінської діяльності від міри розвитку загальних здібностей керівника. Наприклад, слабка здатність до навчання негативно впливає на управлінську діяльність, але й занадто висока здатність до навчання не сприяє ефективності управління, оскільки підвищує ризикованість цієї діяльності та погіршує її якісні показники в результаті постійного експериментування.

Спеціальні здібності прямо пропорційно пов'язані з успішністю управлінської діяльності: чим вищий їх розвиток, тим ефективнішою є управлінська діяльність. Із психологічної точки зору, спеціальні здібності управлінця пов'язані з основними психічними процесами (згадаємо – це пізнавальні, емоційні та вольові), що виявляються в управлінській діяльності, насичені найбільш специфічними саме для неї компонентами.

Наприклад, довгострокова пам'ять (психологічна основа професійного досвіду) і оперативна пам'ять (основа реалізації функцій оперативного управління) є об'єктивними умовами ефективної діяльності керівника. Так само очевидним є прямий зв'язок з успішною управлінською діяльністю розумових здібностей. Таку ж роль відіграють перцептивні, вольові, уважні (розвиток уваги), імажинітивні (розвиток уяви) здібності.

Наприклад: під час сприймання особлива роль належить соціальній перцепції, під час розумових процесів – практичному мисленню.

Вікові особливості керівників потрібно враховувати для того, щоб науково обґрунтовано планувати кар'єрне зростання управлінських кадрів, висувати до них об'єктивні вимоги, прогнозувати результати їхньої діяльності.

Наприклад, середній вік президентів великих японських компаній становить 63,5 року, американських – 59 років. Оптимальний вік вступу на посаду керівника – від 30 до 50 років і більше (у Японії). Видатний американський менеджер Лі Якокка у 36-літньому віці став віце-президентом, а потім і президентом автомобільної компанії Генрі Форда, а чверть століття потому привів до тріумфу корпорацію «Крайслер», яка перед тим була на межі банкрутства.

Вітчизняні й зарубіжні вчені вживають поняття «психологічний вік людини», характеризуючи його не лише як природну, а, значною мірою, як соціально детерміновану властивість особистості. Від віку керівника залежать його досвід, рівень розвитку здібностей та їх вплив на формування управлінських якостей. Досвід ґрунтується на здібностях і є якістю особистості, що суб'єктивно зумовлює успішне виконання нею певної діяльності. *Управлінський досвід* – це результат реалізації управлінських здібностей під час виконання управлінської діяльності.

Щоб реалізуватися як ефективний керівник, людина має бути наділена хоча б мінімумом професійно важливих, психологічно і соціально необхідних для управлінської діяльності якостей, постійно збагачувати їх арсенал і розвивати.

З метою з'ясування професійного потенціалу і придатності особистості до управлінської діяльності використовують такі методи:

- ✓ вивчення та аналіз професійної діяльності кандидата на керівну посаду в минулому (результати роботи на подібній посаді, здатність долати перешкоди, спрацьовуватися з колегами і пристосовуватися до нових умов);

- ✓ аналіз анкети кандидата та заяви про прийом на роботу;
- ✓ співбесіда з кандидатом на різних рівнях управлінської структури.

У процесі вирішення питання про призначення на керівну посаду важливо звертати особливу увагу на:

- ✓ навички соціальної взаємодії претендента;
- ✓ зорієнтованість на успіх (наполегливість, азартність, працездатність, схильність до ризику);
- ✓ соціальну зрілість (достатньо сформовані особисті цілі, здатність контролювати власну поведінку);
- ✓ практичне мислення (здатність швидко виявляти проблему і знаходити оптимальні способи її вирішення).
- ✓ здатність до праці в особливих умовах (стресостійкість, уміння планувати складну роботу і встановлювати пріоритетність завдань за умов дефіциту часу);
- ✓ соціальна адаптованість (уміння співпрацювати з колегами та керівництвом, пристосовуватися до організаційної соціокультури, традицій, норм, ритуалів);
- ✓ лідерство (здатність спонукати до дій інших, завойовувати довіру).

Яким би компетентним і досвідченим не був керівник, він не має права зупинятися у своєму розвитку, оскільки це призведе не лише до його неадекватності діловій ситуації, а й до зниження конкурентоспроможності організації, якою він керує.

5. Психологічні особливості стилів керівництва

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

Стиль керівництва – це система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного виконання управлінської діяльності. На вибір стилю управління впливають об'єктивні та суб'єктивні чинники. До *об'єктивних* чинників відносять: тип організації, специфіку вирішуваних завдань, умови виконання робіт, рівень розвитку організації та працівників, стиль вищого керівника, ступінь ієрархії керівника. *Суб'єктивними* чинниками вибору стилю управління є: індивідуально-психологічні особливості особистості, її культурний рівень і досвід.

Феномен стилів керівництва розглядається з часів теорії психологічного поля Курта Левіна. *Психолог досліджував людську особистість у контексті так званого «життєвого простору» – сукупності взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають поведінку людини в конкретний момент. Він охоплює і саму особистість, і її психологічне оточення, створюючи єдине психологічне поле. Поведінка і розвиток людини при цьому виявляються як певна функція її життєвого простору. Саме на основі цієї теорії визначені три основні стилі управлінської діяльності – авторитарний, ліберальний та демократичний.*

Але на сьогодні така кількість є недостатньою, тому з'являються нові класифікації, засновані на розробленні сучасних діагностичних методик, у тому числі й проєктивних. Найбільш узагальнена робота у сфері систематизації та класифікація стилів керівництва запропонована О. Тунік. У результаті застосування проєктивної методики визначення стилів управлінської діяльності працівників освітньої галузі, дослідниця пропонує виокремити сім стилів керівництва: авторитарний,

доброзичливо-деспотичний, невтручання, обмеженої участі, бюрократичний, кооперативний та демократичний. Зупинимося на них детальніше.

Авторитарний стиль («Держава – це Я!»)

Усі, хто знаходиться під владою цієї людини, ніколи не беруть участі в аналізі ситуації, не говорячи вже про її вирішення. Керівник, діловий на вигляд, вказує всім згори і не сприймає жодного відступу від власних планів. Для цього стилю характерна видимість делегування повноважень, але це лише видимість, категорична форма доручень, усі дії підлеглих завжди орієнтовані на досягнення мети, поставленої керівником. Тобто, часто влада використовується авторитарним керівником безпосередньо для досягнення власних цілей, і, як наслідок, – отримання визнання.

У більшості випадків такий керівник особисто пройшов усі етапи виробничого процесу від рядового працівника, керівника середньої, а потім і найвищої ланки. Умовою його просування кар'єрними сходами було сумлінне виконання обов'язків, тому логічно, що саме цього він вимагатиме і від своїх підлеглих. Він фіксує кожен рух, перебіг процесу у будь-якому підрозділі, відчуючи особисту відповідальність за успіх справи чи прибуток підприємства.

Суворість авторитарного керівника – це проєкція його особистої відповідальності на своїх підлеглих. Спілкування з колективом за допомогою наказів та розпоряджень викликане тим, що будь-яке виявлення незадоволення працівником чи, навпаки, заохочення, має підкріплюватися відповідними документально оформленими фактами.

Доброзичливо-деспотичний стиль («Ми порадилися – і я вирішив»)

Керівник, якому властивий доброзичливо-деспотичний стиль управління, зазвичай усміхається, кладе вам на плечі руки, коли слухає вас (або робить вигляд, що слухає), а потім чинить так, як вважає за потрібне. І хоча такий керівник справді може піклуватися про людей, з якими має справу, проте право на ухвалення рішення завжди залишає за собою. Характерними висловами для доброзичливого деспота є такі: «Я слухаю вас», «Я розумію, але ...», «Ми, можливо, незабаром приймемо вашу пропозицію», «Дайте мені ще трохи про це подумати» тощо. Не потрібно багато часу, щоб виявити, що це лише відмовки, а потім почути: «Вперед на повній швидкості за мною!». Двері кабінету такого керівника завжди відчинені для відвідувачів – він систематично збирає скарги співробітників один на одного, колекціонуючи компромат на своїх підлеглих, які щиро відкриваються йому завдяки його винятковій можливості створювати затишну атмосферу доброзичливості та уважності. Багато уваги він приділяє молодим та амбітним співробітникам, уважно вислуховуючи їхні ініціативи і пропозиції з метою визначення потенційних конкурентів і можливих претендентів на його посаду. Прихований авторитаризм виявляється в особливій манері маніпулювання співробітниками – наприклад, доручити комусь частину своєї роботи як висловлення високої довіри та особистої прихильності.

Сутність доброзичливо-деспотичного стилю управління керівника найкраще ілюструє такий вислів: «Нам доручили відповідальну роботу – кожен з вас виконуватиме свою частину, а потім я збираю все до купи та звітую!».

Стиль невтручання («Якось воно буде...» – сказала миша в котячих пазурах»)

Керівник, що обрав стиль невтручання, як страус, ховає голову в пісок у скрутній ситуації. Він відвертається від тих, хто

чинить неправильно, дозволяє кожному члену колективу поводитися так, як їм зручно, не дбаючи про об'єктивну оцінку чи наслідки. Такий керівник не сприяє виробленню колективних рішень і не бере на себе відповідальність в екстремальних ситуаціях. Одна із особливостей стилю невтручання полягає в тому, що підлеглим нічого не відомо про засоби контролю за трудовою дисципліною, недотримання якої спричиняє багато проблем, і кожен працівник має самостійно їх вирішувати, нерідко при цьому зазнаючи невдачі.

Переважно стиль невтручання обирають призначені на підприємство чи у відомство керівники, які не мають ніякого уявлення про особливості виробничого процесу чи закономірності функціонування організації. На початку діяльності такий управлінець діє за принципом «нехай усе працює так, як працює» і намагається не вдаватися до радикальних заходів, щоб не виявляти своєї некомпетентності та необізнаності, але з часом знаходить довірених осіб або заступників, які «контролюють процес», і відчуває себе відносно комфортно.

Згодом підлеглі, зрозумівши некомпетентність свого керівника, починають систематично зловживати службовим становищем за мовчазної згоди й за підписом свого безпосереднього начальника, що вже становить пряму загрозу для нього: саме це призводить до фінансових та інших зловживань, відповідати за які доведеться вже самому недалекоглядному керівникові.

Отже, невтручання – стиль малоефективний для успішного розвитку організації та небезпечний передусім для того, хто реалізує таку стратегію управління персоналом.

Обмежена участь («Хто не заховався – я не винен!»)

Цей стиль керівництва характеризується тим, що незначна частина управлінських функцій делегується персоналу. Мова йде про використання будь-яких пропозицій та ідей, що надхо-

дять від працівників. Спеціальним робочим групам пропонується вирішити питання планування і дати рекомендації. Це не означає, що всі пропозиції, що надійшли, будуть використані керівництвом.

Варіантом прояву стилю обмеженої участі є створення дослідницьких груп для елементарного оновлення організаційних принципів існування. Однак ухвалення остаточного рішення залишається за керівником.

Стиль управління «обмежена участь» властивий переважно бюджетним установам і підприємствам, де керівник внаслідок об'єктивних причин не спроможний забезпечити своїм співробітникам гідну заробітну платню. Внаслідок усвідомлення цього керівник «закриває очі» на те, що підлеглі в робочий час вирішують особисті питання або використовують службове становище чи обладнання у власних цілях (доки ці зловживання не стають занадто помітними: заважають виконанню посадових обов'язків, спричиняють матеріальні збитки чи викликають посилену увагу органів контролю). У разі серйозних порушень чи збільшення скарг з боку підлеглих керівна особа раптово з'являється у відділі й карає конкретного працівника, який, можливо, вперше скористався службовим становищем чи виробничими потужностями не за призначенням.

Керівництво на основі такого стилю загрожує хаотичністю у проявах доброзичливості або «праведного» гніву. Присутність управлінця, що обрав стиль обмеженої участі в колі колег по роботі викликає в них відчуття тривоги та дискомфорту, що не сприяє утвердженню сприятливої психологічної атмосфери в організації.

Бюрократичний стиль («Фарбувати тільки в синій колір!»)

Бюрократичний стиль управління майже виключає співпрацю або кооперацію адміністрації і трудового колективу.

Зміст управлінських відносин визначається місцем в ієрархічній структурі, тобто влада безпосередньо пов'язана із займаною посадою та повноваженнями. Особливостями вияву бюрократичного стилю керівництва є домінування традицій і стабільності над рідкісними змінами, які, звичайно, ніколи не ініціюються знизу!

Головна соціальна ознака цього стилю управління – це занепокоєність членів колективу своїм рангом і просуванням кар'єри відповідно до чинних правил і законів. Основним джерелом бюрократичного управління є офіційні документи, нормативні довідники, правила установи, інші письмові інструкції.

Обирання бюрократичного стилю, зазвичай, свідчить про недостатній рівень управлінської компетентності керівника, зокрема – недостатню гнучкість і креативність мислення. Тому він і спирається в управлінській діяльності на існуючі вказівки, рекомендації тощо: це спрощує йому життя і дає вагомий аргумент стосовно заперечення будь-яких інновацій, що можуть призвести до незапланованих дій із негативними наслідками. Дотримання закарбованих в інструкціях правил ніби забезпечує такому керівникові стабільне комфортне існування, бо в разі виникнення сумнівів під час ухвалення управлінського рішення він знаходить просту відповідь: «Цього не може бути, бо це не зазначено в жодній інструкції чи положенні».

Кооперативний стиль («Разом нас багато – нас не подолати!»)

При кооперативному стилі керівництва частина управлінських повноважень передається трудовому колективу, найчастіше – комітету як колегіальному органу управління (наприклад, ухвалення рішення щодо розподілу заробітної плати чи премії). Менеджер консультує учасників управлінського процесу з необхідних, на його думку, питань. У такий спосіб співробітники організації долучаються до управління нею.

За радянських часів кооперативний стиль традиційно асоціювався з участю в управлінні громадських і громадсько-політичних об'єднань, таких як профспілкові організації, партійні комітети тощо. Саме ці структури досить часто відігравали суттєву роль у вирішенні долі працівника у разі виникнення загрози звільнення чи адміністративного стягнення.

У сучасному світі в більшості випадків громадські структури є маріонетковими – голова профспілкової організації підпорядковується основному керівництву. Комітети, які можуть створюватися для розв'язання тих чи інших питань, є тимчасовими інструментами для вирішення адміністративних завдань і ліквідуються після їх виконання: адміністрація в таких випадках з невеликим бажанням дозволяє ухвалювати рішення «ініціативним групам», котрі можуть захопити авторитет у колективі.

Загалом кооперативний стиль управління перетворює керівника і підлеглого на співробітників, які спільно працюють над виконанням виробничого завдання і потрібні один одному. Субординація у відносинах стає менш вираженою, у процесі такої роботи керівник більше довіряє співробітникам, надає їм більшої самостійності, можливість для особистісного розвитку і самореалізації. У підлеглих також розвивається відчуття групової згуртованості та самоідентифікації із підприємством і його метою.

Демократичний стиль («Згряя вовків чи група приятелів? Згряя приятелів!»)

Найвищий рівень демократичного стилю управління відображає систему взаємин, якій властиве стабільне взаєморозуміння, згуртованість керівника, управлінської групи та членів колективу. Співробітники та адміністративна група узгоджено працюють над досягненням спільної мети, розробленням стратегічних і поточних планів організації, створенням оптималь-

них методик для вирішення нагальних проблем. Рішення ухвалюються усіма членами колективу, відповідальність беруть на себе всі члени групи. Ілюстрацією демократичного стилю може бути робоча група з числа керівників і персоналу, яка має право рекомендувати і впроваджувати бюджетні зміни.

Незважаючи на ніби ідеальну схему управлінського процесу, слід зазначити, що керівник, який реалізує в своїй діяльності демократичний стиль управління, має такий самий ступінь відповідальності, як і керівник, що обрав авторитарний стиль.

Але, на відміну від авторитарного, ризик демократичного керівництва полягає у делегуванні повноважень особам, які не несуть безпосередньої відповідальності за виконання або невиконання управлінських рішень – уся відповідальність за допущені помилки завжди покладається на керівника. Через послаблення суб'єктивного контролю він може перевищити ліміт довіри до підлеглих, які, не відчуваючи подібного тягара відповідальності, можуть недостатньо сумлінно ставитись до реалізації делегованих повноважень (а на пошуки винуватців не залишається ані часу, ані сенсу). У такому разі вони свідомі, що компрометують не себе, а керівника-гуманіста, що будує адміністративні стосунки на засадах партнерства та колегіальності.

Поняття «маніпуляція». Види маніпуляції в управлінні

Маніпуляція – це комунікативний вплив, який веде до створення в іншій людини мотиваційних станів (почуттів, стереотипів), що спонукають її до поведінки, вигідної тому, хто на неї впливає.

Власне, корінь слова «маніпуляція» походить від латинського слова *manus* – рука. У словниках європейських мов це слово тлумачиться як дія, спрямована на об'єкти, з певними намірами, цілями (наприклад, ручне керування, огляд пацієнта

лікарем за допомогою рук тощо). Мається на увазі, що для таких дій потрібні спритність і вправність. Звідси походить і сучасне переносне значення слова – спритне поводження з людьми як з об'єктами, речами. Оксфордський словник англійської мови трактує маніпуляцію як «акт впливу на людей або керування ними зі спритністю, особливо із зневажливим підтекстом, як приховане керування або вплив».

Використовуючи слово «маніпуляція», ми найчастіше розуміємо його більш широко: одна людина маніпулює іншою, коли нав'язує їй свою волю, примушує її чинити так, як їй вигідно. При цьому ми припускаємо, що «жертва» все розуміє, але їй просто нікуди подітися. Безумовно, це – найбільш нешкідливий варіант маніпулювання іншою людиною. Оскільки вона усвідомлює і правильно оцінює ситуацію. А коли людина все розуміє, вона здатна на вчинки, вибір, і, до певного ступеня, є вільною.

Із психологічної точки зору найбільш загрозливою є прихована маніпуляція, що проходить непоміченою для свідомості. Саме цей тип маніпулювання найбільш поширений у людських стосунках. Неприємний осад, що залишився після розмови з приятелем (подругою); відчуття провини, що невідомо звідки взялося, після візиту батьків; поступки діловому партнерові, на які ви пішли невідомо чому, і тепер дивуєтесь, хоча нічого вже не можна виправити. А відбувається це тому, що ваш партнер зі спілкування майстерно маніпулює вами у власних цілях. Часто, до речі, це буває не зовсім усвідомлено, але не завжди.

Види маніпуляції

Лестоці. Найпоширеніший і простий спосіб маніпулювання людьми, яким багато хто користується, не звертаючи на це уваги. Справді, якщо людині сказати, що вона чудово щось

робить, і взагалі вона найкраща, то чи зможе вона, як професіонал, не допомогти мені в якійсь маленькій справі, адже для неї це раз плюнути. Всім приємно чути компліменти і похвалу, і неважливо, заслужені вони чи ні. Лестощі використовують для того, щоб викликати в людини довіру, знизити природний бар'єр її недовірливості й сумнівів, примусити вважати, що перед нею друг. Однак слід пам'ятати, що підлесник сам ніколи не вірить у те, про що говорить. Він знає, що лестощі – це інструмент, уміє ним користуватися для досягнення певного результату.

Як розпізнати підлесника: У 90 % випадків підлесник проробляє одну і ту саму річ завжди і з усіма, тому якщо вас щойно обсипали компліментами і щось попросили, і тут же зробили те саме з іншою людиною, і теж із проханням – тричі подумайте щодо виконання цього прохання. Підлесник навмисно перебільшує ваші якості, вигадує те, чого немає, виправдовує вас в будь-яких діях. Перш, ніж вірити йому, подивіться на себе тверезо з боку.

Шантаж – це улюблений інструмент маніпулятора. Його навіть дітки використовують: «Я мамі розповім...», але вони це роблять інстинктивно.

Формула шантажу: «якщо ти не..., то я...». Таку маніпуляцію досить важко провести несвідомо, але і це буває. Шантажисту дуже часто приємний не стільки момент отримання бажаного від вас, скільки відчуття повного контролю, який він над вами має. *Емоційний шантаж* – це гра на почуттях людини: «Якщо ти не зробиш цього, то ти погана подруга, сестра тощо». Багато «друзів» щосили користуються цим. Припиняйте на корені: шантажу в дружбі не місце.

Використовування рис вашого характеру. У всіх є слабкості, це, власне кажучи, і робить нас людьми. Так от, якщо людина починає на них давити, це означає, що вона має якусь

мету. Наприклад, ви живете в кімнаті гуртожитку з сусідкою. Їй не подобається ваша кішка, але якщо вона вам прямо про це скаже, то ви навряд чи виставите кішку за двері. Вона може сказати «Мда, якою ж ти матір'ю будеш, якщо навіть кішка у тебе плаче та нявчить весь час і виглядає не дуже». Вона висловлює сумніви в тому, що ви можете подбати про когось, і це зачіпає самолюбство, а у вразливих натур ще й викликає комплекс неповноцінності. Маніпулятор буде тиснути на найслабші місця: пробуджувати почуття провини, сумніви у своїх силах, невпевненість. Адекватно оцінюйте ваші можливості та не надавайте занадто великого значення словам одної єдиної людини.

Тиск – ще один із спрощених способів маніпулювання. Він найбільш поширений між підлеглими та керівництвом, хоча зустрічається і в подружньому житті, і в інших видах відносин. Виглядає це так: «Зроби так. Зроби, так буде краще. Зроби. Ні, зроби. Зроби, я тобі говорю!..» тощо. Подіяти таке може або на примітивну, або на дуже слабку людину, яка звикла підкорятися. Тиск у разі непокори може перетворюватися на шантаж, що часто прикрашається страшилками: «Зроби, а то...». У цьому випадку, здавалося б, можна легко протистояти, але не все так просто.

Іноді тиск виглядає, як створення смислового контексту, коли безпосередньо ніхто нічого не говорить, але у свідомість людини постійно «встромляються голочки». Девіз таких керівників: будь-який танк можна об'їхати на маленькому мотоциклі, і часто вони мають рацію.

Примус. Напевно в кожній компанії є людина, яка починає говорити всякі неприємні речі, якщо їй щось не подобається. Вона буде набридати доти, поки не виконають її бажання. Наприклад, ви прийшли в кафе, а з семи присутніх комусь одному не подобається кухня, дме кондиціонер, контингент

поганий. Ця людина буде цілеспрямовано псувати всім настрій. І ви змушені будете зробити щось, аби лиш не слухати цього. Якщо це ваш друг, і він має лише цю негативну рису, то просто ігноруйте його. Але якщо ця людина намагається стати для вас ближчою – тричі подумайте над цим.

Провокація. Вправні маніпулятори провокують вас на певні дії, начебто ви самі цього хочете. *Тягне коробку, зупиняється перепочити з фразою «Яка ж вона важка!», а ви тут же пропонуєте допомогти.* У такий спосіб маніпулятор може протягом дня перекласти на вас усі свої справи. А коли ви проаналізуєте, скільки переробили за нього, вийде, що ви це робили добровільно. А він не винен, він же просто задовольнив вашу пропозицію допомоги, хто ж відмовиться.

Щоб уникнути такого маніпулювання, перехоплюйте ініціативу на самому початку: змусьте його попросити вас допомогти. «Хочеш, щоб я допоміг тобі?» І отримаєте у відповідь: «Так, допоможи, будь ласка». Маніпулятору буде дуже складно визнати, що він просить вас, оскільки таким чином він зламає систему, але тут ви вже зможете обмежувати його прохання за кількістю і якістю.

Брехня. Брехуни завжди трохи маніпулятори. Подруга може брехати вам постійно, але в якихось дрібницях, і ви спускаєте їй це, бо визнаєте це несуттєвим. Але брехня має звичку накопичуватися. Повністю дезінформовані, ви станете або посміховиськом, або джерелом пліток для оточуючих. А чого не зробиш для єдиної подруги?

Маніпуляція почуттями. Дуже часто вигода буває не матеріальною, а психологічною. З цієї причини чинити опір особливо важко – начебто у вас ніхто нічого не просить і не відбирає. Просто, кожного разу після розмови з керівником або з колегою ви відчуваєте себе розбитим, роздратованим, спустошеним. Вам (чомусь) не хотілося розповідати про свої успіхи,

але вона (він) кожного разу так наполегливо розпитує. Ви дечим ділитесь, і після цього ваші успіхи починають здаватися вам сумнівними, а самі ви починаєте здаватися собі невдахою. Оце і є маніпуляція вашими почуттями.

Несвідомі маніпуляції подібного роду завдають психіці серйозного збитку з кількох причин: перша – падіння самооцінки, погіршення самопочуття; друга – менш очевидна: перед несвідомою маніпуляцією людина беззбройна тому, що «не помічає» її. Отже, думки і почуття, що завдають психіці шкоди, відчуються смутно і сприймаються як щось, що прийшло зсередини, а, отже, сприймаються нами з тим ступенем довіри, з яким ми ставимося до власних, а не до чужих думок, почуттів, відчуттів. З цієї причини боротися зі шкідливою дією таких маніпуляцій особливо важко. Адже спочатку необхідно зрозуміти, що ж, власне, відбулося.

Жертва. Такі маніпулятори завжди змушують вас відчувати відповідальність за все, що відбувається з вами обома. Вони мають в запасі низку особливих прийомів. Один з найбільш поширених – так званий «вид жертви». Погодьтеся, якщо людина має здоровий вигляд, хороший сон, апетит і колір обличчя, їй досить складно переконати іншу людину в тому, що та жахливо перед нею завинила. Бажано мати блідий вигляд, слабкий голос, хистку ходу, поношений костюм.

Провина. Маніпулятор використовує провину, як за поруку того, що ви зробите те, що йому потрібно. *Якщо зробиш це, я тебе пробачу.* Іноді, захопившись, такі люди використовують провину занадто часто, тому їх легко розпізнати. Пам'ятайте, ви не можете постійно бути винними, така вина найчастіше сфабрикована з несуттєвого приводу. Не дозволяйте цього робити із собою. Маніпуляція з опорою на відчуття провини – найостанніший і наймогутніший засіб, а також – найбезсоромніша і найшкідливіша для нашої психіки. Тому що, навіть

захищаючись від неї, ми змушені ламати себе. Відчуття провини – річ заразлива й токсична.

Різновид маніпуляцій відчуттям провини – *підміна обов'язку провинною*. Маніпулятори цього типу обожнюють поміркувати в жанрі мораліте («*Ви подумайте, яке неподобство! І як вам не соромно. Зовсім совість втратили!*»), «*Не виконати вчасно роботу*», «*Підвести весь колектив*», «*Який жах*» тощо). Їм властиво приписувати оточуючим власні недоліки. Цей феномен у психології отримав назву «проєкція», а в житті саме йому присвячений відомий жарт: «егоїст – це людина, яка весь час думає про себе, і зовсім не думає про мене».

Сором. Маніпулятор змушує вас соромитися себе, втрачати контроль над своїми почуттями і волю, тоді йому набагато простіше вами маніпулювати. *Наприклад, хлопець постійно нагадує дівчині, що у неї широкуваті стегна, і вона починає носити мішкуватий одяг. Або постійно засуджує її думки так, що вона взагалі боїться їх висловити.* Але, щоб уникнути таких маніпуляцій, потрібно усвідомити, що:

- 1) людина, що постійно вказує на ваші недоліки, також не ідеальна;
- 2) завжди є той, кому саме це у вас сподобається;
- 3) якщо в людини є аргументована думка, то не можна просто змусити її відмовитися від неї.

Водночас треба відрізнити звинувачення від критики і порад, оскільки перше застосовують не на вашу користь, а до другого необхідно прислухатися.

Як захиститися від маніпуляцій?

Люди застосовують маніпулювання іншими людьми тому, що вони слабкі. Їхня слабкість виявляється у багатьох формах і ґрунтується переважно на почуттях неповноцінності та некомпетентності. Вони прагнуть змусити інших зробити те, на що, як їм здається, самі не здатні. Отриманням влади над ін-

шими маніпулятори намагаються компенсувати своє відчуття безсилля, а слабких людей не варто боятися, їх можна лише пошкодувати.

Крім того, люди, що відчувають себе обділеними і живуть жалюгідним життям, хотіли б бачити нещасними й інших. Коли їм вдається отруїти комусь життя, вони знаходять у цьому полегшення для себе, адже біль інших відволікає їхню увагу від свого власного болю. Мислення деяких любителів маніпулювати дещо спотворюється, і вони або починають вважати, що мають право вимагати щось від інших, або відчувають себе нашими підопічними, що дає їм право на особливі привілеї.

Отже, якою б не була причина схильності до маніпулювання, вона заснована на слабкості.

Слід зазначити, що на прямі й відкриті погрози йдуть переважно не дуже вправні діячі. Кваліфіковані маніпулятори впливають на нас більш витончено, застосовуючи більш завуальовані погрози, яких з першого погляду навіть не видно. Буває, що вони надають особливого сенсу не тому, **що** говорять чи роблять, а тому, **як** це роблять. *Наприклад, просте «ні» може означати: «це неможливо», «попроси мене ще раз, і я погоджуся», «попроси мене ще раз, і я не погоджуся», або «я вимагаю, щоб ти слухав мене і вірив мені».* Отакі білі й пухнасті янголятка, з-під шат яких визирають копита й хвости. Такі люди вміють настільки сильно впливати на нашу свідомість, що відносини із нормальних поступово переростають в експлуататорські.

Як краще реагувати на поведінку і тактику маніпуляторів?

Необхідно позбавлятися невпевненості, тривоги і депресії, до яких здатне довести постійне спілкування з людиною, схильною до маніпулювання, і повернути контроль над своїм життям.

Не приймайте ніяких виправдань агресивної або іншої неналежної поведінки! Мета не може виправдовувати засоби її досягнення. Пам'ятайте: щойно людина починає свої «пояснення», вона тут же спробує знову почати впливати на вас. Якщо це чужа для вас людина, то ви можете просто припинити з нею усякі стосунки; складнішою буде ситуація, якщо це близька вам людина. Маніпулятор ніколи не обмежиться одним-двома випадками, а буде прагнути користуватися своєю тактикою постійно. Але, щойно ви перестанете реагувати на його маневри, фокус автоматично переміститься на його поведінку: ваша близька людина буде змушена щось змінювати в собі!

«Тато» і «мама» маніпуляції – контроль і влада. Одна людина маніпулює іншою з однією метою: мати над нею більшу владу. І чим більша влада, тим менше потрібно приховувати свої мотиви маніпулювати вами. Тому твердо переконуйте себе: піддаватися маніпуляціям не можна!

Якщо ви зіткнетеся з маніпуляцією – не піддавайтеся страху, особливо якщо вас намагаються налякати, не бійтеся втратити дружбу, «не виправдовуючи чийхось сподівань», адже ви несете відповідальність передусім за своє життя, а не за чийось долю.

Але є й інший бік цієї медалі: боятися спроб інших людей маніпулювати вами не варто, адже ці спроби можуть дати вам можливість допомогти людині стати іншою, кращою. Особливо, якщо ця людина вам близька. Крім того, щойно ви зрозумієте, чому вона намагається маніпулювати вами, ваш страх трансформується у співчуття, і тому ваше ставлення до неї ніколи не переросте у відповідну агресію.

Контрольні запитання

1. Визначити поняття «керівник», «керівництво», «лідер», «лідерство» і дати їм порівняльну характеристику.

2. Розкрити сутність особистості лідера.
3. Охарактеризувати психологічні типи керівників на основі ступеня вираженості психологічних якостей («Великої п'ятірки»).
4. Розкрити сутність теорій типології керівників, розроблених Д. Мак-Грегором.
5. Дати загальну характеристику лідерства. Для пояснення навести приклади з літератури, кіно, історії.
6. Типологія лідерства за Л. Уманським.
7. Психологічна сутність якостей особистості керівника.
8. Дати загальну характеристику професійних, інтелектуальних, психологічних і соціальних рис керівника.
9. Розкрити погляди Генрі Мінцберга на роботу менеджера та його основоположні риси.
10. Що таке компетентність керівника? Назвати її компоненти і охарактеризувати їх.
11. Дати характеристику організаторських якостей керівника.
12. Яке місце в особистісній структурі менеджера (керівника) посідає комунікабельність? Аргументувати свою думку.
13. Як впливають на управлінську діяльність біографічні та вікові характеристики керівника?
14. Розкрити сутність поняття «управлінські здібності особистості».
15. Що таке «стиль керівництва» і які чинники впливають на його вибір управлінцем?
16. Дати характеристику авторитарного та доброзичливо-деспотичного стилів керівництва.
17. У чому полягають особливості стилів «невтручання» і «обмеженої участі»?
18. Висвітлити особливості бюрократичного стилю діяльності керівника.

19. Дати порівняльну характеристику кооперативного та демократичного стилів керівництва в організації.

20. Що таке маніпуляція? Які найбільш поширені види маніпуляції в управлінні?

21. Дати характеристику лестоців і шантажу і провокації як способів маніпуляції.

22. Маніпулювання шляхом використання рис характеру партнера.

23. Тиск, примус і брехня як види маніпуляції.

24. У чому полягає особливість маніпулювання почуттями?

25. Дати характеристику способів захисту від маніпуляцій.

1.5. Соціально-психологічні характеристики організації

Особливості поведінки особистості у групі. Поняття статусу, авторитету та ролі особистості в управлінських відносинах. Особистість як сукупність соціальних ролей, рольова поведінка особистості в групі. Психологічна характеристика організації та соціальної групи як структурних елементів управління. Найбільш істотні ознаки організації. Соціально-психологічні функції організації. Функціональний та системно-цільовий підходи до організаційної структури управління. Головні ознаки групи як структурного елемента організації. Рівні організаційної структури управління. Соціальна, функціональна, соціально-демографічна, професійно-кваліфікаційна та комунікативна структури організації. Міжособистісні стосунки в групі. Неформальні групи. Соціально-психологічні ролі в управлінській команді. Основні характеристики та функції соціально-психологічного клімату в організації. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. Основні вимоги для забезпечення прийняттого соціально-психологічного клімату. Сумісність та спрацьованість управлінської команди.

1. Особливості поведінки особистості у групі

Суттєвою характеристикою особистості є її поведінка в групі, вміння контактувати і взаємодіяти з іншими людьми, дотримуватись групових норм і правил. Процес взаємовідносин особистості й групи надзвичайно складний, оскільки для їх розуміння й оцінювання потрібно враховувати як властивості особистості, що має певний статус і позицію в групі, так і склад, характер діяльності, рівень організації групи та групові процеси.

У соціальній психології існує низка понять, які визначають місце й особливості поведінки особистості в групі та інших більш широких соціальних об'єднаннях. Найважливішими серед них є статус, позиція і роль.

Поняття *статусу* визначає місце людини в системі особистісних стосунків у групі чи в суспільстві, її права, обов'язки і привілеї. У різних групах одна й та сама людина може мати різний статус. Оскільки людина перебуває у взаємозв'язках різного рівня, можна виокремити декілька статусів особистості – економічний, правовий, професійний, політичний, особистісний. У більш узагальненому вигляді можна також говорити про психологічний і соціальний статуси. Є дослідження, де виокремлюють статуси «заданий» і «досягнутий», «формальний» і «неформальний», «суб'єктивний» і «об'єктивний». Фактично статус має розглядатися як *єдність об'єктивного і суб'єктивного, особистісного*. Він є показником визнання значущості особистості з боку групи чи суспільства, у ньому виявляються групові норми й цінності. При цьому головними складовими статусу є авторитет і престиж особистості.

Основою *авторитету* є властивості людини, які за рівнем свого розвитку *суттєво переважають аналогічні якості в інших*. В управлінській діяльності вирішальним моментом у формуванні взаємозв'язків на рівні «керівник – підлеглий» є не лише об'єктивна цінність властивостей людини, а їх суб'єктивна цінність для учасників взаємодії. *Престиж* відображає громадську оцінку суспільної вагомості людини, соціальної групи, професії, організації, певної норми тощо.

Психологічний аналіз управлінської діяльності кожної організації (в широкому розумінні цього слова) вимагає розглянути кожного працівника в тісному взаємозв'язку з тими групами, організаціями, до складу яких він належить. Кожен працівник, як член певної соціальної групи, організації, займає ту чи іншу позицію в управлінських відносинах.

Соціальна позиція працівника зумовлена передусім його професійно-кваліфікаційними характеристиками та функціональними обов'язками. У кожній організації (наприклад, підпри-

емстві) чітко виокремлюється позиція директора, начальника цеху, майстра, бухгалтера, працівника відділу технічного контролю і простого робітника.

Поняття «позиція особистості» запропонував відомий австрійський психолог А. Адлер, засновник індивідуальної психології. Він називав своє вчення «позиційною психологією». Щодо тлумачення поняття **позиція** склалися два найбільш загальні підходи: 1) *соціологічний*, який розуміє позицію як щось зовнішнє, місце особистості, яке вона посідає в системі відносин, умови, за яких людина діє як особистість; 2) *психологічний*, який розглядає позицію як *внутрішній компонент структури особистості*. Позиція особистості показує реальне діяльне ставлення людини до подій, що відбуваються. У позиції виявляються дійові цінності особистості. Вони, як правило, визначаються за допомогою прикметників, таких, наприклад, як ділова, тверда, навчальна тощо. Позиція відтворює погляди, уявлення, настанови особистості стосовно умов власної життєдіяльності.

Поняття **ролі** містить певну соціальну чи психологічну характеристику самої особистості, спосіб поведінки людини залежно від її статусу і позиції в системі відносин. Цікаво характеризує поведінкову роль С. Бахтіярова: *«роль – це виконуюча соціальну функцію певна повторювана стандартизована частина особистості, яка відповідає прийнятим нормам і є відповіддю на рольові очікування оточуючих»*. Рольову гнучкість, мистецтво бути різним відповідно до ситуації вона називає необхідною умовою соціальної адаптації та самоідентифікації особистості. Іншими словами, адаптація особистості до свого офіційного статусу в професійному середовищі визначається її певною соціально-професійною роллю.

Твердження про те, що структура особистості пов'язана з її рольовою сутністю, є одним із провідних у соціально-

психологічній теорії ролей, яку розробляли Дж. Мід, Г. Блумер, Е. Гоффман, М. Кун, Дж. Морено та ін. Згідно з цією теорією, *роль найчастіше розуміється як соціальна функція, об'єктивно задана модель поведінки особистості в системі міжособистісних відносин*. Її виконання має відповідати прийнятим соціальним нормам і очікуванням оточення, незалежно від індивідуальних особливостей особистості, оскільки соціальна роль впливає з надіндивідуальних соціальних відносин і взаємозв'язків людей, які виконують спільну діяльність. Прийняття людиною соціальної ролі залежить від низки умов, серед яких *вирішальне значення має відповідність ролі потребам самої особистості в саморозвитку й самореалізації*.

Відповідно до цього, соціальне середовище висуває на перший план значущість міжособистісної взаємодії та рольової поведінки людей, тісно пов'язуючи її із механізмами соціально-професійної адаптації. У її процесі людина, з одного боку, задовольняє свої потреби й очікування, пов'язані з професією, а з іншого – виконує вимоги щодо змісту діяльності, умов її виконання й соціальних груп, які контролюють цю діяльність.

Особистість у цій теорії розглядається як сукупність соціальних ролей. Тобто, людина в своєму житті, спілкуванні, діяльності ніколи не залишається «просто людиною», а завжди виступає в тій чи іншій ролі, є носієм певних соціальних функцій та суспільних нормативів. Виконання ролі має велике значення для вдосконалення людської особистості, оскільки розвиток психіки, психічної діяльності, соціальних потреб відбувається у процесі виконання певних суспільних рольових функцій, а соціалізація людини і є формуванням її соціальних ролей. Сприятливі умови для розвитку й самореалізації особистості в межах рольової поведінки забезпечують цілеспрямованість і гнучкість творчого використання її об'єктивних ресурсів для досягнення соціально значущої мети. Кількість ролей, їх

діапазон визначається розмаїттям соціальних груп, видів діяльності й відносин, до яких залучена особистість. Водночас, жодна роль повністю не вичерпує особистість – людина протягом свого життя виконує безліч ролей, а постійне виконання однієї ролі чи кількох ролей сприяє їх закріпленню.

У складній системі професійних відносин реалізуються всі функції, передбачені виконуваною соціально-професійною роллю, формуючи таким чином активну життєву позицію фахівця. Так, під час рольової професійної взаємодії людина може виконувати ролі підлеглого, колеги по команді, керівника тощо. Залежно від цього учасник рольової взаємодії:

- ✓ оцінює свої знання про запити партнера по взаємодії, що передбачає аналіз ситуації з позиції партнера з урахуванням його думки, спираючись на знання психологічних особливостей інших людей;

- ✓ вибирає оптимальний спосіб встановлення контакту, що потребує володіння навичками налагодження конструктивної взаємодії та орієнтації на здійснення впливу;

- ✓ визначає свою лінію поведінки під час взаємодії, що має супроводжуватись виявом ввічливості й поваги до партнера, створенням у нього відчуття психологічного комфорту.

Серед великої кількості ролей передусім розрізняють *соціальні*, які передбачають високий ступінь нормування, та *психологічні*, що відзначаються стереотипністю поведінки і при цьому можуть бути досить різноманітними. Зважаючи на це, ефективне управління персоналом залежить від:

- ✓ правильного визначення соціальної ролі кожного працівника та його місця у виробництві, колективі;

- ✓ засвоєння кожним працівником призначеної йому соціальної ролі та забезпечення належного її виконання.

Роль може оцінюватися в соціальній, соціально-психологічній та психологічній системах. *Роль у соціальному*

плані – це об’єктивний результат і суспільна значущість діяльності суб’єкта. *Роль у психологічному плані* – це відповідність якостей особистості виконуваним ролям. *Роль у соціально-психологічному сенсі* передбачає глибину розуміння ролі, її прийняття людиною та відповідальність щодо її виконання, тобто, це передбачає співвідношення ролі з груповими нормами та цінностями.

Соціальна роль пов’язана зі статусом і відображає норми поведінки людини, яка займає певний статус. *Рольова поведінка* – це поведінка, яка очікується від особистості відповідно до її соціальної функції. Вона зумовлюється її статусом і позицією у структурі міжособистісних відносин. Ефективність виконання соціальних ролей працівниками зумовлена: ступенем їх інтерналізації; особливостями самооцінки власної рольової поведінки в системі управління (на жаль, вона не завжди відповідає вимогам колег); впливом професійних ролей на психологічні особливості особистості (може призвести до професійної деформації); моральною готовністю прийняти певну роль та її активністю, коли рольові вимоги підкріплюються відповідними вимогами людини до самої себе.

Отже, *роль* – це набір певних правил поведінки. Передусім вона відображає виконання особистістю певних функцій та обов’язків у конкретній організації і визначається посадовими інструкціями.

Управлінські ролі визначають обсяг і зміст роботи керівника, незалежно від специфіки конкретної організації. Загального визнання набула теорія рольового підходу до змісту управлінської діяльності Г. Мінцберга. Психолог підкреслює, що ролі не можуть бути незалежними одна від одної, а є взаємопов’язані та взаємодіють, створюючи синергійний ефект. Враховуючи це, Г. Мінцберг виокремив десять ролей, поєднавши їх у три блоки.

1) Міжособистісні ролі:

✓ *головний керівник* (символічний голова, обов'язком якого є виконання звичайних правових або соціальних завдань) проводить церемоніали, забезпечує дії, зумовлені посадою, клопотання тощо;

✓ *лідер* (відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, добір і підготовку працівників і пов'язані з цим дії) виконує фактично всі управлінські дії за участю підлеглих;

✓ *сполучна ланка* (забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, яка саморозвивається, і джерел інформації) веде листування, бере участь у зовнішніх нарадах, виконує іншу роботу із зовнішніми організаціями.

2) Інформаційні ролі

✓ *приймальник інформації* (розшукує та отримує різноманітну спеціалізовану (здебільшого поточну – періодичні видання, ознайомлювальні поїздки) інформацію, яку успішно застосовує в інтересах організації, координує зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить в організацію) займається обробленням усієї пошти, налагодженням контактів, пов'язаних переважно з отриманою інформацією;

✓ *розповсюджувач інформації* (передає в організацію одержану із зовнішніх джерел або від інших підлеглих інформацію, частина якої має суто конфіденційний характер, а решта потребує інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації) розсилає пошту в організації з метою отримання інформації, здійснює вербальні контакти для передачі інформації підлеглим (огляди, бесіди);

✓ *представник* (передає інформацію для зовнішніх контактів організації стосовно планів, політики, дій, результатів роботи, діє як експерт з питань певної галузі) бере участь у засіданнях, звертається через різні канали комунікації, усні

виступи, враховуючи передачу інформації зовнішнім організаціям та окремим особам.

3) Ролі, пов'язані з прийняттям рішень

✓ *підприємець* (відшукує можливості в самій організації та поза її межами, розробляє й запускає проекти з удосконалення, які викликають зміни, контролює розроблення певних проєктів) бере участь у засіданнях із обговоренням стратегії, огляду ситуацій, мета яких – ініціювання або розроблення проєктів удосконалення діяльності організації;

✓ *ліквідатор порушень* (відповідає за коригування дій, коли перед організацією постане необхідність змін) бере участь в обговоренні стратегічних і поточних питань з урахуванням проблеми та кризи;

✓ *розподільувач ресурсів* (відповідальний за розподіл ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття або схвалення всіх важливих рішень в організації) займається складанням графіків, запитів повноважень, будь-якими діями, що пов'язані зі складанням і виконанням бюджетів, програмуванням роботи підлеглих;

✓ *реалізатор переговорів* (відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах) веде переговори.

2. Психологічна характеристика організації та соціальної групи як структурних елементів управління

Хоч би якого особистісного сенсу виконанню управлінської діяльності не надавав кожен член організації, все ж має існувати спільна складова досягнення загальних цілей, яка формується у групі. Перш ніж виконувати спільну діяльність, виявляти її показники, потрібно уявити основні характеристики організації, в якій вона відбувається.

Найчастіше у науковій літературі *організацію* розглядають як процес упорядкування певної діяльності, зведення пев-

них елементів у конкретну систему, або як результат цієї діяльності, тобто саму систему. Соціальну організацію слід розглядати як структуру й систему. Соціальна група є її складовою із властивими їй феноменами. Усталеним і загальнови-знаним є визначення **організації** як специфічної форми об'єднання групи індивідів (двох і більше), спільну діяльність яких свідомо координує суб'єкт управління, щоб її упорядкувати та успішно досягнути спільної мети. В основі формування організації лежать два соціальні феномени:

- ✓ **синергія** (об'єднання зусиль учасників організації дає можливість досягти більш високих результатів, ніж ті, які можна отримати шляхом простого підсумовування зусиль ізольованих працівників);

- ✓ **фасилітація** (полегшення зусиль за будь-якої спільної діяльності).

Найбільш істотними **ознаками організації** є:

- ✓ **цілеспрямованість і системність** (наявність мети, система ролей-статусів, синхронність діяльності);

- ✓ **поділ праці та високий рівень спеціалізації** (поділ праці по вертикалі й горизонталі, кожен співробітник має свою спеціалізацію);

- ✓ **ієрархічна структура влади** (у вигляді піраміди);

- ✓ **формалізація діяльності** (формальна система правил та інструкцій, кожен співробітник є лояльним щодо організації);

- ✓ **наявність адміністративної структури, штатних співробітників і публічного офісу;**

- ✓ **контакт соціальних ролей** (безособистісна орієнтація членів організації. Кожен клієнт розглядається як нова справа).

Під **організацією як трудовим осередком** розуміють групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети. Найсуттєвішими характеристиками такої

організації є: спеціалізація кожного її члена на певній трудовій операції; синхронність; односпрямованість.

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

Як соціально-психологічний феномен, організація щодо кожного її члена виконує **соціально-психологічні функції**. Розглянемо їх.

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

Функція актуалізації має на меті надання організацією кожному її члену соціально-технологічних засобів, які уможливають реалізацію творчого потенціалу 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 невпорядкованих групових станів в упорядковані, що, своєю чергою, забезпечує оптимальне поєднання індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, узгодженість рольової поведінки співробітників під час розв'язання спільного завдання. Організація дає змогу людині реалізувати енергію творчості.

Організація містить *механізми соціальної регуляції організаційної поведінки*. З огляду на специфіку їх функціонування виокремлюють такі:

- ✓ *механізми соціального впливу* – організації впливають на морально-психологічний стан працівників, демографічні процеси; завдяки системам влади в організації підтримується внутрішній соціальний порядок тощо;

- ✓ *механізми соціальної залежності* – специфіка зв'язків між структурними компонентами організації;

- ✓ *механізми соціальної відповідальності* – специфіка контролю за діяльністю суб'єкта з погляду виконання ним завдань, дотримання прийнятих норм, правил.

«Організаційна структура» управління має бути пов'язана із загальним завданням організації функціонування системи, спрямованим на досягнення поставлених цілей. Її потрібно розглядати з урахуванням конкретних завдань розвитку економіки та господарського механізму їх виконання.

Здійснення управлінських функцій передбачає створення *апарату управління*, який поділяється на окремі взаємопов'язані частини – *органи управління*. Кожен із них виконує свої управлінські функції – комплекс операцій і процедур щодо управління організацією. *Апарат управління по горизонталі* поділяється на ланки, а по вертикалі – на *щаблі управління*, які утворюють *ієрархію рівнів*. Між щаблями (рівнями) складаються відносини підпорядкованості до ланки вищого рівня. Під час аналізу управлінської діяльності в межах конкретної ланки необхідно розглядати й її управлінські функції, в яких відображаються управлінські відносини. Отже, *організаційна структура містить всі усталені зв'язки та відносини в організації, що впливають на діяльність окремих людей та груп, розподіл функцій, відповідальності, повноважень, систему ухвалення рішень, документообігу тощо*.

У формуванні організаційних структур управління виділяють два підходи до їх побудови: функціональний та системно-цільовий.

Функціональний підхід передбачає: поділ єдиного організаційного процесу на елементи, їх закріплення за виконавцем, аналіз технології виробництва та управління. При цьому структура управління визначається структурою зв'язків і відносин між елементами, зорієнтованою на процес ухвалення й реалізації рішень, тобто на технологію управління. За цього підходу організаційна структура ставиться у безпосередню залежність від обсягу, складності й характеру виконання функцій управління. Провідним принципом є чітко сформульована система цілей організації. У виборі засобів конструювання організаційних структур управління слід враховувати *групу (систему) усталених принципів*:

- ✓ необхідності інтегрованого зв'язку функцій та операцій;
- ✓ врахування специфіки поділу праці та місця кожного суб'єкта у структурі управління;
- ✓ особливості інтеграції та спеціалізації функцій залежно від вирішуваних завдань соціальної діяльності організації та інші.

Організаційну структуру потрібно сприймати лише як усталену сукупність органів управління з притаманними їм функціями за кожним різновидом діяльності. Структура управління має відображати не лише сукупність встановлених функцій, але й бути пристосованою до цілей системи.

Системно-цільовий підхід розглядає структуру управління як об'єкт проєктування, що має гетерогенну природу. У такій структурі, по-перше, відображаються технологічні, адміністративно-організаційні взаємодії, які підлягають безпосередньому аналізу та проєктуванню, по-друге, з'являються соціа-

льні та соціально-психологічні характеристики і зв'язки, що визначаються рівнем кваліфікації та здібностей працівників, їхнім ставленням до праці, стилем керівництва (вони побічно впливають через добір, розстановку, перепідготовку кадрів, налагодження раціональної системи стимулювання працівників, формування психологічного клімату).

Базовими структурними елементами організації є соціальні групи. У соціальній психології **група** розглядається як осередок, в якому задовольняються індивідуальні інтереси, потреби і цілі особистості, перетинаються зв'язки, соціальні та психологічні детермінанти регулювання її поведінки. Вона є конкретною спільнотою людей, які залучені до типових для них різновидів і форм діяльності та об'єднані системою відносин. Поведінка і діяльність людей у групах регулюються спільними цілями, нормами, цінностями. *Головними ознаками групи є:*

- ✓ зміст і характер спільної діяльності;
- ✓ цілі й завдання цієї діяльності;
- ✓ певний тип стосунків між членами групи;
- ✓ зовнішня та внутрішня організація;
- ✓ прийняті у групі норми та цінності;
- ✓ усвідомлення членами групи своєї належності до неї, «ми – почуття»;
- ✓ наявність групових атрибутів (назва, символи тощо).

Розглянемо найзагальніші характеристики групи у контексті управління.

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 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 учасниками 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.

Організаційна структура управління представлена трьома рівнями. **Перший рівень (корпоративний)** утворює група людей, які перебувають на горі піраміди, кожний з яких і всі вони разом становлять вище керівництво. До сфери діяльності цих людей входить:

- ✓ розроблення загальної стратегії управління, яка визначає провідну діяльність і порядок її виконання;
- ✓ відповідальність за основний капітал компаній (фірми, підприємства), її фінансову стабільність;
- ✓ вирішення того, які продукти та послуги організація має виробляти, щоб отримувати прибуток;
- ✓ поширення в інших організаціях цінностей своєї фірми тощо.

Тут одночасно відбувається безліч взаємодій, виникає постійна необхідність коригування роботи, щоб звести до мінімуму кількість можливих конфліктів, надмірної напруги тощо. На цьому рівні кожен працівник може отримати наказ виконати обов'язки вузького спеціаліста, надати іншим співробітникам інформацію, яка стосується його сфери діяльності. Через величезний спектр обов'язків працівники тут не мають можливості докладно ознайомлюватися з усіма деталями роботи, отже вони, зазвичай, обмежуються принциповим попереднім рішенням і правом остаточного утвердження, залишаючи на інших уточнення деталей. Таке принципове попереднє рішення має «надихнути» тих, кому доручається докладне доопрацювання, змусити їх діяти, а остаточне схвалення робиться після подання та оцінки результатів. *На цьому рівні відбувається передавання відповідальності*, що передбачає можливість висловлювання особистої думки кожним співробітником; при цьому надається величезне значення тому, що значна кількість рішень приймається без підказок та вказівок.

Другий рівень (керівний) представлений групою людей, які відповідають за більш вузьку сферу, ніж загальне управління, але за більш широку, ніж конкретні виробничі проблеми. До представників керівного рівня прислухається вище керівництво, з ними часто радяться або обговорюють питання, які визначають стратегію компанії, але вони завжди мають враховувати думку вищого керівництва і чекати від нього остаточних розпоряджень у такого роду справах. Тут кожен керівник відповідає за певну форму діяльності, якою займається його підрозділ, що звичайно має назву, яка доволі точно описує функціональний зміст діяльності. *Якщо, для прикладу, мова йде про будівельну фірму, то такими підрозділами можуть бути: проектно-конструкторський, бухгалтерія, відділ збуту, плановий, виробничий, відділ кадрів, відділ зв'язків з громадськістю*

та інші. За таких умов відділи можуть працювати для інших відділів, але не зобов'язані працювати замість них.

Третій рівень (виконавчий) охоплює керівників середньої ланки, діяльність яких зосереджена на виробництві «продукту», за яке вони несуть відповідальність. Вони вирішують, що саме має вироблятися, також їхнім головним обов'язком є організація роботи групи підлеглих, які під їхнім керівництвом і спостереженням вироблятимуть цю продукцію з мінімальними витратами, помилками, браком, трудовими конфліктами тощо. Ці керівники є *ключовою ланкою кожної організації*, оскільки саме вони безпосередньо відповідають за виконання роботи.

Крім такої організаційної структури управління існують й інші класифікації структур у групі.

У виробничому осередку виокремлюються: *соціальна структура*, яка містить такі категорії: робітники (кваліфіковані й некваліфіковані), службовці, спеціалісти і керівники; *функціональна структура*: працівники переважно фізичної праці (основні й допоміжні) і працівники переважно розумової праці (адміністративно-управлінський персонал, виробничо-технічні, конторські працівники).

Важливою є *соціально-демографічна структура*, в якій виокремлюються групи за віком, статтю тощо. Не менш значущою є *професійно-кваліфікаційна структура*, в якій виокремлюють групи працівників: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані, практики, із середньою спеціальною освітою, із вищою освітою.

Для ефективної організації праці, управління спільною координованою діяльністю велике значення має все, що пов'язане з прийомом, передачею і переробленням інформації. Йдеться про побудову *комунікативної структури*, комунікативного зв'язку в соціальній групі, установі, фірмі. Комунікативна структура організації, соціальних груп може бути представ-

лена як *мережа каналів чи шляхів, по яких у групі відбувається обмін інформацією й думками.*

Виокремлюються *формальні* (встановлені адміністрацією відповідно до посадової організаційної структури і зв'язують людей по вертикалі та горизонталі усередині трудового осередку) та *неформальні* (котрі виходять за межі організації й не збігаються з офіційно встановленими) *канали зв'язку*. Формальні потоки ніколи не задовольняють потреби учасників трудового процесу, тому що соціальні контакти не обмежуються лише офіційними рамками. Неформальна інформація може випереджувати формальну, іноді вона буває на рівні чуток, тобто недостатньо достовірною. Натомість, в організаціях, що нормально функціонують, завжди існує певний баланс формальних і неформальних інформаційних потоків із превалюванням то одного, то іншого.

Комунікаційні потоки поділяють на: інформацію, що йде «згори донизу», тобто від керівництва до підлеглих, і висхідну інформацію (спрямована «знизу нагору», від безпосередніх учасників трудового процесу до керівників усіх рівнів). Якщо в організації існує дефіцит інформації, то психологічно працівники, що не одержують згори достатньої інформації, відчуваються невпевненими і навіть приниженими. Для ефективного управління необхідно прагнути до того, щоб обидва потоки інформації були врівноважені, не створювали напруги в управлінських відносинах, а навпаки, сприяли успішному вирішенню загальних завдань.

Комунікативні мережі підрозділяються на *централізовані та децентралізовані*. В одних випадках уся комунікація замикається на керівникові чи лідері групи, в інших – більш-менш рівномірно розподіляється між усіма членами організації. Централізовані мережі більшою мірою, ніж децентралізовані, сприяють кращому вирішенню простіших завдань, але усклад-

нюють розв'язання складних проблем і зменшують задоволеність членів групи своєю роботою; хоча і сприяють розвитку лідерства, проте знижують групову згуртованість.

У кожному трудовому колективі виокремлюють також структури впливу, очікувань і симпатій.

Структура впливу формується на основі взаємодій категорій осіб однієї групи – тих, що заявляють про свої бажання, і тих, хто ці бажання задовольняють.

Структура очікування виникає завдяки консенсусу одної частини групи (одноголосне прийняття рішення, збіг думок) відносно того, яку поведінку варто очікувати від певних членів групи у конкретних ситуаціях.

Структура симпатій характеризується тим, як члени групи ставляться один до одного з різною мірою симпатії, антипатії чи байдуже.

Урахування керівником усіх наявних структур в організації сприятиме її злагодженому функціонуванню, успішному вирішенню проблем в умовах конкуренції.

Людина може досягнути поставленої мети лише у процесі взаємодії з іншими людьми. Форми такої спільної діяльності досить різноманітні. Але всю їх різноманітність можна звести до трьох форм: група, соціальна організація і спільнота.

Міжособистісні стосунки в групі

Виробничий колектив є специфічним соціально-психологічним утворенням, наповненим системою особистісних стосунків, що виявляється у вигляді групової активності. Особистісні стосунки трудового колективу опосередковані цілями й завданнями, поставленими перед підрозділом.

Кожна окрема людина орієнтована на цілком визначену систему цінностей. Сукупність індивідуальних ціннісних орієнтацій утворює ціннісно-орієнтаційну єдність колективу (ЦОЄ). Якщо колектив має ЦОЄ, що виявляється у спільно-корисній

діяльності, то і професійні особистісні стосунки членів колективу будуть упорядкованими. За таких умов люди, залучені до вирішення групових завдань, усі свої внутрішні проблеми відсувають на другий план: під час активної роботи майже не лишається місця для особистих переживань. Щоб успішно керувати міжособистісними відносинами трудового колективу, потрібно знати рівень його ЦОЄ. Про успішне управління міжособистісними відносинами на рівні професійної діяльності колективу свідчить зростання рівня ЦОЄ. Низький рівень ЦОЄ є показником неузгодженості думок і означає, що в міжособистісному спілкуванні колективу існують певні проблеми. Якщо, незважаючи на зусилля, докладені з метою активізації спільної діяльності працівників щодо вирішення поставлених завдань, поліпшення у міжособистісних відносинах не спостерігається, то є підстави припускати, що в колективі існують негативні тенденції на рівні неформальних груп.

Неформальні групи. Кожен виробничий колектив, крім формальної структури (підприємство, дільниця, бригада), поєднує низку неформальних соціально-психологічних утворень (мікрогруп з 2-5 осіб), що формуються на основі найрізноманітніших психологічних чинників, але переважно, на базі симпатії – антипатії.

Соціально-психологічні ролі в управлінській команді

Щоб команда працювала успішно, потрібен певний розподіл соціально-психологічних ролей. У сучасній теорії менеджменту виділяють такі ролі:

1. *Голова, менеджер* – авторитетна людина, з високою самодисципліною, яка може поставити перед командою цілі, завдання. Досягти цього голова може не за допомогою прав і влади, а завдяки такій організації роботи, за якої члени команди реалізують ідеї, як свої власні. Менеджер має бути лідером команди.

2. *Секретар-оформлювач*. Його функція – надання чіткої форми діяльності команди. Він відповідає за консолідацію всіх думок з метою втілення їх у життя.

3. *Генератор ідей*. Серед усіх членів команди у нього мають бути розвинуті фантазія, найвищий рівень інтелекту. Він є «постачальником» ідей, пропозицій, нестандартних рішень. Радикальність його мислення, зорієнтованість на фундаментальні проблеми часто «заносить його у хащі», з яких важко вибратися, але його основне призначення – «запалювати вогонь». Він може навіть образити деяких членів команди, коли його думки не збігаються з іншими.

4. *Скептик-аналітик*. Його основний внесок – аналіз висунутих ідей та пропозицій. На відміну від емоційного генератора ідей, він – флегматик. Скептики знаходять помилки у рішеннях.

5. *Організатор ідей* має чітку спрямованість на практичне виконання завдань, раціоналізує виконання і доводить справу до кінця.

6. *Комунікатор-здобувач інформації*. Це своєрідний розвідник, людина, яка приносить багато інформації, підтримує зв'язки з іншими фірмами.

7. *«Душа» команди*. Найбільш чуйний член команди, який найкраще знає проблеми всіх колег. Підтримує ініціативу, за його відсутності виникають кризові та стресові ситуації.

8. *Контролер-фінішер*. Людина порядку, яка примушує всіх дотримуватись правил. Інколи є докучливим, і може загубитися у дрібницях.

3. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації

Письменник А. де Сент-Екзюпері висловив думку про те, що на світі немає нічого дорожчого за зв'язки, що з'єднують людей. У результаті впливу соціально запрограмованих взаємозв'язків між людьми в колективі виникає соціальний і психологічний клімат (СПК). Він створюється на основі домінуючої та відносно стійкої морально-психічної атмосфери або психологічного настрою колективу і виявляється у ставленні людей один до одного та до спільної справи. Отже, СПК розглядають як продукт предметно-практичних взаємостосунків людей у процесі їхньої спільної діяльності, що виявляється у поведінці, довільних і мимовільних реакціях, способах спілкування та взаємодії.

Одне з основних завдань керівника колективу якраз і полягає у створенні умов для зміцнення міжособистісних зв'язків, сила яких підвищує показник рівня розвитку колективу. Успішне вирішення цього завдання можливе за умови розуміння керівником природи і структури СПК.

СПК має дві основні характеристики: предметність та емоційність.

Предметність СПК колективу розкривається як спрямованість уваги особистості на діяльність групи й особливості сприймання людиною цієї діяльності. *Емоційність*, як компонент СПК, відображає задоволеність (захоплення, радість, ентузіазм), або незадоволеність (обурення, агресивність, депресія), що переважають у групі. Таким чином, соціально-психологічний клімат виявляється у характері різних ставлень особистості (один до одного, до себе, до спільної справи і до дійсності) і через них впливає не лише на взаємовідносини, але й на сприйняття, світорозуміння, самопочуття кожного члена групи.

Важлива роль соціально-психологічного клімату у життєдіяльності особистості й колективу розкривається у таких його **функціях**:

1) СПК створює безпосередні умови життєдіяльності особистості у групі;

2) забезпечує зворотній зв'язок особистості із соціальним оточенням щодо взаємодії;

3) є чинником спільної виробничої діяльності, вплив якого має суперечливий характер: стимулювальний, що виникає при здоровому і сприятливому СПК, або гальмуючий, породжений негативним, шкідливим СПК. Водночас саме вплив на діяльність є критерієм оцінки СПК;

4) залежно від свого характеру впливає на розвиток особистості, сприяючи формуванню відповідальності, дисциплінованості, організованості, комунікативних якостей або виникненню агресивності, недовіри, підозрілості, заздрості тощо;

5) зумовлює психічний стан і здоров'я особистості. За позитивного СПК психічний стан характеризується бадьорістю, піднесеністю, активністю, що є сприятливим для фізичного здоров'я. За негативного СПК виникають напруга, відчуженість, образа, депресія, несприятливі для здоров'я.

Значний вплив на СПК мають міжособистісні стосунки, суб'єктивний характер яких виявляється в сумісності людей. **Сумісність** характеризується оптимальним поєднанням людських якостей у процесі спільної діяльності, що сприяє її успішному виконанню. Гармонійне поєднання фізичних якостей людей, що виконують певну спільну діяльність, свідчить про *фізичну сумісність*. Запорукою *психофізіологічної сумісності* є властивості нервової системи, а також особливості аналізаторних систем. Основою **соціально-психологічної сумісності** є взаємини людей з особистісними властивостями, які сприяють успішному виконанню соціальних ролей. *Психологічна суміс-*

ність передбачає спільність поглядів, переконань, цінностей, ставлень.

Окремі дослідники вважають, що СПК залежить від стосунків між керівником і членами групи. У цьому твердженні є лише частка істини. У практичній діяльності ми часто спостерігаємо, що порушниками сприятливого психологічного клімату виступають рядові працівники.

Вважається, що, на відміну від морального, психологічний клімат формується в результаті неформальних міжособистісних стосунків. Однак не слід применшувати значення формалізованих стосунків, що утворюються всередині групи людей. *Наприклад, керівник надто строго і надокучливо стежить за виконанням якихось формальних вимог. Чи буде це допомагати формуванню сприятливого ПК? Певно, що ні. Швидше виникнуть передумови створення психічної напруги в колективі.* Отже, під час формування ПК всередині колективу можуть бути і формальні, і неформальні міжособистісні стосунки людей у процесі спільної діяльності.

Ми говорили про те, що СПК має стійкий характер, володіючи відносно великою інерцією: тривалий час витрачається на формування оптимального ПК. Але набагато менше часу потрібно для того, щоб зруйнувати його. *Міжособистісні стосунки будуються на ґрунті персональних контактів (безпосередні) і діяльності людей або інструментальних засобів спілкування (опосередковані).*

СПК як результат міжособистісних стосунків виявляється у формуванні спільної думки, оцінки людей і подій, дій і настроїв, ставлення до праці. Дуже часто основою досягнення високих результатів є саме товариська взаємодопомога, дружелюбність, взаємовиручка, переважання позитивних емоцій, простота стосунків. Надзвичайно важливим є морально-психологічний настрій колективу в процесі роботи, який вияв-

ляється у взаємовідносинах, встановлених на основі об'єктивних і суб'єктивних взаємозв'язків між людьми. За умови безпосередніх контактів працівників усі зв'язки між ними набувають емоційного забарвлення, яке визначається ціннісними орієнтаціями, моральними нормами, інтересами членів організації. Емоційний настрій є наслідком розвитку певних психічних станів у трудовій діяльності, які виникають не стільки за умов і особливостей діяльності, але більшою мірою у зв'язку із встановленими відносинами.

На міжособистісні стосунки впливають також рольові тенденції учасників процесу управління. Найважливіша з них – визнання лідера.

На думку А. Ковальова, на *міжособистісні стосунки впливають три основних чинники*: психологічні особливості, соціальна діяльність і суспільні відносини. Ці чинники і зв'язки між ними, що ґрунтуються на спілкуванні людей, є органічною оболонкою СПК. Від її якості залежить: психологічний комфорт (з проєкцією на здоров'я членів колективу); поліпшення кількісних і якісних характеристик праці; задоволеність виробничою діяльністю.

Володіючи широкою гамою характерних властивостей (типологічні особливості характеру, експансивність, екстра- та інтровертність, статеві і вікові відмінності тощо), людина може позитивно або негативно впливати на оточуючих, роблячи певний внесок в основу СПК. Особистість, яка вносить у колектив доброту і розуміння, має здатність до емпатії, комунікабельна, виявляє піклування, сумлінне ставлення до праці, принциповість і багато інших позитивних якостей, безумовно, буде сприяти оптимізації трудової й соціальної діяльності. І навпаки, особистість, яка нехтує нормами етики, виявляє егоїзм, невитриманість, непослідовність, демонструє негативні риси

свого характеру, буде руйнувати добрі міжособистісні стосунки, негативно впливати на СПК, провокувати конфлікти.

Слід зазначити, що типологічні особливості особистості самі по собі не визначають якості міжособистісних стосунків, а значить – і стану СПК. Добре вихована людина-холерик буде стримувати зовнішні прояви негативних емоцій. Не вихований, з низьким рівнем культури холерик, постійно конфліктуючи, може бути нестерпним у колективі. Лінивий флегматик, не будучи компетентним, завжди буде перешкодою у творчій діяльності колективу. Сангвінік, обділений певними соціальними настановами, також буде руйнувати існуючі хороші міжособистісні стосунки.

Крім індивідуально-психологічних особливостей, суттєву роль у формуванні міжособистісних стосунків і СПК відіграють діяльність людини, її соціальні настанови, підготовленість до праці. Наприклад, людина відверта, досвідчена і професійно компетентна буде своїм прикладом зміцнювати колектив, створювати в ньому оптимальний СПК.

Однак структура трудових відносин не завжди залежить від волевиявлення членів колективу. На ефект виробничої діяльності впливає багато службових регламентів (правила, норми, інструкції), що, обмежуючи свободу особистості, порушують психологічний комфорт. Регламентуючи діяльність ініціативного працівника, обмежуючи його свободу жорсткими рамками розпорядку, керівник може значно знизити його творчий потенціал. Свобода – поняття соціальне, тісно пов'язане із психікою особистості. Фізіолог І. Павлов вважав, що щастя людини знаходиться між свободою і дисципліною. Одна лише свобода без суворої дисципліни і правил не може створити повноцінну особистість. Почуття свободи тісно пов'язане із внутрішнім змістом особистості, її настановою на самовдосконалення. Свобода у процесі праці сприймається неоднаково людьми

різного освітнього рівня і різної соціальної орієнтації. Керівнику потрібно добре розуміти, якою ціною досягається високий рівень організації праці, скільки «свободи» і «несвободи» можна закладати в підґрунтя діяльності конкретної особистості. Спостереження свідчать, що чим більше праця пов'язана із творчістю, тим менше має бути формальних обмежень, тим більш психічно розкутою буде особистість.

Недосвідчений організатор намагається тримати підлеглих «під рукою». Такий підхід до організації праці призводить до ускладнення міжособистісних стосунків і погіршення СПК, що відповідно впливає на ефективність праці. Досвідчений керівник завжди дає співробітникам можливість виявити свої індивідуальні особливості.

На формування міжособистісних стосунків може впливати несхожість психофізіологічних реакцій членів колективу, що розглядається як вид несумісності. Наприклад, відсутність синхронізації темпу і ритму активної психічної діяльності співробітників зумовлює різну швидкість виконання ними завдань. Важко уявити ефективність творчої спілки партнерів, один із яких – «сова», а інший – «жайворонок».

Соціально-психологічні дослідження показали, що оптимальну психічну сумісність мають люди з мотиваційною настановою на самоствердження, що передбачає виражену потребу у спілкуванні, а також «діади» – пари осіб із сильною і слабкою нервовою системами, які діють разом.

Отже, *основними чинниками, які впливають на СПК, є:*

- ✓ соціально-психологічний клімат суспільства в цілому (макроклімат), основні елементи якого засвоюються членами колективу як у процесі виробничої діяльності, так і в інших сферах;

- ✓ умови життєдіяльності (територіальне розміщення, специфіка діяльності тощо);

- ✓ суспільна думка, психологічне зараження, наслідування тощо;
- ✓ вплив особливостей групової динаміки.

Виробничий колектив має давати кожній людині можливість самоствердитися, самовизначитися, бути для неї засобом емоційного захисту, задовольняти її вищі потреби тощо. Для **забезпечення прийняттого СПК** колектив має відповідати таким **вимогам**:

Наявність у колективі фахівців з різним рівнем професійної майстерності для того, щоб працівники-початківці бачили свою професійну перспективу, а висококваліфіковані робітники відчували повагу з боку молодих. Усе це сприяє підвищенню задоволеності обох сторін.

Чисельність групи. Ідеальна група має складатися з 3–9 осіб. Якщо група занадто мала (до 3 осіб), то її члени занепокоєні, що їхня персональна відповідальність за прийняті рішення надто очевидна. Із збільшенням чисельності групи ефективність їхньої роботи може зростати завдяки взаємодії, але до певної межі. Це стосується також взаємовідносин, настрою. Групі до 15 осіб може бути властива цілісність, якщо ж чисельність її зростає, то цілісність втрачається, починають утворюватись менші за кількістю групи. Зазвичай, відносини між ними складаються не завжди сприятливо, що може негативно позначатись на згуртованості колективу.

У великій групі її члени не впевнені у висловленні своєї думки перед іншими, що призводить до ускладнення спілкування між ними, посилення тенденції до неформального поділу групи на підгрупи. Якщо чисельність колективу зростає, психологи радять провести структурузацію, організувавши дрібніші підрозділи з нормативно встановленими відносинами. У групі також необхідно регулювати кількість працівників з різними мотивами трудової діяльності.

Час спільної трудової діяльності, що тісно пов'язаний із формуванням традицій, стійких норм поведінки, тому переважно ці характеристики впливають на згуртованість і організованість людей в організації. Проте, цей показник може виявлятися як консервативний чинник, що утруднює процес адаптації в колективі молодих працівників, щойно прийнятих на роботу.

Статевовікова структура групи. Побутує думка, що СПК є кращим у колективі, однорідному за віком і статтю. Насправді дослідники довели, що згуртованість, здоровий мікроклімат, зазвичай, спостерігається там, де склад групи неоднорідний і наявні різновікові особливості членів організації. У такому колективі ширший спектр взаємовідносин і спілкування, емоцій. Окрім того, в такому колективі відбувається природний рух кадрів. Отже, оптимальна модель прийнятного СПК в організації передбачає відмінність у віці, життєвому досвіді, повагу до старших, підвищену увагу до жінок, допомогу молодим тощо. Практикою доведено, що великий запас енергії, ініціативи та творчості молодих працівників зменшує консерватизм з боку ветеранів праці. Водночас молоді люди привчаються до більшої стриманості в поведінці, дисциплінованості, організованості. Важливо, коли в організації працюють чоловіки й жінки, тобто стабільнішими є різностатеві групи.

Наявність неформальної структури в колективі. Доволі часто в групі складається неформальна структура – із своїми лідерами, співробітниками. Якщо неформальні лідери перебувають в опозиції до формального керівництва, то в цьому випадку клімат в колективі різко погіршується, виникають конфлікти. Отже, необхідно домагатися, щоб формальна структура збігалася з неформальною, тобто офіційний керівник був лідером у всіх сенсах.

Автономність, ступінь ізольованості групи. Ізольованість негативно впливає на згуртованість групи, а звуження кола

спілкування знижує, вичерпує його цінність. Саме тому для покращення психологічного клімату доцільно виходити за власне групові стосунки, налагоджувати контакти з іншими колективами, групами.

Психологічна сумісність членів групи. Йдеться, по-перше, про групову сумісність, яка є соціально-психологічним показником згуртованості групи, що свідчить про можливість безконфліктного спілкування і узгодження дій її членів в умовах спільної діяльності; по-друге, про міжособистісну сумісність, тобто взаємне прийняття партнерів по спілкуванню і спільній діяльності, що опирається на оптимальне узгодження ціннісних орієнтацій, соціальних настанов, інтересів, мотивів, потреб та інших індивідуально-психологічних характеристик людей.

4. Сумісність та спрацьованість управлінської команди

Поняття сумісності та згуртованості взаємопов'язані, але кожне з них розкриває різні аспекти життєдіяльності групи.

Сумісність свідчить про придатність складу групи до реалізації певних функцій, готовність членів групи до взаємодії.

Згуртованість характеризує рівень інтегрованості групи, ступінь розвитку відносин у ній. За високої згуртованості всі в групі якнайповніше поділяють цілі й цінності групової діяльності.

Основними показниками *згуртованості* групи є:

✓ рівень взаємної симпатії в особистісних стосунках. Доведено, що чим більша кількість членів групи подобаються один одному, тим вища її згуртованість;

✓ ступінь привабливості групи для її членів: чим більша кількість людей, задоволених своїм перебуванням у трудовому колективі, тим вища згуртованість;

✓ спонукальна сфера згуртованості членів групи (рівень збігу значущих установок і позицій членів групи, спонукальні властивості групи тощо).

Індексом згуртованості групи є частота збігу оцінок чи позицій членів колективу щодо значущих для групи об'єктів.

Згуртованість не слід ототожнювати із *спрацьованістю*, яка характеризується узгодженим поєднанням дій членів колективу у часі та просторі. Важливим показником спрацьованості є продуктивність праці.

Із рівнем згуртованості пов'язують рівень групової сумісності. *Групова сумісність* – соціально-психологічний показник згуртованості групи, що виражає можливість безконфліктного спілкування і погодження дій учасників під час спільної діяльності.

Для управлінської діяльності важливо знати особливості *групової згуртованості*, яка передбачає виникнення і розвиток (в організації, установі тощо) зв'язків, що дають змогу зовнішньо задану структуру перетворити на психологічну спільність людей, складний психологічний організм, що відтворює безконфліктність спілкування і узгодженість дій його членів.

Міжособистісна сумісність характеризується взаємним прийняттям партнерів по спілкуванню і спільній діяльності. Вона ґрунтується на оптимальній подібності або доповнюваності ціннісних орієнтацій, соціальних настанов, інтересів, мотивів та інших індивідуально- і соціально-психологічних характеристик особистості. Критерієм міжособистісної сумісності є суб'єктивна задоволеність партнерів результатами взаємодії.

Головною особливістю психологічної сумісності на *міжособистісному рівні* є взаємне прийняття партнерів по спілкуванню і спільній діяльності; висока безпосередня задоволеність учасників взаємодії її процесом і результатом, коли кожен виявився на висоті щодо вимог іншого. Психологічна несуміс-

ність, своєю чергою, породжує конфлікти, антипатію. Наприклад, несумісність керівника і його заступника, формального і неформального лідерів може призвести до згубних наслідків, аж до ліквідації організації. Для ефективного функціонування виробництва важливе значення має сумісність різних людей: на рівні «керівник – підлеглі», «керівник – інші керівники», «співробітники – працівники».

Головною особливістю психологічної сумісності на *внутрішньогруповому рівні* є можливість безконфліктного спілкування й узгодженості дій членів групи в умовах спільної діяльності, передбаченої виробництвом чи соціальним управлінням. Навіть мовчазна присутність інших людей змінює психологічний стан її членів: в одних у присутності інших показники поліпшуються, в інших – погіршуються.

Цей феномен пояснюється багатьма причинами, в тому числі й темпераментом, що у процесі спільної праці відіграє важливу роль. Найкраща сумісність між членами групи на виробництві (у відділах, бюро, бригадах тощо) досягається шляхом оптимального поєднання людей із протилежними типами темпераменту. При цьому комплектування управлінських і виробничих колективів має враховувати специфіку завдань, що стоять перед працівниками. *Так, в організації з інтенсивними процесами виробництва рекомендується поєднувати в групи сангвіників і флегматиків, а там, де переважають монотонні процеси – меланхоліків. Діяльність, пов'язану зі спілкуванням, найбільш ефективно можуть виконувати сангвіники і слабо виражені холерики, люди, зорієнтовані на співробітництво, адаптивні, що виявляють ініціативу в складних ситуаціях. Холериків доцільно призначати на види роботи, що вимагають швидкого виконання і рухливості. В цілому, формування груп в управлінських підрозділах доцільно здійснювати на основі добору представників різних темпераментів і здібностей.*

стей, але з перевагою тих, чиї типологічні характеристики більшою мірою відповідають поставленим завданням.

Кожному керівникові відомі випадки, коли підлеглі відмовляються від спільної роботи, або навпаки, хочуть виконувати її разом. У складі команди можуть опинитися люди, здатні швидко досягнути узгодження в роботі або такі, кому це дається важче, вимагає великих зусиль і від них самих, і від керівника. Важливим напрямом організаторської діяльності керівника є забезпечення *спрацьованості* групи, її здатності до узгоджених дій у процесі спільної праці.

Спрацьованість залежить від ряду *чинників*, найважливіший серед них – людський, який відображає рівень кваліфікації, професійну школу, пов'язані з умовами праці звички, індивідуальні особливості членів групи.

Кваліфікація, рівень індивідуальної майстерності – перше, від чого залежить здатність до спільної діяльності. Але нерідко трапляється, що висококваліфіковані фахівці з труднощами встановлюють необхідні для спільної роботи зв'язки, повільно виробляють вміння щодо розподілу праці в групі. Одна з головних причин цього – критичне ставлення кваліфікованих людей до роботи, один до одного. Щоб запобігти такому розвитку подій у групі, керівникові необхідно надати всім членам групи можливість ознайомитися з індивідуальними прийомами роботи кожного, одержати уявлення про рівень майстерності партнерів, повчитися у них. Тільки за цієї умови об'єднання кваліфікованих фахівців у групу для виконання спільної роботи виявиться результативним.

Групи, що складаються з кваліфікованих управлінців, швидше спрацьовуються, коли кожному відведена частина роботи, де він має можливість показати кращі результати на тлі спільного високого рівня майстерності. Якщо змусити кожного із групи самотійно шукати сферу застосування своїх кращих

здібностей і вмінь, то процес формування групи загальмується, потребуватиме додаткових зусиль. Тут можна скористатися і таким методом: керівник вивчає своєрідність, рівень розвитку вмінь кожного члена команди і, виходячи з уявлень про їхні можливості та здатності, об'єднує їх у групи.

Люди спрацьовуються швидше, якщо мають не однаковий рівень майстерності. Працівники високої кваліфікації займають у такій групі позиції лідерів і виявляють більший чи менший вплив на розподіл й організацію колективної праці. Ефект лідерства виявляється більшою мірою, якщо кваліфіковані члени групи наділені педагогічними здібностями та якостями. Це сприяє не лише швидкій спрацьованості, але й досягненню доброго морально-психологічного клімату, атмосфери здорового суперництва та взаємної відповідальності. Зазвичай такі групи виявляються стійкими, люди в них прагнуть до широких різнобічних контактів.

Досить часто спрацьованість утруднюється через недостатню навченість членів групи. Якщо у процесі навчання людина була ознайомлена з обмеженим набором прийомів керування, то вона може вважати, що невідомі їй прийоми не варті уваги. Зазвичай цим страждають ті, хто пройшов початковий курс управлінського навчання безпосередньо на робочому місці без теоретичної підготовки і ретельного ознайомлення з передовим управлінським досвідом. Молодим людям, що виявляють таку позицію, властиві слабкий розвиток професійних інтересів, низька професійна активність. Таких працівників добре залучати до групи, члени якої використовують різноманітні прийоми і методи праці, виявляють готовність до засвоєння нового, прагнуть саморозвиватися.

У подібній ситуації, щоб забезпечити спрацьованість групи та домогтися введення нових прийомів роботи, керівнику варто показати особистий приклад – створити робочу групу, в яку

увійде він сам, і цей молодий працівник, і «піти в учні» до новачка, не побоюючись утратити свій авторитет. Така поведінка керівника, без сумніву, буде добре впливати на ставлення членів колективу до новачка.

Спрацьованість групи значною мірою залежить від звичок працювати в конкретних умовах, що склалися у членів групи, від розміщення та оснащення робочого місця, організації роботи, розпорядку діяльності тощо. На основі цих звичок у кожного члена групи виробляються методи розподілення часу зміни, вибору виробничих прийомів тощо. Звички стають частиною індивідуального стилю діяльності людини і дуже важко піддаються корекції та зміні.

Для посилення спрацьованості групи можна скористатися такими способами:

- ✓ керівник разом із членами нової групи готує плани та графік роботи з розрахунком, щоб забезпечити єдиний підхід до режимів виконання операцій, погодження прийомів розв'язання управлінських завдань. Для цього до початку спільної роботи порівнюють індивідуальні стилі діяльності, звичні для кожного члена групи способи роботи і вибирають оптимальний варіант;

- ✓ керівник дає групі рекомендації щодо способів виконання завдань;

- ✓ проміжний варіант: керівник висуває лише деякі попередні думки з приводу організації спільної роботи, даючи членам групи можливість вносити у цей проєкт доповнення чи поправки, уточнювати деталі, особливо стосовно взаємодії між людьми у процесі виконання управлінського завдання;

- ✓ на початковому етапі спільної роботи групи керівник сам залучається до дорученого йому управлінського процесу таким чином, щоб мати можливість переходити від виконання одного пункту плану до іншого;

✓ група може відчувати значні труднощі у спрацьованості, аж до загрози розпаду, якщо не взяти до уваги індивідуальні і особистісні особливості людей, з яких вона складається. Індивідуальні особливості працівника відображаються на виконанні всіх завдань, тому їх обов'язково слід ураховувати при плануванні діяльності й операцій самоконтролю.

Серед методів планування роботи розрізняють такі підходи:

✓ планування з орієнтацією на тривалий період часу, наприклад, на кілька днів і більше. Такий спосіб особливо зручний щодо робіт, хід яких регулюється самим виконавцем, і які з різних причин не можуть бути завершені за короткий термін;

✓ планування робіт на короткий час із можливістю зміни або уточнення відповідно до ситуації. Такі плани охоплюють частину робочого дня, зазвичай від кількох хвилин до години. Особи, що керуються цими планами, як правило, часто переривають свою роботу, оскільки змушені відволікатися на пошук інструментів, матеріалів, але працюють у швидшому темпі, виявляють здібності до легкого переключення з одного виду діяльності на інший;

✓ подетальне, мікрооперативне планування, коли працівник ретельно передбачає усі свої дії за часом і за змістом. У цьому випадку він, зазвичай, відчуває труднощі, якщо зміни управлінської ситуації руйнують накреслену раніше схему;

✓ планування роботи в загальних рисах або збільшеними блоками. При такому плануванні намічаються комплекси операцій і цілі, іноді – засоби їх досягнення. Працівник із таким типом планування вільно змінює прийоми роботи, усю схему своїх дій. Цей стиль виробляє здатність легко, без особливих зусиль опановувати нові прийоми праці, технологічні операції.

Створення групи із працівників з різними типами планування ускладнює її спрацьованість, що відповідно впливає на

результативність праці. Спостереження за діями членів колективу дає можливість керівникові достатньо швидко виявити тип планування кожного. Потрібно намагатися об'єднати в групи людей, які однаково планують свою працю.

Особливо сильно відбиваються на спрацьованості групи індивідуальні особливості, що виявляються під час виконання управлінських дій. Розрізняється повільне, швидке, розмірене виконання дій тощо. Повільному працівнику важко встигати за швидким, а швидкий змушує повільного відступати від процесу, працювати в незвичному темпі й режимі. Це не може не призводити до розбіжностей, взаємних претензій, а, як наслідок, до зниження колективної працездатності. Краще створювати групи з однотипним методами роботи. Якщо ж це неможливо, то керівник має сам скеровувати процес спрацьованості групи.

Спрацьованість групи пов'язана і з особистісними особливостями працівників. Значну роль тут відіграють мотиви поведінки і праці, цілі й цінності орієнтації особистості. Мотиви праці – перше, від чого залежить готовність до співробітництва, взаємодопомоги, відповідальності за іншого, за підприємство. Якщо особистість виявляє прагнення до співробітництва і взаємної допомоги в роботі, то група буде здатною до виконання складних завдань, навіть за певних розбіжностей у плануванні й самоконтролі.

Мотиви, що орієнтують особистість на колективну працю, формуватимуться за умов, коли праця забезпечить досягнення більшого успіху і задоволення потреб та інтересів особистості. Не останнє місце серед них займають потреби у самоствердженні й повазі з боку команди.

Зафіксовано, що найбільш кваліфіковані працівники намагаються навіть в команді зберегти певну виробничу незалежність. Їх часто звинувачують в егоїзмі, нерозумінні інтересів

колективу, завдань, які перед ними поставлено тощо. Звичайно, все це може відбуватися, але професіоналізм забезпечує працівникові повагу з боку оточуючих і самоповагу. Однак, виявити професіоналізм можна після привілею на складні завдання і за дуже доброї організації праці. Кваліфікований працівник побоюється втратити самостійність внаслідок залучення до команди, позбутися свободи вибору роботи і способу організації своєї праці. Але його настрій і ставлення до колективної праці стає позитивним, якщо вдається зберегти і навіть підвищити свій соціально-психологічний статус. Наприклад, коли кваліфікований працівник може впливати на зростання майстерності молодих членів команди, це приносить йому велике моральне задоволення.

На спрацьованість групи впливають також спрямування цілей на досягнення значущих результатів у роботі, а також ціннісно-орієнтаційна єдність її членів. Тільки в цьому випадку спільна групова діяльність може бути стабільно ефективною.

Однак важливо, щоб у групову діяльність були включені й цілі особистості, цінності, значущі для кожної людини та колективу. Так, наприклад, серед особистісних цілей важливе місце займають пов'язані з професійною кар'єрою. Якщо людина не матиме такої можливості в колективній роботі, то інтерес до неї різко знизиться, й навпаки, небажання входити в таку групу буде послідовно зростати через те, що потреба у професійному розвитку залишиться незадовільною.

Контрольні запитання

1. Дати визначення понять статусу, позиції та ролі особистості.
2. Охарактеризувати ці поняття та пояснити їх співвідношення стосовно поведінки особистості в групі.

3. Розкрити сутність поняття авторитету та пояснити його значення для особистості керівника, лідера групи.

4. Загальна характеристика рольової поведінки особистості відповідно до психологічної теорії ролей.

5. Управлінські ролі та їх класифікація за Г. Мінцбергом.

6. У чому полягає відмінність соціальних і психологічних ролей особистості? Як це використати для ефективного управління персоналом?

7. Дати визначення поняття організації як трудового осередку людей, понять синергії та фасилітації як соціальних феноменів, покладених в основу формування організації.

8. Які найбільш істотні ознаки організації? Розкрити їх сутність.

9. Назвати соціально-психологічні функції організації та розкрити їх зміст.

10. Які механізми соціальної регуляції організаційної поведінки?

11. Що таке організаційна структура, її вертикальна та горизонтальна побудова?

12. У чому полягають функціональний та системно-цільовий підходи до формування організаційних структур управління?

13. Дати визначення поняття група, назвати її основні загальні ознаки.

14. Висвітлити характеристики групи у контексті управління.

15. Дати характеристику рівнів організаційної структури управління, сфер їхньої діяльності.

16. Класифікація структури організації за соціальною, функціональною, соціально-демографічною, професійно-кваліфікаційною ознаками?

17. Дати характеристику комунікативної структури управління.

18. На які групи поділяється персонал в організації?

19. Охарактеризувати соціально-психологічні ролі в управлінській команді.

20. Розкрити сутність предметності та емоційності як основних характеристик соціально-психологічного клімату в організації.

21. У чому полягають функції соціально-психологічного клімату щодо життєдіяльності особистості й колективу?

22. Що таке сумісність в міжособистісних стосунках? Дати загальну характеристику соціально-психологічних властивостей особистості, які можуть впливати на стан міжособистісних стосунків.

23. Назвати основні чинники впливу на соціально-психологічний клімат та вимоги до колективу щодо його забезпечення в організації.

24. Дати визначення понять сумісність, згуртованість та справцьованість управлінської команди. Розкрити їх зміст.

Частина II

ОСНОВИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ

2.1. Конфлікти в управлінській діяльності

Предмет і завдання конфліктології. Основні категорії конфліктології. Сутність конфлікту як соціального явища. Передумови виникнення конфлікту. Головні ознаки конфлікту. Основні структурні елементи конфлікту. Типологія та класифікація конфліктів. Особистісні конфлікти, основні підходи й теоретичні орієнтації щодо їх визначення. Типи мотиваційних конфліктів за К. Левіним. Рольові особистісні конфлікти. Міжособистісні конфлікти (вертикальні, горизонтальні та діагональні). Бінарні стратегії управління конфліктом. Основні способи розв'язання і регулювання конфліктів за К. Томасом. Тактики та стилі поведінки учасників конфлікту.

1. Сутність і структура конфлікту

Людина виокремила у природному світі і розвивалася. **Конфліктологія** – це наука, що вивчає закономірності та механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також мистецтво практичного управління ними. Її завданнями є розроблення теорії і вивчення практики запобігання та розв'язання конфліктів. Ми знаємо, що уникнути конфліктів у житті неможливо, отже, слід навчитися не лише запобігати їм, але й управляти ними, скеровуючи їх у конструктивне русло. *Предметом вивчення конфліктології* як науки є конфлікт як соціальне явище.

Конфліктологія тісно пов'язана з такими науками як: менеджмент, психологія управління, загальна психологія, психологія ділового спілкування, психофізіологія, соціологія, філософія та іншими науками. Ці зв'язки реалізуються:

✓ у формі запозичення основних ідей та підходів (зокрема, розв'язання конфліктів з гуманістичних позицій ґрунтується на ідеях гуманістичної філософії та психології);

✓ запозичення методів інших наук (психологічних, соціологічних методів дослідження – тести, опитувальники, анкети, інтерв'ю); статистичних методів обробки експериментальних даних.

Поняттєвий апарат конфліктології складають основні поняття цієї науки, серед яких: *конфлікт, конфліктна поведінка, конфліктна ситуація, ескалація конфлікту, реверсія конфлікту, конфліктогени, сторони конфлікту* тощо.

Від початку вивчення конфлікту як психологічного явища не вщухають суперечки про те, що він несе для людини – благо чи зло. Низка психологів стверджує, що конфлікт є благом, тому що він:

✓ допомагає виявити проблему й різні погляди на неї, знайти різні підходи до усунення проблем;

✓ сприяє підвищенню ефективності діяльності;

✓ може згуртувати колектив проти зовнішнього тиску;

Інші стверджують, що конфлікт є злом, тому що він:

✓ призводить до погіршення соціально-психологічного клімату в колективі;

✓ підвищує нервовість людей, призводить до стресів;

✓ відволікає увагу багатьох людей від виконання безпосередніх службових обов'язків.

Насправді, мають рацію обидві сторони, тому що конфлікт – це надзвичайно складне й суперечливе соціально-психологічне явище, глибинні причини виникнення й розвитку якого ще не достатньо вивчені.

Конструктивна роль конфлікту

Дослідники-конфліктологи зазначають, що більшість конфліктів негативно впливає на психологічний стан їх учасників, але існує поняття продуктивного (конструктивного конфлікту), який не лише позитивно впливає на структуру, динаміку й результативність соціально-психологічних проце-

сів, а й сприяє самовдосконаленню та саморозвитку особистості. Наприклад, Л. Козер відзначає такі конструктивні функції конфлікту: утворення груп, встановлення і підтримка відносно стабільної структури внутрішньогрупових і міжгрупових взаємин; соціалізація й адаптація індивідів і соціальних груп; створення і підтримання оптимального балансу сил; одержання інформації про навколишнє середовище; стимулювання нормотворчого і соціального контролю, сприяння створенню нових соціальних інститутів.

Щодо учасників, конфлікт:

- усуває повністю або частково суперечності, викликані недосконалістю організації діяльності, помилками управління, невправністю окремих працівників, висвітлює нерозв'язані проблеми, чинники недостатньої діловитості й порядності;
- дає змогу глибше оцінити індивідуально-психологічні особливості учасників конфлікту, тестує їхні ціннісні орієнтації, відносну силу їхніх мотивів, спрямованих на діяльність, на себе або на взаємини, виявляє психологічну стійкість до стресів, сприяє глибшому взаємопізнанню людей;
- допомагає послабити емоційне напруження, що є реакцією учасників на конфліктну ситуацію, призводить до подальшого зниження інтенсивності негативних емоцій;
- слугує джерелом розвитку міжособистісних взаємин, оскільки людина набуває соціального досвіду вирішення складних ситуацій;
- може поліпшити якість індивідуальної діяльності.

Стосовно соціального оточення, конфлікт:

- є засобом активізації соціального життя групи, підтримує соціальну активність людей, висвітлює невирішені проблеми в діяльності групи, регулює поведінку окремих осіб, часто підвищує ефективність спільної діяльності;

- зондує громадську думку, колективні настрої, соціальні настанови;
- може сприяти створенню нових, більш сприятливих умов, до яких легше адаптуватимуться члени колективу;
- оптимізує міжособистісні взаємини, може позитивно впливати на взаємини в колективі;
- може сприяти згуртованості групи перед загрозою зовнішніх труднощів;

У науковій та публіцистичній літературі поняття «конфлікт» трактується неоднозначно. Так, у буденному житті воно використовується стосовно широкого кола явищ – від збройних зіткнень, протистояння різних соціальних груп, міжособистісних розбіжностей аж до сімейних непорозумінь.

Саме праці Р. Дарнедорфа та Л. Козера спонукали розглядати конфлікт з позиції чіткішого окреслення проблемних полів їхніх досліджень. Поняття конфлікту починає відокремлюватись від поняття боротьби, набуває конкретного змісту й опису, конфлікт перестає бути абстрактним.

Пояснення причин конфліктів американськими авторами відрізняється від вітчизняного, що пояснюється стилем життя і менталітетом народу. Насамперед вони відзначають такі причини: взаємозалежність завдань, відмінність у цілях, розбіжність в уявленнях і цінностях. Розглянемо це детальніше.

- Можливість конфлікту існує там, де одна людина залежить від іншої.
- Ймовірність конфліктів збільшується із збільшенням спеціалізації організації та розподілом її на підрозділи. Це відбувається через те, що спеціалізовані підрозділи самі формують свої цілі й прагнуть приділяти більше уваги досягненню їх, аніж цілей всієї організації.
- Замість об'єктивної оцінки ситуації люди вважають себе, свій відділ найголовнішим у вирішенні будь-якого питання.

Таке трапляється, якщо організаційно-виховна робота ведеться на низькому рівні.

Американський соціолог та економіст К. Боулдінг, автор «загальної теорії конфлікту», прагнув створити цілісну наукову теорію конфлікту. Термін «конфлікт» він використовує для аналізу фізичних, біологічних і соціальних явищ. Він, зокрема, підкреслював, що всі конфлікти мають загальні елементи й загальні схеми розвитку, і саме вивчення цих загальних елементів може відобразити феномен конфлікту в його специфічних проявах.

На думку вітчизняних науковців, що займаються психологією управління, конфлікт – це явище міжособистісних і групових відносин. Будь-який конфлікт є прагненням здобути перемогу, створити ідею, здійснити вчинок. Тому управлінці стверджують, що конфлікт – це й своєрідний показник неправильної управлінської діяльності. Європейська «школа людських стосунків» теж вважає, що конфлікт свідчить про неефективну діяльність організації та погане управління. На думку вчених, доброзичливі взаємини в організації можуть запобігти виникненню конфліктів. Сучасні теоретики-управлінці навіть висловлюють думки про те, що в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не лише можливі, а й можуть бути бажаними.

Отже, конфлікт – це не завжди погано чи добре, це певний показник розвитку організації. Позитивна роль конфлікту полягає у його діагностувальній сутності – він допомагає виявити «вузькі місця», «проблемні зони», «наболілі питання», оцінити процеси організації й ефективності праці тощо.

І якщо керівник «не помічає» конфліктів, у співробітників може знизитися інтерес до праці, що викличе плинність кадрів та інші негативні дії. Значення конфліктів у суспільстві полягає в тому, що вони, незважаючи на руйнівний характер і

негативне сприйняття людьми, забезпечують розвиток суспільства чи підприємства і запобігають застою, стагнації. З цих позицій конфлікт розглядається конфліктологами як чинник динамічної стабільності організації.

Сутність конфлікту важко пояснити одним науковим визначенням. Тому наводимо деякі з них, що мають найбільше розповсюдження у психологічній та конфліктологічній літературі. Пропонуємо проаналізувати низку запропонованих визначень і, опираючись на них, створити своє власне розуміння цього складного соціально-психологічного явища:

➤ *Конфлікт* – зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями; ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію, несумісну з інтересами іншої сторони.

➤ *Конфлікт* (від лат. conflictus – зіткнення) – це зіткнення протилежних інтересів (цілей, позицій, думок, поглядів та ін.) на ґрунті суперництва; це відсутність взаєморозуміння з різних питань, пов'язана з гострими емоційними переживаннями.

➤ *Конфлікт* – це суперечки, що виникають між людьми в процесі спілкування, спільної діяльності через непорозуміння або відсутність згоди.

Тобто, конфлікт свідчить про відкрите або приховане протистояння сторін внаслідок відстоювання ними взаємовиключних інтересів, цілей, позицій, суджень чи поглядів. При цьому кожна із конфліктних сторін вважає, що має рацію, і рішуче вступає в боротьбу за свої інтереси. Будь-який конфлікт передбачає наявність учасників та проблеми, через яку він відбувається.

Передумовами виникнення конфлікту є:

✓ наявність ситуації, що сприймається учасниками як неприйнятна для них, тобто, конфліктна;

✓ неподільність об'єкта конфлікту, через що вирішення своїх проблем однією стороною стає можливим лише зачіпаючи інтереси іншої сторони.

Головними ознаками конфлікту є:

✓ усвідомлення сторонами протилежної спрямованості інтересів, мотивів і суджень;

✓ відкрите або приховане протиборство сторін, завдання взаємних збитків;

✓ психологічна напруженість, наявність негативних емоцій стосовно іншої сторони;

✓ втягування учасників у конфліктну взаємодію, що ускладнює її припинення.

Структурні елементи конфлікту

Як правило, справжні причини конфліктів замовчуються, тоді як конфлікти втягують у свою орбіту нових і нових учасників. Розглядають таку схему конфлікту:

конфліктна ситуація + інцидент → конфлікт.

Охарактеризуємо суть цих понять. *Конфліктна ситуація* – це нагромадження суперечностей, які відображають суттєву причину конфлікту. *Інцидент* – це збіг обставин, що є приводом для конфлікту. *Конфлікт* – це відкрите протистояння як наслідок взаємовиключних інтересів і позицій. Конфлікт розгортається у кілька фаз:

- 1) виникнення конфліктної ситуації;
- 2) усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації;
- 3) інцидент, привід;
- 4) розгортання конфлікту;
- 5) вирішення конфлікту.

Структура конфлікту – це сукупність стійких зв'язків між його складовими, що забезпечують цілісність конфлікту,

його відмінність від інших явищ соціального життя, і без яких він не може існувати як цілісна система і як процес.

Оскільки кожен конфлікт має об'єктивний зміст і компоненти, які можна констатувати й спостерігати, а також суб'єктивне значення, яке для кожної з конфліктуючих сторін є своїм і не виявляється вочевидь, то у структурі конфлікту виявляють його об'єктивні та суб'єктивні складові.

До *об'єктивних складових* структури конфлікту відносять його учасників, предмет, об'єкт, проблему конфлікту та умови його протікання.

До *суб'єктивних (психологічних) складових* – образ конфлікту, його мотиви, позиції сторін-конфліктерів.

Отже, *основними структурними елементами конфлікту* є:

- ✓ конфліктуючі сторони;
- ✓ умови перебігу конфлікту (просторові, часові, соціально-психологічні);
- ✓ образи конфліктної ситуації (предмет конфлікту): уявлення учасників конфлікту про себе, про протилежну сторону, про середовище і умови перебігу конфлікту;
- ✓ можливі дії учасників конфлікту та їх характер (наступальний, захисний, нейтральний; ступінь активності в реалізації дій, спрямованість).

2. Типологія та класифікація конфліктів

У конфліктології існує кілька засад створення типології конфліктів:

- ✓ за складом і кількістю конфліктуючих сторін або учасників;
- ✓ за проблемно-діяльнісною ознакою;
- ✓ за часом перебігу конфлікту;
- ✓ за змістом конфлікту;

- ✓ за тенденцією до перетворень і можливостями вирішення конфлікту;
- ✓ за мірою гостроти протиріч;
- ✓ за мірою інтенсивності конфлікту.

Конфлікти поділяють на: ідеологічні; економічні; соціально-побутові; сімейно-побутові; соціально-психологічні; емоційні; психолого-педагогічні; конфлікти належності до певної групи.

За джерелом виникнення розрізняють конфлікти:

- ✓ *особистісні* (синоніми: внутрішньоособистісні, внутрішні, інтрасуб'єктивні, інтраперсональні, психологічні), які виникають при зіткненні протилежних мотивів, потреб, інтересів однієї людини;

- ✓ міжособистісні – виникають за наявності проблемної ситуації, в якій учасники мають несумісні цілі; дотримуються несумісних цінностей і норм, намагаючись реалізувати їх у взаємостосунках; одночасно в гострій конкурентній боротьбі прагнуть до досягнення однієї й тієї ж мети;

- ✓ міжгрупові, в яких у якості конфліктуючих сторін виступають соціальні групи, що переслідують несумісні цілі. Нерідко цей вид конфліктів є результатом міжособистісного конфлікту, коли опонентів підтримують їх однодумці.

Окремого розгляду потребує проблема особистісних конфліктів, оскільки вони найчастіше провокують як міжособистісні, так і міжгрупові конфлікти. Людям, схильним до таких конфліктів, властиві бурхливі внутрішні переживання, імпульсивність, завищений рівень домагань, підвищена критичність до вчинків оточуючих людей, низька самокритичність.

Поведінкові реакції за наявності особистісного конфлікту бувають трьох видів:

- ✓ самозвинувачення;
- ✓ звинувачення інших у всіх лихах;

✓ посилення на зовнішні обставини, незалежні від волі людей.

Перші два види поведінкових реакцій найчастіше спостерігаються у так званих *конфліктних особистостей*, тобто людей із завищеною самооцінкою, які виражають постійну тривогу, незадоволеність, претензії до керівників і до оточуючих. Головна небезпека особистісних конфліктів полягає в тому, що внутрішнє напруження, боротьба протиріч потребують розрядки, яка відбивається, як правило, на оточенні. Це втягує в орбіту конфлікту інших людей. Таким чином особистісний конфлікт розростається і перетворюється на міжособистісний.

У сучасній психології залишаються не до кінця дослідженими причини особистісних конфліктів. Проте розглянемо основні підходи й теоретичні орієнтації до їх визначення.

Підхід З. Фрейда та інших психоаналітиків полягає в тому, що особистість перебуває в стані постійного внутрішнього й зовнішнього конфлікту з людським оточуюченням й світом у цілому. На думку В. Мерліна, особистісні конфлікти є станом більш-менш тривалої дезінтеграції особистості, що виражається у виникненні нових протиріч між різними властивостями, відносинами й діями особистості, або в загостренні тих, що існували раніше.

На думку Л. Фестінгера, людина прагне до узгодження внутрішньої системи переконань, цінностей і відчуває дискомфорт (або когнітивний конфлікт) у випадку виникнення протиріч і неузгодженостей у цій системі.

У свою чергу К. Левін виділив три типи мотиваційних конфліктів, пов'язаних із досягненням мети (кожний з них призводить до фрустрації):

– *конфлікт рівнозначних позитивних можливостей* (або ситуація Буріданового віслиюка) виникає, коли потрібно зроби-

ти вибір на користь однієї з двох однаково привабливих перспектив, яких досягти одночасно неможливо. Цей конфлікт призводить до найслабшої із трьох типів фрустрації, тому що навіть зробивши вибір, людина все одно залишається у виграші. *Наприклад, у неї ввечері запланована зустріч з товаришами по службі у неформальній обстановці. Крім того, цього ж вечора вона збиралася відвідати театр і подивитися прем'єрний спектакль, про який так багато говорять;*

– *конфлікт рівнозначних негативних можливостей* (або ситуація – з двох лих) – виникає за необхідності вибору на користь однієї з двох однаково небажаних перспектив. Цей конфлікт призводить до найсильнішої фрустрації. Звичайною реакцією на конфлікт цього типу є спроба втечі. Якщо втеча неможлива, то доводиться з двох лих обирати менше. Однак, будь-який вибір призведе до сильної фрустрації й гніву. *Наприклад, людина має або піти на нудну й неприємну нараду, або відвідати ДАІ з приводу порушення правил дорожнього руху й сплати штрафу;*

– *конфлікт позитивно-негативних можливостей* (або ситуація – проблеми вибору) – виникає за необхідності проаналізувати всі «за» і «проти», зважаючи не лише на позитивні, а й негативні аспекти однієї й тієї ж перспективи. Особистісний конфлікт такого типу виникає найчастіше. *Наприклад, співробітник хотів би отримати підвищення по службі, але добре усвідомлює, що нова посада може занадто ускладнити його спокійне у всіх сенсах життя.*

Важливим різновидом особистісних конфліктів є так звані **рольові конфлікти**, тобто виникнення суперечностей між різними рольовими позиціями особистості, її можливостями й відповідною рольовою поведінкою. Серед них виділяють:

– **конфлікт – Я-роль**, тобто протиріччя, що виникає між вимогами соціальної ролі й можливостями особистості. Напри-

клад, людина займає посаду керівника, але їй не властиві необхідні для виконання керівних обов'язків особистісні та ділові якості. Підлеглі, без удаваної скромності, намагаються час від часу повідомляти їй про це;

– **міжрольовий конфлікт** виникає в умовах, коли різні рольові позиції особистості (і відповідна рольова поведінка) виявляються несумісними. Наприклад, керівник має вимагати від усіх без винятку підлеглих дотримання порядку й правил, установлених в організації. Але як бути йому з друзями й незмінними приятелями, які є серед цих підлеглих?

Міжособистісні конфлікти, залежно від характеру підпорядкованості між опонентами, можна класифікувати на конфлікти за вертикаллю, за горизонталлю й за діагоналлю.

Горизонтальними є конфлікти, в яких не задіяні особи, що перебувають в підпорядкуванні один в одного, тобто це є конфлікти між колегами, одногрупниками, подружжям тощо.

Вертикальні конфлікти відбуваються між керівниками й підлеглими. Цей різновид конфліктів становить від 70 до 80 % від загальної кількості.

Діагональні або змішані конфлікти передбачають протидію між керівниками й підлеглими за соціальним статусом, які не перебувають у прямій підпорядкованості.

За тривалістю та мірою напруженості розрізняють: тимчасові гострі конфлікти; тривалі гострі конфлікти; слабо виражені конфлікти, які перебігають повільно; слабо виражені конфлікти, які перебігають швидко.

За А. Дойчем класифікація конфліктів виглядає так:

- ✓ реальний конфлікт;
- ✓ випадковий конфлікт;
- ✓ зміщений конфлікт;
- ✓ прихований конфлікт;
- ✓ фальшивий конфлікт.

Зазначені типології не вичерпують усього різноманіття можливих класифікацій конфліктів. В основу їх класифікації можуть, в принципі, покладатися будь-які ознаки конфлікту.

3. Стратегії, тактики та стилі поведінки учасників конфлікту.

Досить часто ми буваємо втягнуті у різного роду конфлікти – службові, побутові, особисті. Жоден конфлікт не минає для нас без наслідків. Їх підсумком стають стреси різної інтенсивності, які призводять до розладів нервової системи, загального зниження тону організму, захворювань. Щоб успішно переборювати руйнівні наслідки конфліктів, потрібно навчитися уникати їх і, щойно стає зрозумілим, що ми в них утягнені, виходити з гострих ситуацій. Якщо неможливо уникнути конфлікту, то необхідно його регулювати, тобто, керувати його перебігом з метою найбільш оптимального розв’язання суперечностей. Грамотне управління взаємодією в конфліктних ситуаціях передбачає вибір відповідної стратегії поведінки.

Усі стратегії управління конфліктом можна розділити на два класи. Перший з них – *бінарний*. Він характеризує позиції сторін конфлікту в таких парах:

1. *Виграти – програти (наси́льство або твердий підхід)*. У разі використання цієї стратегії один учасник конфлікту стає переможцем, інший – програє. Характеризується бажанням однієї сторони придушити іншу. Ця стратегія рідко має тривалий ефект, тому що переможений, швидше за все, приховає образу і не підтримає прийняте рішення. В результаті через деякий час конфлікт може виникнути знову. В окремих випадках, коли особа, наділена владою, має навести порядок заради загального добробуту, використання цієї стратегії є доцільним.

2. *Програти – програти*. Сторона-конфліктер свідомо йде на програш, але разом з тим змушує й іншу сторону до

поразки. Програш може бути й частковим. У цьому випадку сторони діють відповідно до приказки «Половина краще, ніж нічого».

3. *Виграти – виграти*. Сторона-конфліктер прагне до такого виходу з конфлікту, щоб задовольнити кожного з учасників. Австралійські фахівці у галузі конфліктології Х. Корнеліус і Ш. Фейр детально розробили технологію розв'язання конфліктів за допомогою цієї стратегії, в якій визначили 4 етапи:

1) встановити, яка потреба стоїть за бажаннями іншої сторони;

2) визначити, чи компенсуються розбіжності у якому-небудь аспекті;

3) розробити нові варіанти рішень, які найбільше влаштовують обидві сторони;

4) вирішити проблеми конфлікту у співробітництві.

Використання стратегії – виграти-виграти можливе лише тоді, коли учасники визнають цінності один одного, як свої власні, шанобливо ставляться один до одного, якщо вони фокусуються передусім на проблемі, а не особистих недоліках опонентів. Ця стратегія перетворює учасників конфлікту на партнерів. Її перевагою є й те, що вона цілком етична і водночас ефективна.

Крім описаних трьох стратегій управління конфліктом виділяють іще додаткову, коли людина свідомо погоджується на поступки чи програш, тобто обирає позицію жертви. Цей варіант поведінки можливий у стосунках з людьми, які для учасника конфлікту є шанованими, і яким він не хоче завдати болю своїм виграшем.

Згідно з іншою класифікацією, запропонованою К. Томасом, усі стратегії управління конфліктом можна презентувати за допомогою двомірної моделі («сітки Томаса»), в якій за вертикаллю виражений ступінь наполегливості людини

при захисті власних інтересів, а за горизонталлю – ступінь її схильності до кооперації й увага до інтересів опонентів. Відповідно до цих характеристик, К. Томас виділяє такі ***п'ять основних способів розв'язання і регулювання конфліктів***:

- ✓ *суперництво (конкуренція)* як прагнення нав'язати іншій стороні рішення, вигідне для себе, досягти задоволення своїх інтересів на шкоду іншому;

- ✓ *пристосування (поступка)*, використання якої ґрунтується на зниженні своїх домагань і прийнятті позиції опонента і, фактично, є ніби принесенням у жертву власних інтересів заради іншого;

- ✓ *компроміс (золота середина)*, коли обидві сторони поступаються у важливих для себе питаннях, аби досягти згоди у розв'язанні конфлікту;

- ✓ *уникання (бездіяльність)*, коли учасник перебуває в ситуації конфлікту, але не застосовує активних дій щодо його вирішення. Характеризується відсутністю як тенденції до кооперації, так і до досягнення власних цілей;

- ✓ *співпраця (проблемно-вирішальна стратегія)* як створення учасниками конфлікту певної альтернативи, що дає змогу знайти рішення, яке задовольнило б обидві сторони.

На ранніх етапах вивчення конфліктів широко використовуються терміни «вирішення» або «розв'язання» конфліктів, які передбачають, що конфлікт можна й необхідно вирішувати, розв'язувати. Таким чином, мета вирішення конфліктів полягає в досягненні певного ідеального безконфліктного середовища, в якому люди працюють у повній гармонії.

Однак, останнім часом у ставлення фахівців до конфліктів змінилося внаслідок того, що: була усвідомлена марність зусиль щодо повного вирішення конфліктів; збільшилося число досліджень, які вказують на позитивні функції конфліктів. Цей факт зумовлює зміщення акценту з розв'язання конфліктів на

управління ними. Ключовими для управління конфліктами стали питання щодо: характерних форм поведінки людей в конфліктних ситуаціях; їх продуктивного або деструктивного характеру, стимулювання продуктивної поведінки в умовах конфлікту.

На думку К. Томаса, не існує однозначно «поганих» або «хороших» способів урегулювання конфліктів, оскільки багато залежить від конкретної ситуації, конкретних учасників і конкретної проблеми. Однак дослідники виявили такі способи управління конфліктами:

- ✓ постійне уникання конфлікту не приведе жодну зі сторін до успіху;
- ✓ при суперництві, пристосуванні й компромісі або один опиняється у виграші, а інший програє, або обидва учасники конфлікту програють, тому що йдуть на поступки;
- ✓ лише за умов співпраці обидві сторони виграють, тому що разом намагаються вийти на принципово новий рівень вирішення проблеми.

Кожен із цих способів має право на життя, але застосовувати їх доцільно відповідно до конкретної ситуації.

Суперництво передбачає активні дії й самотійний шлях виходу з конфлікту. Найбільш ефективний цей спосіб є за умов:

- ✓ коли результат дуже важливий для вас;
- ✓ коли ви маєте достатній авторитет і владу;
- ✓ коли ви перебуваєте в критичній ситуації, що потребує від вас швидкого, навіть миттєвого реагування;
- ✓ коли у вас немає іншого вибору;
- ✓ коли ви не можете дати зрозуміти групі людей, що перебуваєте у глухому куті, тоді як хтось має повести їх за собою.

Уникання ефективно за умов:

- ✓ коли проблема не вельми важлива для вас;

✓ коли ви відчуваєте свою неправоту й рацію іншого, до того ж, якщо він перебуває на вищій сходинці ієрархічної драбини;

✓ коли ви спілкуєтеся зі складним співрозмовником;

✓ коли ви намагаєтеся прийняти рішення, але не знаєте, що робити;

✓ коли у вас недостатньо інформації про проблему;

✓ коли відчуваєте велику напруженість, якої потрібно позбутися;

✓ коли вам потрібно виграти час.

Пристосування ефективно в умовах:

✓ коли ви відчуваєте, що, за незначної поступки, ви небагато втрачаєте;

✓ коли треба пом'якшити ситуацію;

✓ коли ви розумієте, що результат набагато важливіший для іншого, ніж для вас;

✓ коли ви явно не маєте рації.

Компроміс, тобто коли ви погоджуєтеся на часткове задоволення своїх інтересів і часткове виконання бажань іншого. Цей варіант найбільш ефективний в умовах:

✓ коли в учасників конфлікту однакова влада й вони мають взаємовиключні інтереси;

✓ коли потрібне швидке або тимчасове рішення;

✓ коли інші підходи виявилися неефективними;

✓ коли компроміс дає змогу зберегти взаємовідносини.

Співробітництво, на відміну від компромісу, досягається на більш глибокому рівні і потребує набагато більше часу й активної співпраці у вирішенні конфлікту. Цей стиль найбільш ефективний в умовах, коли:

✓ вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін;

✓ у вас тісні й тривалі взаємини;

✓ у вас є час попрацювати над вирішенням проблеми;

✓ обидві сторони мають однакову владу або бажають проігнорувати різницю у ступені володіння реальною владою.

Можливі шляхи розв'язання конфлікту

У будь-якому конфлікті існують, зазвичай, три шляхи його розв'язання:

✓ *найлегший*, але не завжди реальний: змінити себе або змінити своє ставлення до проблеми;

✓ *найважчий*, а тому практично нереальний: змінити опонента, його думку, вплинути на нього в потрібному напрямі;

✓ *оптимальний і реальний*: знайти взаємоприйнятний варіант вирішення проблеми й боротися за його реалізацію.

Можливі шляхи вирішення конфлікту полягають у пошуку відповідей на питання:

✓ *Що б я зробив для розв'язання конфлікту?*

✓ *Що міг би зробити для цього партнер?*

✓ *Які загальні цілі, заради яких необхідно знайти вихід з конфлікту?*

При цьому важливо:

✓ проявляти увагу й доброзичливість до співрозмовника;
✓ проявляти терпимість до особливостей партнера, показати своє щире співчуття;

✓ бути стриманим, контролювати свої рухи, мову, міміку;
✓ намагатися зрозуміти, що саме привело людину до її нинішнього стану, її явні або приховані мотиви;

✓ дати співрозмовникові повністю виговоритися, уважно вислухати його; хороший ефект дає техніка прямого повтору, інтерпретації або узагальнення почутого, тим самим людині дають зрозуміти, що її почули;

✓ скоротити соціальну й фізичну дистанцію до оптимального рівня;

✓ відволікти увагу партнера від болючого питання хоча б на короткий час, при цьому можуть бути використані будь-які

прийоми – від прохання пересісти на інше місце, подзвонити, записати щось до висловлення якоїсь безглуздої думки, жарту;

✓ підкреслити спільність ваших інтересів, цілей, завдань;

✓ висловлювати співрозмовникові не готові оцінки й думки, а свої почуття, стани, викликані його словами; це змусить вашого партнера відповідати вам не однозначно, а розгорнуто, мотивовано, з поясненням своєї позиції;

✓ перш ніж відповідати на критику, зауваження, докори, потрібно чітко усвідомити, що конкретно мається на увазі; ви маєте бути впевнені, що правильно все зрозуміли.

Хоча в кожному окремому випадку причина конфлікту зовсім конкретна, всі конфлікти мають подібну основу: фактичне положення справ суперечить очікуванням людей. Якщо це так, то можна окреслити **два стратегічні шляхи розв'язання конфлікту**: або перебудувати реальність під очікування опонентів, або спробувати змінити ставлення опонентів до існуючого стану справ. Але, як свідчить практика, найчастіше потрібно діяти одночасно в обох напрямках.

1. *Створіть атмосферу співпраці.* З моменту першої зустрічі конфліктуючих сторін і потім на початку кожної наступної зустрічі варто провести кілька хвилин у неофіційній бесіді.

2. *Проявіть прагнення до відкритості спілкування.* Підготуйте до переговорів необхідну інформацію. Із самого початку домовтеся про термінологію, щоб виключити різне розуміння тих самих слів.

3. *Визнайте наявність конфлікту.* Як не дивно, це буває найскладніше.

4. *Домовтеся про процедуру.* Якщо конфлікт визнано й, вочевидь, він швидко не вирішиться, то замість того, щоб продовжувати марні суперечки, домовтеся, де, коли і як почнете спільну роботу з його подолання. Найкраще заздалегідь домовитися, хто буде брати участь в обговоренні.

5. Оскільки «вдома й стіни допомагають», *добре збиратися або в нейтральному місці, або по черзі в кожній зі сторін.*

6. *Сформулюйте проблему конфлікту.* Головне завдання тут полягає в тому, щоб визначити конфлікт у термінах тієї обопільної проблеми, що підлягає врегулюванню. Уже на цій стадії треба підходити до неї, як до спільної проблеми. Це відразу створить дух співробітництва. Обидві сторони мають висловитися щодо ситуації. У чому вони бачать конфлікт, які почуття це в них викликає, і особливо – як кожна оцінює свій внесок у конфліктну ситуацію.

Не менш важливо з'ясувати те, чого кожна зі сторін не бачить і не визнає. Наскільки це можливо, постарайтеся відсторонитися від прихованих інтересів й особистих амбіцій, здатних ускладнити розв'язання конфлікту. Із цією метою зосередьтеся на конкретних діях, потребах сторін і суперечливих питаннях, прагнучи не переходити на особистості. Навряд чи варто обговорювати спонукання людей або виявляти в поведінці особисті мотиви.

7. *Досліджуйте можливі варіанти рішення.*

8. *Досягніть угоди.* Тут потрібно обговорити й оцінити висловлені пропозиції, а потім обрати найбільш прийнятну. Природно, що вона має враховувати вимоги обох сторін, тобто бути угодою. Іноді буває достатньо однієї зустрічі й самого факту переговорів, щоб улагодити суперечності. В інших випадках, коли предмет більш важливий і складний, може знадобитися кілька етапів переговорів.

9. *Установіть крайній термін прийняття рішення.* Якщо певний термін не встановлено, переговори щодо конфлікту можуть затягнутися, поглинаючи багато вашого часу. Коли ж визначена межа, сторони відповідно планують роботу. Важливо, щоб ці терміни були погоджені й прийняті всіма сторонами.

9. *Втілюйте план у життя.* Бажаємо приступити до заходів щодо врегулювання конфлікту якнайшвидше після підписання угоди. Відтермінування можуть викликати сумніви й підозри сторін.

10. *Оцініть ухвалені рішення.* Під час розробки найбільш вдалої угоди щодо врегулювання конфлікту можуть залишатися обділені або скривджені.

Як правило, у конфлікті використовують комбінації стратегій, де часом домінує одна з них. Наприклад, у значній частині конфліктів за вертикаллю (керівник–підлеглий), залежно від обставин опоненти змінюють стратегію поведінки, причому підлеглі йдуть на це у півтора рази частіше, ніж керівники.

Часом конфлікт починається з кооперативної поведінки, за невдач виникає суперництво, яке також може виявитися неефективним. Тоді знову звертаються до співпраці, що приводить до успішного вирішення конфлікту.

У відкритий період розвитку конфлікту використовується стратегія суперництва, за якої завданням є використання чи нейтралізація опонента.

Тактики вирішення конфліктних суперечностей

Тактика (від гр. tasso – вибудовую війська) – це сукупність прийомів впливу на опонента, засобів реалізації стратегії. Одна й та сама тактика може використовуватися для реалізації різних стратегій.

Тактика захоплення та втримання об'єкта конфлікту – застосовується у конфліктах, де об'єкт є матеріальним.

Тактика фізичного насильства – застосовуються такі прийоми, як знищення матеріальних цінностей, фізичний вплив, нанесення тілесних ушкоджень, блокування діяльності.

Тактика психологічного насильства – полягає в ображанні опонента, зачіпанні його самолюбства, гідності, честі. Прояви: приниження, брутальність, образливі жести, негативна особис-

тісна оцінка, дискримінаційні заходи, наклеп, дезінформація, обман, диктат у міжособистісних стосунках. Найчастіше притаманна (40 %) міжособистісним конфліктам.

Тактика тиску – спектр прийомів передбачає висування вимог, вказівок, наказів, погроз, аж до ультиматуму, пред'явлення компромату, шантаж.

Тактика демонстративних дій – застосовується із метою привернення уваги оточуючих до своєї персони.

Санкціонування – вплив на опонента за допомогою стягнення, збільшення робочого навантаження, накладення заборони, встановлення блокад.

Тактика коаліцій – має на меті посилення свого положення в конфлікті. Виражається у створенні союзів, збільшенні групи підтримки з числа керівників, громадськості тощо.

Тактика фіксації своєї позиції – найбільш поширена (75–80 %). Ґрунтується на використанні фактів, логіки для підтвердження своєї позиції. Це переконання, прохання, критика тощо.

Тактика дружелюбності – передбачає коректне звернення, підкреслення загального, демонстрування готовності розв'язувати проблему, пропозицію допомоги, надання послуги, вибачення, заохочення.

Тактика угод – передбачає обмін благами, обіцянками, поступками, вибаченнями.

Особливості сприйняття конфліктної ситуації

Учасники конфлікту можуть по-різному (тобто суб'єктивно) сприймати картину певної ситуації. Образ конфліктної ситуації, який складається у психіці кожного з учасників, містить уявлення опонентів про самих себе (свої цілі, мотиви, цінності, можливості тощо); про супротивну сторону (її цілі, мотиви, цінності, можливості тощо); кожного учасника;

про те, як інший сприймає себе; про середовище, в якому складаються конкретні конфліктні відносини тощо.

Власне ідеальні картини конфлікту, а не сама реальність, визначають поведінку сторін. Людина не просто реагує на ситуацію, а визначає її, одночасно визначаючи себе у цій ситуації, і тим самим створює, конструює конфліктну ситуацію. Ступінь відповідності образу конфліктної ситуації реальності може мати певні відмінності. Зазвичай, конфліктна ситуація характеризується значним ступенем невизначеності. Ця невизначеність її вирішень є необхідною умовою виникнення конфлікту, тому що саме в такому випадку в конфлікт можуть вступати учасники, які від початку приречені на поразку.

Тактика може бути жорсткою, нейтральною, м'якою.

За *нейтральної* взаємодії ситуація спілкування сприймається, переважно, адекватно. Зрозуміло, відбуваються певні викривлення і втрати інформації як під час комунікації, так і в результаті недосконалості соціальної перцепції. Це природно, адже інформація має особистісний смисл. Однак у конфліктній, емоційно загостреній ситуації сприйняття зазнає особливих змін – зростає ступінь суб'єктивності сприймання.

Можливі завершення конфліктних ситуацій:

- ✓ повне або часткове підпорядкування іншого;
- ✓ компроміс;
- ✓ переривання конфліктних дій;
- ✓ інтеграція та ін.

2.2 Конфлікти і влада

Профілактика конфліктів. Технології запобігання конфліктам. Основні об'єктивні умови профілактики деструктивних конфліктів. Способи врегулювання конфліктів керівником

1. Профілактика конфліктів

Для запобігання конфліктів у колективах керівникові потрібно вміло використовувати владу, що означає:

- ✓ чітко розмежовувати владні повноваження по горизонталі та вертикалі;
- ✓ уникати зосередження всіх повноважень влади в одних руках;
- ✓ документально оформити досягнуті домовленості з розподілу повноважень.

Таким чином, конфлікти визначаються природою людини, специфікою діяльності організації. В організаціях немає можливості й необхідності долати конфлікти повністю, оскільки вони відіграють як деструктивну, так і конструктивну роль. Завдання полягає в доцільності знижувати рівні конфліктного протистояння співробітників шляхом професійної побудови системи управління і профілактики конфліктів. Важливими способами запобігання конфліктам є їх прогнозування і профілактика.

Прогнозування – це завчасне виявлення соціальних суперечностей, розвиток яких може призвести до конфліктів. Воно полягає в обґрунтованому припущенні можливого виникнення в майбутньому конфлікту та виявленні особливостей його розвитку. Ґрунтується прогнозування на наукових дослідженнях конфліктів, а також на практичній діяльності з діагностики назріваючих соціальних протиріч.

Дослідження психологів показують, що точний прогноз проблемної ситуації у відносинах людей відіграє чималу роль у недопущенні її ескалації й, отже, успішному вирішенні. У принципі, будь-яка важка ситуація взаємодії – це ситуація невизначеності. Її невизначеність полягає в імовірнісному характері адекватності дій сторін обставинам, інваріантності поведінки опонента, неминучій фрагментарності врахування чинників ситуації й у викривленому сприйнятті ситуації в цілому. Тому прогноз розвитку ситуації значно знижує розміри цієї невизначеності й, отже, підвищує ймовірність оптимально-

го розв'язання протиріччя. Психологічні дослідження виявили таку залежність успішного розв'язання ситуації від точності прогнозу її розвитку: *чим більш значущою є помилка у прогнозі розвитку ситуації, тим нижчою буде ефективність її розв'язання опонентами.*

Якщо людина *неточно прогнозує ситуацію й недооцінює негативні варіанти* в її розвитку (тобто сподівається на кращий розвиток подій), то ситуація вирішується з меншою ефективністю. До цього призводить самозаспокоєність людини, її недостатня наполегливість й енергійність у діях.

Якщо ж учасник взаємодії допускає *значні помилки в прогнозі ситуації*, переоцінюючи можливі негативні тенденції в її розвитку, то він змушений вживати додаткових заходів щодо їх нейтралізації, і в результаті ситуація вирішується значно краще, ніж припускалося.

Таким чином, *точний прогноз розвитку конфліктної ситуації сприяє більш ефективному її розв'язанню.* Якщо зростає ймовірність помилки в такому прогнозі, то необхідно намагатися перестрахуватися, тобто краще переоцінити можливі негативні тенденції, ніж їх недооцінити. Інакше кажучи, будучи «оптимістом по життю», необхідно бути «песимістом по ситуації».

Профілактика конфліктів полягає в такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, що виключає або зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними. Профілактика конфліктів – це запобігання конфліктам.

Її мета – створення таких умов діяльності та взаємодії людей, які мінімізували б імовірність виникнення або деструктивного розвитку протиріч між ними. Проблема конструктивного розв'язання конфліктів, що здається на перший погляд більш важливою, насправді не є такою.

Одним із головних шляхів профілактики конфліктів є організація праці й принциповість у ставленні до людей. Якщо трудова діяльність відбувається постійно в приблизно однакових умовах і забезпечує постійну, добру заробітну плату, то в такому колективі виникнення конфлікту спостерігається дуже рідко. Важливу роль відіграє ставлення членів колективу один до одного. І, передусім, це стосується ставлення керівника колективу до підлеглих. До найважливіших чинників запобігання конфліктам належить авторитет керівника. Конфлікт в організації може бути розв'язаний шляхом структурних змін та узгодження особистих інтересів з інтересами колективу або шляхом вилучення елементів, які перестали сприяти успіху.

Завдання керівника – уникати конфліктів, але якщо конфлікт уже виник, вивчати його причини та здійснювати на ним контроль з метою розв'язання. Керівник не має права піддаватися загальним емоціям, які вирують під час конфлікту.

Є два види емоцій, які належать до основних джерел конфлікту – роздратування та недовіра. Щоб його уникнути, іноді треба дати зрозуміти опоненту, що ви бажаєте втамувати емоції. Людина, яка відчуває страх або роздратування, має позбутися цих емоцій (заспокоїтися), оскільки вони перешкоджають нормальним стосункам. Виграє, як правило, той, хто не втрачає над собою контролю. Але надзвичайно високе нервово напруження може привести до стресу.

Стрес – психофізіологічний стан людини, що виникає в екстремальних для неї ситуаціях. Розрізняють фізіологічний стрес і психологічний. Останній буває інформаційним й емоційним. Стрес є типовою реакцією людини на конфліктну ситуацію, але часто може бути й причиною конфлікту. Людина, що перебуває в стані стресу, частіше здатна піти на конфлікт, якщо порівнювати з тими, хто перебуває в комфортному психофізіологічному стані. Хвороба, втома, образа, висока відповідаль-

ність тощо зазвичай загострюють реакцію людей, якщо, перебуваючи в стресі, вони потрапляють ще й у проблемні ситуації під час взаємодії з іншими. Стрес нерідко буває наслідком і причиною внутрішньоособистісного конфлікту. Тому запобігання надмірному стресу (дистресу) є найважливішою умовою профілактики соціальних і внутрішньоособистісних конфліктів.

Технологія запобігання конфліктам

Запобігти конфлікту набагато легше, ніж конструктивно його розв'язати. Тому запобігання конфліктам не менш (якщо не більш) важливе за вміння конструктивно їх вирішувати. Воно потребує менших витрат сил, засобів і часу й дає змогу уникнути навіть мінімальних деструктивних наслідків будь-якого конструктивно вирішеного конфлікту. Важливими способами запобігання конфліктам є їх прогнозування і профілактика, про які йшлося вище.

Запобігати конфліктам можуть і самі учасники соціальної взаємодії, керівники організацій, діючи одночасно у чотирьох напрямках:

1) створення об'єктивних умов, що перешкоджають виникненню і деструктивному розвитку передконфліктних ситуацій. Виключити виникнення передконфліктних ситуацій у колективі, організації, суспільстві, очевидно, неможливо, але створити об'єктивні умови для мінімізації їх кількості і розв'язання неконфліктними способами не лише можливо, а й необхідно;

2) оптимізація організаційно-управлінських умов створення й функціонування організацій – важлива об'єктивно-суб'єктивна передумова запобігання конфліктам;

3) усунення соціально-психологічних причин конфліктів;

4) нейтралізація особистісних причин виникнення конфліктів.

Основні об'єктивні умови профілактики деструктивних конфліктів.

Створення сприятливих умов для життєдіяльності працівників в організації – це основна об'єктивна умова запобігання конфліктам. Опосередкований, але істотний вплив на психічні стани, а отже, і на конфліктність людей мають умови їхньої діяльності й життя. До них передусім можна віднести: матеріальну забезпеченість родини, умови роботи дружини (чоловіка) й навчання дітей; можливість самореалізації в професійній діяльності, умови роботи; взаємини, що складаються з підлеглими, колегами, начальниками; здоров'я людини; відносини в родині; наявність часу для повноцінного відпочинку тощо. Невлаштована, не шанована у колективі й суспільстві, вічно загнана, хвора людина більш конфліктна за інших рівних умов порівняно з людиною, у якої цих проблем немає.

Справедливий і відкритий розподіл матеріальних благ в організації. Крім матеріального достатку, до об'єктивних умов запобігання міжособистісним конфліктам належить справедливий і гласний розподіл матеріальних благ. Це умова певною мірою одночасно й суб'єктивна. Якщо дефіцитні матеріальні блага розподіляти між працівниками, по-перше, справедливо, по-друге, гласно, щоб виключити чутки, пов'язані з тим, що комусь більше заплатили, то число й гострота конфліктів, пов'язаних із розподілом матеріальних благ, помітно зменшаться. Справедливий розподіл духовних благ у своїй основі має оцінку результатів діяльності працівників.

Розроблення нормативних процедур розв'язання типових передконфліктних ситуацій. Аналіз конфліктів у виробничих стосунках показав, що існують типові проблемні ситуації соціальної взаємодії й типові передконфліктні ситуації, що зазвичай призводять до конфлікту. До них належать:

- ✓ пониження керівником гідності підлеглого;

- ✓ визначення розмірів заробітної плати;
- ✓ призначення на вакантну посаду за наявності декількох претендентів;
- ✓ перевід співробітника на нове місце роботи або його звільнення тощо.

Для запобігання конфліктам важливо знати не лише те, що потрібно робити, але й як домогтися розвитку проблемної ситуації в конструктивному напрямі. Конструктивне розв'язання таких ситуацій можна забезпечити, розробивши нормативні процедури, що дають змогу співробітникам відстоювати свої інтереси, не вступаючи в конфлікт із опонентом. Наприклад, якщо в університеті звільняється посада завідувача кафедри, то на неї можуть претендувати два її члени і більше. Конфлікти, пов'язані з призначенням на посаду, можна звести до мінімуму, якщо існує справедлива, нормативна процедура конкурсного призначення на посаду.

Отже, технологія запобігання конфліктам є сукупністю знань про способи, засоби, прийоми впливу на передконфліктну ситуацію, а також послідовність дій опонентів і третіх осіб, у результаті яких вирішується конфлікт.

4. Способи врегулювання конфлікту керівником

Для керівника важливо враховувати вплив соціально-психологічного клімату в колективі на якість спільної діяльності людей. Тому умовою ефективної діяльності керівника є його соціально-психологічна компетентність. Однією з її складових є конфліктологічна компетентність, яка передбачає:

- ✓ розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми;
- ✓ формування в себе й підлеглих конструктивного ставлення до конфліктів в організації;

- ✓ володіння навичками неконфліктного спілкування у складних ситуаціях;
- ✓ уміння оцінювати й пояснювати проблемні ситуації, що виникають;
- ✓ наявність навичок керування конфліктними явищами;
- ✓ уміння розвивати конструктивні складові конфліктів, що виникають;
- ✓ уміння передбачати можливі наслідки конфліктів;
- ✓ уміння конструктивно регулювати протиріччя й конфлікти;
- ✓ наявність навичок усунення негативних наслідків конфліктів.

Діяльність керівника як посередника передбачає аналіз ситуації й урегулювання конфлікту.

Аналіз конфліктної ситуації передбачає: одержання інформації про конфлікт; збір даних про нього; аналіз отриманої інформації; перевірку її вірогідності; оцінювання конфліктної ситуації.

Процес урегулювання охоплює: вибір способу врегулювання конфлікту, типу медіаторства; реалізацію обраного способу; уточнення інформації й прийнятих рішень; зняття після-конфліктної напруги у стосунках опонентів; аналіз досвіду врегулювання конфлікту.

Керівник отримує інформацію про конфлікт з різних каналів. Він сам може бути свідком конфлікту між співробітниками організації. Один або обидва учасники можуть звернутися до керівника із проханням допомогти вирішити проблему. Інформація може надійти від найближчого оточення опонентів. Нарешті, інформація щодо необхідності розв'язання конфлікту між підлеглими може надійти від вищого керівництва. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлік-

ту, то керівник припиняє протиборство опонентів або обмежує їхню взаємодію.

Збір даних про конфлікт відбувається під час всієї аналітичної роботи. Це інформація про суперечність, що покладена в основу конфлікту, його причини, позиції учасників, їхні цілі, стосунки. Джерелами інформації є опоненти (керівник по черзі розмовляє з кожною зі сторін окремо, вживаючи заходів щодо зниження їхніх негативних емоцій стосовно один одного), їхні керівники або підлеглі, неформальні лідери колективу, їхні друзі, свідки конфлікту, члени їхніх родин.

Важливо відмовитися від споконвічно негативної настанови стосовно конфлікту взагалі й щодо одного з опонентів, зокрема. Необхідно бути об'єктивним, щоб не викривити сприйняття й розуміння отриманої інформації.

Під час *аналізу конфліктної ситуації* керівникові потрібно усвідомити сутність проблеми, виявити, в чому полягає суперечність між опонентами, що є об'єктом конфлікту. Керівник оцінює, на якій стадії розвитку перебуває конфлікт, який збиток нанесений опонентами один одному. Важливо визначити причини конфлікту. Зазвичай конфлікти виникають у результаті дії декількох причин, одна-дві з них є домінуючими. Важливо виявити всі причини й привід до конфлікту.

Аналізуючи позиції учасників конфлікту, необхідно визначити цілі й інтереси сторін, які їхні потреби не задоволені й генерують конфліктну поведінку. Важливо оцінити можливості опонентів щодо оволодіння об'єктом конфлікту. Іноді одному з опонентів краще відразу відмовитися від намірів, тому що об'єкт для нього недосяжний. Необхідно з'ясувати також доконфліктні відносини опонентів й їх актуальний стан, оцінити, хто підтримує кожную зі сторін, ставлення оточення до конфлікту. Потрібно уточнити соціально-демографічні дані, індивідуа-

льно-психологічні особливості опонентів, їх формальні й неформальні статуси в колективі.

Необхідно постійно *перевіряти вірогідність одержуваної інформації*, уточнювати й доповнювати її, використовуючи особисті спостереження й зустрічі з різними людьми.

Паралельно з аналізом конфліктної ситуації *керівник оцінює її*. Оцінюється ступінь правоти опонентів, можливі варіанти завершення конфлікту і його наслідки за різних варіантів розвитку. Керівник оцінює також свої можливості щодо врегулювання конфлікту. Визначаються можливості опонентів і громадськості.

На ефективність врегулювання конфлікту впливає *вибір керівником способу його розв'язання*. Маючи владу стосовно підлеглих, керівник може реалізувати кожен з типів медіаторства (третейський суддя, арбітр, посередник, помічник, спостерігач).

Існує *два підходи до розуміння ролі керівника в урегулюванні конфлікту*. Перший полягає в тому, що керівникові доцільно орієнтуватися на роль *посередника в конфлікті*, а не *арбітра*. Вважається, що *арбітраж* має низку особливостей, які знижують його ефективність при використанні для вирішення міжособистісних конфліктів, а саме:

- ✓ необхідність ухвалення рішення спонукає керівника до пошуків «істини», що є неадекватним підходом до проблеми людських відносин;
- ✓ ухвалення рішення «на користь» однієї зі сторін викликає в іншій стороні негативні реакції на адресу «арбітра»;
- ✓ ухвалення рішення керівником закріплює його відповідальність за реалізацію й наслідки цього рішення;
- ✓ рішення проблеми керівником стосується предмета боротьби, але не взаємин сторін, тому повного вирішення конфлікту, що передбачає погодження між учасниками, немає.

Інший підхід, полягає в тому, що керівникові необхідно вміти гнучко застосовувати всі типи медіаторства. Основними для керівника є ролі арбітра й посередника, а додатковими – ролі третейського судді, помічника й спостерігача.

Модель **арбітр** оптимальна у ситуаціях, коли:

- ✓ керівник має справу з конфліктом, що швидко загострюється;
- ✓ одна зі сторін явно не має рації;
- ✓ конфлікт розгортається в екстремальних умовах;
- ✓ службові обов'язки визначають його дії саме як арбітра (наприклад, в умовах Збройних сил, МВС і т. п.);
- ✓ немає часу на детальний розгляд;
- ✓ конфлікт короткочасний і незначний.

Керівникові доцільно використати роль арбітра під час регулювання конфліктів «за вертикаллю», особливо якщо опоненти розділені декількома рівнями ієрархічної піраміди.

Керівник може виступати в **ролі посередника** при врегулюванні конфліктів у ситуаціях:

- ✓ рівності посадових статусів учасників конфлікту;
- ✓ тривалих неприязних, складних взаємин сторін;
- ✓ наявності в опонентів гарних навичок спілкування й поведінки;
- ✓ відсутності чітких критеріїв вирішення проблеми.

Реалізація обраного способу передбачає роздільні бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами й фіксацію закінчення конфлікту. За згодою опонентів керівник може винести проблему на збори колективу або скликати нараду експертів, залучити до посередництва неформальних лідерів або друзів опонентів.

Післяконфліктний період характеризується переживаннями учасників, осмисленням своєї поведінки. Відбувається корекція самооцінок, домагань, ставлення до партнера. Керівникові з

метою зняття післяконфліктної напруги доцільно допомогти опонентам самокритично проаналізувати ситуацію, щоб не допустити утворення негативних настанов у відносинах, упередженості.

Необхідний щирий, об'єктивний і конструктивний аналіз конфлікту з визначенням перспектив подальшого розвитку взаємодії. Важливо контролювати поведінку опонентів і коригувати їхні вчинки з метою нормалізації відносин. Аналіз отриманого досвіду уможливорює осмислення керівником своїх дій у конфлікті, сприяє оптимізації алгоритму діяльності з урегулювання конфліктів серед підлеглих.

Контрольні запитання

1. Дати визначення конфліктології як науки, розкрити її зв'язки з психологією управління та іншими галузями психології.
2. Довести конструктивну роль конфлікту в міжособистісних стосунках.
3. Розкрити сутність поняття конфлікту та його головні ознаки.
4. Дати загальну характеристику структурних елементів конфлікту.
5. За якими ознаками класифікуються конфлікти?
6. Дати характеристику особистісних, міжособистісних та міжгрупових конфліктів.
7. У чому полягає відмінність соціальних і психологічних ролей особистості? Як це використати для ефективного управління персоналом?
8. Мотиваційні конфлікти та їх типологія за К. Левіним.
9. Які найбільш відомі типи ролевих конфліктів?
10. Дати характеристику бінарної стратегії управління конфліктом.
11. Способи розв'язання конфліктів за К. Томасом.

12. Розкрити особливості суперництва, уникання та пристосування як способів керування конфліктами.

13. У чому полягають особливості співробітництва та компромісу як способів керування конфліктами?

14. Назвати можливі шляхи розв'язання конфлікту.

15. Висвітлити етапи подолання конфлікту в управлінській діяльності.

16. Дати визначення поняття тактика вирішення конфліктних суперечностей. Охарактеризувати найбільш поширені тактики вирішення конфліктних ситуацій в управлінських відносинах.

17. Класифікація структури організації за соціальною, функціональною, соціально-демографічною, професійно-кваліфікаційною ознаками?

18. Дати характеристику особливостей сприйняття конфліктної ситуації її учасниками.

19. Як доцільно використовувати владу для запобігання конфліктам в організації?

20. Що таке прогнозування конфліктів та яка його роль в управлінських відносинах?

21. Охарактеризувати основні шляхи запобігання конфліктам в організації. Яку роль у цьому процесі відіграє керівник організації?

22. У чому полягає конфліктологічна компетентність керівника?

23. Дати характеристику технологій запобігання, моделей і способів урегулювання керівником конфліктів в організації.

Рекомендована література

1. Nenko Y., Orendarchuk O., Rudenko L., Lytvyn A. Anti-crisis management in Higher Education institutions of Ukraine during the Covid-19 pandemic. *Revista brasileira de educação do campo*. 2021. Vol. 6. URL: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/campo/article/view/12838>
2. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління. Київ : ЗАТ «НІЧЛАВА», 2000. 280 с.
3. Дороніна М. С., Григоренко А. М. Психологія управління : навч. посібник. Ч 1. Харків : РВВ ХДЕУ, 1999. 108 с.
4. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
5. Життєдіяльність та життєтворчість особистості в особливих умовах: колективна монографія. За наук. ред М. М. Козяра. Львів: СПОЛОМ, 2018.
6. Іщенко Д., Руденко Л. Методика навчання майбутніх фахівців цивільного захисту психології професійного спілкування. *Зб. наук. праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : педагогічні науки* / [гол. ред. О. В. Діденко]. Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2017. № 4(11). С. 205–218.
7. Коваль М. С., Руденко Л. А. Підготовка майбутніх менеджерів до професійної комунікативної взаємодії. *Науковий вісник Львівської академії*. Серія: Педагогічні науки: збірник наук. праць / гол. ред. Т. С. Плачинда. Кропивницький: ЛА НАУ, 2021. Вип. 10. С. 27–33.
8. Конфліктологія : конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання / В. Я. Галаган, В. Ф. Орлов, О. М. Отич. Київ : ДЕТУТ, 2008. 293 с.
9. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління : навч.-метод. посібник. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2012. 140 с.

10. Кулініч І. О. Психологія управління : курс лекцій. Львів : ВПВ ЛВЦНТЕІ, 2006. 126 с.

11. Литвин А. В., Руденко Л. А. Деякі аспекти підготовки майбутніх практичних психологів до діяльності в надзвичайних ситуаціях. *Науковий вісник Сіверщини*. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки. 2023. № 2 (11). С. 11–124. DOI 10.32755/sjeducation.2023.02.111.

12. Литвин А. В., Руденко Л. А. Психологічна підготовка майбутніх офіцерів: досвід, пропозиції та рекомендації. *Науковий вісник Сіверщини*. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки. 2024. № 1 (12). С. 169–186.

13. Литвин А. В., Руденко Л. А. Удосконалення підготовки психологів у закладах вищої освіти. *Науковий вісник Львівської академії*. Серія: Педагогічні науки: збірник наук. праць / гол. ред. Т. С. Плачинда. Кропивницький: ЛА НАУ, 2021. Вип. 9. С. 63–74.

14. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій. Київ : МАУП, 2002. 176 с.

15. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ : Академ-видав, 2003. 568 с.

16. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. Київ : МАУП, 2003. 360 с.

17. Руденко Л., Коваль М., Литвин А. Методологічні підходи до формування комунікативних якостей у майбутніх фахівців цивільного захисту. *Nauka, edukacja, wychowanie i praca : księga jubileuszowa dedykowana profesorowi doktorowi habilitowanemu Franciszkowi Szloskowi / Redakcja naukowa prof. zw. dr hab. Nelli Nyczkało, prof. zw. dr hab. Jerzy Kunikowski, dr Grzegorz Wierzbicki*. Warszawa – Siedlce, 2018. S. 217–231.

18. Савельєва В. С. Психологія управління : навч. посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 320 с.

19. Савчин М., Зимянський А. Психологія управління : тексти лекцій. Дрогобич : РВВ ДДПУ імені Івана Франка, 2009. 293 с.

ЗМІСТ

Від авторів.....	3
 Частина I. Теоретичні основи психології управління	
1.1. Методологічні основи психології управління.....	4
1.2. Особистість у психології управління.....	41
1.3. Базові культурні моделі управління.....	77
1.4. Керівництво та лідерство в управлінні.....	101
1.5. Соціально-психологічні характеристики організації.....	140
 Частина II. Основи конфліктології	
2.1. Конфлікти в управлінській діяльності	179
2.2. Профілактика конфліктів.....	202
Рекомендована література.....	214
Зміст.....	216

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

*Лариса Анатоліївна Руденко
Роксолана Іванівна Сірко*

Психологія управління

підручник

м. Львів, вул. Клепарівська, 35