

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРАСНОАРМІЙСЬКИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ
«ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЇ ПІДГОТОВКИ

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК З
НОРМАТИВНОЇ НАВЧАЛЬНОЇ
ДИСЦИПЛІНИ
«ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ»**

для студентів напрямку підготовки

Менеджмент організацій і адміністрування

Красноармійськ 2013

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРАСНОАРМІЙСЬКИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ
«ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЇ ПІДГОТОВКИ

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК З
НОРМАТИВНОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ»**

для студентів напрямку підготовки

Менеджмент організацій і адміністрування

Навчальний посібник

розглянуто на засіданні кафедри СГП
Протокол № 2 від 30.10.2012 р.

Навчальний посібник

затверджено на засіданні навчально-
видавничої ради ДонНТУ
Протокол № 11 від 21.12.2012 р.

Красноармійськ 2013

УДК 658.УКР

Навчальний посібник з нормативної навчальної дисципліни «Психологія управління» / Укл. Моїсеєнко Л.М. - Красноармійськ: КП ДонНТУ, 2013. – 175 с.

Навчальний посібник містить робочу програму, лекції, загальні положення щодо організації самостійної роботи студентів з дисципліни «Психологія управління», тематику семінарів, індивідуальних і контрольних робіт та методичні вказівки до їх підготовки. Надані питання до модульного і підсумкового контролю, критерії оцінювання знань студентів та перелік рекомендованої літератури.

Рекомендовано Вченою радою Донецького національного технічного університету як навчальний посібник для студентів напрямку підготовки Менеджмент організацій і адміністрування Дон НТУ».

Укладач: кандидат історичних наук, доцент кафедри СГП Моїсеєнко Лариса Миколаївна

Рецензент: кандидат історичних наук, доцент кафедри СГП Дяченко Наталія Іванівна

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	6
2. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	7
3. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ	8
4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	10
5. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ»	11
6. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	150
7. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ	153
8. ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ТА КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ	155
9. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ТА КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ	160
10. ЗРАЗОК ПІДПISУ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ТА КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ	164
11. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ	165
12. ПИТАННЯ ДО МОДУЛЬНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ	166
13. ГЛОСАРІЙ	168
14. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	174

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.

Психологія управління - це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, а саме: роль людського і психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціально-психологічні якості керівника тощо.

Психологія управління базується на загальній, соціальній, економічній психології, на психології творчості та конфліктології. В дисципліні "Психологія управління" розглядаються особливості вітчизняної управлінської теорії, порівнюються американська та японська моделі управління і можливість їх адаптації з урахуванням історичного досвіду і національного менталітету.

Ефективність управлінської діяльності визначається рівнем психологічної компетентності менеджерів різних спеціальностей. Тому одним з найважливіших напрямків професійної підготовки менеджерів організацій є вивчення дисципліни «Психологія управління».

Мета курсу— розкрити зміст та особливості психологічних аспектів управлінської діяльності.

Завдання курсу— допомогти студентам оволодіти ґрунтовними знаннями з психології управління; сприяти формуванню вмій і навичок ефективного використання методів і засобів, розроблених в психології управління для забезпечення успішного розв'язання керівниками різноманітних управлінських проблем. Для успішного засвоєння дисципліни необхідне володіння такими дисциплінами, як Психологія”, “Основи менеджменту”.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен **знати**:

- предмет, завдання і зміст дисципліни,
- теоретико-методологічні основи психології управління;
- закономірності трансформацій різноманітних організаційних культур і детермінованість застосування передових
 - способів психології управління у відповідності до ступеню зрілості національної і корпоративної культур;
 - основи теорії організації й управління, планування і прогнозування в організації,
 - якісного аналізу складу кадрів, організації і соціальної адаптації працівників, науково обґрунтованого добору і розстановки кадрів;
 - організації діловодства в умовах використання електронно-обчислювальної техніки;
 - особливості національної ділової культури, її роль і місце в системі управління персоналом;
 - психологічні основи ефективної організації комунікації в управлінні;

- зміст і послідовність дій менеджера в процесі розробки політики і стратегії підприємства, плануванні й прийнятті рішень, корекції стратегічних цілей.

вміти:

- розкривати протиріччя і тенденції розвитку сучасної психології управління;
- аналізувати погляди на використання людського фактора вже існуючі і які формуються;
 - керувати розробкою кадрової політики фірми, плануванням і прогнозуванням кадрової роботи;
 - використовувати методи формування сприятливого психологічного клімату в колективі.
 - Застосовувати методи колективного та індивідуального способів прийняття рішення.
 - формувати організаційну культуру підприємства і менеджменту персоналу на основі використання світового досвіду управління персоналом, особливостей національної ділової культури і менталітету народу;
 - планувати й організувати власну діяльність, сполучати в ній головні принципи управління, застосовувати, в залежності від ситуації;

бути ознайомленим:

- із сучасними концепціями в сфері управління персоналу; з методами, техніками, технологіями, які використовуються передовими школами управління в галузі психології управління

2. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 2,5	Галузь знань 0306 Менеджмент і адміністрування _____ (шифр і назва)	<u>Нормативна</u> (за вибором)	
	Напрямок підготовки 8.03060101 Менеджмент організацій і адміністрування 7.03060101 Менеджмент організацій і адміністрування		
Модуль – 2	Спеціальність (професійне спрямування):	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		5-й	5-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання _____ індив робота (назва)		Семестр	

Загальна кількість годин - 90		10-й	10-й
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 32 самостійної роботи студента - 58	Освітньо-кваліфікаційний рівень: СПЕЦІАЛІСТ МАГІСТР	32 год.	2 год.
		Практичні, семінарські	
		год.	2 год.
		Лабораторні	
		год.	год.
		Самостійна робота	
		58 год.	86 год.
		Індивідуальні завдання: 9 год.	
Вид контролю: залік			

Примітка. Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить: для денної форми навчання – 35:65 для заочної форми навчання – 4:96

3. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ МОДУЛЬ 1. ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ

Змістовний модуль 1. Психологічний аналіз управління

Тема 1. Зміст, структура та психологічні компоненти управління

1. Поняття про управління
2. Структура психології управління.
3. Співвідношення понять “управління” та “менеджмент”
4. Психологічна структура управлінської діяльності

Тема 2. Методи досліджень психології управління

1. Методологічні основи психологічних досліджень у сфері управління
2. Психологічні методи вивчення особистості в системі управління
3. Соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління
4. Методи надання психологічної допомоги керівникам

Змістовний модуль 2 Психологічна характеристика суб’єкта управління

Тема 3. Психологічна готовність керівників до управління

1. Поняття про психологічну готовність керівників до управління
2. Мотиваційний компонент психологічної готовності керівників до управління
2. Когнітивний компонент психологічної готовності керівників до управління

4. Операційний компонент психологічної готовності керівників до управління
5. Особистісний компонент психологічної готовності керівників до управління

Тема 4. Психологічні основи прийняття керівниками управлінських рішень

1. Поняття про прийняття управлінського рішення
2. Фактори, що впливають на прийняття керівниками управлінських рішень
3. Вимоги до управлінських рішень
4. Методи прийняття управлінських рішень

Тема 5. Ефективність різних стилів керівництва управлінського персоналу організацій

1. Поняття про стиль керівництва
2. Зміст і структура різних стилів керівництва
3. Індивідуальний стиль керівництва
4. Фактори, які впливають на стиль керівництва та визначають його ефективність

Модуль 2

Змістовний модуль 3 Психологічні особливості об'єкта управління

Тема 6. Соціальні позиції та ролі працівників організацій

1. Поняття про соціальні позиції та ролі працівників.
2. Особливості рольової поведінки працівників організацій.
3. Вплив професійно-функціональних ролей на формування та розвиток особистості працівників. . Людина як суб'єкт економічного життя

Тема 7. Мотивація діяльності працівників як фактор успішності управління

- Поняття про мотивацію та її значення для процесу управління.
2. Теорії мотивації
 3. Мотивуючі чинники, принципи впливу на мотивацію людей
 4. Мотивація - досвід закордонних країн
 5. Мотивація - досвід України

Тема 8. Вплив психологічного клімату в колективах організацій на ефективність управління

1. Поняття про психологічний клімат та його структуру
2. Роль психологічного клімату в забезпеченні ефективного управління колективами організацій
3. Створення оптимального соціально-психологічного клімату.
4. Управління соціально-психологічним кліматом

Змістовний модуль 4. Психологічні основи взаємодії суб'єкта та об'єкта управління

Тема 9. Організація ефективної комунікації в організаціях

1. Поняття про комунікацію та її структуру
2. Основні етапи здійснення комунікації в організації
3. Види комунікацій в організації. Паракомунікації
4. Причини та види комунікативних бар'єрів

Тема 10. Попередження та розв'язання управлінських конфліктів в організаціях

1. Поняття про конфлікт та його види
2. Причини виникнення конфліктів в організаціях.
3. Управління конфліктами.

4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	ус бо го	у тому числі					ус бо го	у тому числі				
л		п	лаб	інд	с.р.	л		п	лаб	інд	с.р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 1 Модуль 1. Психологічний аналіз управління												
Змістовий модуль 1. Психологічний аналіз управління												
<i>Тема 1 Зміст, структура та психологічні компоненти управління</i>	10	4			1	5	10	2	2			6
<i>Тема 2 Методи досліджень психології управління</i>	8	2			1	5	10					10
Змістовий модуль 2. Психологічна характеристика суб'єкта управління												
<i>Тема 3 Психологічна готовність керівників до управління</i>	10	4			1	5	10					10
<i>Тема 4 Психологічні основи прийняття керівниками управлінських рішень</i>	8	2			1	5	10					10
<i>Тема 5 Ефективність різних стилів керівництва управлінського персоналу організацій</i>	7	4				5	10					10
Разом за модулем 1	45	16			4	25						

Модуль 2											
Змістовий модуль 3. Психологічні особливості об'єкта управління											
Тема 6 Соціальні позиції та ролі працівників організації	8	2			1	5	10				10
Тема 7 Мотивація діяльності працівників як фактор успішності управління	10	4			1	5	5				5
Тема 8 Вплив психологічного клімату в колективах організацій на ефективність управління	10	4			1	5	10				10
Змістовий модуль 4 Психологічні основи взаємодії суб'єкта та об'єкта управління											
Тема 9 Організація ефективної комунікації в організаціях	10	4			1	5	10				10
Тема 10 Попередження тарозв'язання управлінських конфліктів в організаціях	7	2			1	4	5				5
Разом за модулем 2	45	16			5	24					
Усього годин	90	32			9	49	90	2	2		
ІНДЗ					9	49					
Усього годин	90	32			58		90	2	2		86

5. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ»

Тема 1. Зміст, структура та психологічні компоненти управління

1. Поняття про управління
2. Структура психології управління.
3. Співвідношення понять “управління” та “менеджмент”
4. Психологічна структура управлінської діяльності

1. Поняття про управління

Психологія управління - це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, а саме: роль людського і психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його членами,

психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціально-психологічні якості керівника тощо.

Психологія управління базується на загальній, соціальній, економічній психології, на психології творчості та конфліктології. В дисципліні "Психологія управління" розглядаються особливості вітчизняної управлінської теорії, порівнюються американська та японська моделі управління і можливість їх адаптації з урахуванням історичного досвіду і національного менталітету.

При цьому предметом дослідження виступають психологічні явища в діяльності організації, зокрема психологічні чинники, що зумовлюють ефективність праці менеджерів.

До цих чинників належать:

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

- пошук та активізація резервів управлінського персоналу, включаючи оцінку та добір менеджерів для потреб організації;

- оцінювання і поліпшення соціально-психологічного клімату, згуртування персоналу навколо цілей організації, включаючи вдосконалення стилю і культури ділових взаємовідносин у фірмі;

- психологічне забезпечення довгострокових цілей організації, включаючи розробку фірмової кадрової політики і створення дієвих механізмів управління фірмою як соціотехнічною системою.

Управління у психології – це свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу тощо для підвищення організованості та ефективності їхньої спільної діяльності.

Ефективність управління проявляється у створенні в соціальній групі позитивного психологічного клімату, спрямованого на зміцнення згуртованості колективу, зростання задоволення його членів своєю діяльністю.

Керуючи персоналом менеджер повинен стимулювати його роботу, розкривати творчі можливості працівників, дбати про психологічну сумісність і на цій основі кооперувати працю персоналу, піклуватися про імідж організації, товару і свій власний, вміти побудувати психологічну службу.

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

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

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

2. Структура психології управління.

Особливості структури психології управління зумовлені завданнями і функціями, які вона здійснює 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, в підвищенні ефективності та 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 мати на увазі, що психологія управління як наука існує тільки в єдності її теоретичних і практичних аспектів. Вона синтезує в собі загальнопсихологічний, соціологічний, соціально-політичний, соціально-економічний, соціокультурний, соціально-психологічний, історичний, етнопсихологічний та юридичний підходи. 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 та 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 розв'язання конкретної управлінської проблеми.

Головне завдання психології управління полягає у висвітленні основних психологічних характеристик управління, поясненні їх причин, рушійних сил і механізмів, побудові прогнозів розвитку управління та обґрунтуванні сутності прийомів надання психологічної допомоги у розв'язанні управлінських проблем. Тому структуру психології управління становлять компоненти, пов'язані з методологічними аспектами управління, феноменологією управлінської діяльності, закономірностями та механізмами управління людськими ресурсами, теоретичним обґрунтуванням методик з погляду їх ефективності та практичного застосування.

Важливим при цьому є те, що психологія управління — результат взаємодії двох тісно пов'язаних між собою протилежних процесів: диференціації (поділ психології управління на складові) та інтеграції її з іншими (не лише психологічними) галузями знання.

Сучасна психологія управління диференціювалася на такі розділи:

- психологія особистості та організації в управлінні;
- психологія управлінської діяльності;
- соціально-психологічні особливості управління;
- психологія управління людськими ресурсами;
- психологія управління рекламною діяльністю організації та її структурних підрозділів (рис.1).



Рис. 1. - Структура психології управління

Структура психології управління як навчальний курс 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 персоналом, 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.

Як навчальна дисципліна, психологія управління дає майбутнім спеціалістам уявлення про систему управління та її психологічні особливості.

Оволодіння цим курсом передбачає засвоєння теоретичних понять і положень психології управління, системи знань про сучасні тенденції в управлінні, роль і місце людини в управлінській діяльності, особливості використання методів психології управління в практичній діяльності керівників. Усе це має сприяти формуванню в майбутніх спеціалістів умінь застосовувати принципи сучасного управлінського мислення до аналізу конкретних ситуацій в управлінні, наявних суперечностей і проблем; виокремлювати психологічні особливості управлінської діяльності; орієнтуватися в науковій літературі з проблем психології управління; розробляти рекомендації щодо становлення і розвитку керівника; проводити психологічні та соціально-психологічні дослідження проблем розвитку особистості керівника та організації.

Функції психології управління. Як самостійна галузь знання, психологія управління виконує теоретико-пізнавальну, інформаційну, соціокультурну, етнопсихологічну, соціально-психологічну, гуманістичну, прогностичну, прикладну та інші функції. 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 й 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 (індивідуальна і спільна) 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 стосовно індивіда в процесі управління і здійснення управлінської діяльності. Не менш значуща прогностична функція психології управління, яка передбачає формування психологічних прогнозів щодо розвитку організації, робочих груп, персоналу, керівника та його управлінської діяльності. Прикладна функція психології управління полягає в тому, щоб на основі теоретичного і емпіричного аналізу управлінських процесів розробити практичні рекомендації з різних аспектів управлінської діяльності, спрямовані на поліпшення роботи керівників, усієї системи управління. 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 психологічна наука, то її стосуються і функції загальної системи управління: економічна, соціальна і міжнародна. Економічна функція управління полягає в підвищенні

ефективності виробництва, продуктивності праці, забезпеченні продуктивної взаємодії персоналу на всіх рівнях, уникненні фінансових криз, створенні умов для продуктивної праці. Соціальна функція управління передбачає зниження рівня соціальної напруги в організації, конфліктності на підприємстві, що сприяє розвитку цих процесів і в суспільстві. Міжнародна функція управління пов'язана із зміцненням позицій підприємства, організації в зовнішньо-економічних відносинах.

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

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. Формування системи категорій цієї відносно молодій науки ще не завершено, хоча окремі з них уже набули статусу опорних і навколо них концентрується відповідна проблематика, а також інші категорії. Сукупність категорій психології управління класифікують на кілька груп, які відповідають таким сутнісним параметрам:

- відображення природи психіки людини, її відносини в організованій діяльності;

- характеристика психології організації в управлінні;

- відтворення психологічних особливостей управлінської діяльності;

- характеристика соціально-психологічної, соціокультурної та етнопсихологічної сфер управлінської діяльності;

- зв'язок зі сферою власне управління;

- відтворення психологічних особливостей становлення і розвитку керівника, його управлінської кар'єри.

Базові категорії психології управління мають історичний характер. Вони формувалися протягом усієї історії діяльності й розвитку людини в організованій спільноті.



Рис. 2 - Основні категорії психології управління

Помітно збагатили й упорядкували систему категорій психології управління, теорія наукового управління, соціальна психологія управління та психологія управлінської кар'єри, концепція людських відносин, сучасні теорії менеджменту. Узагальнену систему категорій психології управління подано на рис. 2.

Поняття “соціальне управління” характеризують як вплив на суспільство з метою його вдосконалення, збереження якісної специфіки і розвитку. Управління в організації, установі, на підприємстві - це сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення накреслених цілей організації. Процес управління наявний там, де здійснюється організована діяльність людей з метою досягнення певних результатів. Психологія управління зосереджується саме на психологічних аспектах управлінської діяльності, яка в часи становлення системи управління як науки мала кілька термінологічних варіантів. Американський інженер Ф.-В. Тейлор, зачинатель цієї галузі знання, дав їй назву “науковий менеджмент”, тобто “наукове управління”. Французькою мовою її переклали як “наукова організація праці”, в Німеччині трактували як “раціоналізацію”. У нашій країні всі ці термінологічні варіанти використовували як синоніми, а розвиток наукового управління

тривалий час означували як “наукову організацію праці”. Розмежування наукового управління і власне наукової організації праці відбулося значно пізніше.

1. **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. Побутує думка, 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.

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

Психологія управління активно послуговується термінами “менеджер” і “керівник”.

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

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

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

Керівник несе юридичну відповідальність за функціонування організації, робочої групи, 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. Однак деякі дослідники поняття “менеджер” і “керівник” ототожнюють.

Частовживаним у психології управління є термін “організація”, що має значення: 1) організація як соціальна інституція (заклад, підприємство та ін.), об’єднання людей, певна структура, в межах яких і може бути досягнута спільна для всіх мета; 2) організація як процес, як 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.

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 феномену 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.

2. Психологічна структура управлінської діяльності

Соціальне управління є однією з найскладніших галузей людської діяльності, в якій виявляються персоніфіковані відносини між людьми, об’єднаними трудовим процесом. Сучасне соціальне управління являє собою як управління людьми, так і управління діловою інформацією, технологічними процесами. Воно охоплює всі дії й умови, котрі породжують техніко-організаційні, виробничі, психолого-педагогічні, соціально-психологічні та інші зв’язки людей. Ефективна управлінська діяльність неможлива без пізнання й використання соціальних та психологічних законів, оскільки вона пов’язана із взаємодією між людьми.

Управлінська діяльність - сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

Втіленням її є дії, операції, виконувані людиною в процесі управління, здійснення управлінських функцій. Це праця людей, між якими виникають певні соціально-психологічні відносини. В управлінській діяльності об’єктивно переплітаються такі закономірності:

- організаційно-технічні. Відображають відносини людини та природи, людини й техніки;

- соціально-економічні. Відтворюють широкий спектр відносин між класами, соціальними прошарками та групами і виникають у процесі суспільного виробництва в різних сферах суспільної свідомості й суспільної психології;
- соціально-психологічні. Походять із суспільної та біологічної зумовленості людської поведінки, міжособистісних, міжгрупових, внутріособистісних людських відносин, які характеризують ставлення людей до праці, нагромадження й використання ними свого потенціалу.

Управлінська діяльність завжди передбачає самодіяльність і творчість суб'єктів та об'єктів управління. Саме тому управлінські дії спрямовані на врахування всієї багатоманітності закономірностей і зв'язків, які виникають між учасниками управлінського процесу. Вони потребують розумного використання людських ресурсів в управлінні: врахування індивідуальних, соціально-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей особистості, що сприятиме отриманню значного соціального, економічного та морального ефекту в організації. Недбале ставлення до психологічних ресурсів може спричинити ескалацію (загострення) суперечностей, непорозумінь, конфліктів, плінність кадрів тощо.

Проблема людського чинника в управлінні пов'язана зі спонуканими людиною до певних цілей та їх досягнення. У цьому контексті важливим є з'ясування основних складових діяльності: мотиву, мети, планування діяльності, перероблення поточної інформації, оперативного образу (концептуальної моделі), прийняття рішення, дії, перевірки результатів і корекції дій. При цьому мотив тлумачать як стійку особистісну властивість, яка зсередини спонукає людину до певних дій. Потреби й цілі — основні складові мотиваційної сфери особистості. В управлінській діяльності загальна мета є тим чинником, що об'єднує людей, стимулює їх до праці, інтегрує групу в єдине ціле. Загальний план сприяє її організації в часі та просторі, забезпечує зв'язок між діями, координує взаємозв'язки. Управлінська діяльність постає як умова доцільної взаємодії людини з предметним світом. А управління як системне утворення поєднує в собі такі структурні компоненти: мету, управлінську діяльність, управлінський процес, учасників управлінського процесу, взаємини, засоби й умови досягнення мети, соціокультурне та етнопсихологічне середовище, результат (рис. 3).

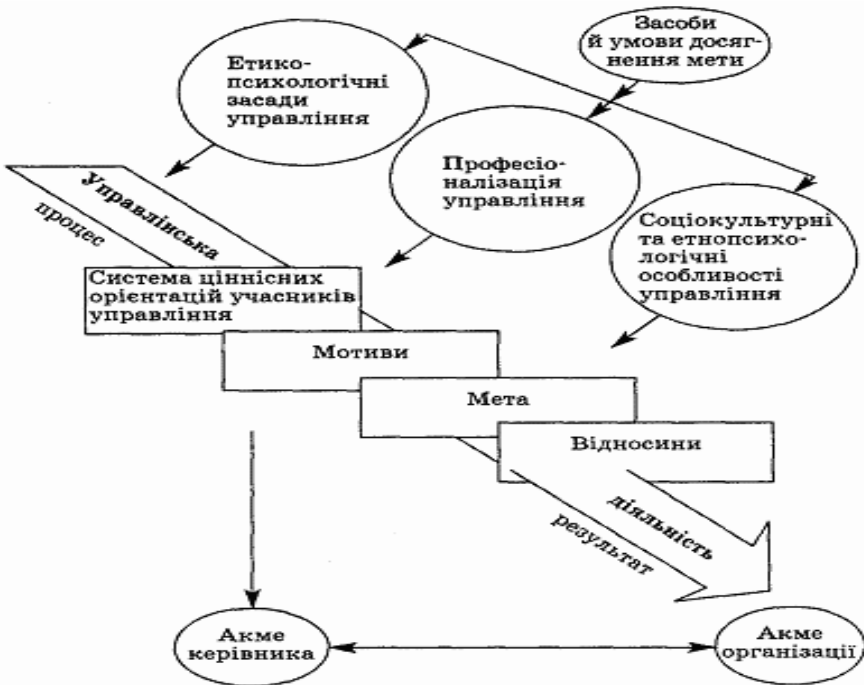


Рис.3 - Психологічна структура управління

Психологічна специфіка управлінської діяльності полягає в тому, що головним завданням управління є забезпечення найраціональнішого функціонування всієї системи, оптимальне з погляду соціальних та психологічних потреб залучення працівників до керованої діяльності шляхом актуалізації їх внутрішньої мотивації (за власною ініціативою, бажанням, волею і вмінням розв'язувати завдання організації), підвищення відповідальності за результат виконуваної роботи, регулювання їхніх дій, експертно-консультативної та комунікативної роботи з персоналом. Керівник у структурі управлінської діяльності повинен бути наділений вищою внутрішньою мотивацією, високою відповідальністю, налаштованістю на зворотний зв'язок, вмінням подати себе і свою організацію, прогностичним мисленням тощо.

Необхідність управлінської діяльності зумовлюють такі чинники:

- 1) управлінська діяльність — цілеспрямований процес вияву активності людини відповідно до потреб суспільства;
- 2) управлінська підсистема представлена спільною діяльністю великої групи ієрархічно пов'язаних керівників, залучених до суспільних процесів на підставі соціокультурної та етнопсихологічної специфіки;
- 3) у процесі управління відбувається перетворення актів індивідуальної діяльності в цілісну спільну управлінську діяльність відповідно до правил і

норм організації, а також на підставі економічних, технологічних, правових, організаційних і корпоративних вимог.

Це свідчить, що людина включається в діяльність соціально, через систему планування, організування керівництва та регулювання на основі своїх сформованих потреб та здібностей, а механізмом їх реалізації є управлінська діяльність, що виявляється у процесах розроблення програм керованої діяльності, вибору найоптимальнішого варіанта дій, налагодження зворотних зв'язків, усунення відхилень у реалізації програм. Ці процеси поєднують суб'єкт і об'єкт управління, зв'язок між ними опосередкований засобами управління й реалізується за певних обставин. Саме за таких умов виникає результат управління як форма виконання заданої суб'єктом управління програми, в якій наперед визначено всі дії суб'єкта і об'єкта управління.

За масштабом охоплення управлінська діяльність може бути як індивідуальною (проведення співбесіди, здійснення психологічного впливу на підлеглого, індивідуальне прийняття управлінського рішення тощо), так і груповою (колегіальне розв'язання управлінського завдання).

За спрямованістю виокремлюють технічне (в системі “людина - техніка”) та соціально спрямоване (стосовно людини та людської спільноти) управління.

Соціальне управління — діяльність, спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях людей і організацій з метою досягнення окреслених суспільно значущих цілей.

Соціальне управління характеризують:

- соціотехнічний характер, що передбачає одночасне керівництво технічними й соціально-виробничими системами;
- творчий характер, пов'язаний з недостатньою інформацією в умовах, що часто змінюються;
- реалізація багатьох управлінських функцій за гострого дефіциту часу;
- посилення комунікативних функцій;
- багато видів діяльності на різних рівнях управлінської ієрархії в межах виду.

Діяльність адміністративно-управлінського персоналу підприємств та організацій найбільш пов'язана із соціальним різновидом управління, за допомогою якого розв'язуються завдання, що зумовлюють суспільно необхідну поведінку виконавців (навчання, виховання, спеціалізація). Тобто завданням управління є найоптимальніше з погляду соціальних і психологічних потреб залучення індивідів до процесу керованої діяльності.

В організації роботи управлінського апарату важливо дотримуватися принципу розподілу повноважень та відповідальності. Визначення на всіх рівнях управління обсягу та співвідношення повноважень і відповідальності потрібно починати із встановлення компетенції органу управління (закріплення за ним сфери, в межах якої він самостійно розв'язує певні завдання та проблеми і яка утворює правову основу його діяльності). Загальний обсяг встановлених

для органу управління повноважень та відповідальності розподіляється між посадовими особами з чітким окресленням меж відповідальності, що унеможливує прийняття рішень з приводу одних і тих самих питань кількома особами, в результаті чого межі відповідальності стираються. Неефективним є підпорядкування одному керівникові стількох осіб, якими він неспроможний результативно керувати та контролювати їхню діяльність.

Психологічна природа управлінської діяльності полягає і в тому, що керувати людьми в процесі виробництва набагато складніше, ніж фізичними об'єктами, адже реакції людини на зауваження чи вимогу керівника, її мотиви, емоції надзвичайно різноманітні. Машина набагато легше піддається командам. Людина може інколи вдавати, що працює, а насправді всіляко ухилятися від роботи. Тому суб'єкт управління має чітко передбачувати поведінку і реакції своїх підлеглих, оцінювати їх за поведінкою, а не на підставі емоційного ставлення до них.

Для перетворення об'єкта діяльності необхідна достовірна інформація про його поточний стан. Рациональне управління не може зсилатися лише на загальний фонд інформації, яким користуються всі, оскільки у процесі комунікації люди часто суб'єктивно його сприймають та інтерпретують. Тому керівник не завжди має правильну й надійну інформацію. Все це перекручує відомості про проблеми, завдання, котрі потрібно розв'язувати з допомогою підлеглих. У такому разі успішність управлінської діяльності значною мірою залежатиме від способу отримання підлеглими інформації, чіткості її формулювання, каналів трансляції. Не менш важливо, наскільки правильно персонал усвідомлює вимоги і завдання, котрі необхідно вирішувати.

Відчутно впливає на ефективність управлінської діяльності та актуалізує значення психологічного компоненту в управлінні зворотний зв'язок. Адже управління може існувати лише за умови, що керуюча система отримуватиме інформацію про ефект від конкретної дії керованої системи, про досягнення чи недосягнення поставленої мети.

Отримана від виконавців інформація може бути позитивною і негативною. Позитивний мотивуючий вплив керівника, добре налагоджений зворотний зв'язок є сильним спонукальним засобом до позитивного ставлення і виконання підлеглими своєї роботи. Недостатнє усвідомлення ними вимог керівника унеможливує досягнення відповідних результатів. У такому разі отримана від них інформація буде негативною. Враховуючи це, управління має забезпечити зворотні впливи, зв'язки, що стане запорукою ефективного виконання поставлених завдань з мінімальними витратами людських ресурсів.

Ефективність управлінської діяльності залежить і від того, наскільки чітко сформульовані цілі організації. Це задає певну спрямованість розвитку організаційної системи, сприяє оптимізації індивідуального та колективного управління. Найраціональнішим є формування Цілей з погляду не тільки здійснення діяльності, а й отримання результатів. При цьому варто враховувати

всі наявні альтернативи досягнення цілей, чіткість формулювання яких не позбавляє персоналу ініціативи у виборі форм і методів їх досягнення.

Управлінська діяльність керівника відповідно до його інтелектуального, комунікативного та професійного потенціалу, природних задатків і таланту, здібностей і вмінь може бути ефективною в конкретному морально-психологічному, соціокультурному та етнопсихологічному середовищі. Мова про взаємодію управління і соціуму. Моральні, правові, культурні вимоги суспільства, в якому здійснюється управлінська діяльність і функціонують суб'єкти та об'єкти управління, виявляються в традиціях, правилах поведінки, культурних цінностях, які визначають розвиток спрямованості особистості керівника (колективних суб'єктів управління), рис його характеру, зміст знань, його звички й здібності.

Зовнішні умови діють через внутрішні, тому реакція кожної людини на впливи зовнішнього середовища буде суто індивідуальною. Вона залежатиме від знань, сформованих відносин і психічних станів індивіда. Йдеться про багатоетапність реалізації соціокультурних програм, оскільки соціальна інформація циркулює в суспільстві, проходить через свідомість людей, опосередковується різними соціальними відносинами (економічними, екологічними, національними, професійними тощо) й несе на собі відбиток конкретних потреб особистості, колективу, суспільства загалом. Конкретними умовами, що впливають на суб'єктів управління, на процеси становлення й розвитку особистості керівника, є ті елементи середовища, з якими людина активно взаємодіє, в яких існує й функціонує управління: політико-правове становище в суспільстві, багатоманітність комунікацій, матеріальні умови, науково-технічні розробки, готовність людини до управлінської діяльності, стан здоров'я, національні особливості регіону тощо. Багато умов та чинників мають вплив на управлінську діяльність тільки в комбінації з іншими.

Специфіку управлінської діяльності характеризує певна сукупність управлінських ситуацій.

Ситуація - система зовнішніх умов стосовно суб'єкта діяльності, які спонукають чи опосередковують його активність.

Реалізація вимог системи створює передумови для її перетворення або подолання, а вихід за межі ситуації можливий тоді, коли суб'єкт формує і починає реалізовувати нові вимоги до себе.

Управлінська ситуація - форма сприйняття навколишньої дійсності, спосіб її розподілу на смислові утворення, які визначають поведінку суб'єкта й характеризуються відносинами складових елементів.

На відміну від звичайної ситуації управлінська ситуація - це система відносин. Її структурними складовими є не тільки предмети, а й люди. Тому управлінську діяльність та її відображення у свідомості керівників характеризують два типи відносин - відносини між людьми та предметні відносини. Цей висновок може бути методологічним підґрунтям аналізу

управлінської діяльності. Кількість складових управлінської ситуації обмежується трьома головними елементами: виробничими процесами, організаційними структурами та конкретними людьми, які належать до організації.

У загальному плані психологічну специфіку управлінської діяльності засвідчують такі її характерні ознаки:

1. Управлінська діяльність, як соціальний різновид управління, є складною і багатоманітною системою. Ефективне її функціонування залежить від діяльності не одного керівника, а всього апарату управління. Управлінська діяльність реалізується у предметних відносинах і відносинах між людьми. При цьому предметні відносини визначаються конкретними умовами, виробничими процесами, тобто об'єктом управління. В діяльності організації та колективів, які керують складними об'єктами, що охоплюють багато самостійних виробничих процесів, переважає управління відносинами між людьми та групами людей внаслідок поділу праці між особами управлінського колективу.

Управлінська діяльність ґрунтується на таких вимогах до органу управління:

- своєчасне й чітке виконання покладених на його апарат функцій;
- економічність апарату управління (покладені на нього функції слід виконувати з мінімальними витратами та якомога меншою кількістю працівників);
- планомірність, ритмічність і надійність роботи, недопущення помилок і порушень ритму в роботі структурних підрозділів апарату управління;
- створення умов для ініціативної й творчої праці, відповідальність за виконання дорученої роботи;
- обґрунтування значення розвитку людських ресурсів;
- оптимізація організаційних відносин з навколишнім середовищем;
- підвищення ефективності діяльності завдяки залученню до неї здібних та обдарованих працівників;
- розвиток здібностей працівників та ефективне їх використання на всіх рівнях управління;
- інтегрування інтересів працівників організації навколо завдань і цілей установи.

Оскільки предметом управлінської діяльності є колективна праця конкретної організації (за умовами і змістом праці організації суттєво різняться), то її вимоги і психологічні особливості набувають у кожному випадку специфічного характеру і потребують спеціального додаткового вивчення.

3. У процесі управлінської діяльності відбувається перетворення зовнішніх регулюючих впливів на внутрішні регулятори поведінки, зовнішніх цілей та завдань — на внутрішню мотивацію. Отже, сутність управлінської діяльності полягає у перетворенні зовнішнього завдання організації на

внутрішню мету, відтак перетворення цієї мети на зовнішні завдання для інших (підлеглих). Людський чинник при цьому є засобом досягнення цілей і розв'язання завдань. З психологічного погляду будь-яка діяльність, зокрема й управлінська, постає як реалізація суб'єктивного ставлення до різних сфер об'єктивного світу. В ній реалізується певна потреба суб'єкта й досягається поставлена мета (результат). Управлінська діяльність як один з різновидів соціальної діяльності за своєю суттю має бути спрямована на підвищення ролі суб'єктивного чинника. Інакше кажучи, ефективність виробництва (тут поняття “виробництво” має широкий зміст, позначаючи матеріальне виробництво, науку, культуру, освіту та ін.) дедалі більше залежить від спрямованості та професіоналізму управлінського персоналу.

4. Професіоналізм управлінської діяльності - одна з головних умов її ефективності. Суть професіоналізації управління з точки зору психології полягає в опануванні керівниками управлінської майстерності, формуванні у них психологічної готовності до ефективної і результативної управлінської діяльності, баченні ними способів досягнення професіоналізму. Уявлення про майстерність працівника мають історичний характер. Якщо раніше її пов'язували з рівнем тренуваності сенсорно-перцептивних (чуттєво-пізнавальних), мнемонічних (пов'язаних із запам'ятовуванням) та сенсомоторних функцій, з розвитком точності координації рухів тощо, то зараз більше уваги звертають на властивості особистості, пов'язані із мисленням, спостереженням, умінням швидко й точно орієнтуватися в обстановці, прогнозувати розвиток подій, планувати свою діяльність, з емоційною врівноваженістю та здатністю довільно регулювати свої стани. Тобто в системі психологічних якостей, які визначають рівень майстерності, дедалі значущішими стають інтелектуальні та соціально-психологічні якості людини. Це актуалізує вивчення проблем, пов'язаних з виявленням залежностей між особливостями професіоналізму зрілої людини та іншими її виявами поза сферою професійної діяльності, із самовихованням і самовдосконаленням особистості, розвитком у неї комунікативних умінь і навичок, формуванням здатності оцінювати власну діяльність, визначати перспективи росту. Психологічна компетентність як ознака професіоналізму стає важливою рисою сучасного управління.

5. Соціокультурне, морально-психологічне та етнопсихологічне середовище, формуючи управлінську діяльність, зумовлює тип і спрямованість особистості керівника. Соціальне середовище, економічні відносини можуть прискорювати чи затримувати вияв і розвиток особистісних особливостей, але не можуть нейтралізувати їх. Соціокультурні та етнопсихологічні детермінанти впливають на мотиваційну сферу учасників управлінського процесу, способи залучення умінь, знань та навичок до управлінської діяльності. Вони визначають ставлення керівника до себе, до людей, управлінської діяльності. Зміни у суспільстві вимагають від керівників вивчення і врахування їх у

повсякденній управлінській діяльності. Не менш важливо реагувати на стан морально-психологічного клімату в організації, на міжособистісні відносини, мотивацію і комунікації, укомплектування посад здібними, кваліфікованими працівниками.

Аналіз психологічних умов і особливостей управлінської діяльності — важливе завдання психології управління, що передбачає підвищення її ефективності і якості.

Тема 2. Методи досліджень психології управління

- 1.Методологічні основи психологічних досліджень у сфері управління
- 2.Психологічні методи вивчення особистості в системі управління
- 3.Соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління
- 4.Методи надання психологічної допомоги керівникам

1. Методологічні основи психологічних досліджень у сфері управління

Дослідження у галузі психології управління передбачають науково обгрунтоване використання укупності 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. До психологічних методів психології управління належать:

- психологічні методи вивчення особистості в системі управління;
- соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління;
- методи, спрямовані на розв'язання управлінських завдань та прийняття управлінських рішень.

Існують різні класифікації методів психології управління. Розрізняють, наприклад, методи емпіричного дослідження, методи моделювання. За іншою класифікацією - методи збору інформації та методи її оброблення. Такий поділ, як правило, умовний, оскільки будь-який дослідницький метод збору даних передбачає і певну програму їх оброблення.

2. Психологічні методи вивчення особистості в системі управління

Ця група методів спрямована передусім на збір інформації щодо підбору і розподілу персоналу в організації, вивчення психологічних особливостей взаємин між людьми.

Метод самоспостереження. У психології тривалий час вважали єдиним методом пізнання психічних явищ суб'єктивний метод (інтроспекція, лат. Introspecto- заглядаю всередину), який виявляється у самоспостереженні.

Самоспостереження - безпосереднє спостереження людиною за власними психічними процесами.

Самоспостереження, самоаналіз передбачають вияв здатності особистості усвідомлювати себе, свої якості, дії, вчинки, ставлення до суспільства, до інших людей, до себе. Однак сучасний розвиток психологічної науки показав неспроможність цього методу дослідження психіки, неможливість за його допомогою відкрити закономірності психічних явищ. Тому самоспостереження не може бути основним методом вивчення психіки. Але це не означає, що при вивченні психічних процесів зовсім не потрібно брати до уваги висловлювання людини про те, що і як вона переживає. На цій підставі метод самоспостереження при вивченні особистості керівника в управлінському процесі розглядають 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. Це найпоширеніший із системи об'єктивних методик метод вивчення феноменів управлінської діяльності, особистості керівника.

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.

Значення й цінність цього методу полягають у безпосередньому спостереженні за психічною діяльністю людей (у їхніх рухах, діях, вчинках, висловлюваннях). Цей метод характеризують як один з емпіричних методів психологічного дослідження, що виявляється в чуттєвому пізнанні досліджуваного явища, предмета. Крім спостереження як наукового методу (воно завжди цілеспрямоване, сплановане та систематизоване і є методом психологічного вивчення людей тоді, коли від опису переходить до пояснення психологічної природи явищ), існує і життєве спостереження.

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. Наукове спостереження підпорядковане таким правилам і вимогам:

- визначення досліджуваних фактів і їх спостереження;
- вибір способу спостереження;

- складання плану і програми дослідження;
- спрямованість спостереження на істотні явища, відокремлення істотного від неістотного, головного від другорядного;
- об'єктивна і точна реєстрація фактів, формулювання з них певних висновків;
- ведення журналу спостережень і реєстрації подій, стенографічних записів, протоколів тощо, в яких фіксують не тільки факти, що характеризують дії, вчинки, поведінку, а й умови, в яких вони відбуваються;
- проведення спостережень у природних умовах без втручання у хід подій;
- виконання повторних аналогічних спостережень (на тому самому об'єкті і в тих самих умовах) для перевірки обґрунтованості й надійності одержаних результатів;
- повторення спостережень у різний час, у різних умовах і ситуаціях.

Під час використання методу спостереження можуть виникати такі труднощі:

- ризик одержання необ'єктивної, викривленої інформації про досліджуваний об'єкт;
- неможливість відокремлення випадкових фактів від закономірних;
- суб'єктивність одержаних даних (на результати спостереження впливають особисті якості дослідника, його життєвий досвід, установки, емоційні стани тощо);
- відсутність можливостей для дослідника змінити хід, зініціювати повторення психічного явища, змушеність чекати певних процесів;
- необхідність значних витрат часу;
- неможливість аналізу зібраного матеріалу кількісно.

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, схваловану 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 — об'єкта спостереження).

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, групи 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 не систематично, а час від часу). Спостереження може також бути суцільним, коли фіксуються всі вияви психологічної діяльності протягом певного часу, і вибіркоким, коли реєструються тільки ті явища, які безпосередньо стосуються питання, що

вивчається (наприклад, стиль відносин працівників і керівника; індивідуальний підхід керівника до підлеглих тощо).

Метод спостереження має такі різновиди:

-метод узагальнення незалежних характеристик. Необхідний при узагальненні даних спостережень управлінського складу (вищої й середньої ланок, колег, підлеглих), проведених незалежно один від одного в різний час, у різних умовах і видах діяльності;

-психологічний аналіз продуктів діяльності. Допомагає вивчати не саму діяльність, а її продукт;

-метод опису значущих ситуацій. Передбачає спостереження за найважливішими для організації подіями.

- 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. Їх 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) соціально-психологічній взаємодії дослідника і опитуваного (респондента). Сукупність цих методів становлять:

-соціологічне опитування. Спрямоване на одержання інформації про зовнішній аспект діяльності респондентів, а його результати переносяться на функціонування суспільних груп і суспільства загалом;

-соціально-психологічне опитування. Передбачає виявлення глибинних характеристик, внутрішніх механізмів формування вчинків;

-бесіда. Є способом одержання інформації на основі вербальної (словесної) комунікації. 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. Одержана інформація дає змогу точно прогнозувати поведінку особистості в певних ситуаціях, узагальнити практичний досвід і виявити питання, які необхідно піддати спеціальній експериментальній перевірці;

-анкетний метод. На відміну від бесіди не передбачає особистого контакту. Анкета (опитувальний лист) містить сукупність упорядкованих за змістом і формою запитань. Під час анкетування слід дотримуватися таких вимог: 1) незмінність запитань; 2) інструктаж про порядок заповнення анкети; 3) анонімність; 4) чіткість, лаконічність, поступова ускладненість запитань з

урахуванням індивідуально-психологічних особливостей респондента (рівня освіти, віку, статі, нахилів і переваг тощо).

Кожна анкета переважно містить комунікативні компоненти: епіграф, звернення до респондента (це роблять з метою створення позитивного емоційного настрою опитуваного, сприяння активізації його розумової діяльності в потрібному напрямі тощо); повідомлення про мету дослідження, умови анонімності опитування, напрям використання одержаних результатів та їх значення, правила заповнення анкети; основна частина анкети, яка містить питання про факти, поведінку, продукт діяльності, мотиви, оцінки і думки респондентів; запитання про соціально-демографічні характеристики респондентів (своєрідна візитна картка респондента, його схематичний автопортрет, який можна розмістити як на початку, так і наприкінці анкети).

Перевагою методу анкетування є можливість зібрати великий обсяг матеріалу, вивчити значну кількість управлінців, представників різних категорій управлінського складу. Недоліком його є те, що на об'єктивність одержаної інформації істотно впливає наявність чи відсутність в опитуваного установки на щирість у відповідях і його здатність об'єктивно оцінювати вчинки людей, ситуації, свої якості та якості інших людей;

- метод тестування (англ. test - екзамен, випробування). За його допомогою визначають певні психологічні якості людини, наявність чи відсутність певних здібностей (дидактичних, комунікативних, організаційних), навичок, умінь. Як різновид екзаменаційного, вимірювального експерименту, його застосовують з метою діагностики. Тест містить спеціально розроблені завдання і проблемні ситуації, використання яких у результаті кількісної та якісної оцінки може стати показником розвитку певних психологічних якостей і властивостей особистості.

Сучасна психодіагностика розрізняє і використовує такі основні види тестів: тести інтелекту (задачі на логічні відношення, узагальнення, кмітливість); тести досягнень (для виявлення ступеня конкретних знань); особистісні тести (з метою вивчення характеристик особистості, її психологічних якостей); проєктивні тести (до них вдаються під час дослідження властивостей і характеристик, в існуванні яких людина не впевнена, не усвідомлює або не хоче визнавати їх у себе, наприклад негативні риси, мотиви); тести креативності (за їх допомогою досліджують розвиток творчих здібностей).

За формою тестові методи поділяють на вербальні (словесні), невербальні та змішані.

Цінність тесту значною мірою залежить від правильності його використання та дотримання умов психологічного тестування. Правильно застосований тест дає змогу зібрати за короткий час багато інформації, цінний матеріал для якісного психологічного аналізу, що підвищує продуктивність дослідницької роботи.

Метод експерименту. Він 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 взаємодію між досліджуваними та експериментальною ситуацією з метою встановлення закономірностей цієї взаємодії та змінних, від яких вона залежить. Метод експерименту більше, ніж інші методи, пов'язаний із теорією і неможливий без знань дослідника про природу досліджуваного процесу, про 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 змоделювати 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, в яких опиняються досліджувані, істотно впливають на вияв їх психіки і що не всі психічні явища можна вивчити.

Експеримент вимагає дотримання поставленої мети, планування, висунення гіпотези, вибору досліджуваних.

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 поданої 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, та ін.). Наприклад, анкетні дані особи, яку приймають на роботу, містять цінну інформацію про її характер, біографію тощо. У подібних ситуаціях передусім звертають увагу на такі параметри:

- зовнішній вигляд заповнення документа (особистого листка по обліку кадрів чи автобіографії);
- розбірливість почерку та чіткість викладу матеріалу;
- пропущені або залишені без відповіді питання;
- перерви в роботі;
- суперечності вказаних у документі даних;
- періодичність зміни роботи (як часто претендент міняв місце роботи);
- причини зміни роботи.

Правильне вивчення анкетних даних дає змогу не тільки отримати загальне враження про працівника, а й підготуватись для бесіди з ним.

Методи вивчення документів поділяють на якісні (неформалізовані) і кількісні (формалізовані). В основі будь-якого з них лежать процеси розуміння тексту та інтерпретації дослідником інформації, яка в ньому міститься. 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. Він є ефективним під час вивчення особистих документів (листів, щоденників, автобіографій тощо). Аналізуючи, наприклад, анкетні дані претендента на керівну посаду, враховують певну залежність між стилем керівництва і стажем роботи керівника. Маючи стаж роботи до трьох років, керівник намагається встановити повне взаєморозуміння з колективом; від 3 до 7 років - схильний до експерименту, намагається знайти нові методи керівництва; більше 7 років - вільно володіє всім арсеналом методів управління. Однак керівники із стажем керівної роботи більше 20 років у зв'язку з віковими особливостями приймають рішення обережно, їм властивий консерватизм.

Професійний досвід може бути широким (у керівників, які послідовно працюють на різних посадах) і таким, що повторюється (його мають керівники, які тривалий час займають одну керівну посаду). Досвід, що повторюється, може негативно позначитися на роботі керівника, адже з часом втрачається інтерес до роботи на одному місці, особливо якщо немає матеріальних і моральних стимулів.

Критичними періодами адаптації на керівних посадах є: “входження в посаду” - перший рік роботи; перехід до стадії оптимальної продуктивності - 2,5-3 роки; поява деяких ознак зниження ефективності діяльності після 6-7 років роботи. Отже, бажано, щоб терміни роботи на одній керівній посаді не перевищували 7 років. При цьому суттєвим є і рівень управління (наприклад, майстри виробничих дільниць найбільшої ефективності роботи досягають у період від 1,5 до 4 років стажу, а начальники цехів і відділів - від 2 до 5 років). У керівників рангу директорів підприємства і вище період найефективнішої діяльності може дещо перевищувати вказані орієнтири. Найбільшого успіху досягають ті керівники, які попередні посадові ступені пройшли за коротший час. Наприклад, для директорів заводів кількість попередніх управлінських рівнів дорівнює в середньому 8-10, а час досягнення посади директора - 18-22 роки. Підраховано, що середній час перебування на попередніх посадах становить приблизно 2,2 року, тобто керівники на попередніх посадах не виходили за період максимальної ефективності й досягали вищого рівня управління у розквіті фізичних сил і творчих здібностей (Ф. Удалов, Г. Щокін).

Певна залежність існує також і між плануванням професійної кар'єри та періодами розвитку особистості.

Психологи стверджують, що періоди творчого піднесення, активної реалізації потенційних можливостей особистості припадають на 23-28, 33-39, 43-50 років. Саме в цей час доцільно планувати найвідповідальніші кадрові переміщення. Різде переоцінювання цінностей, коли досягнуті результати здаються недостатніми і виникає відчуття, що життя минає даремно, характерне для періоду 29-32, 40-42 роки.

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. Аналіз характерологічних особливостей людини на основі біографічного методу здебільшого здійснюють за такими показниками:

- дані життєвого шляху;
- стадії соціалізації (сім'я, школа, ВНЗ тощо);
- середовище розвитку (місце проживання, навчальні заклади, гуртки за інтересами тощо);
- інтереси та улюблені заняття в різні періоди життя;
- стан здоров'я (зокрема захворювання, перенесені людиною).

Як правило, біографічний метод передбачає відповіді на такі запитання анкети: В якій сім'ї Ви народилися? Як пройшло Ваше дитинство? Як жила Ваша сім'я? Як у сім'ї ставилися один до одного? Які Ваші найперші спогади? Що Вам подобалось у школі і що не подобалось? Як у цей час склалися Ваші

стосунки з батьками? Хто були Ваші друзі? Чим Ви цікавилися і що думали про майбутнє життя? Як Ви жили, коли стали дорослою людиною? Як обирали професію? Як проводили дозвілля? Що для Вас є найцікавішим і найважливішим? Які Ваші життєві плани?

На підставі отриманих результатів складають спеціальну таблицю особистісного розвитку, до якої в хронологічному порядку записують дати, пов'язані з ними події, переживання з їх приводу. Далі відповіді обробляють методом контент-аналізу. Інтерпретація результатів передбачає аналіз:

- соціальної ситуації розвитку особистості;
- основного фону емоційних переживань у різні періоди розвитку;
- ціннісних орієнтацій, спрямованості, інтересів, тенденцій, середовища спілкування, соціальної активності особистості;
- основних конфліктів і рушійних сил розвитку особистості.

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

3. Соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління

Соціально-психологічні методи 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, до якої належать методи впливу, метод соціометрії, метод групового оцінювання особистості, вирізняється своєю мотиваційною характеристикою, яка визначає особливості впливу.

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 виявити зміну поведінки і діяльності партнера по спілкуванню. З іншого боку, навіювання, наслідування, переконання тощо — специфічні механізми впливу, за допомогою яких здійснюється регуляція поведінки індивідів. Серед методів впливу вирізняють:

- переконання (вплив на свідомість особистості через звернення до її критичного судження);
- навіювання (процес впливу 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 чийось вчинків, жестів, манер, стилю життя тощо);

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

Основними джерелами інформації про соціально-психологічні явища в організації є: характеристики реальної поведінки, діяльності особистості й групи (вербальна і невербальна поведінка, вчинки і дії та ін.); особливості індивідуальної та групової свідомості (соціальні установки, ціннісні орієнтації, соціальні уявлення, очікування, переконання тощо); ситуації соціальної взаємодії; характеристики продуктів матеріальної і духовної діяльності особистості, групи та ін.

Метод соціометрії. Розроблений Дж. Морено метод застосовують під час дослідження емоційно-психологічних взаємин у групі (організації). Соціометрична методика має на меті вивчення групової диференціації. Кожному пропонують дати відповіді, приміром, на такі запитання: Кого б Ви хотіли обрати керівником? З ким би Ви хотіли розв'язувати групове завдання? тощо. Підставою для оцінювання та вибору є почуття симпатії або антипатії до інших. Як правило, називають три кандидатури. При цьому зазначають, кого б обрали першим, другим, третім. “Вибори” можуть бути взаємопозитивними, взаємонегативними або позитивними чи негативними для того, хто вибирає, негативними чи позитивними для того, кого обирають. Кількість позитивних і негативних “виборів” фіксують на матриці, після чого підраховують відсотки в кожному з них. Метод дає змогу виявити реальне місце особистості у групі за її діловими якостями, популярністю, міжособистісними стосунками.

Метод групового оцінювання особистості. Цей метод базується на феномені групових уявлень про кожного як результат взаємопізнання в 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. Зміст якостей, що оцінюються, визначається цілями дослідження, а їхня кількість є різною - від 20 до 150.

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”. Це найдавніший метод розв'язання завдань у психології управління, який передбачає вияв інтуїції. Оскільки проблема формулюється не завжди чітко, на основі інтуїції часто приходиться блискавично її формулювання та розв'язання.

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. Метод, розроблений У. Гордоном, буквально означає “метод з'єднання різноманітного”. Він має багато спільного з методом “мозкового штурму”, а відрізняється від нього організацією роботи творчої групи, підібраною 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; дискусії, 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 для свого розв'язання вимагає значної напруги творчих зусиль протягом тривалого часу, створюють спеціальну групу експертів, учасникам якої дозволяють працювати колективно, а також порізно. 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 Дельфи. Застосовують його, коли вирішення завдання передбачає висунення та обґрунтування альтернатив. Він має кілька основних етапів:— оцінювання кожним учасником висунутої альтернативи за ступенем суб'єктивної переваги за 10-бальною системою (вищим балом вважають одиницю, а не десять). З цією метою альтернативам приписують бали в ієрархічній послідовності; аналізують бали всіх осіб групи за всіма альтернативами і для кожної підраховують середню величину;

- порівняння учасниками своїх оцінок із середніми величинами (за 10-бальною системою вказують, якою мірою оцінки збігаються), підрахунок другої середньої величини;
- перемноження двох середніх величин з кожної альтернативи і визначення найкращої (альтернативи з найменшою величиною). Для підрахунків використовують матрицю значень.

Метод “635”. Це один із варіантів методу “мозкового штурму”, який передбачає поступове вироблення нових рішень і зосередження тільки на основних ідеях. Метод “635” реалізується в такий спосіб: основні ідеї надходять по черзі до осіб групи; вони додають свої думки з приводу можливого розв’язання проблеми. Кожному з шести учасників творчої групи пропонують спеціальні бланки, в яких відображено 18 ідей (6 осіб x 3 ідей). Після заповнення (це займає приблизно півгодини) бланки містять уже 108 ідей.

Метод “635” вимагає дотримання таких умов: забезпечення неоднорідності складу групи; формулювання проблем до початку роботи групи; повідомлення проблем за 2-3 дні до початку роботи; заборона усного обміну інформацією між учасниками групи.

Метод голосування “за - проти”. Сутність його полягає в тому, що з кількох варіантів вибирають окремі” оцінювані в балах експертною групою (журі). Голосування відбувається поетапно:

- щодо кожного обговорюваного варіанта визначають по два представники концепції “за” (захисників варіанта рішення) і “проти” (що відкидають цей варіант); усі висувають свої аргументи, котрі експерти фіксують на спеціальному табло (цей етап триває 10- 15 хв.);

- представники концепції “за” і “проти” міняються місцями і наводять додаткові докази “за” і “проти” стосовно розглянутих варіантів, що також фіксують на табло;

- експерти обговорюють усі докази і, якщо необхідно, доповнюють їх; розподіляються по 4-6 осіб для вдосконалювання запропонованих варіантів.

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. Цей метод передбачає активну участь творчої групи в розв’язанні сформульованої проблеми. Кожен учасник висловлює нереалістичні (утопічні) твердження у вигляді ідей. При застосуванні цього методу доцільно дотримуватися таких умов:

- не орієнтуватися на дію конкретної організації, особливості її функціонування тощо;
- не брати до уваги порядку планування в організації;
- прийняті раніше рішення (цільові настанови, директиви тощо) не повинні впливати на роботу творчої групи;
- орієнтуватися на перспективу.

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. Він застосовується для вирішення завдань, що вимагають знань у різних галузях, і передбачає активний творчий підхід до розв'язання проблем групи кожною особою. Метод охоплює кілька етапів:

- визначення проблеми;
- виявлення чинників, що сприяють і перешкоджають виконанню мети, і встановлення зв'язку між ними;
- пошук варіантів розв'язання проблеми і вибір найоптимальнішого варіанта.

Метод Дельбека передбачає такий порядок роботи:

1. Короткий опис (протягом 15 хв.) кожним членом групи незалежно один від одного конкретної управлінської ситуації.
2. Зачитування і фіксування найхарактерніших пропозицій.
3. Виправлення помилок і неточностей у формулюваннях осіб групи за допомогою питань і відповідей.
4. Фіксування кількості однакових пропозицій.
5. Зведення кількості пропозицій, що відрізняються, до мінімуму чи до нуля.
6. Синтез пропозицій, що виражають думку групи і виокремлення фактичної ситуації, що склалася.
7. Стислий опис бажаного кожною особою групи.
8. Дискусія щодо пропозиції, яка оцінює наявну ситуацію, проводиться протягом 20 хв.
9. Винесення після дискусії кожним із групи трьох пропозицій за ступенем важливості.
10. 10. Формулювання мети у вигляді пропозиції, з якою погоджується більшість учасників.
11. 11. Складання переліку чинників, що перешкоджають досягненню мети.
12. Визначення чинників, що сприяють досягненню мети.

Складання плану реалізації організаційної зміни.

Значно рідше застосовують такі методи розв'язання управлінських завдань і приймають управлінських рішень, як метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод рольової гри тощо.

При застосуванні кожного методу виникає проблема якості інформації. Одержана у ході проведення дослідження інформація повинна 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.

4. Методи надання психологічної допомоги керівникам (рис 4.)

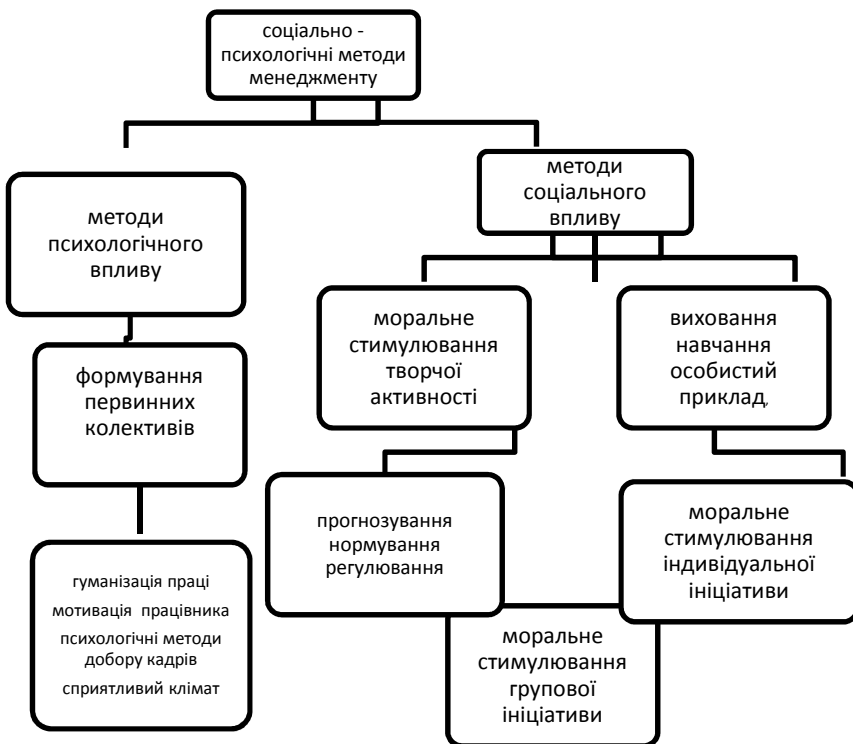


Рис. 4- Соціально-психологічні методи менеджменту.

Розділ II. Психологічна характеристика суб'єкта управління

Тема 3. Психологічна готовність керівників до управління

1. Психологія професіоналізму управлінської діяльності
2. Мотиваційний компонент психологічної готовності керівників до

управління

3. Когнітивний компонент психологічної готовності керівників до управління
4. Операційний компонент психологічної готовності керівників до управління
5. Особистісний компонент психологічної готовності керівників до управління

1. Психологія професіоналізму управлінської діяльності

Проблема професіоналізму управлінської діяльності є особливо значущою. Непрофесіоналізм в управлінні, к і в інших галузях діяльності, спричинює величезні втрати в економіці, зовнішній і внутрішній політиці, нагнітає

психологічний дискомфорт, напруженість у міжособистісних та міжгрупових стосунках, конфлікти. Від рівня індивідуальної самореалізації учасників управлінського процесу залежать ріст, масштаби й успіх управлінської діяльності. Все це вимагає інноваційного підходу до підготовки та навчання керівників, впровадження нових управлінських технологій, зміни нормативних вимог до керівників, їх управлінської компетентності, здатності орієнтуватися в інформаційних потоках, уміння створювати працездатні групи людей.

Професіоналізм управлінської діяльності передбачає, що її функції виконують спеціально підготовлені спеціалісти з управління, здатні використовувати наукові розробки суміжних з управлінням наук, зокрема психології управління. Йдеться про врахування керівниками не лише тенденцій і закономірностей розвитку ринкової системи, а й особливостей розвитку людини, її індивідуальних, психофізіологічних можливостей в професіоналізації управління (рис. 5).

Саму категорію “професіоналізм діяльності” або ототожнюють із професійною придатністю (сукупністю психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення ефективності у певній професії), творчістю (спрямованою на створення нових матеріальних і духовних цінностей діяльністю), або тлумачать як професійне самовизначення, самоосвіту, самовиховання чи вважають синонімом поняття “майстерність” (умілість, вправність).

Професіоналізм управлінської діяльності — сукупність загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного її здійснення й корекції.

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

самоаналізу, саморозвитку, самоорганізації, самоконтролю. Структурно професіоналізм управлінської діяльності керівника утворюють такі компоненти:
- професіоналізм діяльності керівника (готовність здійснювати управлінську діяльність, технології стимулювання досягнення вершин професійної управлінської діяльності, чинники зовнішнього середовища);

- професіоналізм спілкування та своєрідність стосунків між керівниками й співробітниками;

- професіоналізм особистості (знання, вміння і навички, спеціальні здібності, що підвищують ступінь готовності до управлінської діяльності, самовиховання, самоосвіта й освіта як умови досягнення вершин професіоналізму);

- сукупні показники активності співробітників, що характеризують їх психологічну й професійну зрілість (ступінь сформованості професійних знань, умінь та навичок, ціннісне ставлення до виконання завдань, спрямованих на досягнення загальної мети організації, наявність спеціальних здібностей тощо).

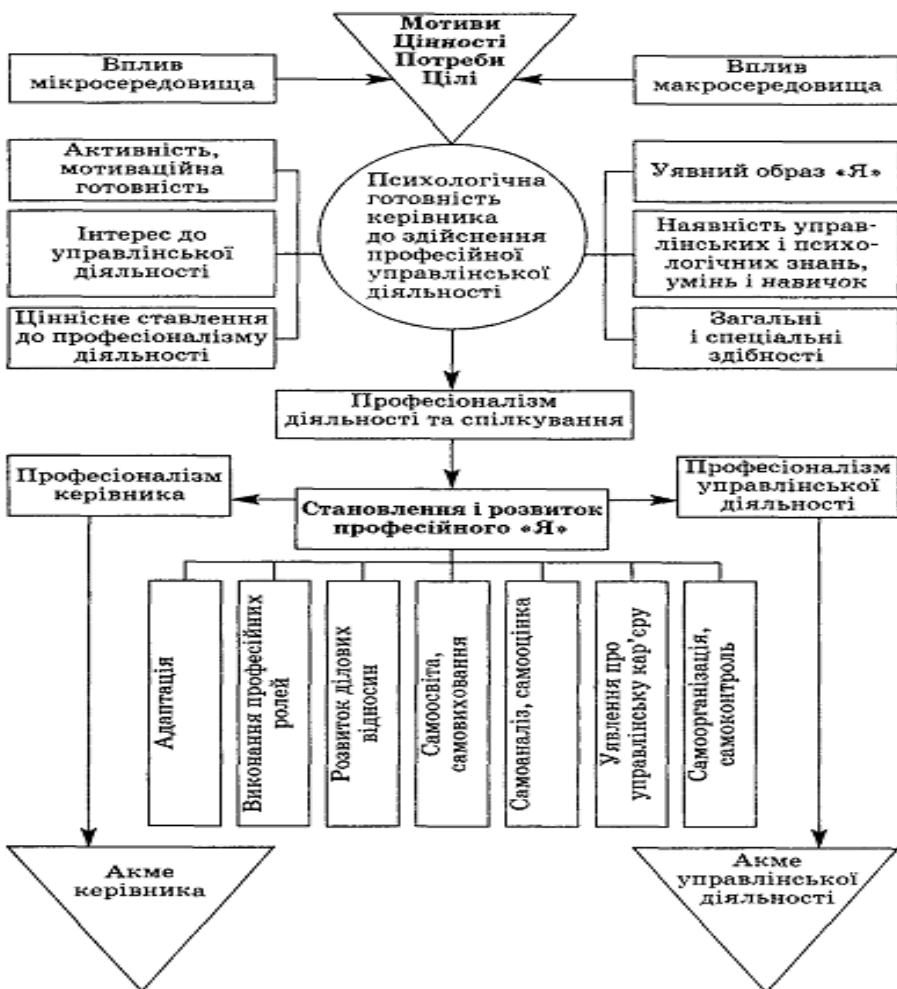


Рис. 5 - Психологія професіоналізму управлінської діяльності керівника

Професіоналізм управління є ціннісним ставленням індивіда до управлінської діяльності, мотиваційною готовністю до неї в етнокультурних та етнопсихологічних умовах соціуму. Це свідчить, що професійне становлення особистості керівника, розвиток професійних відносин і виконання професійних ролей невід'ємні від суспільних умов, обставин і подій.

Але суспільна обумовленість передбачає індивідуалізований характер і спосіб участі особистості в управлінні, актуалізує суб'єктність статусу керівника у здійсненні ним управлінських функцій. Йдеться про зустрічню

активність індивіда (групи), міра якої визначається як місцем особистості (групи) в конкретному середовищі, так і її типологічною своєрідністю, яка дає змогу простежити, чому активність одних керівників спрямована на успішну реалізацію накреслених цілей, на бажання осмислити, усвідомити й спланувати роботу, а в інших готовності сприймати реальну дійсність немає.

Сучасне управління послідовно психологізується, а пошук шляхів активізації людського чинника в організації, врахування психологічних і соціально-психологічних особливостей персоналу є однією з важливих умов підвищення ефективності управлінської діяльності. Це найчіткіше простежується в японській теорії та практиці управління, зорієнтованій на особливості й можливості учасників групи як найвищих цінностей організації. Всі системи управління спрямовані на активізацію здібностей і вмінь працівників, що забезпечує максимальне їх використання в процесі виробництва, а також розвиток особистості, яка намагається все робити для процвітання організації. Японський досвід поступово приживається в багатьох європейських країнах та США, де також стали розробляти моделі управління, у центрі яких — людина, її знання та здібності, стиль і культура ділових відносин тощо.

Людиноцентрична концепція професіоналізації управління (йдеться про психологічний аспект управлінської діяльності) забезпечує з'ясування таких питань:

1. Які потреби, мотиви і ціннісні орієнтації учасників управлінського процесу мають свої специфічні особливості, істотно впливають на виконання професійних ролей, на форми вияву самосвідомості в управлінській діяльності?
2. Чи перебувають ці компоненти структури особистості в злагоді (суперечності) з традиційними для суспільної свідомості нормами взаємодії між людьми?
3. Чи усвідомлює сучасне покоління керівників і персоналу масштаб економічних, соціально-психологічних, моральних процесів і пов'язані з ними відповідальність, психологічну готовність працювати в оновленій системі управління?
4. Чи готова сучасна система професійного навчання кадрів управління передавати професійні знання і вміння в нових умовах господарювання та життєдіяльності?
5. Як впливає на професіоналізм управління соціокультурне та етнопсихологічне середовище і які дії учасників управлінського процесу найбільше сприятимуть успіху за цих обставин управлінської діяльності?
6. Передумовами цієї концепції є з'ясування психологічних чинників ефективності управлінської діяльності, до яких належать:
 - психологічне забезпечення професійної управлінської діяльності керівників, яке передбачає професійне самовизначення суб'єктів управління, стимулювання

саморозвитку, задоволеність управлінською діяльністю; професійну підготовку й перепідготовку керівників; психодіагностику й корекцію індивідуальних властивостей керівників та детермінантів конкретного соціального оточення в певному часовому просторі; психолого-акмеологічне консультування з проблем управлінської діяльності;

- пошук і активізація резервів кадрів управління, включаючи систематичне оцінювання результатів діяльності керівників і відбір нових для потреб організації;

- встановлення залежностей між особливостями професіоналізму керівника в умовах управлінської діяльності та іншими його виявами поза сферою професійної діяльності;

- оцінювання й поліпшення соціально-психологічного клімату в організації, згуртування персоналу навколо її цілей;

- вдосконалення комунікативної підготовки учасників управлінського процесу, стилю й культури ділових відносин;

- психологічне забезпечення саморозвитку й самовдосконалення особистості керівника та співробітників;

- психологічне забезпечення довгострокових цілей організації, в тому числі управління людськими ресурсами.

Зосередження уваги на людському чиннику в управлінні передбачає усвідомлення того, що кожна людина індивідуальна, неповторна, оригінальна. Цю унікальність вона доводить усім своїм буттям: спочатку з'являється на світ, потім “народжується” для суспільства як особистість, вибудовує стратегію життя. І хоча етнопсихологічне середовище, культура, різні історична епоха породжують відповідні уявлення про життєву перспективу особистості, людина завжди повинна залишатися автономною, активною соціокультурною та етнопсихологічною реальністю, творцем своєї долі. Яким би складним не було життя, які б об'єктивні чи суб'єктивні суперечності не доводилось долати, людина завжди має змогу усвідомити себе особистістю, подивитися на себе збоку, відмовитися від власних звичок, змінити свою долю. Оскільки індивід вибудовує своє життя сам, життєва перспектива є його індивідуальним відкриттям і надбанням. Людина має таке життя, яке собі обрала, побудувала. Проте не всі індивіди свідомо творять своє життя, окремі лише використовують ресурси в собі й середовищі.

Особистість, яка свідомо митворцем себе, весь час відчуває незадоволеність, цей психологічний стан стає рушійною силою самовдосконалення, самоактуалізації, пізнання себе і навколишнього світу. Це стосується й особистості керівника. Відповідно до свого інтелектуального потенціалу, природних задатків і талантів, соціального статусу він повинен розкрити себе, стати професіоналом своєї справи. Тому система професійного навчання і має бути спрямована на усвідомлення керівником своєї соціальної ролі, професійної кар'єри, становлення професійного “Я”.

Професійний шлях

керівника в системі управління значною мірою залежить від його вміння бачити свою життєву перспективу, яка передбачає безліч автономних стратегій, тенденцій, можливостей розвитку особистості, є “доказом” необхідності певного життєвого шляху. Особистість повинна розглядати її як реальну можливість стати кращою, зробити своє життя повноціннішим. Об’єктивний зміст життєвої перспективи як специфічної форми відтворення потреб людини міститься в її структурі, а саме в осмисленості людського буття. У цьому разі вона ототожнюється з уявою керівника про управлінську кар’єру й виконує функцію вдосконалення його практичної діяльності. Життєва перспектива конкретного суб’єкта управління залежить від загальних орієнтирів, смислів. Вона дає змогу зрозуміти важливі етапи розвитку особистості керівника, враховуючи при цьому не тільки його зусилля, а й результати взаємодії з іншими людьми в організації.

Психологічним механізмом, що допомагає побачити спонукальний вплив осмисленості вибору, його внутрішньою стартовою умовою є психологічна готовність індивіда до управлінської діяльності, яка передбачає:

- наявність загальних і спеціальних здібностей, інтересу до управлінської діяльності;
- готовність до прийняття ризикових рішень, розв’язання складних завдань, подолання напружених ситуацій заради накресленої мети; до активних дій в екстремальних умовах (дефіцит часу, порушення технологічного процесу тощо), тобто бажання й можливість діяти за високих стресових навантажень;
- готовність діяти в середовищі, що швидко змінюється;
- наявність спеціальних знань і вмінь;
- ціннісне ставлення до професіоналізму;
- наявність уявного образу “Я” — уявлення про управлінську кар’єру;
- самооцінку, самоаналіз, самоконтроль.

Основу готовності до управлінської кар’єри конкретної особистості становлять прийняті нею ціннісні орієнтації, які й регулюють її індивідуальну поведінку.

Отже, психологічна готовність особистості керівника - це соціально детермінований і психічно зумовлений потребами людини мотивований процес, який знаходить своє виявлення в позитивному емоційно-вольовому ставленні до управлінської діяльності; сконцентрований показник професіоналізму; можливості людини, які характеризують її здатність досягти вершин майстерності; реальні вчинки особистості, що сприяють оптимальному й успішному функціонуванню та розвитку організації. При цьому суспільна детермінація не тільки не виключає, а й передбачає самостійне, творче, активне, свідоме начало суб’єкта управління в професійній діяльності. Кінцевий ефект залежить не від окремих зовнішніх регуляторів, а від загального

соціокультурного, етнопсихологічного та особистісного контексту, в якому людина їх сприймає і застосовує.

Але не завжди уявний образ “Я” про управлінську діяльність та майбутню кар’єру стає реальністю, оскільки на це впливає чимало об’єктивних і суб’єктивних чинників. Стосовно, наприклад, ціннісного ставлення до професіоналізму, не всі зовнішні цінності приймаються особистістю і, отже, не завжди стають регуляторами індивідуальної поведінки, а лише тоді, коли не суперечать існуючим в особистісній структурі цінностям, коли нова перспектива, що виникла в результаті прийняття цінностей, дає змогу особистості задовольнити свої потреби, а зовнішні впливи не викликають внутрішнього дискомфорту. Таким чином, сутність ціннісного ставлення керівника до професіоналізму характеризується трансформацією структурних складових професіоналізму як соціально значущих управлінських цінностей в особистісні та реалізацією їх в управлінській діяльності. Цінностями в цьому контексті є ідеї, наукові управлінські концепції, успішна управлінська практика та передовий досвід, що сприяють підвищенню професіоналізму й ефективності управлінської діяльності.

Ціннісне ставлення керівника до професіоналізму управлінської діяльності передбачає:

- єдність об’єктивного й суб’єктивного, де об’єктивне діє через актуалізацію системи цілеспрямованих психічних і практичних вчинків, тобто через актуалізацію суб’єктивного;

- свідоме, індивідуальне, суспільно зумовлене, емоційно-вольове реагування на компоненти професіоналізму, що виявляється в потребі їх вивчати, осмислювати, трансформувати у власні переконання й реалізацію у практичній управлінській діяльності.

Щодо ідей, наукових концепцій, які стосуються самовизначення особистості, зокрема й професійного, вивчення її кар’єри, то природничі й соціальні науки по-різному трактують життєвий і професійний шлях особистості, його стратегію та перспективи. Психофізіологія та біологія підкреслюють значення сенситивних (чутливих) періодів, коли організм має підвищену чутливість до зовнішніх і внутрішніх чинників, вплив яких саме в цей момент розвитку викликає в ньому важливі незворотні зміни. Соціологія звертає увагу на соціальні етапи розвитку, що радикально змінюють соціальний статус або структуру діяльності індивіда.

Особливості життєвого шляху особистості є проблемною сферою і психології. Так, австрійський і американський психолог Шарлотта Бюлер (1893—1974) стверджувала, що життя конкретної людини не випадкове, а закономірне, його можна не тільки описати, а й пояснити. Французький психолог П’єр Жане (1859—1947) тлумачив життєвий шлях як еволюцію особистості, послідовність вікових етапів її розвитку, тобто етапів її біографії. Російський психолог Сергій Рубінштейн (1889—1960), виокремлюючи етапи

життєвого шляху (дитинство, юність, зрілість тощо), з'ясовував їх взаємовпливи. Йому належать твердження, що в життєвому самовизначенні особистості кожен етап відіграє важливу роль, що особистість не тільки залежить від різних життєвих обставин, а й впливає на них; що справжнє життя здійснює, будує сама людина; якщо життя продовжується тільки фізично, воно не є справжнім. Роздуми вченого про невикористані, втрачені можливості, нереалізовані здібності безпосередньо виводять на проблему професіоналізму управлінської діяльності, відповідальності суб'єктів управління за їх вчинки, справи та результати цієї діяльності, за долю особистісного таланту, а також проблему створення відповідних умов для виявлення й розвитку інтересу до неї.

Життєвий шлях С Рубінштейн розглядав як рух уперед до вищих форм розвитку, до кращих виявів людської душі, до професіоналізму. Він не є прямуванням від розквіту до занепаду, від народження до смерті, а прямуванням до етичного, соціального, психологічного, професійного вдосконалення; це не наближення до старості й кінця, а здобуття особистісної повноти, професійної довершеності.

Відомий російський психолог Борис Ананьєв (1907— 1972) обґрунтував необхідність науки, яка об'єднала зусилля вчених різних галузей знання, що досліджують людину, її розвиток та становлення, й зосередилась на вивченні особистісних, психофізіологічних характеристиках фізично і психічно зрілої дорослої людини, на з'ясуванні об'єктивних і суб'єктивних чинників, що дали змогу індивіду найбільш плідно реалізувати себе у житті. Такою наукою зарекомендувала себе акмеологія. Вона розглядає закономірності, чинники, що забезпечують вищий рівень досягнень зрілих людей в будь-якій галузі діяльності. Однак розвиток умінь і навичок, набуття соціально-морального досвіду, ціннісного ставлення до діяльності, мотиваційної готовності, які є невід'ємними показниками майстерності й професіоналізму, формуються ще в дитинстві. Отже, стан зрілості не з'являється у людини несподівано й відразу. На нього “працюють” усі попередні етапи розвитку. Дослідження свідчать, що несформовану на початку життєвого шляху професійну культуру важко компенсувати на наступних етапах, це негативно впливає як на особистісний, так і на професійний розвиток.

Акмеологія пов'язана з науковим обґрунтуванням феномену акме - найвищої точки, зрілості особистості, вивченням об'єктивних та суб'єктивних чинників, що визначають його якісно-кількісні характеристики; розкриттям закономірностей та механізмів, необхідних для досягнення людиною вершин. Йдеться про ступінь зрілості людини і вершину цієї зрілості, яка засвідчує, наскільки людина реалізувала себе як громадянин, як спеціаліст, професіонал у певній галузі діяльності, зокрема і в управлінській, виявляє умови й чинники, які цьому сприяли або стояли на заваді.

Психологія стверджує, що зрілість є найтривалішим періодом онтогенезу, на якому найприкметніше виявляється тенденція найвищого розвитку духовних,

інтелектуальних і фізичних здібностей особистості. Її ототожнюють з поняттями “дорослість”, “повноліття”.

Зрілість - сукупний стан високого розвитку фізіологічних, інтелектуальних, професійних, ділових, вольових, моральних, соціальних параметрів людини.

З погляду психології зрілу особистість характеризують розвинуте почуття відповідальності, потреба в турботі про інших, здатність до активної участі у житті суспільства і до ефективного використання своїх знань і здібностей, до психологічної близькості з іншими людьми, до конструктивного розв'язання різноманітних життєвих проблем на шляху до найповнішої самореалізації. На думку американського психолога Еріка Берна (1902—1970), кожній людині властиві три типи станів власного “Я”: Батько, Дорослий, Дитина. “Незрілих особистостей” немає, а є люди, в яких Дитина не до речі та невміло перебирає на себе функцію управління особистістю, хоч у них добре структурований і Дорослий, якого потрібно тільки виявити і привести в дію. У “зрілих людей” контроль за поведінкою завжди здійснює Дорослий, але й у них Дитина може прорватися до влади. Стан “Дорослий” є необхідним для життя, адже людина переробляє інформацію, шукає шляхи виходу із складних ситуацій тощо. Дорослий контролює дії Батька й Дитини, є посередником між ними. За Е. Берном, усі три аспекти особистості важливі для функціонування та виживання, кожний з них заслуговує однакової поваги, адже по-своєму робить її життя повноцінним і плідним.

Розглядаючи проблему зрілості особистості через накреслення стратегії життя людини, сучасний російський психолог і філософ Ксенія Абульханова-Славська виділяє в цій стратегії такі основні ознаки:

- вибір основного для людини способу життя, визначення його головних цілей, етапів;
- вирішення суперечностей життя, досягнення життєвих планів, перспектив;
- творчість, професіоналізм, поєднання потреб із життям у формі його особливих цінностей.

Здатність регулювати, організувати свій життєвий шлях як підпорядковане цілям, цінностям ціле є вищим рівнем і оптимальною якістю зрілої особистості. Тому життєвий шлях підлягає періодизації не лише віковій, а й особистісній, яка, починаючи з юності, перестає збігатися з віковою. Одна людина долає певний соціальний етап у ранньому, інша - в пізнішому віці. Часто в старості людина ще активно трудиться, а молодий схожий на старого, тому що нездатний (або не бажає) знайти своє місце в житті. Через те поняття “зрілий” та “дорослий” не завжди тотожні: бути дорослим ще не означає бути зрілим. Перехід із світу побудови планів, пошуку ідеалів у світ реалізації життєвих задумів, перспектив, від самовизначення до професійної самореалізації, здійснення себе в реальному житті характеризує зрілу людину.

Якщо в суб'єкта управління ціннісні сфери (професійна сфера, сімейно-побутова, сексуальних стосунків, спілкування, саморозвиток,

самовдосконалення) співвідносяться, становлять цілісну структуру, то для оточення такий керівник є цільною особистістю, яка має певний досвід, уявлення про життя, засоби реалізації поставленої мети. Вагомою передумовою професійної самореалізації особистості в сфері управлінської діяльності є осмисленість буття.

Важливою з погляду акмеології характеристикою зрілості є визнання у групі соціально-психологічних властивостей та якостей індивіда. На соціально-груповому рівні визнання отримують або не отримують професійні, організаторські, комунікативні та інші здібності особистості. Якщо ця оцінка висока, то соціально-групове визнання не тільки компенсує, а й виправдовує навіть невдачі індивіда в сфері міжособистісних ділових відносин. Це підтверджує необхідність соціально-групового визнання керівника для професійної управлінської діяльності, накреслення ним перспектив щодо управлінської кар'єри. Відсутність його - одна з причин психологічного дискомфорту керівника, незадоволеності управлінською діяльністю, організацією тощо. Невизнання суб'єкта управління на груповому, особистісному рівнях породжує психологічну кризу особистості, свідчить про те, що керівник у своїй діяльності не став професіоналом.

Визнаючи своє місце в суспільстві та організації, смисл свого буття і своєї справи, керівник, як і його співробітники, повинен знати, що вони соціально, морально, економічно, юридично захищені від непередбачуваних обставин. Відчуття захищеності є важливою потребою людини, дає їй змогу творчо працювати, максимально реалізовувати свої потенційні можливості, відчувати впевненість і стабільність свого існування. Позбавлена відчуття захищеності людина втрачає впевненість у собі, стає вразливою, починає займати позицію "тільки б вижити", а про професійне зростання не дбає.

Акмеологія аналізує зрілість людини і в вужчому значенні, маючи на увазі тільки оволодіння конкретною професією, досягнення в ній найвищої майстерності, тобто вона ототожнює зрілість із професіоналізмом.

Для суспільства, особистості керівника надзвичайно важливо продовжити найактивніший творчий період життя людини (акме). Досягненню цього сприяють:

- правильна організація часу життя особи (темп, ритм, частота);
- формування у людини етичної й професійної культури, активності у виборі життєвого шляху;
- виховання культури спілкування;
- розвиток ортобіотики (здоровий спосіб життя, вміння узгодити свої здібності й типологічні особистісні властивості з умовами життя, його можливостями та обмеженнями);
- знання впливу етнопсихологічного середовища на розвиток і становлення особистості;

- створення умов для подолання суперечностей мікросередовища та особистості, що детермінують поведінку індивіда;
- використання науково обґрунтованого алгоритму продуктивного розв'язання завдань розвитку зрілої людини;
- створення методико-технологічного інструментарію, що дасть змогу виявити досягнутий рівень професіоналізму як окремої людини, так і групи людей;
- самовдосконалення особистості, усвідомлення нею своїх реальних можливостей, ставлення до себе як до суб'єкта, творця свого життя.

Отже, знання особливостей психологізації управління сприятиме підвищенню професійної майстерності керівників, успішному розв'язанню ними управлінських завдань. Актуальним при цьому є твердження про можливість людини за час професійної діяльності багато разів стверджувати або заперечувати себе, досягаючи вершин професіоналізму. Тобто постійна боротьба між досягнутим і непізнаним, між рівновагою, творчим піднесенням і стресом є закономірним процесом становлення людини як майстра своєї справи, професіонала високого класу, громадянина суспільства. Навіть несподівані, непередбачувані ситуації в діяльності людини можна логічно пояснити психологічними особливостями індивіда, які сформувалися на певних етапах його розвитку. Однак людина завжди має змогу зупинитися, осмислити своє "Я", змінити напрям свого життя.

2.Мотиваційний компонент психологічної готовності керівників до управління

Вивчення мотиваційної сфери особистості керівника детерміноване як соціально-економічними умовами, вимогами науково-технічного і загальнокультурного прогресу, так і назрілою потребою пошуку досконаліших форм, методів, технологій підготовки, формування та розвитку кадрів управління. Знання мотивації — сукупності причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність, - розкриває причини вибору керівником певної тактики поведінки при розв'язанні управлінського завдання, дає змогу зрозуміти, чому один управлінець діє, спираючись на матеріальні стимули, інший — на моральні спонуки.

Діяльність керівника, як і будь-який інший вияв активності людини, може бути обмеженою як зовнішніми, так і внутрішніми умовами. Зовнішні умови управлінської діяльності постають як стимули. Заохочують керівника до праці матеріальна винагорода (діє тільки тоді, коли постійно зростає), схвалення діяльності колегами або вищим керівництвом, можливість придбання акцій підприємства, просування по службі, здобуття самостійного статусу тощо. Внутрішні умови — психологічні властивості суб'єкта поведінки, мотиви, потреби, цілі, бажання, інтереси тощо, тобто особистісні диспозиції. Отже,

диспозиційна і ситуаційна мотивації є аналогами внутрішньої і зовнішньої детермінації поведінки кадрів управління.

Потреби керівника. Найважливіший компонент мотиваційної сфери особистості керівника - потреби. Здебільшого управлінська діяльність керівників відбувається під впливом таких потреб:

- досягнення успіху, влади;
- відчуття соціальної значущості своєї діяльності, участі у вирішенні загальнонаціональних завдань, в доведенні цінності власної особистості;
- самоствердження через власну справу;
- розвитку.

Потреба у розвитку є однією з найважливіших для керівників, а інтерес до управлінської діяльності - вагомим мотивуючим засобом її реалізації. Задоволення цієї потреби змістовно збагачує його роботу. Незадоволеність управлінською діяльністю також може спричинити формування потреби розвитку. Незадоволеність співвідноситься із самооцінкою, внаслідок чого виникає потреба в конкретних змінах, пов'язаних із розвитком особистості. На потребу в розвитку впливають і соціокультурний контекст, вимоги середовища. Однак зв'язок вимог і потреб керівника опосередкований індивідуальними особливостями особистості, можливістю і засобами задоволення потреб. Вік, управлінський досвід теж впливають на характер потреби особистісного розвитку.

Мотиви керівника. Сукупність потреб керівника зумовлює мотивацію посадового росту. Зіставлення провідних мотивів керівників з успішністю управлінської діяльності висвітлює різні мотиви для різних рівнів сформованості управлінської діяльності:

- нижчий рівень сформованості діяльності характеризується мотивацією, спрямованою лише на досягнення життєвого комфорту;
- середній рівень досягнень в управлінні відзначається перевагою потреби в безпеці, збереженні статусу в управлінській ієрархії;
- вищому рівню сформованості управлінської діяльності відповідає домінуюча потреба в самоактуалізації, найповнішій реалізації своїх можливостей, постійному самовдосконаленні, супроводжувана почуттям обов'язку.

Мотивація досягнення успіху, яка є провідною в процесі формування управлінської діяльності, забезпечує розвиток здатності оперативного розв'язувати проблеми в умовах, що швидко змінюються, у стійкості до стресу, врівноваженості. Вона пов'язана з мотивацією посадового росту, яку визначає потреба керівників активно освоювати зовнішнє середовище.

На формування мотивів посадового росту відчутно впливають такі чинники:

- наявність чіткої системи просування по службі;
- обізнаність про проблеми управління;
- поширеність в організації довгострокового планування управлінського шляху;

- поінформованість про наявні перспективи просування;
- урахування індивідуального внеску працівника в спільну справу;
- високе оцінювання ініціативи та напруженої роботи керівника, адекватне регулярне оцінювання результатів праці, діяльності та її елементів, особистісних характеристик молодого керівника;
- потреба в сенсі праці та життя.

Існує багато чинників, які знижують привабливість управлінської діяльності, що дає підстави стверджувати й існування кризи управлінської мотивації.

Кризу управлінської мотивації зумовлюють такі чинники:

- підвищення цінності вільного часу, здоров'я, безпеки для потенційних і реальних керівників;
- практика підготовки керівників, яка передбачає в процесі навчання постійне зіставлення можливостей потенційного управлінця з абстрактною "ідеальною" моделлю керівника, що спричинює зниження самооцінки, послаблює незалежність;
- незадоволеність керівників своїм статусом, службовим становищем;
- суперечності між уявленнями про управлінську діяльність і практикою;
- неможливість бачити результати своєї праці, оскільки керівники безпосередньо не виробляють продукції;
- розбіжність між формальним статусом керівника і його реальною владою (недостатність влади для розв'язання управлінських завдань часто має своїм наслідком "відчуження праці", відхилення управлінської діяльності як неприйнятної);
- економічна, політична криза в країні, нестабільність суспільства;
- відсутність вираженого прагнення успіху, вдосконалення, намагання уникнути невдач.

Керівник має спиратися на цілісне розуміння управлінської діяльності як органічної єдності її почуттєво - практичної і теоретичної форми. Тобто його діяльність передбачає такі дії, які співвідносяться з потребами, мотивами і цілями.

Мета керівника. З цим важливим компонентом мотиваційної сфери особистості керівника пов'язані його розумовий процес і емоційні переживання. Мета — це безпосередньо усвідомлюваний результат, на який у конкретний момент спрямована дія, що задовольняє актуалізовану потребу керівника. Мотиви досягнення її можуть бути різними: намагання досягти успіху в управлінській діяльності, отримати визнання серед колег, задовольнити свої матеріальні, духовні потреби тощо. Але діяльність керівника мотивується лише значущими і безпосередньо пов'язаними з досягненням мети мотивами. Потреби і мотиви є фундаментом життєвої мети особистості керівника, яку можна розглядати як просування рівнями ієрархії системи управління і як особистісний управлінський розвиток. Образ майбутнього управлінського шляху, вектор

“мотив — мета”, що формується на базі потреб особистості, забезпечує відповідальність і активність керівника у процесі прийняття рішень щодо кар'єри.

Потреби, мотиви і цілі - це психологічна основа ціннісних орієнтацій особистості керівника. Ціннісні орієнтації виражають стан мотиваційної сфери особистості, забезпечують вибірковість сприймання життя керівником. Вони є критерієм, який визначає сенс його життя. Зміни ціннісних орієнтацій кадрів управління зумовлені процесами у суспільстві.

На динаміку і структуру мотиваційних процесів як окремої особи, так і різних організаційних підструктур, впливають чинники: (Рис. 6)

- адаптація як фаза підготовки особистісних засобів, що дають змогу оптимізувати процес включення в систему організаційних відносин, прийняття і засвоєння професійних функцій та інституціональних ролей як підготовка для розгортання різноманітних форм активності суб'єкта;

- влада і підкорення як засоби соціального контролю і санкцій;

- патерналізм: довіривши організації свій талант, сили, матеріальний достаток, людина свідомо включається в численні відносини організації, засвоює їх, що має своїм наслідком формування взаємної відповідальності, прийняття певних зобов'язань.

Отже, мотиви, потреби і цілі є основними складовими мотиваційної сфери особистості керівника. Як спонуки поведінки керівника можна також розглядати інтереси, завдання, бажання, наміри. Чим більше у керівника різних мотивів, потреб і цілей, тим розвинутішою є його мотиваційна сфера. На її гнучкість впливає здатність керівника, на відміну від інших, задовольняти один і той самий мотив різноманітними засобами. Навіть короткий аналіз мотиваційної сфери особистості керівника свідчить про складність цієї проблеми. Один керівник не може мати завжди однієї і тієї самої мотивації. Змінюються життя, економічна, політична ситуація, і під їх впливом змінюються особистість керівника і пов'язана з нею мотиваційна сфера: відбувається зміна структури мотивів, з'являються нові.

Чим однотипніша дія керівника в різних ситуаціях, тим більше його поведінка обумовлюється дією особистісних чинників. Процес навчання, самовдосконалення, набуття професійних навичок і вмій сприяє розвитку та трансформації мотиваційної сфери кадрів управління: відбувається трансформація загальних мотивів особистості у трудові; змінюється система професійних мотивів; намагання досягти успіху співвідноситься з успішністю; управлінська діяльність керівників, які досягли межі посадового росту, є ефективною, якщо провідна мотивація перестає бути пов'язаною лише з управлінською діяльністю. Стабілізація посадового рівня здебільшого спричинює втрату інтересу до роботи, зниження продуктивності праці, хоча буває і навпаки: керівники, які досягли межі посадового росту, не втрачають

ініціативності, зацікавленості в роботі. Це зумовлено намаганням літніх керівників, попри свій вік, утриматися на посаді.

Специфіка управлінської діяльності передбачає подвійний процес спонукання до дії, тобто спонукання себе та інших для досягнення як особистих, так і загальних цілей. Щоб знайти підхід до кожного співробітника, керівник повинен використовувати його індивідуальну мотивацію, цікавитися нею. Отже, досягнення загальної мети не заперечує наявності індивідуальної мотиваційної сфери як на рівні “керівник - керівник”, так і на рівні “керівник - підлеглий”. Попри особистісний сенс у здійсненні управлінської діяльності, який вбачає кожна особа колективного суб’єкта управління, має існувати спільний сенс досягнення загальної мети, який можливий на перетині мотиваційних сфер усіх учасників управлінської діяльності. Це дає підстави стверджувати, що управлінській діяльності притаманні два види мотивації: 1) індивідуальна мотивація; 2) спільна (групова) мотивація. Спонукальні моменти особливо сильні тоді, коли група й індивід відчувають відповідальність за досягнення поставленої мети та її результати. Чим сильніше учасники взаємодії відчувають відповідальність за наслідки своєї роботи, тим сильніше мотивовані їхні дії.

Рис. 6. Готовність до управлінської діяльності.

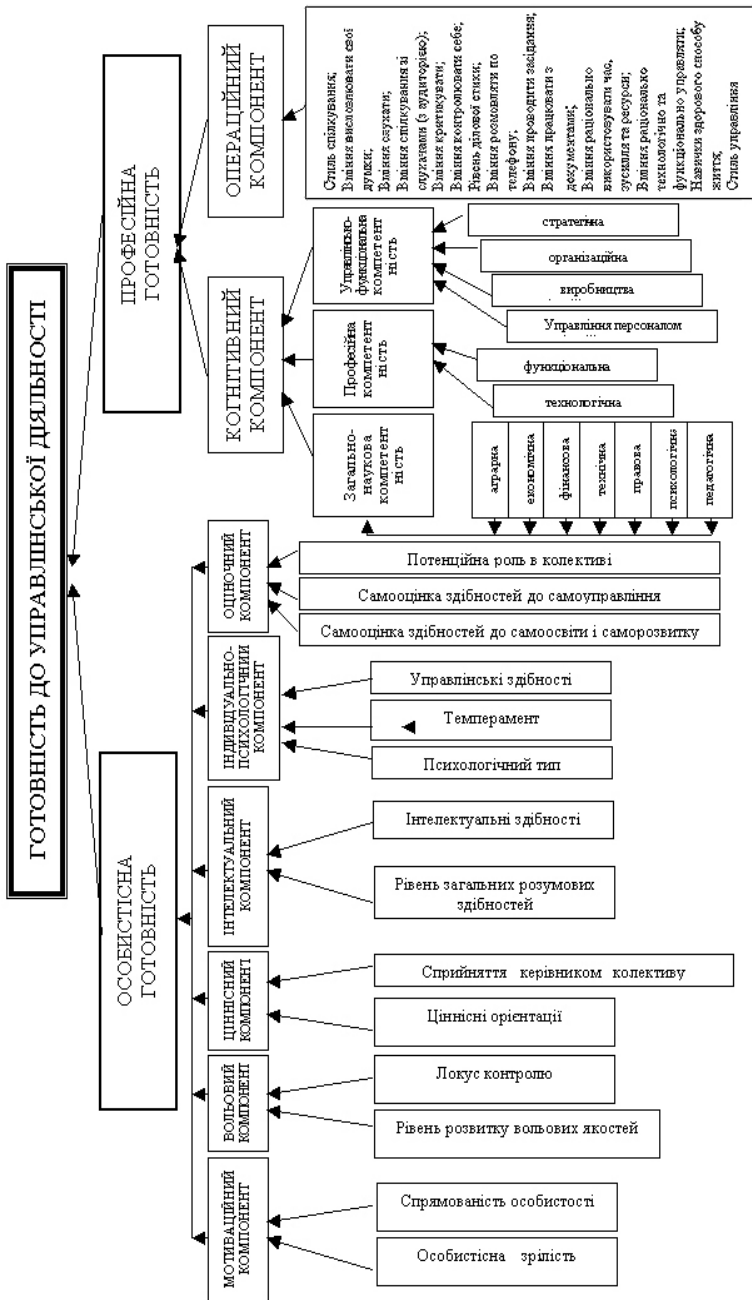


Рис. 1. Структура готовності до управлінської діяльності (компоненти та їх показники)

Тема 4. Психологічні основи прийняття керівниками управлінських рішень

5. Поняття про прийняття управлінського рішення
6. Фактори, що впливають на прийняття керівниками управлінських рішень
7. Вимоги до управлінських рішень
8. Методи прийняття управлінських рішень

1. Поняття про прийняття управлінського рішення

Управлінське рішення - це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції та спрямований на досягнення цілей організації. (Рис. 7-8)

Результатом конкретної управлінської діяльності в менеджменті є управлінське рішення. Основа правління - прийняття рішень. Прийняття рішень - інтегральна частина управління організацією будь-якого роду. Вироблення і прийняття рішень - творчий процес у діяльності керівників будь-якого рівня, який, зокрема, включає: вивчення проблеми на основі отриманої інформації; конкретизацію рішення для його виконавців; вироблення і постановку мети; прийняття рішення; вибір і формування оптимального рішення; вибір і обґрунтування критеріїв ефективності (результативності) й можливих наслідків прийнятого рішення; обговорення з фахівцями різних варіантів розв'язання проблеми (завдання).

Прийняття рішень є важливою частиною управлінської діяльності. Образно кажучи, прийняття рішень можна назвати «центром», навколо якого обертається життя організації. Відповідальність за прийняття важливих рішень - важкий моральний тягар, що особливо яскраво виявляється на вищих рівнях управління. Тому керівник, як правило, не може приймати непродуманих рішень.

Технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох стадій: підготовки, прийняття і реалізації рішення.

Економічний аналіз ситуацій на мікро- й макрорівнях здійснюється на стадії підготовки управлінського рішення. Він включає пошук, збирання та обробку інформації. Водночас виявляються і формуються проблеми, що потребують розв'язання. Розробка й оцінка альтернативних рішень і курсів дій, що проводяться на основі багатоваріантних розрахунків, відбуваються на стадії прийняття рішень. При цьому проводиться відбір критеріїв вибору оптимального рішення - вибір і прийняття найкращого рішення.

На стадії реалізації рішення вживають заходів щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, здійснюють контроль за ходом його виконання, вносять необхідні корективи й дають оцінку отриманого від виконання рішення результату. Свій конкретний результат має кожне управлінське рішення. Тому

метою управлінської діяльності є надходження таких форм, методів, засобів та інструментів, які за конкретних обставин і умов могли б сприяти досягненню оптимального результату.

Управлінські рішення можуть бути обґрунтованими, прийнятими на основі економічного аналізу й багатоваріантного розрахунку; а також інтуїтивними, які хоч і дають змогу зекономити час, однак містять невизначеність та ймовірність помилок. Достовірна, поточна й прогнозувальна інформація, аналіз усіх факторів, що впливають на рішення, з урахуванням передбачення його можливих наслідків - основа, на якій мають прийматися рішення. Керівники зобов'язані постійно і всебічно вивчати інформацію, що надходить, для підготовки й прийняття на її основі управлінських рішень, які потрібно погоджувати на всіх рівнях внутрішньофірмової та ієрархічної піраміди управління. Кількість інформації, яку для вироблення ефективних управлінських рішень доводиться опрацьовувати, настільки велика, що перевищила можливості людини.

Широке використання електронно-обчислювальної техніки, розробка автоматизованих систем управління зумовлені саме труднощами управління сучасним великомасштабним виробництвом. У зв'язку з цим і виникла потреба створення економіко-математичних методів і нового математичного апарату.

Управлінське рішення засноване

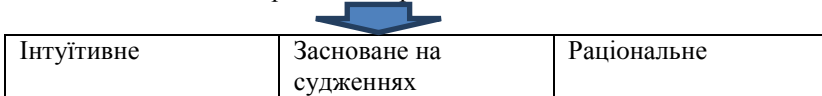


Рис. 7 - Типи управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень передбачає використання безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків, ієрархії, формальних правил і процедур, планів, цільових міжфункціональних груп. Розглянемо кожен з цих факторів. Використання безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків у прийнятті рішень без звертання до вищого керівництва сприяє підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень, прийняттю рішень у більш конкретні строки.

Підготовка управлінських рішень у сучасних організаціях нерідко відділена від функції їхнього прийняття і передбачає роботу цілого колективу фахівців. У «класичній» теорії управління вона, як правило, є функцією штабних служб.

Процес здійснення рішення пов'язаний з реалізацією спеціального плану, що являє собою сукупність заходів, спрямованих на досягнення цілей і термінів їхньої реалізації. Розробка такого плану - прерогатива відповідних служб в апараті управління. Однак сьогодні до його розробки залучаються ті, хто буде його реалізовувати, тобто безпосередні виконавці.

У літературі класифікації управлінських рішень будуються на різних підставах. Однієї з виправданих, із соціологічної точки зору, є класифікація А. І. Пригожина: вона враховує міру внеску суб'єкта рішення в організаційні перетворення. Всі управлінські рішення в організації можуть бути розділені на:

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

Класифікаційна ознака	Типи рішень
1	2
Функціональне призначення	Планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні
Зміст	Економічні, соціальні, технічні, наукові тощо
Характер дій	Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвольні
Час дії	Стратегічні, тактичні, оперативні
Напрямок впливу	Внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування
Спосіб прийняття	Індивідуальні, колегіальні, колективні
Рівень прийняття рішень	Організація в цілому, її структурні підрозділи, функціональні служби, окремі
Ступінь ефективності	Оптимальні, раціональні
Методи підготовки	Креативні, евристичні, репродуктивні
Ступінь структурованості	Структуровані, слабоструктуровані, неструктуровані

Рис. 8 - Управлінське рішення

2. Фактори, що впливають на прийняття керівниками управлінських рішень

Відповідальність за прийняття важливих рішень - важкий моральний тягар, що особливо яскраво виявляється на вищих рівнях управління. Якщо керівник вирішує звільнити підлеглого, останній може сильно постраждати. Якщо нерадивого працівника не зупинити, може постраждати організація, що негативно

позначиться на її власниках і всіх співробітниках. Тому керівник, як правило, не може приймати непродуманих рішень.

Різноманіття рішень являє собою деякий комплекс, розуміння якого полегшується на основі системного підходу, що дозволяє розкрити строгу систему рішень. У такій системі рішень повинні виявлятися як загальні ознаки, так і специфічні особливості, властиві окремим видам рішень.

Цілі. Суб'єкт управління (індивід чи група) приймає рішення, виходячи не зі своїх власних потреб, а з метою вирішення проблем конкретної організації.

Наслідки. Приватний вибір індивіда позначається на його власному житті і може вплинути на деяких близьких йому людей. Менеджер, особливо високого рангу, вибирає напрямки дій не тільки для себе, але і для організації в цілому та її працівників; його рішення можуть істотно вплинути на життя багатьох людей. Якщо організація велика і впливова, рішення її керівників можуть серйозно відбитися на соціально- економічній ситуації цілих регіонів. Наприклад, рішення закрити нерентабельне підприємство компанії може істотно підвищити рівень безробіття.

Поділ праці. Якщо в приватному житті людина, приймаючи рішення, як правило, сама його і виконує, то в організації існує певний поділ праці: одні працівники (менеджери) зайняті розв'язанням проблем, що виникають, і прийняттям рішень, а інші (виконавці) - реалізацією вже прийнятих рішень.

Професіоналізм. У приватному житті кожна людина самостійно приймає рішення в силу свого інтелекту і досвіду. В управлінні організацією прийняття рішень - набагато більш складний, відповідальний і формалізований процес, що вимагає професійної підготовки. Далеко не кожен співробітник організації, а тільки той, хто має необхідні професійні знання і навички наділяється повноваженнями самостійно приймати рішення.

В літературі можна також зустріти чимало інших факторів впливу на процес прийняття рішень, але найхарактернішими є наступні:

1. Особиста оцінка керівника. Соціально-психологічні дослідження довели, що на прийняття рішень впливають: вік керівника, його суб'єктивна оцінка якості або вигоди від рішення, система цінностей керівника. Кожна людина має особисту систему цінностей, що визначає її дії та впливає на рішення, які вона приймає.

2. Середовище прийняття рішень. Рішення приймаються за різних обставин по відношенню до ризику. Традиційно ці обставини класифікують як умови визначеності, ризику і невизначеності. Рішення приймається в умовах визначеності тоді, коли керівник точно знає результати кожного з альтернативних варіантів. До рішень, що приймаються в умовах ризику належать такі, результати яких є невизначеними, але вірогідність кожного результату є відомою. Для цього важливо визначити рівень ризику. Рішення, що приймаються в умовах невизначеності, це ті випадки, коли неможливо оцінити вірогідність потенційних результатів. Як правило це рішення, яке приймаються

в обставинах, що досить швидко змінюються. В цьому випадку керівник може використовувати дві основні можливості: спробувати отримати додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему або діяти відповідно до набутого досвіду.

3. Інформаційні обмеження. Іноді необхідна для прийняття рішення інформація недоступна або занадто дорога. Тому необхідно вирішувати, чи є суттєва вигода від додаткової інформації та наскільки важливим є рішення.

4. Ступінь важливості та терміновості. Як правило, найважливіші рішення є й найбільш терміновими. Окрім цього необхідно враховувати, що з тривалістю часу змінюється і ситуація, тому рішення потрібно приймати та впроваджувати в життя, доки інформація, на якій воно ґрунтується є актуальною і точною.

5. Негативні наслідки. Необхідно не забувати про те, що виграш в одному завжди досягається на шкоду іншому. Тому керівник повинен визначити, які побічні ефекти є допустимі за умови досягнення бажаного кінцевого результату.

6. Взаємозалежність рішень. Важливе рішення майже завжди призводить до необхідності вирішувати сотні взаємопов'язаних рішень, які є менш важливими, але з них складається головне. Тому важливо усвідомлювати, як саме взаємодіють рішення в процесі управління.

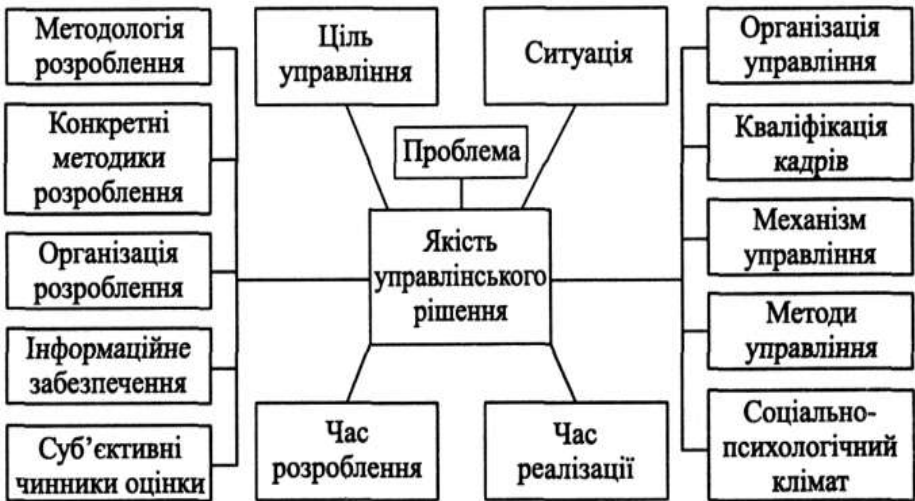


Рис.9- Якість управлінського рішення.

2. Процес ухвалення рішень.

В управлінні організацією прийняття рішень здійснюється менеджерами різних рівнів і носить більш формалізований характер, ніж це має місце в приватному житті. Справа в тім, що тут рішення стосується не тільки однієї особистості, найчастіше воно стосується частини чи навіть цілої організації, і тому підвищується відповідальність за прийняття організаційних рішень. У цьому зв'язку виділяють два рівні рішень в організації: індивідуальний і організаційний. Якщо в першому випадку керівника більше цікавить сам процес, його внутрішня логіка, то в другому - інтерес зрушується в бік створення відповідного середовища навколо цього процесу.

Відмітними рисами прийняття рішень в організації є: свідомі і цілеспрямована діяльність, здійснювана людиною; поведінка, що базується на фактах і ціннісних орієнтирах; процес взаємодії членів організації; вибір альтернатив у рамках соціального і політичного стану організаційного середовища; частина загального процесу управління; обов'язкова частина щоденної роботи менеджера.

Результатом роботи менеджера є управлінське рішення. Від того, яким буде це рішення, залежить уся діяльність організації, залежить і те, буде досягнута поставлена мета чи ні. Тому прийняття менеджером того чи іншого рішення завжди пов'язане з певними труднощами. Це пов'язано і з відповідальністю, що бере на себе менеджер, і з невизначеністю, що є присутнім при виборі однієї з альтернатив.

Будь-яке управлінське рішення проходить через три стадії:

1. З'ясування проблеми

- збір інформації,
- з'ясування актуальності,
- визначення умов, за яких ця проблема буде вирішена;

2. Складання плану рішення

- розробка альтернативних варіантів рішення,
- зіставлення варіантів рішення з наявними ресурсами,
- оцінка альтернативних варіантів за соціальними наслідками,
- оцінка альтернативних варіантів за економічною ефективністю,
- складання програм рішення,
- розробка і складання детального плану рішення;

3. Виконання рішення

- доведення рішень до конкретних виконавців,
- розробка системи заохочень і покарань,
- контроль за виконанням рішень.

Використання формальних правил і процедур у прийнятті рішень - ефективний шлях координації дій. Однак інструкції і правила надають системі управління жорсткості. Внаслідок цього уповільнюються інноваційні процеси, а через обставини, що змінюються, стає важче вносити до планів поправки.

На координацію діяльності фірми в цілому націлено використання планів у прийнятті рішень. Планування - важливий вид управлінської діяльності, на який

керівники витрачають значну частину свого часу. Процес поєднання інтересів і цілей між різними рівнями керівництва здійснюється при складанні планів.

До вирішення управлінських завдань часто пристосовують системи контролю й бухгалтерського обліку, плани розробляються на їх основі. За виконанням планових показників постійно стежать менеджери. Вони мають змогу їх коригувати, відповідно обґрунтовуючи таку потребу перед керівниками виробничих дільниць або вищими керівниками фірми.

Доситьпоширено застосування цільових міжфункціональних груп. Як правило, такі групи створюють на тимчасовій основі. Мета їх створення - використання спеціальних знань і досвіду членів групи для прийняття конкретних і складних рішень. Найчастіше цільові групи займаються створенням нової продукції. Тоді до їх складу входять фахівці з маркетингу, інженери, фінансисти, постачальники, виробники. На високому професійному рівні ці фахівці спочатку готують відповідну інформацію, на підставі якої вище керівництво ухвалює рішення щодо виділення капіталовкладень на розробку і впровадження нової продукції. Керівником цільової міжфункціональної групи призначається один з її членів або вищестоящий керівник. У процесі виконання робіт він може бути замінений іншим фахівцем.

Значною мірою практика прийняття управлінських рішень визначається традиціями і звичаями, що існують в тій чи іншій країні. Так, для американського менеджера в прийнятті рішень характерний більше індивідуалізм, ніж колективізм. Саме це й відрізняє американський тип управління від японського і повною мірою від західноєвропейського. Індивідуалізм виявляється, зокрема, у єдиноначальності щодо прийняття рішень, індивідуалізації в оплаті праці керівників, індивідуальної заповзятливості в досягненні лідерства.

Вимоги до управлінських рішень



Рис.10 - Вимоги до управлінських рішень.

Табл 2 Вимоги до управлінських рішень

Вимоги	Вимоги до управлінських рішень	Умови досягнення вимог
1	Відповідність рішення чинному законодавству і положенням статутних документів компанії	Самоконтроль або контроль з боку юриста, референта
2	Наявність у керівників відповідних повноважень (має права і відповідальність) для розробки УР	Розробка посадових інструкцій і положень про відділи та служби
3	Наявність у тексті УР чіткої цільової спрямованості й адресності (виконавцям має бути зрозуміло, на що спрямоване рішення, яке розробляється, і які засоби використовуватимуться)	Доведення до кожного працівника інформації про цілі, терміни виконання, ресурси, що використовуються
4	Відповідність форми УР його змісту	Контроль з боку юриста, референта
5	Забезпечення своєчасності (не можна ні випереджати, ні спізнюватися)	Знання й інтуїція керівника, реальна оцінка ситуації
6	Неприпустимість у тексті рішення суперечності самому собі або раніше реалізованим рішенням	Самоконтроль і контроль з боку юриста, референта

7	Можливість технічної, економічної й організаційної здійсненності УР	Висновок фахівців або експертів
8	Наявність параметрів для зовнішнього або внутрішнього контролю виконання УР	Складання робочих документів, проведення аудиту
9	Урахування можливих негативних наслідків при реалізації УР в економічній, соціальній, екологічній та інших галузях	Висновок зовнішніх експертів, оцінка ризиків
10	Наявність можливості обґрунтованого позитивного результату	Набір розрахунків і припущень

- **Методи прийняття управлінських рішень**

Методи прийняття рішень, спрямованих на досягнення накреслених цілей, можуть бути різними. Серед них слід виділити такі: метод, побудований на науково-практичному підході, який пропонує вибір оптимальних рішень на основі опрацювання значної кількості інформації й допомагає обґрунтовувати рішення, що приймаються; метод, побудований на прийнятті «здорового глузду», коли керівник, приймаючи рішення, обґрунтовує їх послідовними доведеннями, зміст яких спирається на практичний досвід, накопичений ним;

метод, побудований на інтуїції керівника, яка зумовлена наявністю в нього раніше набутого досвіду й знань у конкретній галузі діяльності, що дає змогу вибрати та прийняти правильне рішення.

Перший метод передбачає застосування сучасних технічних засобів і, насамперед, електронно-обчислювальної техніки. Одна з найважливіших проблем у сучасній науці управління - проблема вибору керівником рішення. Вона полягає в необхідності всебічної оцінки самим керівником конкретних обставин і самостійності прийняття ним одного рішення з кількох можливих варіантів. Оскільки керівник має змогу вибирати рішення, він несе відповідальність за їх виконання.

Ухвалені рішення надходять у виконавчі органи й підлягають контролю за їх реалізацією. У зв'язку з цим має бути відомою ціль управління, а керівництво - цілеспрямованим.

У системі управління треба додержуватися принципу вибору правильного рішення, яке приймається з певного набору рішень. Чим більший вибір, тим ефективніше управління. При виборі управлінського рішення до нього висуваються такі вимоги: оперативність виконання, адресність до виконавців, обґрунтованість, короткість і чіткість, конкретність у часі. Вимоги, що висуваються до технології менеджменту, можна звести до таких: вибір і

прийняття рішень мають відображати можливості тих рівнів управління, які зацікавлені в їх реалізації або на які буде покладено їх виконання; інформація має надходити від усіх підрозділів фірми, що перебувають на різних рівнях управління і виконують різні функції; формування проблем, розробка й вибір рішення мають бути зосереджені на тому рівні ієрархії управління, де для цього є відповідна інформація; в ієрархії управління слід суворо додержувати супідрядності у стосунках, високої вимогливості, беззаперечного підпорядкування та жорсткої дисципліни.

Тема5 Ефективність різних стилів керівництва управлінського персоналу організацій

1. Поняття про стиль керівництва
2. Зміст і структура різних стилів керівництва
3. Індивідуальний стиль керівництва
4. Фактори, які впливають на стиль керівництва та визначають його ефективність

1. Поняття про стиль керівництва

Розвиток підприємств неможливий без ефективної управлінської діяльності, тому значення керівництва на підприємствах є актуальним питанням сьогодення. Уміння керівника створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, зацікавити роботою працівників, застосувати певні мотиваційні та управлінські методи, виявити свої лідерські здібності, вміння спілкуватися та вирішувати конфліктні ситуації – все це залежить від обраного стилю керівництва

впливає на ефективність та результативність організації. Керівник повинен до кожної людини знайти підхід, створити сприятливі умови для ефективного виробництва, мотивувати працівників до діяльності, бути лідером. Сьогодні існує проблема неоднозначності трактувань понять «стиль керівництва» і «стиль лідерства» вітчизняними і зарубіжними науковцями, які потребують диференціації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Починаючи з 30-х рр. минулого століття, в менеджменті і соціальній психології ведеться вивчення феномена стилів керівництва. Накопичено великий емпіричний матеріал, побудовано багато теоретичних моделей, які розрізняють на різній основі стилі керівництва. У своїх працях Р. Блейк та Д. Моутон, М. Виноградський, В. Гладунський, А. Гончаров, О. Донченко, О.Є. Кузьмін, К. Левін, Д. Макгрегора, В. Терещенко розкривають сутність поняття

«стиль керівництва», види стилів керівництва, підходи щодо їх вибору. У таблиці наведено підходи авторів щодо визначення поняття «стиль керівництва».

Переважна частина наведених визначень «стилю керівництва» зводиться до сукупності характерних для менеджера прийомів і способів вирішення задач управління, тобто стиль керівництва розглядають як систему постійно застосовуваних методів керівництва. Аналіз літературних джерел свідчить про те, що в зарубіжних виданнях не існує диференціації понять «стилю лідерства» і «стилю керівництва», стиль і метод керівництва існують у певній єдності, не виділені характерні риси стилю керівництва.

Табл. 3 Підходи авторів щодо визначення поняття «стиль керівництва»

Літературні джерела	Позиції авторів щодо трактування поняття «стиль керівництва»
Блейк Р., Моутон Дж. Научные методы руководства.– К.: Наук. думка, 1992. – 365с.	Спосіб, система методів впливу керівника на підлеглих.
Дідковська Л.Г., П.Г.Гордієнко. Менеджмент: навч.пос. – К.: Алерта, КНТ, 2007. – 516 с.	Відносно стійка система способів, методів і форм практичної діяльності менеджера.
Економічна енциклопедія, том 3 / Під ред. А.Гаврилишина та ін. – К.:Академія, 2002. – 472 с.	Прояв певних особистих якостей керівника у його стосунках із підлеглими, способах розв’язання виробничих та інших проблем.
Керівництво організацією: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2008. -50с.	Характерна манера поведінки керівника, що переважає в його управлінській діяльності та за допомогою якої управлінець може впливати на підлеглих та стимулювати їх для досягнення цілей організації.
Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. – 2-ге вид., перероб і доп. –Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490 с.	Звична манера стосунків керівника з підлеглими, ступінь зусиль, яких він прикладає, щоб вплинути на них, спонукати їх до досягнення цілей організації; ступінь

	делегування повноважень, типи влади, які він використовує та його ставлення до виробничих завдань і людських стосунків в колективі.
Ройтман А.Б., Толоч В.А. Наука управління. Специальные главы современного менеджмента. – Киев – Запорожье, 2001.	Система постійно застосовуваних методів керівництва.
Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. – К.: «Фенікс», 2005. – 240 с.	Сукупність найчастіше застосовуваних менеджером принципів і методів управління.

2. Зміст і структура різних стилів керівництва

Протягом усієї історії розвитку менеджменту ведуться суперечки навколо визначення суті і природи керівництва та лідерства. У працях зарубіжних вчених немає диференціації понять «лідер» і «керівник». Американські теоретики менеджменту дотримуються думки, що кожен керівник вже є лідером. В ідеалі так повинно бути, для цього існує відповідна система навчання для керівників. В українській теорії менеджменту ці два поняття обґрунтовано розрізняють. Більшість людей не помічають відмінностей між поняттями “лідерство”, “керівництво” та “влада” і вважають, що, перебуваючи на керівній посаді, менеджер автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Формально це так, однак на практиці співвідношення цих трьох складових частин управлінського впливу надзвичайно різноманітне, оскільки воно формується під впливом багатьох чинників, до яких належать тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особистісні риси керівника та інше.

Влада – це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада – це знаряддя впливу. Страх, винагорода, традиції, харизма, переконання та участь в керівництві є інструментами, які керівник використовує для впливу на працівників, апелюючи при цьому до їхніх потреб. Чим більша залежність підлеглих від керівника, тим більша влада керівника над підлеглими.

Питання сутності лідерства цікавило багатьох дослідників. Незважаючи на певні розбіжності у поглядах, вчені все ж таки схиляються до думки, що лідерство – це здатність завдяки особистим якостям впливати на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягнення цілей організації. Лідерство – деякий невлотимий феномен групової динаміки, що віддзеркалює бажання колективу під керівництвом лідера ефективно, реалізуючи творчі сили кожного, об’єднати зусилля для досягнення загальних для всієї групи цілей і завдань.

Керівництво – це вид управлінської діяльності, який на засадах влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій. Керівництво в системі менеджменту є об'єднувальною функцією, яка пронизує всі управлінські процеси в організації. За останні 50 років в теорії і практиці психології та менеджменту проблема співвідношення лідерства і ефективності управління стала однією із ключових. Будь-який керівник, що турбується про ефективність своєї роботи, повинен прагнути стати лідером. “Лідерство” як тип управлінських

стосунків відрізняється від поняття “керівництво”. Керівництво та лідерство є двома відмінними, але взаємодоповнювальними системами, кожна з яких має свої функції та характерні види діяльності, причому обидві є необхідними складовими управління будь-якої організації.

Існує три основні теоретичні підходи до розуміння лідерства.

1. “Теорія рис” (харизматична теорія).

Від слова “харизма”, тобто “благодать”, яка в різних релігіях пояснювалася як дещо, що зійшло на людину. Виходить з положень німецької психології кінця IX – початку XX ст. та концентрує свою увагу на природжених якостях лідера. Лідером, згідно цієї теорії, може бути лише така людина, яка має набір особистісних якостей або сукупністю певних психологічних рис. На противагу була висунута теорія “лідера без рис”. Але вона не надавала відповіді на питання, звідки виникають лідери та яким є походження самого феномена лідерства.

2. Ситуаційна теорія лідерства.

Теорія рис зовсім не відкидається, але стверджується, що в основному лідерство – продукт ситуації. У різних ситуаціях групового життя виділяються окремі члени групи, які перевершують інших хоча б в одній якості. Завдяки тому, що в даній ситуації ця якість і є необхідною, людина, якій вона притаманна, стає лідером. Властивості, риси та якості лідера ставали відносними. За думкою Ж. Піаже, такий тип лідера є дивним. Він перетворюється на “флюгер”, питання про активність лідера повністю знімається. Як це часто буває в історії науки, два достатньо протилежні підходи породили третій, більш або менш компромісний варіант рішення проблеми.

3. Системна теорія лідерства.

Лідерство розглядається як процес організації міжособистісних відносин в групі, а лідер – як суб'єкт управління цим процесом. Лідерство інтерпретується як функція групи, і вивчати його потрібно з погляду цілей та задач групи, хоча і структура особистості лідерів при цьому не повинна ігноруватися. Поняття “лідер” порівняно з поняттям “керівник” є більш містким, оскільки охоплює риси особистості як керівника, так і лідера, а це означає, що керівник, який володіє якостями лідера, може впливати на працівників з метою впровадження змін в організації, виходу на вищий, якісно новий рівень. Не будь-який керівник

використовує лідерство в своїй поведінці. Продуктивний керівник не обов'язково є ефективним лідером, і навпаки. Керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків із ними насамперед використовує і покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять. Лідерство ґрунтується більше на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим, адже віднайти ті важелі, за допомогою яких можна впливати на поведінку інших людей, не маючи для цього формальних (законних) підстав і стати лідером групи вдається далеко не кожному.

Лідерські стосунки відрізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетентність і цінність для групи. Отже, лідер отримує свою владу від послідовників. Для підтримання власної позиції він повинен надавати їм можливість задовольняти їхні потреби. Натомість послідовники задовольняють лідерську потребу у визнанні і надають йому необхідну підтримку у досягненні організаційних цілей.

Як лідерство, так і керівництво мають управлінський статус. Спільними для лідера і керівника є можливість застосовувати владу, тобто впливати на поведінку інших людей або на ситуацію за допомогою різних засобів: авторитету, примусу, традицій, економічних, соціально-психологічних механізмів. Керівника, який досягнув влади лише завдяки своєму місцю у посадовій ієрархії, і керує людьми винятково з цих позицій, називають формальним лідером. Його влада поширюється в основному на робочі стосунки і здійснюється за схемою “начальник-підлеглий” (він має владу над підлеглими тому, що вони залежать від нього у питаннях розподілу робочих завдань, нарахування і видачі заробітної плати, просування за службовою ієрархією тощо). Соціальна взаємодія його із членами колективу, яким він керує, є доволі пасивною. Підлегли такого керівника мають багато підстав для того, щоб не визнавати і оскаржувати його права на керування, особливо якщо він у роботі демонструє недостатню фаховість. Владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав керувати, отримує визнання своїх підлеглих як лідера завдяки особистим якостям – компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм у інших тощо. Ідеальним з позиції інтересів організації (тобто для досягнення більшої сили впливу на її членів, а отже, більшої ефективності управління) вважається поєднання формальних і неформальних основ влади. Менеджер, будучи лідером, здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки “лідер–послідовник”, які є набагато тіснішими і результативнішими, ніж стосунки “начальник–підлеглий”.

Лідерство дає змогу особливо підсилити керівні дії менеджера у таких сферах, як постановка цілей; координація зусиль підлеглих; оцінка результатів їхньої роботи; мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, вміння вести за собою тощо); забезпечення групової синергії;

відстоювання інтересів групи за її межами; визначення перспектив її розвитку. Відмінності між лідером і керівником випливають із функцій, які вони виконують. Керівник здійснює управління на основі прийнятих рішень і контролює їх виконання. Лідер надає право приймати рішення кожному співробітникові, концентрується на погодженні протилежних інтересів працівників.

Серед основних відмінностей можна виділити такі:

- лідерство виникає стихійно, а керівника призначають;
- керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності, тоді як лідерство – на неформальних;
- висування лідера залежить від настрою групи, тоді як керівництво – явище стабільніше; – керівник стає на чолі організації в результаті формалізації відносин у ній (делегування повноважень), натомість лідерами стають не з волі організації, а завдяки особистому авторитету, харизмі та багатьом особистим якостям індивіда, насамперед — творчим здібностям.

Виділивши основні відмінності понять «керівництво» і «лідерство», з'ясуємо поняття «стиль керівництва», але для цього потрібно виділити місце керівництва в системі менеджменту. Науковий статус понять «менеджмент», «керівництво» і «управління» має доволі невизначений характер через те, що вони широко використовуються в різних сферах та галузях і існують різні їх визначення в економіці, психології та інших науках. Менеджмент є різновидом управління і означає цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та визначених цілей. Поряд з ним використовується термін «управління», але з обов'язковою орієнтацією на певний об'єкт (процес). Наприклад, управління виробництвом, управління господарською діяльністю, управління страховою компанією. Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту і пронизує всі управлінські процеси на підприємстві.

Не слід ототожнювати поняття «стиль керівництва» і «стиль управління». Поняття «стиль керівництва» є вузьким і виявляється в управлінській діяльності керівника під час налагодження стосунків між керівником і підлеглим. Поняття «стиль управління» є ширшим і зумовлене розв'язанням організаційно-управлінських проблем.

3. Індивідуальний стиль керівництва

Первинно поняття «стиль» (лат. *stilus*, грец. *stylos*) розглядалося як паличка для письма, а пізніше використовувалося у значенні «почерк». Звідси можна вважати, що стиль керівництва – це своєрідний «почерк» в діях керівника. Вперше питання про стилі керівництва було розглянуте К. Левінім в праці "Експериментальний підхід до вивчення автократії та демократії" (1938 р.).

Найчастіше визначення стилю керівництва зводяться до сукупності характерних для менеджера прийомів і способів вирішення завдань управління, тобто стиль – це система постійно вживаних методів керівництва. Як видно, стиль і метод керівництва існують в певній єдності.

Стиль керівництва і метод є категоріями менеджменту. Стиль і метод керівництва співвідносяться як форма та сутність явищ. Стиль є формою реалізації методів керівництва, прийнятою певним менеджером відповідно до його особистих, суб'єктивно-психологічних характеристик. Менеджер із певним стилем керівництва може використовувати різні методи менеджменту.

Методи менеджменту – це способи впливу керівної системи на керовану для досягнення завдань і цілей, що стоять перед організацією.

Кожному із методів менеджменту відповідає певний стиль керівництва. Це означає, що кожен метод для своєї реалізації потребує особистості з конкретними якостями. Крім того, метод є більш динамічним і чутливим до нових потреб в сфері менеджменту, ніж стиль керівництва. Методи менеджменту кожного керівника мають своє поле застосування, недоліки і переваги, які можуть проявлятися залежно від ситуації в групі працівників. Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб в даний проміжок часу, в даному місці і для даної групи працівників підібрати такий комплекс управлінських дій, який забезпечить максимальну ефективність роботи групи. При цьому на об'єктивну необхідність вибору методів керівництва того чи іншого типу накладаються суб'єктивні навички ділового спілкування. Все це утворює своєрідний характер ділового спілкування з підлеглими, який і називається стилем керівництва.

Стиль керівництва — явище суто індивідуальне, тому що він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме цією особистістю. Отже, стиль керівництва регламентується особистими рисами керівника, менеджера. У процесі трудової діяльності формується виключно індивідуальний тип керівника, дії якого повторити в деталях практично неможливо. Визначення літературних джерел дало змогу уточнити сутність поняття «стиль керівництва».

Стиль керівництва – це стиль поведінки керівника щодо своїх підлеглих, який змінюється залежно від ситуації, охоплює суб'єктивно-психологічні характеристики керівника і є спрямованим на досягнення поставлених завдань. Поведінка – сукупність дій і вчинків, спосіб життя, певні дії, уміння поводити себе відповідно до встановлених правил.

Менеджмент і практична психологія говорять про те, що для більшості підлеглих при отриманні розпоряджень від менеджера велике значення мають такі фактори, як тон, манера поведінки керівника, конкретні слова. Дуже важливо враховувати і підбирати ролі, які відповідають фаховості для кожного працівника індивідуально. З таких факторів складається конкретний стиль

керівництва. Як правило, він підкріплений досвідом, професійними знаннями, вихованням, системою цінностей керівника, його темпераментом, тобто всім, що визначає особистість.

Кожен керівник повинен бути психологом, адже правильно вибраний стиль керівництва підвищує якість і результативність роботи, впливає на результати діяльності колективу.

Поведінка керівника, його вміння керувати підлеглими створює здоровий клімат в колективі, сприяє розвитку творчої ініціативи працівників, що в кінцевому результаті дає не менший виробничий ефект, ніж автоматизація праці.

Роль стилів керівництва велика, оскільки вони впливають на показники діяльності організації, психологічний клімат в колективі, виконавчу дисципліну.

На основі аналізу літературних джерел запропоновано виділити основні риси стилів

керівництва:

- цілеспрямованість (скерованість на досягнення конкретних виробничих цілей);
- гнучкість (змінюється залежно від ситуації);
- адекватність ситуації (тобто застосовується у певній ситуації);
- суб'єктивність (пов'язаний з діями суб'єкта, тобто людини, особи; відображає думки, переживання тільки даного суб'єкта; особистий, індивідуальний.);
- об'єктивність (існування поза людською свідомістю і незалежно від неї, незалежність від волі, бажань людини. Стиль керівництва залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин);
- актуальність (важливий для даного часу);
- динамічність (сучасне бізнес середовище характеризується невизначеністю і динамікою, тому достатньо швидко можуть змінюватися завдання і пріоритети компанії, при цьому відповідно змінюються в часі стилі керівництва);
- ґрунтуються на характері особистості керівника;
- стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати;
- зумовлений культурними цінностями, традиціями організації тощо.

4. Фактори, які впливають на стиль керівництва та визначають його ефективність

Стиль керівництва - явище суто індивідуальне, тому що він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме цією особистістю. Отже, стиль керівництва регламентується особистими рисами керівника, менеджера. У процесі трудової діяльності формується виключно

індивідуальний тип керівника, дії якого повторити в деталях практично неможливо.

До об'єктивних факторів, що формують стиль, належать: закономірності управління, загальнообов'язкові вимоги до керівників конкретних господарських систем, особливості сфери діяльності, рівень ієрархії управління, соціально-психологічні особливості підлеглих, стиль роботи керівників вищих інстанцій, усвідомлення потреби керувати на наукових основах. У той же час стиль менеджера має багато в чому властиві йому індивідуальні особливості (риси суб'єктивності) й значною мірою визначається також ступенем оволодіння знаннями сучасного наукового менеджменту; культурно-моральним рівнем менеджера; мірою відповідності особистих рис менеджера характеру об'єкта управління; життєвими позиціями і цінностями менеджера; практичним досвідом і діловими рисами; ступенем уміння спілкуватися з людьми в процесі управління.

У стилі управління будь-якого менеджера завжди виявляються суперечності між накопиченими знаннями, раціональними принципами та методами управління і ступенем оволодіння ними; мірою оволодіння теорією та практикою конкретного стилю роботи; співвідношенням особистого, колективного і суспільного у свідомості керівника; думками і словами; словом і справою; адекватними вимогами до інших і до себе в аналогічних ситуаціях. Ефективні дії менеджера, як правило, характеризуються: стислістю викладу думок; точністю формулювань проблем і способів розв'язання їх; швидкістю орієнтування в різноманітних питаннях бізнесу; широтою підходу до розгляду проблем, завдань поточної і перспективної діяльності; умінням зіставити всі "за" і "проти" та швидко знайти оптимальне рішення; спроможністю привернути увагу персоналу до найголовнішого в даний момент для діяльності фірми; систематичністю, що забезпечує упорядкованість функціонування фірми; умінням постійно викликати у персоналу фірми бажання виявляти ініціативу і творчу активність; нестандартністю мислення.

Критеріями оцінки ефективності стилю діяльності менеджера є: ступінь впливу на постійне підвищення результативності фірми; його творчий рівень, спрямованість у майбутнє; вплив на вияв ініціативи, розвиток творчості, підприємливості персоналу фірми; наявність програм дій з реалізації мети діяльності фірми, тому що відсутність таких програм — ознака поганого стилю менеджера і непридатності керівного персоналу.

Стиль діяльності менеджера безпосередньо пов'язаний із раціональною організацією його особистої праці, у тому числі: плануванням і розподілом робочого часу; умінням проводити наради, переговори, бесіди; використанням інформації і технічних засобів; постійним підвищенням ділової кваліфікації; умінням проводити вільний час і відпочивати.

Якщо проаналізувати різні погляди на стиль, що в різні часи висувалися різними фахівцями сфери управління, неважко переконатися в термінологічній

неузгодженості їх, хоча в більшості випадків мова йде про одне й те саме. Частіше всього виділяють авторитарний, демократичний, ліберальний та змішаний стилі керівництва (табл. 4).

Табл 4 Стили керівництва

Параметри взаємодії	Стили керівництва			
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний	Змішаний
Методи прийняття рішень	Одноосібне прийняття рішення	Колегіальне прийняття рішення	Чекає вказівок від керівника	Залежить від ситуації
Спосіб доведення рішення	Наказує, командує	Пропонує, просить	Просить, Благає	Відповідно від ситуації
Розподіл відповідальності	Бере на себе, перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність згідно повноважень	Перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність
Ставлення до ініціативи	Придушує	Заохочує	Віддає в руки підлеглих	Залежить від ситуації
Ставлення до підбору кадрів	Боїться конкуренції з боку підлеглих	Підбирає грамотних працівників з діловими якостями	Не займається	Не регулярно, чітка система в рооті кадрів відсутня.

Автократичний керівник має достатню владу, щоб нав'язувати свою волю виконавцям і, в разі необхідності, без вагань вдається до цього. Автократ свідомо апелює до потреб більш низького рівня своїх підлеглих, виходячи з того, що це той самий рівень, на якому вони оперують. Д. Мак-Грегор назвав передумови автократичного керівництва працівниками теорією "Х".

Відповідно до теорії "Х": 1) люди споконвіку не люблять працювати і при першій нагоді уникають роботи; 2) у людей немає честолюбства, і вони намагаються позбутися відповідальності, надаючи перевагу тому, щоб ними керували; 3) більше всього люди хочуть захищеності; 4) щоб змусити людей працювати, необхідно використовувати примус, контроль і погрозу покарання.

На основі вихідних припущень теорії "Х" автократ звичайно максимально централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і майже не дає їм свободи в прийнятті рішень. Керівник вимагає, щоб про всі справи доповідали саме йому, одноосібно приймає рішення або скасовує їх, більшість питань вирішує сам, перевагу надає наказам, покаранням. Завжди суворо контролює і часто втручається в роботу підлеглих. Дуже вимогливий, навіть прискіпливий.

Його насамперед цікавить виконання поставлених ним завдань. Не звертає уваги на стосунки в колективі. Спілкування з підлеглими спеціально обмежує, тримається від них на відстані. У спілкуванні буває нетактовний і навіть грубий. Не любить критики і не реагує на неї. Свою думку нав'язує підлеглим, приймає рішення сам, подаючи його як думку всіх.

Демократичні керівники при прийнятті рішень орієнтуються на зворотний зв'язок з персоналом. Деякі практикують колективне прийняття рішень після ознайомлення з інформацією від персоналу і прислухаються до їхньої думки.

Уявлення демократичного керівника про працівників, котрі відображають новий підхід у менеджменті, Д. Мак-Грегор назвав теорією "У": 1) праця — процес природний, і звичайні люди прагнуть до неї. Якщо умови праці сприятливі, робота може бути джерелом задоволення, а відмова в ній може розцінюватися як покарання; 2) якщо люди залучені до розробки організаційних завдань, вони прагнуть завзято працювати, використовуючи самоврядування і самоконтроль; 3) від винагороди залежить прагнення людини до досягнення визначеної мети, і найвищою винагородою є задоволення його самолюбства і прагнення до самовираження; 4) спроможність до творчого розв'язання проблем трапляється часто, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково; 5) звичайні люди не тільки погоджуються відповідати, а й готові добровільно взяти на себе відповідальність залежно від умов.

Виходячи з таких припущень, демократичний керівник надає перевагу здебільшого механізмам впливу, що апелюють до потреб більш високого рівня: потреби причетності, високої мети, автономії і самовираження. Справжній демократичний керівник уникає нав'язування своєї волі підлеглим, намагається вирішувати справи, радячись із ними, особливо в складному становищі, охоче прислухається до думки інших, багато питань виносить на обговорення колективу, а одноосібно вирішує лише термінові, оперативні проблеми. До підлеглих такий керівник частіше звертається з проханням, за порадою, рекомендаціями, рідше — наказує. Вимогливий, але справедливий, намагається встановити добрі стосунки між людьми в колективі, а коли потрібно — відстоює їхні інтереси. У спілкуванні з підлеглими завжди ввічливий і доброзичливий, регулярно сповіщає їм про труднощі, про становище в колективі, на критику звичайно не ображається, а прислухається до неї.

Намагається оточити себе кваліфікованими фахівцями, прагне, щоб підлеглі працювали самостійно

Організації, в яких домінує демократичний стиль, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широтою свободи у виконанні поставлених перед ними завдань. Керуючись припущеннями, що люди мотивовані потребами більш високого рівня, демократичний лідер керівник прагне зробити обов'язки підлеглих більш привабливими, прагне створити ситуацію, в якій

люди певною мірою самі мотивують себе, оскільки виходить із того, що їхня праця за своєю природою сама є для них винагородою. Такий керівник намагається навчити підлеглих вникати в сутність проблеми, надавати їм адекватну інформацію і показує, як шукати й оцінювати альтернативні рішення.

У розвиток ідей Д. Мак-Грегора щодо стилю керівництва, висловлених у вигляді теорій "X" та "Y", у 1981 р. У. Оучі висунув теорію "Z". Вихідним пунктом концепції Оучі є положення про те, що людина - основа будь-якої організації, і від неї насамперед залежить успіх її функціонування.

Згідно з цією теорією "Z" ефективне управління має охоплювати працівників усіх рівнів, розглядаючи їх як одну велику сім'ю. Як у будь-якій ідеальній сім'ї, вони працюють у повній злагоді, наближаючись до єдиної мети. Менеджери, котрі дотримуються теорії "Z", вважають, що, якщо працівники відчують почуття спільноти і причетності до колективу, вони скоріш за все будуть працювати на совість і з великим ентузіазмом прагнуть досягти найкращого кінцевого результату. Теорія "Z" передбачає задоволення потреб нижчих рівнів в ієрархії Маслоу, турботу про добробут працівників. Вона також відповідає потребам середнього рівня, оскільки враховує особливості процесу формування колективу. Нарешті, вона передбачає задоволення потреб вищих рівнів, дає змогу брати на себе відповідальність та брати участь у прийнятті рішень.

Теорія "Z" достатньо ефективна, бо вона прагне охопити потреби всіх рівнів. Теорію "Z" часто називають японським управлінням, тому що її, як правило, пов'язують із прийомами, які було найбільш послідовно впроваджено в бізнес японськими фірмами.

Головними передумовами теорії "Z" є такі теоретичні положення:

- у мотивах людей поєднуються соціальні та біологічні потреби;
- люди надають перевагу роботі в групі та груповому методі прийняття рішень;
- має існувати індивідуальна відповідальність за результати праці;
- краще неформальний контроль за результатами праці на основі чітких методів і критеріїв оцінки;
- на підприємстві має постійно відбуватися ротація кадрів із постійною самоосвітою;
- краще повільна службова кар'єра з просуванням при досягненні людьми відповідного віку;
- адміністрація проявляє постійну турботу про працівника і забезпечує йому довгостроковий або довічний найм;
- людина - основа будь-якого колективу, і саме вона забезпечує успіх організації.

Теорія "Z" описує доброго працівника, який хоче (надає перевагу) працювати в групі та має стабільну мету діяльності на довгострокову перспективу.

Ліберальний стиль управління характеризується тим, що керівник не бере активної участі в керуванні колективом, який постійно очікує вказівок зверху і навіть вимагає їх. Для виконання будь-якої роботи керівнику нерідко доводиться умовляти своїх підлеглих, сам же він нечасто береться за виконання складної справи, а прагне уникати її. Нерідко прагне до зниження своєї відповідальності, контролює роботу від випадку до випадку, відрізняється низькою вимогливістю до підлеглих.

Недостатньо товариський. Критику звичайно вислуховує, навіть обіцяє вжити заходів, але, як правило, нічого не робить, не прагне поповнити свої знання. В управлінській роботі недостатньо зацікавлений і підходить до справи формально.

У науковій і навчальній літературі виділяється ще тип керівника, який дотримується стилю невтручання, тобто фактично виступає в ролі консультанта, забезпечуючи втілення в життя ідей своїх підлеглих, висловлюючи свої погляди або судження лише тоді, коли його про це попросять. Такий підхід заохочує персонал до творчого самовираження, але може виявитися згубним, якщо колектив переслідує мету, яка не збігається з метою організації. Є й інші підходи до визначення стилів керівництва.

Після Другої світової війни в Мічиганському університеті дослідники цієї проблеми продовжили розвиток ідеї К. Левіна про демократичний стиль. Головну увагу вони звертали на відмінності поведінки керівників різних професійних груп (бізнес, армія, державний апарат, система освіти) та на особливості їхніх характеристик. Унаслідок аналізу було встановлено, що ділова поведінка керівника може бути двох типів: поведінка, спрямована на працівників, і поведінка, спрямована на завдання.

У першому випадку головна увага керівника зосереджується на людських аспектах підлеглих і на створенні та підтримці приємної атмосфери в групі. У другому — на визначенні конкретних завдань кожному працівнику, на методах трудової діяльності та контролі за підлеглими. За такого підходу діяльність керівника можна проілюструвати на "шкалі спрямованості".

На перший погляд можна зробити висновок, що більш ефективно діє група, в якій поведінка керівника спрямована на працівників. Проте є чимало доказів того, що більш ефективно діють ті групи, в яких керівники настирливо здійснюють методіку спрямованості на завдання. Отже, характер спрямованості не може повною мірою бути критерієм вибору стилю керівництва. Виявляється, тут діють багато інших факторів. Дослідники Огайського університету в кінці 70-х — на початку 80-х років висунули стратегію дослідження, котра передбачала з'ясування:

- а) особливості поведінки керівників робочих груп;
- б) групової ефективності;
- в) міри задоволеності підлеглих кліматом у групі.

Внаслідок наукових досліджень було встановлено, що поведінка керівників та успіх групової діяльності визначаються двома факторами. По-перше, ініціативністю керівника та підлеглих у діяльності, спрямованій на досягнення мети організації; по-друге, взаємовідносинами лідера з підлеглими за активності першого. Фактор ініціативності тут багато в чому збігається з фактором спрямованості на завдання, висунутим дослідниками Мічиганського університету. Але він значно ширший. Його вплив поширюється на всі чотири загальні функції менеджменту (планування, організацію, мотивацію, контроль).

Відмінністю підходу до стилю керівництва, висунутого дослідниками Огайського університету, є те, що виділені фактори - ініціатива та взаємовідносини - є типами незалежної поведінки. Тому вони розміщуються на окремих векторах. Поведінка керівника за таких умов набуває більшої різноманітності



Рис. 11 – Стиль керівництва в контексті ініціативи.

Тут ми маємо справу з двовимірним представленням керівництва. Виникає далеко не риторичне запитання; який стиль керівництва вважати найефективнішим?

У процесі подальшої розробки проблеми дослідники зіткнулися з великою кількістю змінних, які врахувати неможливо. Нові умови вимагають нових підходів. Найбільшу увагу та визнання дістала розробка Р. Блейком та Дж. Моутоном управлінської ґратки.

Автори ґратки доводять, що керівники організацій діють за двома паралельними напрямками: зосереджують увагу на виробництві і на людях. Залежно від акценту на ці напрями керівник може опинитися в будь-якому квадраті ґратки, а отже, використовувати стиль, характерний для цього квадрата

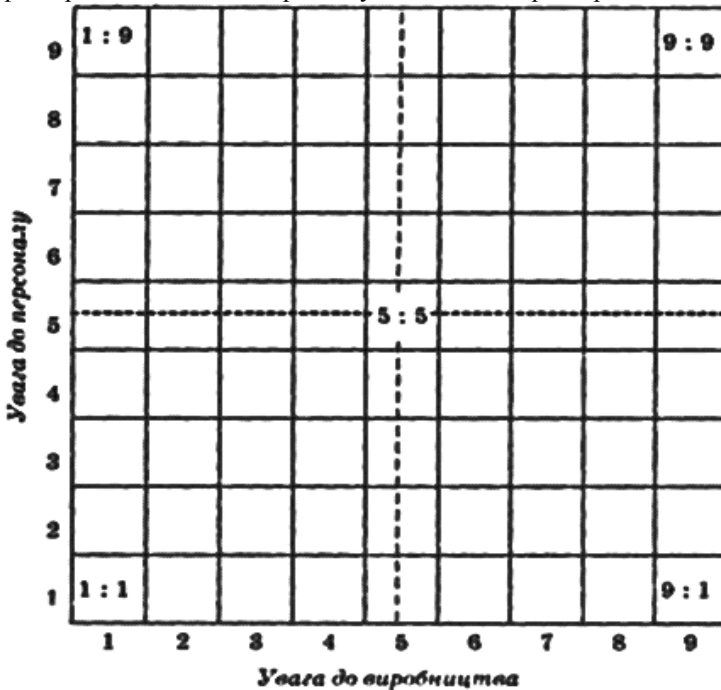


Рис. 12 - Р. Градка Блейка та Дж. Моутона

Ця згадка в закодованому вигляді подає 5 базових типів поведінки керівника:

9:1—диктатор (авторитарний, директивний тип управління); головну увагу приділяє виробництву і недостатньо уваги звертає на окремих людей і колектив у цілому; 1:9 —демократ (колективістський тип, свій хлопець); головну увагу приділяє людям, зміцненню колективізму та створенню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;

1:1—песиміст (ліберальний тип, невтручання); не приділяє уваги ні людям, ні виробництву. Він не на своєму місці;

9:9—організатор (діловий тип, компетентний); максимум уваги приділяє людям і виробництву;

5:5—маніпулятор (виважений тип, інтелектуал); приблизно порівну свою увагу приділяє людям і виробництву.

Названі типи є основою для декодування в усіх квадратах ґратки.

Різноманітність стилів керівництва в сучасному менеджменті є відображенням досягнень практики управління та різних поглядів теоретиків на цю проблему. Ідеї і практичні висновки сучасних теоретиків можуть бути з успіхом використані в конкретних ситуаціях сучасного менеджменту. Менеджер, котрий хоче працювати якомога ефективніше, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри. Керівник мусить навчитися користуватися різними стилями, методами і типами впливу, які найбільш доречні для конкретної ситуації. Кращий стиль керівництва той, який орієнтований на реальність. У спеціальній літературі ефективним вважається стиль керівництва, що змінюється залежно від ситуації. Тому жодний стиль керівництва не може вважатися найефективнішим, відповідно і найкваліфікованіші керівники — ті, які можуть поводитися по-різному залежно від обставин.

Прийняття принципів керівництва до поточних потреб бізнесу називається ситуаційним управлінням або керівництвом із врахуванням непередбачених обставин. Такий підхід ефективніший, ніж той, який надає перевагу якомусь одному стилю керівництва. Тому на практиці стилі керівництва, як правило, застосовуються не в чистому вигляді, а в різних поєднаннях.

Результативність того чи іншого стилю керівництва визначається конкретними умовами діяльності керівника, котрі, як правило, досить мінливі. Наприклад, перехід до авторитарного стилю керівництва виправданий лише за несприятливих умов виконання завдань. В інших випадках більш продуктивний демократичний стиль керівництва. Дещо нижчі показники авторитарно-демократичного й авторитарно-ліберального стилів керівництва. Найменш ефективний ліберальний стиль керівництва. Найсприятливіші умови для розв'язання завдань сучасного підприємництва створюються в тих колективах, де в управлінні переважають компоненти демократичності.

Задоволеність внутрішньоорганізаційними стосунками вища при демократичному стилі керівництва. Авторитарне керівництво негативно позначається на соціально-психологічному кліматі в колективі. Дисциплінованість найбільш розвинута в колективах із демократичним та авторитарним стилем керівництва і найменше — з ліберальним стилем керівництва. Менеджер, спираючись на свої знання, досвід, інтуїцію, створює особисте уявлення про майбутнє бізнесу, перспективи фірми. До найважливіших обставин, що будуть мати великий вплив на керівника, належать такі.

Зростаюча взаємодія між фірмою і суспільством. Суспільство буде все більше визначати пріоритети в розподілі народногосподарських ресурсів, що поставить фірму, підприємство, галузь в умови конкуренції та співробітництва з іншими типами організацій, у тому числі й різними державними установами, органами освіти, охорони здоров'я, науки, культури та ін.

Зростаючий вплив інформаційної індустрії. Він зумовлений прискореним розвитком новітніх технологій, диверсифікованістю і глобальними масштабами суспільного виробництва, активізацією міжнародних зв'язків, а також збільшенням числа факторів успіху, а відтак більшою складністю управлінських рішень.

Ускладнення діяльності фірми як системи, котра має внутрішні закономірності поведінки. Менеджери можуть ставати певною мірою і за певних обставин її заручниками.

Різноманітність вимог до фірми з боку зовнішнього середовища зростає. З одного боку, інтенсивна конкуренція, розширення економічних зв'язків і рух товарів у глобальному масштабі потребують швидших реакцій на зміну пропозиції та попиту. З іншого боку, розв'язання завдань з розвитку нових видів продукції, передових, високопродуктивних технологій і маркетингу все частіше будуть приводити до несподіваних змін, що неодмінно підвищить роль наукового передбачення та прогнозування.

Передбачувані обставини об'єктивно будуть підвищувати вимоги до підприємницьких здібностей керівника. Усе менше рішень буде прийматися на основі екстраполяції минулого досвіду й усе більше рішень мають бути оригінальними. Вони будуть стосуватися зовсім нових для фірм галузей виробництва, соціальної сфери, управлінських проблем і господарських ситуацій. Природна схильність до підприємництва, уява, творча спроможність і готовність до ризику стануть для керівника настільки ж необхідними, і навіть якоюсь мірою природними, як це було в часи першої промислової революції. Складність і різноманітність завдань, які виникають під потужним впливом змін, що відбуваються в суспільному та господарському житті, будуть змушувати керівника все більше враховувати судження експертів у тих сферах, у яких у нього самого досвід невеликий. Такий стан справ вимагає від керівника спроможності й уміння використовувати експертну інформацію для конкретної мети підприємства.

Причини таких змін лежать не тільки в техніко-технологічній площині сучасного виробництва. Зі зростанням складності й масштабності виробництва, з інтенсивним розвитком соціальної інфраструктури керівнику все складніше стає підтримувати рівень своїх технічних і наукових знань для прийняття відповідних рішень. Тому йому все більше доводиться покладатися на знання й поради різноманітних технічних фахівців, учених, котрі, як правило, не мають прямих контактів із керівництвом і ніколи раніш не вважалися частиною

управлінського апарату. Отже, у вищій ланці управління прийняття рішень з найважливіших питань усе більше стає колективним процесом.

Більше того, змінюється сама технологія прийняття рішень. На початку століття, коли фірми зростали й ускладнювалося їхнє виробництво, категорія управлінського апарату, під назвою штаб, також ставала більш численною і значною. Спочатку штаб займався підготовкою рішень: збирав, класифікував, аналізував і надавав необхідну для прийняття рішень інформацію. Завдання штабних фахівців зводилося до надання інформації, а не до участі в прийнятті рішень. Керівникам штабного апарату не були притаманні якісь унікальні здібності в прийнятті рішень, яких би не мали лінійні менеджери. Штабні керівники були "органами почуттів" вищого керівництва.

У другій половині XX ст. ситуація кардинально змінилася. Виник новий тип штабного керівництва, керівника, який має такі знання, яких не має загальне керівництво фірми. Це насамперед фахівці з опрацювання даних, професіонали з наукового розв'язання проблем. Фахівці з опрацювання даних відповідають за вхідну інформацію для прийняття рішень, а аналітики економісти, соціологи й інші професіонали проводять ретельний аналіз наслідків альтернативних рішень на відповідних моделях. Таким чином, за більш досконалу інформацію й аналіз наслідків рішень головний керівник фактично поступається контролем за найважливішими складовими процесу прийняття рішень. Це може призвести до повної відмови вищого керівництва від безпосереднього прямого контролю за прийняттям рішень, котрий він доручає в багатьох випадках професіоналам. На думку деяких вчених (наприклад Дж. Гелбрейт), на великих фірмах така відмова неминуча, і фактично вона вже спостерігається.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що керівництво та лідерство є двома відмінними, але взаємодоповнювальними системами, кожна з яких має свої функції та характерні види діяльності, причому обидві є необхідними складовими управління будь-якої організації. Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту і пронизує всі управлінські процеси на підприємстві. Методи менеджменту кожного керівника мають своє поле застосування, свої недоліки і переваги, які можуть проявлятися залежно від ситуації в групі працівників. Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб у конкретних просторово-часових умовах і для підлеглої групи працівників підібрати такий комплекс управлінських дій, який забезпечить максимальну ефективність роботи групи.

Змістовний модуль 3 Психологічні особливості об'єкта управління

Тема 6. Соціальні позиції та ролі працівників організації

4. Поняття про соціальні позиції та ролі працівників.
5. Особливості рольової поведінки працівників організацій.
6. Вплив професійно-функціональних ролей на формування та розвиток особистості працівників. . Людина як суб'єкт економічного життя

1. Поняття про соціальні позиції та ролі працівників.

Суттєвою характеристикою особистості є її поведінка у групі, вміння контактувати і взаємодіяти з іншими людьми, дотримуватися групових норм і правил. Оскільки процес відносин особистості й групи є надзвичайно складним, для їх розуміння й оцінювання важливі як властивості особистості, котра займає певні статус і позицію в групі, так і склад, характер діяльності, рівень організації групи та групові процеси.

Психологія послуговується поняттями, котрі визначають місце й особливості поведінки особистості в групі та в ширших соціальних об'єднаннях. Найважливішими серед них є статус, позиція і роль.

Статус. Він відображає визнання чи невизнання особи, повагу чи неповагу, симпатію чи антипатію до неї у групі, колективі, суспільстві.

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

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

Загалом статус постає як єдність об'єктивного й суб'єктивного, особистісного, як показник визнання значущості особистості групою чи суспільством. У статусі виявляють себе групові норми й цінності. Головними складовими статусу є авторитет і престиж особистості. Основою авторитету є властивості і риси людини, що за рівнем свого розвитку суттєво переважають такі самі якості інших. В управлінській діяльності вирішальною у формуванні взаємин на рівні “керівник — підлеглий” є не об'єктивна цінність властивостей людини, а суб'єктивна їх цінність для тих, хто взаємодіє.

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

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

У тлумаченні цього поняття склалися такі підходи:

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

- психологічний. Розглядає позицію як внутрішній компонент структури особистості.

Позиція особистості показує реальне діяльне ставлення людини до подій. У ній виявляються цінності особистості.

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

Соціальний статус - сукупність прав і обов'язків індивіда чи соціальної групи, пов'язана з виконанням ними певних соціальних ролей.

Будь-яка людина має цілу низку статусів (брат, батько, чоловік, мер міста, член політичної партії тощо), бо вона є членом багатьох соціальних груп і організацій. Статуси типологізуються за різними критеріями. Уся сукупність статусів однієї людини називається статусним набором. Цей термін разом із терміном «ролевий набір», що означає сукупність ролей одного статусу, було запроваджено Р. Мертоном. Існують різні ролеві теорії, що визначають особистість як сукупність соціальних ролей, які вона виконує, дотримуючись норм і зразків поведінки, притаманних даній соціальній системі. Згідно цих теорій, виконання людиною тої чи тої ролі суттєво впливає на її мотивацію, ставлення до оточуючого світу. Кожну роль у ролевому наборі репрезентовано сукупністю несхожих на інші відносин.

У результаті ролевий набір формує структуру соціальних відносин.

рис 13

Соціальна роль - певна модель поведінки, що відповідає даному статусу й характеризує його динаміку. Вона визначається сукупністю норм та очікуваннями з боку оточення. Немає ролі без статусу і статусу без ролі. Кожна роль має низку прав і обов'язків, які розкривають зміст статусів і забезпечують їх функціональний взаємозв'язок. Право — це система загальнообов'язкових соціальних норм, а також відносин, що закріплюються за допомогою цих норм. Це те, що виконавець ролі може допустити стосовно своєї особи і дозволити собі щодо інших. Обов'язок — це моральна, соціальна чи правова вимога соціально очікуваної поведінки від індивіда чи групи. Це те, що він повинен робити стосовно інших. Виконуючи ті чи ті обов'язки, людина несе відповідальність за своєчасність і якість їх виконання. Наприклад, майстер - це статус у виробничій сфері. Обов'язок майстра розподіляти й видавати завдання робітникам, пояснювати методи виконання, підтримувати технологічну та трудову дисципліну, оцінювати результати праці. У свою чергу, обов'язок робітника - своєчасно та якісно виконувати виробничі завдання, ефективно використовувати матеріали та устаткування, дотримуватися дисципліни. Статус майстра має сенс лише відносно робітника. Вони зв'язані між собою функціонально (функція майстра - визначати завдання, функція робітника - виконувати його). Для інших працівників майстер є звичайним товаришем по службі.

Найбільш характерний для конкретного індивіда статус, з яким його ототожнює оточення, називається головним статусом. Головний статус визначає манеру поведінки, коло знайомих, стиль життя тощо.

Поряд з поняттям соціального статусу існує поняття особистого статусу. Він визначається тим місцем, що його посідає індивід у малій групі залежно від своїх індивідуальних властивостей. Особистий статус більш значніший для знайомих. Незнайомі ж більше цікавляться офіційним статусом, який визначається об'єктивними характеристиками індивіда.

Розрізняють ще природний статус, який людина отримує з народження (національність, стать, фізичні та психологічні дані) і досягнутий статус, якого людина набуває з часом, у процесі соціалізації (освіта, кваліфікація, культурний рівень тощо).

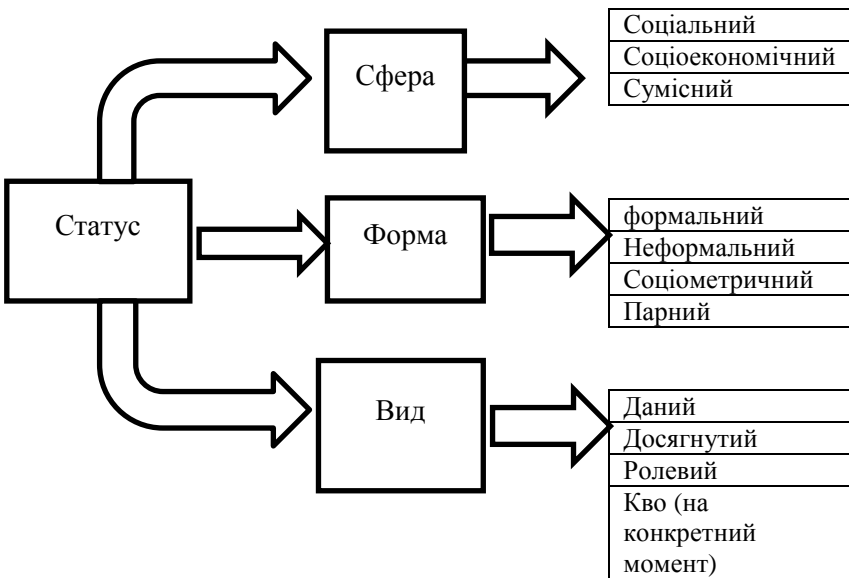


Рис.13 - Типи статусів

Різновидами соціальних статусів є: економічні (робітник, підприємець, власник, бізнесмен, банкір), професійні (вчитель, водій, слюсар), політичні (демократ, комуніст, шовініст), релігійні (священик, віруючий, прихожанин), демографічні (стать, вік, національність), сімейно-родинні (подружжя, дитина, брат, син). Вони є підструктурами соціальної структури суспільства, інституціональними сферами і репрезентовані відповідними інститутами: держави і права, виробництва, освіти (економічна й професійна підструктура), сім'ї і шлюбу (сімейно-родинна підструктура), релігії (релігійна підструктура).

Кожне суспільство має величезну кількість статусів, лише професійних налічується кількості тисяч. Кожний статус належить певній кількості людей, які утворюють соціальну групу. Отже, кожний статус у суспільстві репрезентований окремою соціальною групою. Сукупність усіх статусних груп утворює соціальний склад населення.

Статусні групи посідають певне місце у статусній ієрархії. Остання утворюється громадською думкою. Статус професора, наприклад, скрізь цінується вище за статус прибиральниці. Місце певної статусної групи в ієрархії називається рангом. Ранги можуть бути високими, середніми і низькими. Чим більше суспільство цінує статус, тим вищий у нього ранг, тим більше у нього привілеїв, благ, пошанування, символів, слави.

В суспільстві під впливом різних чинників відбувається статусне вирівнювання, уніфікація статусів — відповідність становища індивіда чи соціальної групи в ієрархічних системах статусів, що утворюються за різними критеріями: дохід, влада, престиж. Так, багато людей намагається переїхати в більш престижний район проживання, навчати своїх дітей в більш престижних навчальних закладах, купувати більш престижні, дорогі автомобілі тощо. Реалізуючи свої намагання вони доводять до загального рівня виявлення різних складових свого статусу стосовно різних його параметрів.

З статусним вирівнюванням пов'язане явище, яке називають статусфренією - (від лат. status - стан, грец. phen - розум) різновид патології, за якої індивід всякими способами незалежно від діючих норм поведінки намагається наблизитися до тої ролі, яка для нього найбільше престижна і забезпечить різні привілеї, матеріальні блага, соціальну владу, пошанування, славу тощо.

Статусні групи, ранжовані за доходами, владою, престижністю професії, освіти тощо, утворюють соціальну стратифікацію. Отже, стратифікація складається з тих самих статусних груп, що й структура, тільки згрупованих за іншими критеріями.

Зважаючи на те, що стратифікація — явище багатомірне і складається із багатьох нашарувань, які не цілком збігаються одне з одним, для визначення місця в суспільній ієрархії кожної страти слід застосовувати комплекс методів:

- аналіз статистичних даних, який дає можливість визначити ієрархію доходів, рівень освіти тощо;

- вивчення громадської думки, що відбиває значущість і цінність того чи того соціального статусу, соціальної групи, професії;

- соціологічні дослідження ціннісно-нормативної системи, які дають змогу виміряти міру впливу суб'єкта на прийняття управлінських рішень, його шанси на участь у політичній владі; характеристики еліти, можливості її тиску на державні структури, переваги і привілеї можновладців тощо.

Концепції і теорії еліт знайшли подальший розвиток в серії публікацій вітчизняних учених-соціологів «Правляча еліта сучасної України», в яких

висвітлюється процес становлення нової еліти в умовах кардинальних змін цінностей і соціальних норм, визначаються соціальні і психологічні характеристики цієї групи, що збагачує знання стратифікаційної структури суспільства.

2. Особливості рольової поведінки працівників організацій.

Рольові теорії особистості.

Соціальна роль — типова поведінка людини, пов'язана з її соціальним статусом, яка не викликає негативної реакції соціального середовища.

Людина в суспільному житті, як правило, виконує кілька соціальних ролей, які утворюють, за термінологією Р. Мертон, «рольовий набір». Соціальні ролі можуть закріплюватися формально (через посередництво закону чи іншого правового акту) або мати неформальний характер (моральні норми поведінки в певному суспільстві).

Одна з перших спроб систематизації соціальних ролей належить Т. Парсонсу, на думку якого їх характеризують:

- емоційність (одна роль вимагає емоційної стриманості, інша цілковитої розкутості);
- спосіб одержання (одні ролі притаманні особистості органічно, інші виборюються нею);
- масштабність (сформульовані й суворо обмежені або нечіткі й розмиті);
- ступінь формалізації (дія за жорстко встановленими правилами і приписами або довільна дія);
- характер і скерованість мотивів (орієнтовані на особисте або загальне благо).

Про соціальну роль йдеться тоді, коли за тривалої соціальної взаємодії регулярно відтворюються певні стереотипи поведінки. Тобто роль є окремим аспектом цілісної поведінки. Конкретні індивіди виступають у багатьох ролях. Суперечності між окремими соціальними ролями породжують рольові конфлікти, як внутрі-, так і міжособистісні. Вони часто виступають як боротьба мотивів діяльності, що свідчить не тільки про існування ієрархії соціальних статусів, а й про ієрархію соціальних ролей. Вільний вибір особою першочерговості реалізації певних мотивів є відносним, оскільки людина перебуває під тиском соціальних функцій, статусів і ролей, завдяки чому стає частиною суспільства, соціальної спільноти. Сукупність соціальних ролей особистості відображає соціальні відносини в суспільстві. Соціальний статус і соціальна роль є основними поняттями рольових теорій особистості.

Рольові теорії особистості. Їх автори Д. Мід, Р. Мертон та інші визнають залежність соціальної ролі людини як істоти соціальної від очікувань інших людей, пов'язаних з їх розумінням соціального статусу конкретної особистості. Розбіжність між уявленнями про соціальну роль тієї чи іншої особистості та її реальною поведінкою є основою соціальних конфліктів, що мають

міжособистісний характер. Внаслідок виконання людиною кількох соціальних ролей, несумісних між собою, може виникнути внутрішній конфлікт особистості. Його наслідком, як правило, є стрес. Саме у виявленні передконфліктних і передстресових ситуацій або підстав для цього, а також у пошуках конкретних шляхів гармонізації соціальних ролей і полягає роль соціології.

Теорії соціальної установки. Вони розглядають особистість як результат дії настанов, впливів, тиску. Акумуляція людиною протягом життя різноманітних установок приводить до того, що вона зникає бути особистістю; у неї складається принципова установка на те, щоб бути особистістю.

Диспозиційна теорія саморегуляції соціальної поведінки особистості. У ній знаходять подальший розвиток вихідні положення теорії соціальної установки. Базовим у ній є поняття «диспозиції особистості».

Диспозиція особистості- схильність особи до певного сприйняття умов діяльності та певної поведінки в цих умовах.

Диспозиції поділяються на вищі, середнього типу та нижчі. Вищі диспозиції регулюють загальну поведінку особистості, визначають її концепцію життя, ціннісні орієнтації, узагальнені соціальні установки на типові соціальні об'єкти і ситуації, а також ситуативні соціальні установки (схильність особистості до конкретного типу поведінки у певній ситуації, у конкретному предметному і соціальному середовищі). Диспозиції середнього типу диференціюють сприйняття та реакцію особистості на різні групи і сукупність об'єктів та явищ соціальної дійсності. Нижчі диспозиції — це схильність до певної поведінки у конкретних сферах діяльності, скерованість дій та вчинків у типових ситуаціях.

Структурно диспозиції містять три компоненти: когнітивний (усвідомлення особистістю об'єкта установки на абстрактно-теоретичному рівні); афективний (емоційна оцінка об'єкта); конативний, поведінковий (воля і прагнення до дії, скерована на об'єкт переддія).

Теорії референтної групи. На думку їх прихильників, надширокі соціальні утворення нездатні забезпечити комфортне самопочуття та існування особистості, тому референтні групи більше відповідають її прагненням, інтересам і потребам, оскільки вона сама обирає їх, належить до них з власної волі.

Референтна група- соціальна група, на яку індивід орієнтує свою поведінку, до якої належав у минулому, належить у конкретний час, прагне належати в майбутньому.

Референтними групами можуть бути різні соціальні спільноти: сім'я, клас, релігійні громади, виробничі кооперативи, політичні партії тощо.

У регуляції життєдіяльності особистості важливу роль відіграють норми (правило, взірць) як засоби соціальної регуляції та контролю діяльності суб'єктів. Вони безпосередньо впливають на процеси мислення і характер дій

особистості, визначають зміст установок, диспозицій, впливають на процес соціалізації особистості.

На різноманітних проблемах розвитку особистості зосереджуються концепції системного підходу, управління, теорії «людських стосунків» та ін. Однак фрагментарність її методології не дає змоги розкривати всю повноту механізмів життєдіяльності особистості.

Ще один напрям пов'язаний з вивченням феномену активності особистості, тобто з аналізом особистості як суб'єкта власної життєдіяльності, життєдіяльності соціальних груп і суспільства в цілому. Чільне місце в ньому посідає дослідження життєвої позиції особистості. Наприклад, Ж. Піаже та Р. Мертон, аналізуючи соціальну адаптацію особистості, дійшли висновку, що це — двосторонній процес, результат зустрічної активності суб'єкта і соціального середовища. Включаючись у суспільне життя, особистість зберігає свободу вибору соціальних ролей, соціальних спільнот, цінностей, форм і видів діяльності. Рівень свободи соціальної активності людини залежить від типу суспільства, кожен з яких по-різному обмежує свободу вибору. Але навіть за тоталітарних, авторитарних режимів людина намагається виявляти активність у реалізації мети.

Соціальна активність особистості — системна соціальна якість, у якій виражається та реалізується глибина і повнота зв'язків особистості із соціумом, рівень перетворення її на суб'єкт суспільних відносин.

Основними критеріями активності особистості є спрямованість на певні інтереси, потреби, цінності; особливості їх прийняття і реалізації. Загалом життєва позиція особистості є багатомірною. Вона інтегрує всю особистісну структуру, забезпечує людині певний рівень включеності в життєдіяльність соціального середовища та її самовизначення як суб'єкта власного життєвого шляху та способу життя. Об'єктом позиції особистості є соціальний стан особистості, її життєвий шлях у суспільстві.

Показником активності особистості є життєвий контроль. Він є характеристикою особистості як суб'єкта діяльності, її ролі у вирішенні власних справ, проблем навколишнього світу.

Життєва позиція особистості як соціальний феномен характеризує людину як суб'єкта певного способу життя, дає змогу зафіксувати специфічні особливості й спрямованість діяльності окремої людини, певної спільноти у різноманітних сферах життя — у сім'ї, на роботі, в громадській діяльності, щодо використання вільного часу.

Життєвий шлях особистості є детермінованим суспільством і вільним вибором людини, процесом поетапного залучення її до суспільних відносин, послідовної зміни способів життєдіяльності, пов'язаних із самореалізацією та самоутвердженням.

Табл. 5. Соціальні та особистісні ролі.

Соціальні ролі		Особистісні ролі	
Ситуативні	групові	міжособистісні	життєві
Пасажир, покупець	Професійнф, навчальні, партійні..	Статусні, стильові (професійні), неформальні (друг, партнер)	Статеві, гендерні, смислові (професійні)

Розвиток ролі відбувається за такими стадіями:

-зразок ролі (у процесі соціалізації людина засвоює певні зразки поведінки, які виступають як щось зовнішнє стосовно індивіда, як певний стандарт для людини; зразок ролі виконує функцію орієнтира і регулятора поведінки, поступово перетворюючись на норму поведінки);

-моделі ролі (зіставляючи зразки поведінки один з одним та з власними здібностями, індивід виробляє свою модель соціальної поведінки, яка є результатом поєднання індивідуального і соціального в структурі особистості);

-рольова поведінка (це реальні вчинки людей, опосередковані вимогами та очікуваннями оточення, індивідуальними властивостями людини; вона формується у процесі міжособистісного спілкування).

Тривале виконання ролі можна співвіднести з маскою, яка з часом стає самим обличчям. Оточення у ставленні до особистості має рольові сподівання - систему уявлень про те, як людина повинна поводитися в певній ситуації, чого від неї можна очікувати. Серед багатьох ролей розрізняють передусім соціальні ролі — нормативно схвалений спосіб поведінки, очікуваний від кожного, хто займає певну позицію, та психологічні ролі, які досягаються особистісними зусиллями індивіда. Для них характерна стереотипність поведінки, однак вони можуть бути різноманітними.

3. Людина як суб'єкт економічного життя

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, будучи членом якоїсь соціальної групи, організації, займає ту чи іншу позицію в управлінських відносинах. Соціальна позиція працівника зумовлена передусім його професійно-кваліфікаційними характеристиками та функціональними обов'язками.

Отже, в кожній організації (наприклад, підприємстві) чітко виокремлюється позиція директора, начальника цеху, майстра, бухгалтера, працівника відділу технічного контролю і простого робітника.

Залежно від того, яку участь особистість-працівник бере в громадському житті, залежно від виконуваних функцій у громадських організаціях, можна виділити також відповідні певні позиції.

Поняття "позиція особистості" вживають у вітчизняній і західній літературі, проте описують його по-різному. Дуже часто це поняття ототожнюють із поняттям "роль", "статус" "відношення", "установка", "ціннісні орієнтації".

Зауважимо, що на рольових вимогах, які виходять від конкретних людей, груп чи спільностей, яскраво виявляються їхні соціально-психологічні особливості. Наприклад, на груповому рівні ці вимоги залежатимуть від відповідних групових цінностей, традицій, інтересів і можуть відрізнятися навіть у межах одного підприємства. Відповідно до цього здійснюється рольова взаємодія в системі неформальних відносин у колективі.

У системі формальних відносин працівник не повинен порушувати технологію виробництва, правила безпеки, дисципліну праці. Якщо його діяльність відповідає очікуваням вірціям, то її вважають успішною і працівник виконує свою професійно-функціональну роль. Детальніше розглянемо офіційну функціональну роль особистості в колективі.

Як зауважує В. Афанасьєв, управління людьми означає вирішення таких завдань:

- правильне визначення соціальної ролі кожного працівника та його місця у виробництві, колективі;
- засвоєння кожним працівником призначеної йому соціальної ролі;
- забезпечення виконання кожним працівником своєї соціальної ролі.

Функціональна роль кожного учасника трудового колективу визначається посадовими інструкціями, в яких зазначається мета та ціль певної роботи, обов'язки і права працівників, види їхніх офіційних взаємодій з іншими членами колективу (майстром, директором).

Зрозуміла і чітка посадова інструкція забезпечує основу для розуміння своєї функціональної ролі кожним працівником. А нечіткість інструкції призводить до негативних наслідків у діяльності працюючих.

Водночас у посадовій інструкції повинна передбачатись і деяка самостійність, щоб надати творчості процесу роботи.

У цілому вчені наголошують на оптимальному рівні деталізації різних посадових інструкцій, оскільки від якості цих інструкцій залежать виробничі показники працівників і міжособистісні стосунки.

За словами Г. Предвечного і Ю. Шерковіна, рольову поведінку особистості можна розглядати як функцію двох змінних - соціальної ролі і "образу Я".

Якість виконання тієї чи іншої соціальної ролі залежить від того, наскільки людина розуміє її специфіку і якою мірою цю роль вона приймає і засвоює, тобто інтерналізує. Як зауважив І. Кон, "інтерналізована роль — це

внутрішнє вивчення індивідом свого соціального становища і його ставлення до цього становища відповідно до його обов'язків".

В аналогічному розумінні Б. Паригін вживає поняття "залучення в діяльність". Він зазначає, що це залучення "характеризується певною мірою відповідності чи невідповідності внутрішнього психічного стану, настрою особистості в цілому тим вимогам, які до неї ставлять". Інтерналізація працівниками своїх офіційних ролей у виробничому колективі передбачає передусім розуміння і прийняття цілей певного колективу; узгодження з цими цілями власних цілей.

Ефективність виконання соціальної ролі працівником зумовлена також і особливостями самооцінки власної рольової поведінки в системі управління. Бувають ситуації, коли суб'єктивне розуміння й оцінка особистістю окремих елементів своєї функціональної ролі не цілком відповідають вимогам колег (тобто не збігаються).

С. Безсонов проводив дослідження, зіставляючи дві оцінки:

суб'єктивне уявлення працівників про риси, які необхідні їм для успішного виконання посадової ролі;

відповідні рольові "еталони" (еталон менеджера, керівника відділу тощо та їхні риси).

У результаті досліджень було виявлено, що збіг цих двох оцінок коливається в межах 60-30 % . Аналіз особливостей, розуміння особистістю своєї посадової ролі та її корекція можуть бути використані з метою оптимізації управління.

Важливою є також проблема впливу ролі на психологічні особливості. Відповідно до головних принципів психології про єдність свідомості й діяльності, психологічні властивості особистості одночасно виявляються та розвиваються в процесі її діяльності. Соціальна діяльність людини є стрижневою, ведучою характеристикою особистості. Особливості трудової діяльності та індивідуального стилю роботи, впливаючи на властивості особистості, можуть призвести до так званої професійної деформації.

Як свідчать експериментальні дані, інколи ті чи інші професійні ролі настільки входять у свідомість людини, що стають перепоною для прийняття інших ролей, навіть в уявній ситуації. Зокрема, в експериментах М.Гомелаурі досліджувані (прокурори й адвокати, тобто особи з протилежними професійними ролями) спочатку повинні були оцінити правопорушення з позиції своєї ролі, а потім з протилежної. Виявилось, що деякі досліджувані не могли сприйняти завдання, яке полягало в оцінюванні поступків з позиції протилежної ролі. Щоб успішно виконувати професійні ролі, необхідне не тільки знання і розуміння посадових інструкцій, а також важлива моральна готовність прийняти певну роль та активність щодо її виконання. Тоді офіційні рольові вимоги підкріплюються відповідними вимогами людини до самої себе. Потрібно особливо акцентувати увагу на значенні відповідальності як

властивості особистості, яка визначає її ставлення до своїх функціональних обов'язків.

Відповідальність особистості завжди має соціальний характер, оскільки являє собою орієнтацію на виконання певних соціальних вимог, норм і взірців поведінки відповідно до її місця в системі суспільних відносин.

Відповідальність є засобом внутрішнього контролю (самоконтролю) і внутрішньої регуляції (саморегуляції) діяльності особистості, яка виконує необхідне на свій розсуд, "свідомо та добровільно", зазначав К. Муздибаєв.

К. Муздибаєв проводив цікаві дослідження. За допомогою спеціальної шкали були відібрані "робітники більш відповідальні" (196 осіб) і "менш відповідальні" (161 осіб). Виявилось, що "робітники більш відповідальні" краще усвідомлюють виконання виробничих обов'язків, ніж "менш відповідальні". Це позначається і на їх поведінці. Зокрема, випадки невиконання своїх обов'язків характерні для "менш відповідальних". Вони менше виявляють готовність допомогти колегам, не виявляють зацікавленості в справах колективу, частіше порушують дисципліну.

У цілому була встановлена позитивна кореляція між соціальною відповідальністю та їхньою поведінкою як у сфері виробництва, так і в повсякденному житті.

Дослідження К. Муздибаєва виявили також різні рівні усвідомлення працівниками окремих видів посадових обов'язків. Одні з цих обов'язків суб'єкт усвідомлює як нероздільні з їхньою соціальною роллю і власним "Я", а інші - як периферичні, які не зачіпають їх "Я". Звідси й різний ступінь реалізації обов'язків: те, що краще усвідомлюється, краще і виконується.

Звідси можна виділити різні моделі відповідальності працівників (від високого усвідомлення і виконання виробничих функцій до усвідомлення і реалізації лише частини з них).

Зазначимо, що основи відповідальності закладаються і формуються в дитячому (підлітковому) віці.

Матеріали дослідження Н. Бахаревої і Е. Ширяєва засвідчують, як особливості сім'ї (трудові норми, рольова структура, стиль керівництва, характер взаємин) впливають на формування у школярів різних типів ставлення до праці.

І підсумовуючи, зауважимо, що для формування працівника нового типу (відповідального, дисциплінованого, творчого) необхідне передусім створення можливостей для ефективного виконання своїх ролей, які визначаються особливостями виробничої та громадської діяльності. Вирішення завдань оптимізації взаємодії особистості й цих ролей починається з профорієнтаційної роботи і профвідбору. Далі — управління процесами трудової адаптації особистості. На всіх цих етапах необхідні відповідні управлінські стимули, які сприяли б виробничій і громадській активності працюючих.

Зробимо висновки. Слово "роль" взяте із театру. Тут воно означає своєрідний розпорядок дій, характерних для тих, хто займає певну соціальну позицію. У цьому випадку поняття "позиція" ми вживаємо в соціологічному значенні, як щось зовнішнє для особистості; це місце, яке особистість посідає в системі відносин певної соціальної структури (це соціальне становище особистості, її місце в соціальній структурі).

Є і психологічний підхід до визначення поняття "позиція". Це внутрішній компонент, котрий належить до структури особистості, це вибірковість, яка визначає індивідуальний характер діяльності в окремих учинках. Отже, соціальна роль - це набір норм, які визначають, як повинна вести себе людина певного соціального становища або яка займає певну соціальну позицію.

Соціальну роль потрібно розуміти як спосіб реалізації соціальної діяльності через певні вчинки особистості, її поведінку (відповідає на запитання "як вона це робить?").

Роль - це характеристика особистості як члена колективу, соціальної організації, суспільства у процесі спілкування. Насамперед вона відображає залучення особистості до діяльності конкретної організації, виконання в ній певних функцій та обов'язків.

З огляду на це ми ведемо мову про важливість засвоєння функціональних ролей, яке здійснюється у процесі засвоєння посадових інструкцій. Також дуже важливим для ефективності виконання тієї чи іншої ролі є її засвоєння, тобто інтерналізація. Ефективність виконання соціальних ролей працівників зумовлена також і особливостями їх самооцінки власної рольової поведінки в системі управління. Не завжди ця самооцінка відповідає вимогам колег. Важливою є також проблема впливу професійних ролей на психологічні особливості особистості (може призвести до професійної деформації). Для успішного виконання професійних ролей також важливе значення має моральна готовність прийняти певну роль і її активність, коли відповідні рольові вимоги підкріплюються відповідними вимогами людини до самої себе.

Особливе значення, як стверджують дослідники, має така властивість особистості, як відповідальність.

Тема 7. Мотивація діяльності працівників як фактор успішності управління

1. Поняття про мотивацію та її значення для процесу управління.
 2. Теорії мотивації
 3. Мотивуючі чинники, принципи впливу на мотивацію людей
 4. Мотивація - досвід закордонних країн
 5. Мотивація - досвід України
- 1. Поняття і роль мотивації та її значення для процесу управління.**

Правомірним є твердження, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. З огляду на вищенаведене можна вже сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини. Мотивація персоналу включає цілу низку складових, а саме: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи тощо. Теорія і практика менеджменту персоналу (зокрема його мотиваційна складова) поряд із уже названими ключовими термінами користується ще цілою низкою інших, які часто також тлумачать по-різному. З метою уніфікації низки понять уточнимо їхній зміст:

1) мотиватори - чинники, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори - зовнішні щодо працівника впливи; внутрішні мотиватори - внутрішні спонукальні сили;

2) мотиваційний потенціал працівника - складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок;

3) багатство мотивації персоналу - різноплановість мотивів як результат різноманітності значущих для працівника потреб, які спонукають його до трудової діяльності;

4) напрямленість мотивації - спрямованість працівника на реалізацію певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності;

5) сила мотивації (мотиваційної поведінки) - інтенсивність наміру працівника, міра його готовності включитися в трудову діяльність для досягнення поставлених цілей.

Процес мотивації, поняття мотиву, стимулу і потреб. Позитивна і негативна мотивації. Етапи процесу мотивації

Мотивація – це процес спонукання себе та інших для досягнення особистих цілей або цілей організації. У мотиваційному процесі використовують поняття мотиву та стимулу.

Мотив – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину щось робити або вести себе певним чином (орієнтація, установка, бажання, інстинкти, імпульси).

Стимул - зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення мети. Стимулом може бути моральна винагорода, але найчастіше – матеріальна.

Ефективна діяльність можлива лише за наявності в працівників відповідної мотивації, тобто бажання працювати. Позитивна мотивація активує здібності людини, звільняє його потенціал, негативна мотивація гальмує прояв здібностей, перешкоджає досягненню цілей діяльності.

Основні задачі мотивації:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;

- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутріорганізаційного спілкування;

- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Мотивація, розглянута як процес, теоретично може бути подана у вигляді шести наступних одна за іншою стадій.

Природно, такий розгляд процесу має досить умовний характер, тому що в реальному житті немає настільки чіткого розмежування стадій і немає відособлених процесів мотивації. Однак для з'ясування того, як розвертається процес мотивації, яка його логіка і складові частини, може бути прийнятна і корисна нижче наведена модель.

Перша стадія – виникнення потреб. Потреба виявляється у вигляді того, що людина починає відчувати, що їй чогось не вистачає. Виявляється вона в конкретний час і починає “вимагати” від людини, щоб вона знайшла можливість і почала якісь кроки для її усунення. Потреби можуть бути найрізноманітнішими. Умовно можна розбити на три групи:

1 Фізіологічні.

2 Психологічні.

3 Соціальні.

Друга стадія – пошук шляхів усунення потреби.

Якщо потреба виникла і створює проблеми для людини, то вона починає шукати можливості усунути її: задовольнити, придушити, не зауважувати. Виникає необхідність щось зробити, щось почати.

Третя стадія – визначення цілей (напрямки) дії. Людина фіксує, що і якими засобами вона повинна робити, чого домогтися, що одержати для того, щоб усунути потребу. На даній стадії відбувається узгодження чотирьох моментів:

1 що я повинен одержати, щоб усунути потребу;

2 що я повинен зробити, щоб одержати те, що бажаю;

3 якою мірою я можу домогтися того, чого бажаю;

4 наскільки те, що я можу одержати, може усунути потребу.

Четверта стадія – здійснення дії. На цій стадії людина витрачає зусилля для того, щоб здійснити дії, що у кінцевому рахунку повинні дати їй можливість одержання чогось, щоб усунути потребу. Тому що процес роботи здійснює зворотний вплив на мотивацію, то на цій стадії може відбуватися коригування цілей.

П'ята стадія – одержання винагороди за здійснення дії. Проробивши визначену роботу, людина або безпосередньо одержує те, що вона може використовувати для усунення потреби, або те, що вона може обміняти на бажаний для неї об'єкт. На даній стадії з'ясовується те,

наскільки виконання дій дало бажаний результат. Залежно від цього відбувається або ослаблення, або зберігання, або ж посилення мотивації до дії.

Шоста стадія – усунення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, що викликається потребою, а також від того, чи викликає усунення потреби ослаблення або посилення мотивації діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і здійснювати дії з усунення потреби.

2. Теорії мотивації

Основою розробки прикладних механізмів мотивування працівників є система теорій мотивації. Класифікація теорій мотивації з виділенням груп змістовних та процесійних теорій подана на рис. 14.

Видатний український вчений Туган-Барановський виділив п'ять груп потреб: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру.

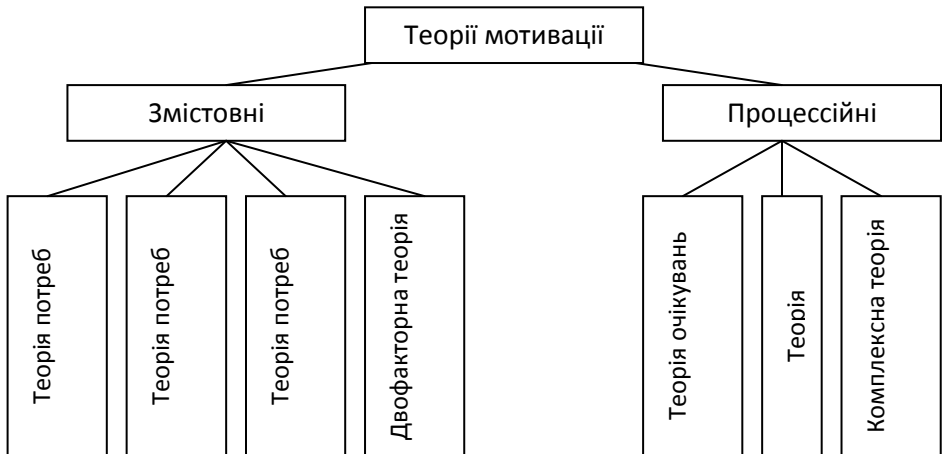


Рис. 14 - Класифікація теорій мотивації

Туган-Барановський вважав, що мотиви й інтереси негосподарського роду мали особливо великий вплив на розвиток господарства, оскільки всупереч Енгельсу люди часто віддавали перевагу корисному.

Туган-Барановський особливого значення надавав раціональним почуттям, приналежності до народностей, моральним і релігійним поглядам. Він відштовхувався від Канта та Фіхте і зазначав значущість духовності в розвитку економіки.

Ієрархію потреб за Маслоу характеризує рис. 15.



Рис. 15. Класифікація потреб за теорією Маслоу

Виділені такі групи потреб:

2. Потреби в їжі, воді, одязі, помешканні, сексі тощо.
3. Потреби у захисті від фізичної та психологічної небезпеки.
4. Потреби відчувати причетність до подій.
5. Потреби поваги з боку оточення, признання, самоповаги.
6. Потреби в реалізації своїх можливостей.

Теорія базується на біхевіористичній доктрині, тобто на вивченні поведінки людей на відміну від вивчення свідомості, мислення. Згідно з підходами Маслоу, перші дві групи потреб називають первинними (вимагають першочергового забезпечення), а останні три — вторинними. Форма піраміди (рис. 2) підкреслює значення різних потреб.

Людина насамперед задовольняє перші дві групи потреб, що слід застосовувати у менеджменті. Доцільно також враховувати національні особливості, рівень культури, освіти, правове забезпечення рівності.

У теорії Мак-Клелланда йдеться про те, що треба враховувати три потреби: влади; успіху; причетності.

Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на гігієнічні та мотиваційні (табл. 6.).

Таблиця 6. Групи факторів за теорією Герцберга

Фактори	
Гігієнічні	Мотивації
Політика фірми і адміністрації	Успіх
Умови роботи	Просування по службі
Заробіток	Висока міра відповідальності і

Рівень безпосереднього контролю за роботою	Визнання та схвалення результатів работ
Міжособисті відносини з начальником, колегами, підлеглими	Можливості творчого та ділового зростання

Гігієнічні фактори пов'язані із середовищем, яке оточує працівника, а мотивації — зі змістом самої роботи. Між теоріями Маслоу і Герцберга є певний зв'язок, який характеризується табл. 7.

Таблиця 7. Зв'язок між факторами теорій Маслоу і Герцберга

Фактори	Потреби
Мотивації	Самовираження
	Поваги
Гігієнічні	Соціальні
	Безпеки і захищеності
	Фізіологічні

Прикладне значення теорії Герцберга базуються на тезі про те, що праця, яка приносить задоволення, сприяє забезпеченню психологічного здоров'я людини. Трудові успіхи, визнання заслуг, міра відповідальності, службове та професійне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки людини в процесі праці, оскільки ці фактори підвищують задоволеність роботою.

Основні характеристики змістовних теорій подані на рис. 16.



Рис. 16. Основні характеристики змістовних теорій

Наведемо коротку характеристику процесійних теорій.

Теорія очікувань базується на очікуванні появи якоїсь події. Наприклад, після закінчення інституту випускник очікує скерування на роботу. Виділяють такі очікування:

щодо «затрат—результатів» (робітник економить матеріал і очікує підвищення розряду);

щодо «результатів—винагород» (працівник чекає винагороду);

щодо цінності заохочення або винагороди.

Згідно з теорією справедливості працівники суб'єктивно порівнюють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Доки працівники не будуть вважати винагороди справедливими, їхня віддача в роботі буде низькою.

Комплексна теорія Портера-Лоулера базується на моделі, яка показана на рис. 4. Модель враховує цінність винагород, зв'язки «зусилля—винагорода», здібності, характер, роль працівника.

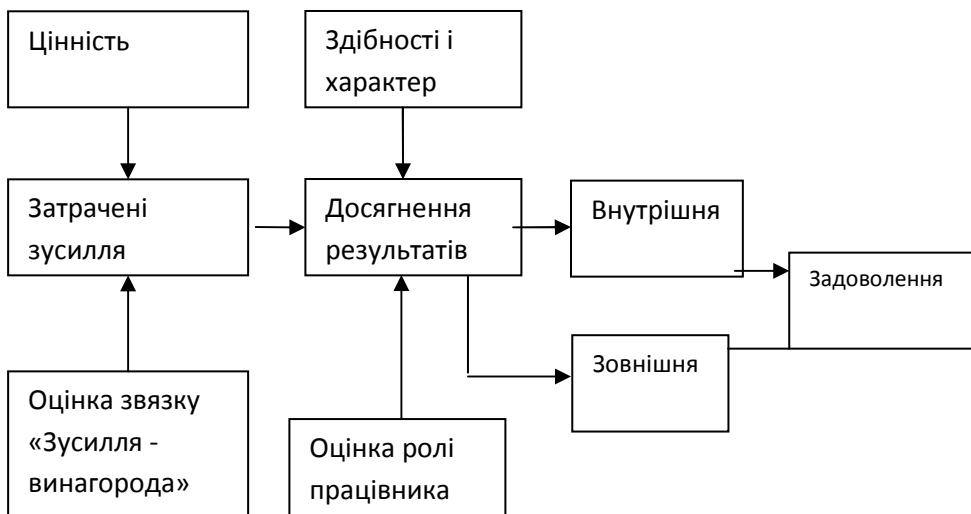


Рис. 17 - Схематична модель комплексної теорії Портера-Лоулера

Розглянуті теорії мотивації можуть застосовуватися при побудові будь-яких прикладних мотиваційних систем. Тут слід урахувати те, що використання тих чи інших теорій або їхніх елементів визначається станом внутрішнього і зовнішнього середовища організації, особливостями груп працівників, рівнем підготовки робочої сили тощо. Це стосується проблем фінансування, кредитування, соціального захисту, ціноутворення, адміністрування та ін. Так, у процесі матеріального стимулювання доцільно враховувати всі змістовні та процесійні теорії. Однак для різних категорій працівників перевага буде віддаватися тим теоріям чи їх окремим елементам, які зможуть найбільше задовольнити потреби та забезпечити вагомий винагорода.

3 Мотивуючі чинники, принципи впливу на мотивацію людей

Одержання нового місця роботи, а також зміна звичних умов діяльності стимулює працівника, викликає в ньому бажання проявити себе з кращої сторони. Не отримавши можливості відчувати себе необхідним, самостійним працівником, якому довіряють і якого шанують, він розчарується у своїй роботі.

При цьому, навіть просто з економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю. Керівник так само зобов'язаний розуміти, що існує і моральний

чинник. Усвідомлення цієї проблеми ставить перед керівником нову: якою повинна бути ідеальна для підлеглих робота?

Відповідаючи на це питання впливає небажання до надмірної специфічності й оригінальності. Все рівно врахувати розходження в смаках і особистих думках кожного вдається рідко, тому керівник, як правило, прагне до підвищення інтегральної продуктивності. З приведеними нижче чинниками в керівника є шанс дійти згоди з максимальною кількістю своїх підлеглих. Отже, ідеальна робота повинна:

-мати цілісність ,тобто приводити до визначеного результату.

-оцінюватися службовцями, як важлива і що заслуговує бути виконаною.

-давати можливість приймати рішення, необхідні для її виконання, тобто повинна бути автономія (в обумовлених межах). Або, як варіант, групова автономія.

-забезпечувати зворотний зв'язок із працівником, оцінюватися в залежності від ефективності його праці.

-приносити справедливу з погляду працівника винагороду.

Спроекована відповідно до цих принципів робота забезпечує внутрішнє задоволення. Це дуже потужний мотиваційний чинник, тому що стимулює якісне виконання роботи, і так само, стимулює до виконання більш складної роботи.

Послідовно розглянемо кожний із основних параметрів роботи й з'ясуємо, що вони значать і як впливають на "психологічний стан", що визначає відношення людей до роботи.

Розмаїття умінь і навиків.

Цей термін характеризує ступінь, у якому робота вимагає різноманітних дій при її виконанні і який передбачає використання різних навиків і талантів персоналу.

Якщо працівник відчуває, що хтось ще може зробити цю роботу так само добре, то вона навряд чи буде представляти для нього цінність і мало ймовірно, що він відчуватиме почуття гордості від виконання завдання. Робота, що не використовує цінних навиків працівника не викликає і потреби надалі навчання.

Існує так само оптимальний рівень різноманітності. Він індивідуальний для кожного працівника. Так однакова робота одним може розглядатися як нудна, а для іншого здається що вона має хитливий і переривчастий характер, у зв'язку з чим неможливо установити якийсь визначений режим її виконання.

Цілісність роботи.

Під цим параметром розуміється завершеність робочої операції, тобто виконання роботи від початку і до кінця з видимим результатом. З цим поняттям тісно зв'язана певність завдання з боку менеджера.

Важливість роботи.

Під цим параметром розуміється ступінь впливу виконуваної роботи на життя або роботу інших людей в організації або в зовнішньому оточенні.

Робітники, що затягують гайки гальмових пристроїв літака розцінюють свою роботу як дуже важливу, на відміну від робітників, що заповнюють скріпками паперові коробочки. При цьому рівень навиків приблизно однаковий.

Робота може бути цікавою і захоплюючою, але люди будуть залишатися незадоволеними доти, поки вони не відчують, що їхня робота представляє важливість і її необхідно виконати.

Автономія.

Автономія характеризує, наскільки робота забезпечує свободу і незалежність службовця при виробітку графіка виконання роботи і дій, використовуваних для досягнення потрібного результату. Якщо рішення приймаються іншими людьми, гарне виконання роботи навряд чи буде розглядатися як винагорода. Людина буде почувати, що якість виконання роботи залежить від слухності цих рішень, а не від його зусиль

Зворотний зв'язок.

Зворотний зв'язок забезпечує одержання працівниками інформації про якість виконуваної ними роботи. Ефективність обернено зв'язку залежить від цілісності роботи.

Важливість зворотного зв'язку очевидна. Люди повинні знати, наскільки добре вони виконують свою роботу. Менеджери є важливим джерелом подібного зворотного зв'язку. Однак, найкращий зворотний зв'язок має місце тоді, коли працівники самі контролюють якість власної роботи.

Розглянуті вище три перших чинники вносять свій внесок в оцінку роботи з погляду її складності, цінності і необхідності. Якщо робота не має таких параметрів, то вона не буде внутрішньо мотивуватися. Хороша якість її виконання не буде створювати ні почуття виконаного боргу, ні відчуття новизни або придбання чого-небудь корисного.

Робота, що задовольняє всім описаним чинникам внутрішнього мотивування працівників, забезпечує хорошу якість виконання завдання, приносить задоволення. Вона створює відчуття особистого внеску в продукцію, що випускається або послуги, що робляться, дає працівникам почуття співпричетності.

Тільки така робота дає можливість людині до самовираження, закладена в його соціальності.

• Методи поліпшення параметрів роботи

Підвищення розмаїтості умінь і навиків.

Тут важливо пам'ятати, що саме розмаїтість навиків, а не просто розмаїтість сама по собі є принциповим. Якщо члени колективу застосовують обмежену кількість навиків, то необхідно шукати спосіб стимулювати потребу до збільшення їхньої кількості.

Працівникам так само необхідно дати відчуття визнання використуваних ними навиків. Тобто потрібно прагнути приділяти увагу співробітникам із метою привселюдно об'явити про незамінну цінність даного навичку в працівника. Такий підхід, як правило, стимулює працівника на удосконалення навиків, розширення діапазону його спроможностей.

Підвищення цілісності роботи.

Як уже відзначалося, працівники випробують більше задоволення від роботи, що має деякий видимий результат. Підвищення цілісності завдання може бути досягнуте за рахунок додавання до нього зв'язаних із ним задач. Це, як правило, якісь підготовчі або заключні операції, що виконуються різними людьми.

Навіть процес контролю за якістю роботи значно підвищує цілісність. Необхідно так само мати на увазі те, що додавання робочих операцій, що не роблять роботу більш цілісною, звичайно знижують рівень мотивації і викликають почуття ворожості з боку працівників.

Об'єднання декількох операцій в одну закінчену роботу поліпшить багато показників роботи. Однак важливо вчасно зупинитися і не доручити всю роботу одному виконавцю.

Підвищення важливості роботи.

Якщо працівник знає як конкретно будуть використані результати його праці він починає відчувати важливість власної роботи що стимулює його до якнайшвидшого виконання роботи при гарній її якості.

Працівник завжди хоче знати навіщо він робить ту або іншу роботу. Навіть якщо його просять зібрати дані для звіту, йому хочеться знати яку ціль переслідує цей звіт. Тому при формулюванні абсолютно будь-якого завдання необхідно згадати про цілях, про те що реально буде залежати від швидкості і якості виконання даної роботи, як ця робота “уливається” у роботу фірми в цілому. Після виконання роботи виконавець буде чекати результату.

Збільшення автономії.

Передача деяких управлінських функцій низького рівня підлеглим несе подвійний ефект - концентрація зусиль менеджера на рішенні проблем більш високого рівня і, одночасно, робить позитивний вплив на мотивацію працівників.

Передача права прийняття рішень низького рівня підлеглим може розглядатися як благо за умови, що вони навчені і правильно розуміють всі особливості роботи, у тому числі, де одержати необхідну інформацію й у який момент прийняти рішення.

Час є надзвичайно важливим чинником у усіх видах роботи. Якщо людина не має досить часу для якісного виконання роботи, вона буде вважати, що на неї не варто витрачати зусиль. Доручення роботи заздалегідь дає працівникам значну автономію у виборі часу роботи. У нього з'являється

можливість розставляння пріоритетів, планувати роботу з обліком своїх схильностей, а отже, одержувати більше задоволення.

Темп виконання роботи також робить істотний вплив на мотивацію. Тому потрібно прагнути зниження монотонності напівавтоматичних процесів надаючи працівникам свободу у виборі темпу. Якщо ж це не можливо і темп цілком задається машиною, необхідно ввести систему буферних нагромаджувачів.

Посилення зворотного зв'язка.

Зворотний зв'язок буває внутрішній – той, що йде від самої роботи і зовнішній – у випадку, коли споживач результатів роботи відгукується про їхню якість, а також у випадку публічної похвали.

Внутрішній зворотний зв'язок є більш надійним, тому що діє безпосередньо на працівника під час виконання завдання. Вірний спосіб стимулювання цього зв'язку - постановка чітких і конкретних цілей, не вказуючи при цьому шлях їхньої досягнення. Інший спосіб - введення в процес виготовлення перевірок на якість. Це дозволить працівнику негайно виправляти нестачі, і відповідно коректувати процес виконання роботи, наближаючи його до максимально ефективного. А значить у результаті подібні збої в майбутньому вже не повторюються.

• Економічна мотивація

Дотепер ми розглядали методи мотивації, в основному, у світлі психологічних потреб, впливів на внутрішню мотивацію. Ці методи засновані на “Теорії Y”. Однак, застосування ”Теорії X” те ж має місце сьогодні й у багатьох випадках цілком виправдує себе. Це означає, що огляд методів мотивації співробітників був би не повним без розгляду економічних методів мотивації.

Відповідно до посилок “Теорії X” люди працюють, головним чином для задоволення своїх економічних потреб.

Задача, у випадку застосування економічної мотивації, полягає в розробці преміальної схеми виплат за продуктивність, системи відрядної оплати або трудових угод. Ця задача аж ніяк не проста, тому що ситуація в кожній фірмі унікальна і, отже, преміальна система повинна бути унікальною для кожного випадку. Вона також залежить від спеціалізації персоналу. Так цілком неефективно вводити відрядну преміальну систему виробничим робітникам на підприємствах із динамічним виробничим процесом, орієнтованим, головним чином, на роботу під замовлення.

Не всі способи економічного заохочення можуть мотивувати робітників, однак, існує декілька основних положень про премії, що не торкаються специфіки підприємства і є універсальними. Ними потрібно керуватися при впровадженні методів економічної мотивації:

Премії не повинні бути занадто загальними і поширеними, оскільки в противному випадку їх будуть сприймати просто як частину звичайної зарплати в звичайних умовах.

Премія повинна бути зв'язана з особистим внеском працівника у виробництво, будь це індивідуальна або групова робота.

Повинен існувати якийсь прийнятний метод виміру цього збільшення продуктивності.

Робітники повинні відчувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль.

Додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій.

• Засоби поліпшення мотивації праці

Засоби поліпшення мотивації праці об'єднуються в п'ять відносно самостійних напрямків:

матеріальне стимулювання

поліпшення якості робочої сили

вдосконалення організації труда

залучення персоналу в процесі управління

негрошове стимулювання.

Перший напрямок відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення виробництва праці. Воно виступає в ролі елементів вдосконалення системи заробітної платні, надавання можливості персоналу приймати участь у власності та прибутку підприємства.

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню трудової активності на потрібному рівні, так й росту продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень продуктивності праці. Врешті решт відбуваються певні накладки або звикання до цього виду впливу. Однобічний вплив на робітників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищення продуктивності праці.

Хоча праця в нашій країні, на відміну від високорозвинутих країн, розглядається лише як засіб заробітку, можна припустити, що потреба в грошах буде рости до певної межі, яка залежить від рівня життя, після якого гроші стануть умовою нормального психологічного стану, збереження людської гідності. Для керівника велике значення має умінь розрізняти потреби працівників. Потреби більш низького рівня повинні задовольнятися до того, як потреби слідуючого рівня стануть більш значним фактором, що визначають поведінку людини.

Потреби постійно змінюються, тому неможна розраховувати, що мотивація, яка зпрацювала один раз, знов виявиться ефективною. З розвитком особистості розширюються можливості, потреби у самовираженні. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення потреб нескінченний.

Наступний напрямок поліпшення мотивації - вдосконалення організації праці – включає постановку цілей, розширення функцій роботи, збагачення праці, виробничуротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Постановка цілей припускає, що правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для робітника.

Розширення функцій роботи припускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення числа операцій, зроблених одним працівником. В результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, збільшується інтенсивність праці. Застосування цього методу доцільно у випадку недозавантаженості працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може привести до різкого опору з боку працівників.

Збагачення праці припускає надавання людині такої праці, яка б давала можливість росту, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю основної, а інколи й суміжної продукції. Цей метод доцільно застосовувати в сфері праці інженерно-технічних працівників.

Для професій, що передбачають масовість, ліпше за все використовувати виробничу ротацію, яка припускає чергування видів роботи і виробничих операцій, коли працівники на протязі усього дня періодично обмінюються місцями, що характерно переважно для бригадної форми організації праці.

Поліпшення умов праці - одна з найгостріших проблем цього часу. На сучасному етапі зростає значимість умов праці як одної з найважливіших потреб людини. Новий рівень соціальної зрілості заперечує несприятливі умови робочого середовища. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певного виробництва праці і його ефективності.

Довгий час працюючи в незадовільних санітарно - гігієнічних умовах людина не вміє, та й не хоче правильно організувати своє робоче місце. В останній час на українських передових підприємствах як експеримент почала втілюватися японська передова форма управління підприємством, одним з її компонентів є підвищення культури виробництва. Використання цих п'яти принципів праці є одним з елементів робочої моралі:

- ліквідувати непотрібні речі на місцях праці
- правильно зберігати потрібні речі
- постійно підтримувати чистоту та порядок на робочому місці

постійна готовність робочого місця до роботи
засвоїти дисципліну та доглядати перелічені принципи

Стан робочого місця щоденно оцінюється побально. Працівники зацікавлені у постійній підтримці свого місця в доброму стані, тому, що в цьому випадку тарифна частина його зарплатні збільшується на 10%. Застосування такої системи дозволяє підвищити рівень культури виробництва та сприяє зростанню виробництва праці.

4. Мотивація - досвід закордонних країн

В практиці американських фірм «Форд», «Дженерал Моторс» та інших використовуються різні методи мотивації і гуманізації праці. Багато з них зв'язані з матеріальними заохочуваннями працівників. Часто використовують аналітичні системи заробітної платні, особливість яких - диференціальна оцінка в балах ступеня складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці та інше. При цьому змінна частина заробітної платні, яка виступає у формі винагороди за підвищення якості продукції, зріст виробництва праці, економію сировини досягає третини платні. Використовуючи різноманітні форми участі працівників в розподілі прибутку. Для рішення виробничих задач формуються кола працівників в залежності від їх внеску, в тому числі і в підвищенні продуктивності праці.

Матеріальне заохочування практикується в різних видах. Велике розповсюдження у британських фірмах отримало заохочення у формі подарунків. Так, у фірмі "Брітіш Телеком" винагороджують цінними подарунками та туристичними пугівками. Процедура винагородження проводиться в залежності від досягнутих успіхів: на робочих місцях, на свята у колі фірми та інше. Це дозволяє популяризувати досягнення в галузі підвищення ефективності праці та її якості які до цього були непомітними.

Системи мотивації працівників через підвищення їх по службі можна звести до ротації з урахуванням особистих якостей і стажу праці.

Однією з форм мотивації, яка отримала широке застосування у практиці закордонних та вітчизняних підприємств, є використання гнучких графіків праці. В державних установах, як експеримент, була введена нова форма організації праці, яка надавала співпрацівникам значну ступінь волі - можливість працювати як на робочому місці так і дома, в залежності від конкретних обов'язків співпрацівника і домовленості між ним та його керівником. В деяких випадках кількість годин, які працівник повинен проводити в установі, обговорюються заздалегідь. Можуть бути назначені конкретні години збору всіх співпрацівників підрозділу для обміну інформацією, доручення нових завдань.

Робота, яка виконується тільки вдома, за комп'ютером, має назву "телеробота". Її основний недолік - ізоляція, однак, для деяких категорій

працівників, до того ще й маючих родину, саме така форма організації праці є найкращою.

Експеримент не підвів тих, хто його проводив, і був підхвачений іншими фірмами. Фірма “Брітш Телеком” прогнозує, що до 2020 року “телероботою” буде зайнято 15% робочої сили. Якщо цей прогноз здійсниться, то з’явиться колосальний ефект: кількість автомобілів на дорогах зменшиться на 1.6 млн. одиниць, а бензину буде спалено на 7.5 млрд. літрів менше, фірми зекономлять по 20 тис. фунтів стерлінгів (біля 33 тис. доларів) на рік на кожному співпрацівникові, а самі працівники будуть економити по 750 фунтів стерлінгів в рік на бензині та розтратах на дорогу.

Один з дієвих методів мотивації – створення самоправних груп. У ролі приклада можна зіслатися на досвід американської фірми “Digital Equipment”, де такі групи сформувалися в управлінні загального обліку, який входить в один з 5-ти центрів управління фінансової діяльності. Групи самостійно вирішують питання з планування праці, проведення нарад, координація з іншими відділеннями.

Дуже цікавий метод мотивації обрала для Шведська компанія “Оріфлейм”.

Вже з самого початку своєї діяльності, отримавши Стартовий набір з усією необхідною інформацією, кожний дистриб’ютор розпочинає свій власний бізнес. При цьому його підтримує його спонсор і вся компанія. Не дивлячись на те, що це буде власний бізнес, дистриб’ютору не потрібен початковий капітал. Йому не потрібне обладнання, склад, працівники та офіс. Оріфлейм навіть пропонує продукцію в кредит для того, щоб працівники могли вільно розповсюджувати продукцію, збирати платежі, включаючи свій прибуток, і лише потім віддавати кредит. Єдина інвестиція в компанію – це час, від якого залежить і успіх дистриб’ютора. Від свого першого продажу працівник отримує прибуток, а далеко не кожний бізнес може запропонувати таку можливість. Косметика – це продукт, який використовується щоденно, і якщо встановити тісний контакт з клієнтами, то вони будуть звертатися знову і знову. Сервісні Центри Оріфлейм дають можливість відвідувати різноманітні тренінги та семінари. Ці початкові привілеї, які надає компанія з самого початку, вже є суттєвими мотиваторами і разом з тим факторами успіху кожного дистриб’ютора.

Що стосується нематеріальних мотиваторів, то вони теж досить різноманітні. Вони ґрунтуються на ієрархічному поділі всіх працівників в залежності від їх власних досягнень в компанії. Виділяють наступні так звані звання або ранги:

5. Мотивація – досвід України

Не дивлячись на радикальність курсу ринкових перетворень в Україні,

ігнорування проблеми мотивації праці призвело до тяжких наслідків: загострення економічної кризи, падіння рівня життя, знищення відношення до праці як до цінності, погіршення якості трудового потенціалу, масової дискваліфікації кадрів і росту напруженості на ринку праці. Як вважають українські спеціалісти, для прийняття кваліфікованих управлінських рішень про створення ефективного мотиваційного механізму необхідно створити і застосувати мотиваційний моніторинг, тобто систему постійного нагляду і контролю за станом мотивації праці робітників.

Необхідність переходу до ринкової економіки обґрунтовувалась тим, що нові виробничі відносини дадуть можливість розкрити потенціал кожної людини, оскільки заробітна плата кожного працівника буде залежати від ефективної праці. Підприємства отримали більшу самостійність у питаннях найму й оплати праці. Та зміна форм власності на підприємствах не супроводжувалася зміною застарілих організаційних форм та методів оплати праці, які породжують “зрівнялівку”, що призвело до зниження стимулюючого потенціалу мотивації праці. В Україні в умовах різкого спаду виробництва і відсутності стимулювання праці кваліфіковані кадри переходять з усіх галузей промисловості в торгівлю і в тіньовий сектор. Так, за період 2005-2007 років чисельність працюючих скоротилася з 20,9млн. осіб до 19,4млн. осіб, у промисловості – з 5,3млн. осіб до 4,7млн. осіб. Повноцінне входження в ринкову економіку можливе лише за умов високоефективного виробництва і наявності мотивації до праці, а низька заробітна плата, не пов’язана з кількістю й якістю праці, не стимулює її.

В Україні, в більшості випадків, мотивація на підприємствах великого та середнього бізнесу проходить шляхом маніпулювання з розміром заробітної платні та преміальних платежів, проведення змагань між відділами, організації позаробочих зустрічей та спекулюванням можливістю кар’єрного росту.

В приватному секторі досвід мотивування формується в основному з копіювання закордонного опиту. Наприклад в ЗАО “Енерго” (м. Донецьк) мотиваційна сітка складається з преміальної системи та з системи вручення цінних подарунків. Система просування по службі є вертикальною, тобто людина яка прийшла на це підприємство в якості простого службовця має всі шанси, з часом, стати головою відділку чи посісти більш значну посаду, все залежить лише від його професійності, від якостей його характеру та від його комунікабельності. Ця система теж є досить важливим мотивуючим чинником. Позаробочі зустрічі тут практикуються, але в невеликій кількості.

В останні часи на Україні починає набувати силу перспективне стимулювання, тобто настрій нових робітників на високий темп роботи, ще на співбесіді.

В державному секторі власності справи знаходяться в ще гіршому стані, але це обумовлено їх специфікою. Мотивування залишилось на рівні 80-х років. Персонал стимулюється шляхом незначних заохочень (подарунок годинників,

занесення фотографії на дошку пошани, тощо) та покарань (виговор, суворий виговор...).

Становлення та позбавлення надбавок оформлюються відповідними наказами і доводяться до робітників під підпис. Матеріальну та адміністративну відповідальність за незаконну й неправильну сплату й позбавлення надбавок несе посадова особа, що видала відповідний наказ.

За виконання особливо важливих завдань може бути нарахована разова премія в розмірах, визначених головою області, не більше одного посадового окладу. Посадовим особам, які мають дисциплінарне стягнення премія не сплачується на протязі всього періоду дії стягнення.

При невиконанні завдань по мобілізації платежів в бюджети й збільшення недоїмки за відповідними видами податків та зборів за звітній місяць керівникам управлінь та відділів й відповідним керівникам структурних підрозділів на місцях премія не сплачується.

Як видно з наданого матеріалу мотивація, яка присутня у податковій інспекції зводиться до тривіального метода “батого й пряника”. Чи може така політика примусити робітників працювати віддано та чесно? Звичайно ж ні. А якщо розглядати ще й умови праці, то взагалі відпадає всяке бажання працювати ефективно. Єдиний стимул працювати – це небажання поповнити ряди безробітних та не втратити заробіток, який отримує робітник інспекції. Щодо системи премій, пільг та інших заохочень, розроблених державою, то можна сказати одне, економія тут наявна. Чи може країна вийти з кризи, коли один з головних інструментів державної політики знаходиться в такому стані?

Практика показує, що для створення ефективного механізму мотивації потрібно передбачити примірно однаковий ступінь спонукання для керівників та підлеглих. Якщо індивідуальні стимули підлеглого сильніші від системи спонукання керівника, то підлеглий стає його суперником, або якщо система спонукання керівника набагато сильніша, а підлеглий не володіє ініціативою і задовольняється мінімумом роботи, то врешті-решт це негативно позначається на роботі і ставить під сумнів досягнення поставлених цілей.

Концепція партисипативногр (англ.— участь) управління ґрунтується на залученні працівників до прийнятого рішення з питань управління підприємством у вигляді різних форм самоуправління та «гуртків якості». Участь працівників в управлінні мотивує їх до більш інтенсивної та якісно виконаної роботи і, як результат, до підвищення продуктивності праці. На підприємствах, де є традиції і висока питома вага творчих працівників, що працюють у межах теорії «У», можна говорити про логічний зв'язок між самоуправлінням та мотивацією працівників.

В підприємствах-банкрутах, де велика частка відсталих працівників, низький рівень дисципліни, вірогідна концепція партисипативного управління недоцільна, більш ефективною буде теорія мотивації «Х».

Партисипативне управління може бути реалізовано на основі таких передумов:

працівники одержують право самостійно приймати рішення щодо своєї трудової діяльності для виконання поставлених завдань (гнучкий графік роботи, особистий контроль якості);

працівники, безпосередньо своїм керівником, залучаються до прийняття групових рішень з питань виробництва (проекти планових завдань, використання ресурсів, форми оплати праці);

працівнику дається право операційного контролю якості продукції і встановлюється особиста чи групова відповідальність за кінцеві результати (особисте клеймо якості, здача продукції з першої подачі);

працівники беруть особисту чи групову участь в інноваційній, раціоналізаторській діяльності з різними способами винагород за впровадження інновацій;

виробничі і функціональні підрозділи (бригади, служби, відділи) створюються з урахуванням побажань працівників, що дозволяє перетворювати неформальні групи у формальні.

Партисипативне управління дозволяє зв'язати мотиви, стимули і потреби людей, що працюють у групах, на основі різноманітних форм самоуправління трудових колективів. Працівник реалізує свої потреби самовираження, визнання, належності до соціальної групи, а підприємство досягає високих результатів.

Проте партисипативне управління одержить поширення в Україні тільки в ХХІ столітті, з підвищенням загальної культури і моралі населення, з одного боку, і вичерпання резервів чисто авторитарного стилю управління та простих концепцій мотивацій (теорія «Х», винагород і покарання, політика «батога і пряника»), з іншого.

Соціологічні опитування показують, що навіть в умовах економічної кризи і значного зниження матеріального добробуту абсолютної більшості населення країни заробітна плата не є єдиною детермінантою кількості доступної робочої сили. Для працівників також важливі такі аспекти трудової діяльності, як лояльність по відношенню до наймача, сімейні традиції, умови праці, соціальна ідентифікація, стимулювання і т. п. Всі ці зауваження теперішні підприємства теж починають враховувати в своїй діяльності.

Тема 8. Вплив психологічного клімату в колективах організацій на ефективність управління

5. Поняття про психологічний клімат та його структуру
6. Роль психологічного клімату в забезпеченні ефективного управління колективами організацій
7. Створення оптимального соціально-психологічного клімату.

8. Управління соціально-психологічним кліматом колективу

1. Поняття про психологічний клімат та його структуру

Соціально-психологічний клімат — стан міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу.

Різноманітні аспекти дослідження психологічного клімату колективу здійснили такі вчені та науковці: І. Ансофф, М. Вудкок, Д.К. Грейсон, В. Зигерт, О.Є. Кузьмін, Н.М. Мартиненко, Н.Я Сацков, Ф.І. Хміль та інші.

Залежно від особливостей вияву соціально-психологічний клімат виконує в колективі відповідні функції: консолідуюча (полягає у згуртуванні колективу, об'єднанні зусиль для вирішення навчально-виховних завдань); стимулююча (виявляється в реалізації “емоційних потенціалів колективу” (А. Лутошкін), його життєвої енергії); стабілізуюча (забезпечує стійкість внутріколективних відносин, створює необхідні передумови для успішної адаптації нових членів колективу); регулююча (виявляється в утвердженні норм взаємин, прогресивно-етичного оцінювання поведінки членів колективу).

Головне, що обумовлює соціально-психологічний клімат (надалі - СПК) — це емоційний стан чи настрої колективу. Настрої виступає своєрідним підсумком подій у долі людини. СПК має дві основні характеристики: предметність та емоційність.

Предметність у СПК колективу розкривається як спрямованість уваги особистості на діяльність групи і особливості сприймання людиною цієї діяльності.

Емоційність як компонент СПК відображає задоволеність (захоплення, радість, ентузіазм) або незадоволеність (обурення, агресивність, депресія), що переживають у групі.

Соціально-психологічний клімат обумовлює ставлення особистості і через них впливає не тільки на взаємовідносини, але й на світосприйняття, світорозуміння, самопочуття кожного члена групи. (рис 18.)

Переважаючий і стійкий психологічний настрої колективу визначає

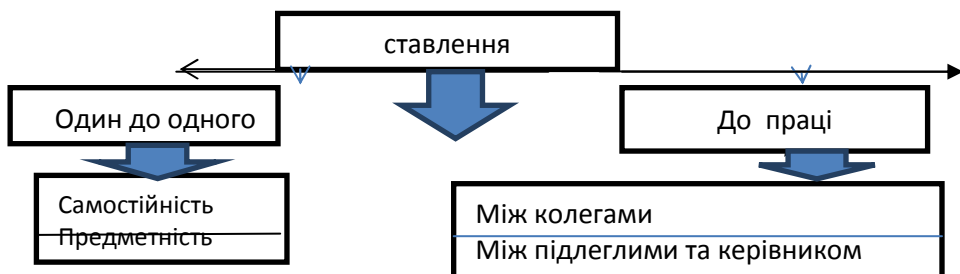


Рис 18 - Структура СПК

Соціально-психологічний клімат виявляється у характері різних ставлень особистості. Систему ставлень працівника, яку обумовлює соціально-психологічний клімат, зображено на рис 19.



Рис 19 Структура ставлень, яку визначає СПК

2. Роль психологічного клімату в забезпеченні ефективного управління колективами організацій

Структуру соціально-психологічного клімату визначається його важлива роль у життєдіяльності особистості й колективу, яка розкривається у наступних його функціях:

- 1) створює безпосередні умови життєдіяльності особистості у групі;
- 2) забезпечує зворотній зв'язок про взаємодію особистості із соціальним оточенням;
- 3) виступає фактором спільної виробничої діяльності, дія якого має суперечливий характер: або стимулюючий, який виникає при здоровому і сприятливому СПК, або гальмуючий, породжений негативним, шкідливим СПК. Водночас саме вплив на діяльність є критерієм оцінки СПК;

СПК впливає на розвиток особистості залежно від свого характеру, сприяючи формуванню або відповідальності, дисциплінованості, організованості, комунікативних якостей або виникненню агресивності, недовіри, підозрілості, заздрості тощо; обумовлює психічний стан і здоров'я особистості. При позитивному СПК психічний стан характеризується бадьорістю, піднесеністю, активністю. Він сприятливий для фізичного здоров'я. При

негативному СПК виникають напруга, відчуженість, образа, депресія, які несприятливі для здоров'я. У таблиці 8 показано, який час займає повернення людини до нормального тону після 1 хв. конфлікту в науковому колективі:

Табл. 8. Вплив конфлікту на самопочуття суб'єкта.

Привід конфлікту	Тривалість повернення до норми V хв.
розходження поглядів на роботу	12
негативне висловлювання колеги	14
грубість керівника	20

90% інфарктів трапляється після гострої психічної травми, або тривалої психічної напруги.

Вплив СПК на особистість торкається всіх рівнів її діяльності та життєдіяльності. Тому важливо піклуватись про створення позитивного СПК, що водночас забезпечує найвищу задоволеність працівників своїм життям.

2. Створення оптимального соціально-психологічного клімату

Які фактори впливають на забезпечення оптимального соціально-психологічного клімату в колективі? Вони надзвичайно різнопланові, мають своїм джерелом як широкі соціальні умови, так і індивідуальні особливості кожного працівника. Систему факторів СПК розкриває Рис.20.

На сучасному високотехнологічному виробництві людський фактор виступає провідним і вирішальним, вимоги до нього ускладнюються, а проблеми соціально-психологічного клімату загострюються. Конкретними причинами цього є:

- 1) зростання психічної напруги (темпу, ритму сучасного виробництва);
- 2) зростання духовних потреб і запитів особистості (у самовираженні, самоствердженні, визнанні, престижі);
- 3) зростання вимог до культури спілкування;
- 4) відчуження від процесу виробництва (виконання посадових функцій на окремій ділянці роботи без прямого впливу на кінцевий результат).

Фактори соціально-психологічного клімату

Умови оптимального соціально-психологічного клімату спрямовані на задоволення потреб працівників, які необхідно враховувати і сприяти їх задоволенню. Серед таких потреб вирізняють наступні групи.

1. Внутрішні потреби у:
 - можливості вибору способів діяльності (їх задоволення забезпечує особистісну активність, відповідальність, захопленість роботою);
 - оновленні процесу своєї діяльності — задоволеність змінами та їх темпами.

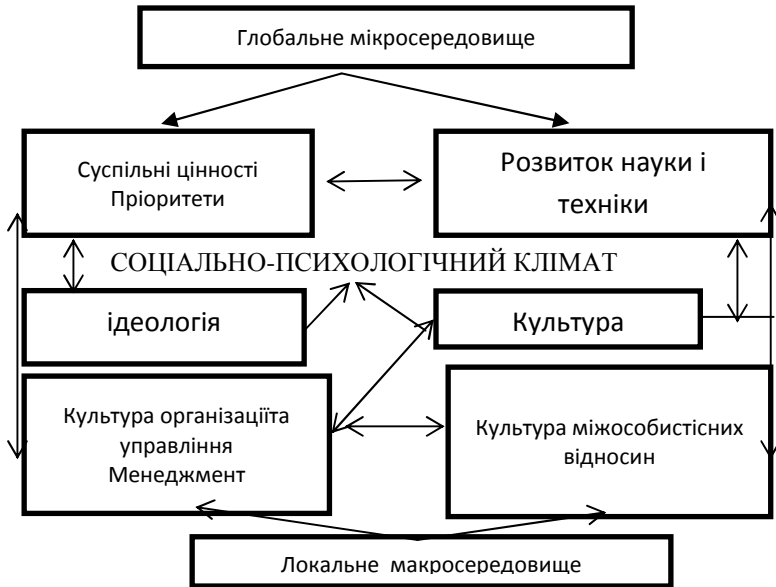


Рис. 20 Система факторів СПК

2. Особистісні потреби у:

- визнанні (заохочення, стимулювання повинні враховувати індивідуальні потреби в них);
- самовираженні.

3. Зовнішні потреби у:

- сприятливого рівні психічної напруги (боротьба із дистрессами шляхом тренінгу, аутогенного тренування);
- чіткому розподілі функцій, вимог, прав і обов'язків, у визначенні перспективи виробництва, підприємства. Невизначеність у цих питаннях шкодить настрою як окремого працівника, так і всього **колективу**.

Основні характеристики психологічного клімату.

1. Задоволеність членів колективу взаємостосунками, процесом праці, керівництвом.
2. Переважаючий настрій колективу.
3. Взаєморозуміння і авторитетність керівників та підлеглих.
4. Міра участі членів колективу в керівництві і самоврядування колективу.
5. Згуртованість колективу.
6. Свідома дисципліна.
7. Продуктивність праці.

Психологічний клімат дитячих колективів має свою специфіку. Цьому питанню багато уваги приділяв Макаренко. Він не вживав поняття психологічний клімат, а замінював іншими – стиль взаємин у колективі, тон взаємин. Нормальними він вважав у колективі тільки “мажорний тон”, ознаками якого було:

- прояв впевненості кожного, спокою, бадьорості, готовності діяти;
- єдність членів колективу;
- захищеність всіх членів колективу;
- розумна і корисна активність;
- вміння бути стриманим у діях та словах.

Люди по-різному можуть впливати один на одного. Розрізняють такі типи взаємного впливу:

1) взаємне полегшення. Присутність людей підвищує їх активність та покращує їх діяльність;

2) взаємне затруднення. Присутність одних людей гальмує активність інших;

3) одностороннє полегшення. Присутність одних полегшує діяльність інших. Це явище називається явищем фацилітації;

4) одностороннє затруднення. Присутність одних негативно впливає на діяльність інших. Таке явище називається інгібіція;

5) незалежність. Характеризується тим, що спільна присутність ніяк не відбивається на діяльність інших.

Психологічна сумісність – це такий ефект поєднання людей, який дає максимальний результат діяльності при мінімальних психологічних витратах осіб, які взаємодіють. Протилежними до психологічної сумісності є психологічна несумісність, тобто нездатність узгодити свої дії, що перешкоджає спільній діяльності, несприйняття одними людьми інших.

Наслідками несприйнятливих взаємостосунків у групах і колективах можуть бути такі емоційні стани:

1. Стан роздратованості.

2. Манія несправедливих образ і переслідувань, озлобленість, безтурботність, байдужість, страх перед вчителями, батьками, школярами, а також розв’язаність, жорстокість, навіть поява неврозів.

Неврози – це хворобливі зміни в організмі, які викликані безпосередньо негативним впливом індивідуальних стосунків і взаємостосунків людей. Невроз розвинутий має такі прояви, а саме:

- дискомфорт у спілкуванні, гостра вибірковість, обмеження осіб при спілкуванні, з якими людина почуває себе вільно, комфортно, розкуто;

- коливання самооцінки (завищує, занижує);

- дефіцит активності, особливо мовної (навіть зустрічається мовна загальмованість (важко висловитись), може змінюватися надмірною говірливістю);

- прагнення замінити діяльність ставлення до неї, наприклад, ставлення є негативним (у мене нічого не вийде, я цього не зроблю і т.д.);

- підвищена тривожність. Це тенденція людини переживати постійну стурбованість, схильність переживати різні ситуації як загрожуючі.

В цілому, неврозів може не бути, а можуть бути лише окремі їх прояви. Тоді це є симптомами можливого невротичного стану.

Сьогодні можна рахувати, що більшість дослідників згодні в визначенні основних ознак колективу. Якщо відійти від деякого різноманітні термінології, то можна виділити ті характеристики, котрі називаються різними авторами як обов'язкові признаки колективу. Насамперед, це об'єднання людей в ім'я досягнення цілі (в цьому значенні колективом не може називатися антисоціальна група правопорушників). По-друге, це наявність добровільного характеру об'єднання, причому під "добровільністю" тут розуміється не стихійність організації колективу а така характеристика, коли вона не просто "здатна" зовнішніми обставинами, але стала для індивідів, які в неї входять, системою активно побудованих ними відносин на базі загальної діяльності. Значною ознакою колективу є його цілісність, що виражається в тому, що колектив завжди виступає як деяка система діяльності з притаманною їй організацією, розподілом функцій, визначеною структурою керівництва і управління. Нарешті, колектив являє собою особливу форму взаємовідносин між його членами, котра забезпечує принцип розвитку особистості разом з розвитком колективу. Основи ідеї розвитку колективу були закладені в роботах А.С. Макаренка.

Одна з найбільш розвинутих спроб подібного роду знаходиться в концепції, розробленій А.В. Петровським. Вона представляє групу, яка складається з трьох шарів, кожний з яких характеризується відповідним принципом, по котрому в ньому будуються відносини між членами групи:

В першому шарі реалізуються насамперед неопосередковані контакти між людьми, які засновані на емоційній прийнятності.

В другому шарі ці відносини опосередковуються характером спільної діяльності.

В третьому шарі, названим ядром групи, розвиваються відносини, засновані на прийнятті всіма членами групи одних цілей групової діяльності. Цей шар відноситься до вищого рівня розвитку групи, і відповідно його присутність дозволяє стверджувати, що перед нами колектив.

Проблема колективу виступає як "остання" проблема, що відноситься до соціальної психології груп. будучи зовсім новою проблемою в структурі соціально-психологічних знань, вона разом з тим задає відповідні напрями для переосмислення багато з того, що накопичено в цій області до цього часу.

Підхід до аналізу міжгрупових відносин є подальшим розвитком принципу діяльності: міжгрупове сприйняття само по собі інтерпретується з точки зору конкретного змісту спільної діяльності різних груп. Розробка цієї

проблеми на експериментальному рівні дозволяє по новому пояснити багато феноменів, отримані в традиційних експериментах.

Особливий інтерес представляє серія експериментів, зроблених В.С. Агаєвим. Основною гіпотезою в його дослідженнях була версія про залежність міжгрупового сприймання. В першій серії експериментів, проведених на студентській групі одного технікуму в період екзаменаційної сесії, в якості конкретних показників виступали:

- 1) прогнозування групової перемоги в ситуації міжгрупових змагань;
- 2) пояснення причини перемоги або поразки своєї і чужої групи в цих змаганнях;

- 3) передбачення про успіх своєї і чужої групи в різних сферах діяльності, не зв'язаних з експериментальною ситуацією. Експеримент заключався в наступному: дві групи студентів повинні були однозначно здавати залік по одному і тому ж предмету і одному ж викладачу. В двох експериментальних групах студентам говорилося, що та група, котра продемонструє в процесі семінарського заняття добрі знання, отримає “автоматичний” залік, учасники ж другої групи залишаться і будуть здавати залік звичайним шляхом (кожний буде відповідати індивідуально). Їм пояснювалось також, що загальна групова оцінка буде складатися в ході семінарського заняття з оцінок індивідуальних виступів, кожне з котрих отримує відповідну суму балів. Але в ході експерименту сума балів залишалась досліджуваних невідомою; експериментатор періодично лише називав групу, що вийшла вперед. Причому в першій ситуації експериментатор спеціально називав одну і ту ж групу, яка попереду, а в другій ситуації – дві групи по черзі. В третій ситуації студентам сказали, що автоматичний залік отримає не та чи інша група в цілому, а лише частина найбільш успішно виступивших на семінарі студентів незалежно від їх групової приналежності.

Результати цієї серії експериментів в цілому підтвердили висунуті гіпотези: експериментальні ситуації по порівнянню з контрольною показали, що в умовах міжгрупових змагань було:

- а) значно більша кількість виступів і реплік в підтримку членів своєї групи;
- б) значно більша кількість спроб регуляції вибору виступаючих;
- в) тиск на екзаменатора (на його вибір виступаючих).

1. **Управління соціально-психологічним кліматом колективу**

Необхідність координації, управління виробничими процесами створює адміністративну групу, в якій члени колективу розподіляються за рівнями керівництва. В цій структурі основний поділ людей - керівники і підлеглі. Хоча керівники нижчої ланки виступають підлеглими до керівників вищих щаблів ієрархії, але щодо своїх підлеглих вони мають право віддавати розпорядження, а ті зобов'язані виконувати їх.

Для того, щоб налагодити дисципліну, підвищити продуктивність праці, створити сприятливий психологічний клімат, керівнику необхідно знати

міжособові стосунки в колективі. В будь-якому колективі між людьми існують невидимі взаємовідносини, які неможливо відобразити в жодному штатному розкладі, в жодній схемі. Виникає неформальна структура, яка будується на симпатіях і антипатіях членів колективу. Відомо, що внутрігрупові конфлікти, як правило, зароджуються в неформальній структурі, а потім переміщуються в сферу формальних відносин, вибиваючи колектив із нормального ритму роботи. Як вважає більшість соціальних психологів, злагодженість, спрацьованість колективу визначається ступенем єдності формальної неформальної структури. І чим вищий цей ступінь, тим більших успіхів може досягти колектив. Дослідження, проведені групою соціологів під керівництвом В.Васильєва, показали, що лише завдяки переміні місць працівників з урахуванням їхніх бажань працювати разом продуктивність праці можна підвищити на 10-20 %.

Кожен колектив має свою внутрішню соціально-психологічну структуру, її утворення зумовлене багатьма об'єктивними і суб'єктивними факторами, але, склавшись, вона сама має великий вплив на колектив і особистість. Тому керівник мусить бути уважним, знати і враховувати психологічний клімат у колективі.

У кожному трудовому колективі розрізняють два види відносин — формальні і неформальні. Формальна структура колективу встановлюється, виходячи із офіційних обов'язків кожної особи в даній організації, посадових інструкцій і наказів керівників. Згідно з цією структурою, кожен працівник повинен взаємодіяти з іншими співробітниками певним способом, за певними правилами. Однак взаємостосунки працівників не вкладаються повністю в рамки офіційної структури. Створюються неформальні стосунки.

Неформальна структура значною мірою базується на міжособових стосунках, симпатіях і антипатіях працівників, їхніх інтересах, ціннісних орієнтаціях тощо.

Узгодженість колективу визначається ступенем близькості формальної та неформальної структур. Завдання полягає в тому, щоб не було великих розбіжностей між цими структурами, які можуть призвести до нездорового морально-психологічного клімату в колективі.

Роль неформальних стосунків велика. Виконувати завдання, які стоять перед колективом, інколи буває важко, якщо зважати лише на затвердені положення та інструкції. В таких випадках часто допомагають особисті контакти, знайомства з досвідом працівників інших підрозділів, спілкування з ними поза роботою.

Неформальні стосунки надають діловим відношенням гнучкість, дозволяють підвищити інтерес працівника до своєї праці, допомагають задовольнити соціальні потреби працівників. Крім того, вони виконують роль соціального контролю, регулюють поведінку членів колективу за прийнятими нормами. В залежності від свого ставлення до цих групових норм працівник може або сприяти заходам адміністрації, або виявляти пасивність, байдужість.

Колективи різняться між собою психологічно. Це проявляється в характері внутрішнього клімату, психологічного стану їх членів і ступені їх згуртованості.

Внутрішній психологічний клімат формується сукупністю обставин, які породжують певні установки членів колективу, що виражаються у внутрішньому відношенні до оточуючих і змісту своєї роботи. Про важливість сприятливого психологічного клімату можна судити з тих обставин, що поганий настрій знижує ефективність роботи колективу приблизно в 1,5 раза.

Оскільки на обставини можна цілеспрямовано впливати, то психологічний клімат в певній системі можна коригувати.

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності ним своєю діяльністю та її результатами. На ступінь задоволеності впливають такі обставини, як характер і зміст діяльності, відношення до неї людей, престиж, винагорода, перспективи зростання, наявність супутніх можливостей та ін.

Згуртованість колективу проявляється в силі притягання до нього його членів, можливості їх сумісного впливу на окрему людину. Згуртованість обумовлена тяжінням людей один до одного в пошуках допомоги або підтримки в справі досягання тих чи інших цілей.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням в ньому залежить також від їх психологічної та соціально-психологічної сумісності. Основу першої складає відповідність темпераментів членів колективу; в основі другої — відповідність професійних і моральних якостей.

До числа соціально-психологічних параметрів колективу, якими можна керувати, належать:

- згуртованість колективу;
- сумісність співробітників, які в нього входять;
- психологічний клімат;
- колективна думка і настрої;
- традиції колективу.

Згуртованість колективу визначається насамперед ціннісно-цільовою і мотиваційною єдністю його членів. Саме ці умови характеризують індивідуальну поведінку співробітників колективу і ступінь їх внутрігрупових зв'язків, а також рівень згуртованості щодо об'єктів, які суттєво важливі для груп в цілому. Міра спільності мети, позиційної і мотиваційної єдності в групах і колективах неоднакового рівня розвитку буде різною.

Сумісність співробітників, які входять до колективу, їх взаємовідносини є також важливою умовою ефективної роботи колективу. Між людьми, зайнятими спільною працею, виникає проблема психологічної сумісності, яка забезпечує особисте задоволення від роботи, дружні стосунки і на цій основі - успіх колективної праці.

При психологічній сумісності учасників спільної діяльності поведінка і вчинки одного викликають схвалення і позитивні емоції у інших. При психологічній несумісності поведінка одного викликає негативні емоції і недоброзичливе ставлення інших.

У крайніх випадках психологічної несумісності навіть розумні дії та вчинки одного сприймаються іншим надто критично, а часом і вороже. В подібних випадках існує постійний психологічний дискомфорт. А це негативно впливає на продуктивність праці і на стан здоров'я співробітників.

Психологічна сумісність багато в чому визначається єдністю переконань, поглядів, інтересів і мотивів діяльності співробітників. На цьому ґрунті між людьми виникає симпатія, яка з часом переходить в почуття дружби і прихильності. Розбіжності в поглядах, інтересах, а тим більше в переконаннях майже завжди ведуть до холодності, напруженості, а іноді викликають ворожість в людських стосунках.

Тому керівник повинен добиватися єдності в розумінні основних цілей колективу і засобів їх досягнення. Це необхідна умова сприятливих міжособових відносин. У високорозвинутих виробничих колективах, де єдина цільова спрямованість переважає морально ціннісні соціальні мотиви, кожен цікавиться справами і успіхами всього колективу, турбується про престиж своєї групи та віддає всі сили для досягнення колективних цілей.

Для створення нормальних взаємовідносин вирішальною є не психофізіологічна, а соціально-психологічна сумісність співробітників. Соціальна сумісність виникає у тих випадках, коли члени колективу визнають в колегах, в тому числі і в керівництві, здатність виконувати взяті на себе соціальні функції, коли члени колективу вважають, що їх співробітники і керівник відповідають посаді, яку обіймають. Керівник, зі свого боку, також вважає своїх підлеглих людьми компетентними і здібними в професійному відношенні. Збіг взаємних (обов'язково позитивних) оцінок керівника і підлеглих є важливою умовою їх соціальної сумісності. І звичайно ж, між співробітниками і між керівником та підлеглими повинна бути взаємна довіра, насамперед довір'я до політичних, моральних, професійних і вольових якостей. Якщо група не довіряє, наприклад, одному із своїх співробітників, то між групою і цим співробітником не буде соціальної, а відповідно і психологічної сумісності.

Керівникам бригад, цехів, дільниць, змін необхідно приділяти серйозну увагу питанням психологічної сумісності співробітників. Сумісність людей завжди передбачає яку-небудь конкретну діяльність і спілкування. В умовах сумісної діяльності по досягненню суспільно-вагомих цілей почуття обов'язку і відповідальності стає вирішальним фактором, який визначає взаємовідносини людей. Саме ціми неофіційними відносинами відповідальної залежності визначається психологічний клімат колективу.

Психологічний клімат - це та неофіційна атмосфера, яка складається в будь-якому колективі. При здоровому психологічному кліматі люди охоче спілкуються один з одним, схильні до взаєморозуміння. В таких умовах створюється доброзичлива емоційна обстановка, яка здатна ефективно вирішувати службові завдання.

Можна говорити також про моральний клімат колективу. Моральний клімат визначається тим, які цінності в колективі є домінуючими: товариськість, принциповість, взаємодопомога, висока свідомість або, навпаки, користолюбство, заздрість, кругова порука.

Шляхи формування колективу

Працездатний, згуртований колектив виникає не відразу — йому передуд довгий процес його становлення і розвитку.

1-ша умова - ясні, зрозумілі цілі діяльності колективу.

2-га умова - наявність певних, навіть дуже незначних досягнень в процесі сумісної діяльності.

Для успіху офіційному колективу потрібен сильний керівник, а неофіційному — лідер, якому люди готові підчинитися.

Будь-які відносини між людьми починають складатися в результаті просторових контактів, які можуть бути безпосередніми, або опосередкованими, заочними, предметними та безпредметними, стійкими та перехідними, особистими та нормальними.

На основі соціальних контактів розвивається взаємодія між людьми, на її основі виникають певні відносини.

Основні умови формування колективу полягають в ясності цілей, наявності реальних вигод, сумісності працівників наявності спільного керівника тощо.

На взаємовідносини людей мають великий вплив особисті якості керівника, характерологічні особливості, професійна підготовка і компетентність. Своім стилем роботи, особистою поведінкою, ставленням до людей, піклуванням про них керівник впливає на формування психологічного клімату. Особливо негативно впливають на взаємовідносини людей такі риси, як зарозумілість, зверхність, грубість, некомпетентність, підозрілість керівника.

Розглянемо динаміку розвитку колективу.

Перша стадія — початкова, коли колектив тільки починає формуватися. На цій стадії люди тільки приглядаються один до одного і до керівника. Зв'язки між ними ще дуже слабкі і нестабільні, товариські контакти часто змінюються. Нерідко виникають конфлікти внаслідок відсутності взаєморозуміння. Окремі працівники можуть порушувати трудову дисципліну, недбало ставитись до роботи. Ще немає взаємної вимогливості, зацікавленості кожного в успіхах всього колективу. Необхідно підкреслити, що якщо на першому етапі керівник не проявить розумну твердість в організації колективу, то ця стадія може затягнутися надовго.

Направляючою силою, стержнем колективу повинна бути мета. Вона мобілізує колектив. І кожен його член повинен чітко усвідомити значимість своєї роботи. Чим престижніше завдання, тим легше об'єднати людей для його вирішення.

Одна із умов успішного просування колективу до встановленої мети — дисципліна. Однак на першій стадії розвитку керівник нерідко зустрічається з недисциплінованістю і халатністю окремих працівників. Ось чому на першій стадії розвитку колективу керівник може користуватися директивним стилем управління. Цей стиль характеризується тим, що сам керівник ставить вимоги до підлеглих і слідкує за виконанням виданих розпоряджень. Заохочуючи і наказуючи підлеглих, він може ні з ким не радитись, приймаючи всю відповідальність за прийняті рішення на себе.

Друга стадія характеризується тим, що в колективі майже завершується взаємне вивчення один одного і визначаються особисті позиції кожного члена. На основі взаємних психологічних симпатій, спільних інтересів проходить процес утворення мікрогруп. Може утворитися група з виконавчою психологією. Ті, хто входить до неї, усвідомлюють необхідність дисципліни та порядку і сумлінно виконують доручення, але ініціативу не проявляють і намагаються працювати, не перевантажуючи себе. При пасивності керівника може сформуватися група, в яку ввійдуть недисципліновані люди з надмірними амбіціями і пихатістю. Вплив такої групи значно знизить продуктивність колективної діяльності і негативно буде впливати на морально-психологічний клімат всього колективу.

В задачу керівника на цій стадії входить створення ядра однодумців. Психологи давно встановили, що якщо вимоги до працівників йдуть від керівника, то вони сприймаються підлеглим як зовнішні. Якщо ж ці вимоги висувають і підтримують свої ж співробітники, то колектив такі вимоги розглядає як власні і вони значно сильніше впливають на особистість.

Після створення ядра однодумців керівник починає переходити від Директивного стилю управління до колегіального (демократичного), який відзначається намаганням як можна більше питань ставити на обговорення колективу.

Третя стадія розвитку колективу характеризується тим, що в ньому поступово виникає інтелектуальна, емоційна і вольова єдність. Інтелектуальна єдність визначається обізнаністю всіх членів про можливості колективу, взаєморозуміння (психологічна сумісність) в процесі діяльності, намагання знаходити спільну мову, єдність думок.

На цій стадії в колективі остаточно встановлюються відношення товариського співробітництва і взаємодопомоги. Цьому значно сприяє спілкування людей поза виробничою сферою, наприклад, спільне проведення відпочинку. На цій стадії керівник повністю переходить на демократичний стиль управління.

Настрій. Настрій людини — це відображення його внутрішнього стану. Але в сфері виробничої діяльності людей настрій кожного може сильно впливати на результати роботи всього колективу. Вчені засвідчують, що при доброму настрої продуктивність праці часом підвищується на 30 і більше відсотків, а при поганому — падає на 40-50 відсотків.

Настрій людини залежить від багатьох факторів, наприклад, від фізичного самопочуття. Так, люди, які страждають різними хронічними захворюваннями (гастрит, гіпертонія й інші), нерідко бувають дратівливими. В такому стані люди навіть на справедливій зауваження керівника можуть дуже бурхливо реагувати. Ось чому керівнику необхідно знати стан здоров'я своїх підлеглих і враховувати ці обставини при роботі.

Настрій групи як масове явище підлягає соціально-психологічним закономірностям. На виробництві він насамперед залежить від морально-психологічного клімату, який склався в трудовому колективі.

Особливість групового настрою - це його заразливість, здатність швидко передаватися від однієї людини до іншої.

Керівнику необхідно знати, що він і сам є генератором настрою своїх підлеглих. Від його стилю роботи, поведінки, зовнішнього вигляду багато в чому залежить самопочуття підлеглих.

Важливо не тільки те, щоб керівник на роботі не виглядав похмурим, а також і те, щоб кожна людина приходила на роботу в бадьорому, а не пригніченому стані і щоб добрий настрій зберігався постійно.

Дослідники встановили, що втрати часу від конфліктів і після конфліктних переживань складають 15 відсотків загального робочого часу.

Один з критеріїв оцінки морально-психологічного клімату колективу — його згуртованість. Якщо людина відчуває до себе доброзичливе ставлення, підтримку і допомогу, то в неї і настрій добрий, і робота йде гаразд.

Велике значення в налагодженні психологічного клімату колективу мають чітка організація праці, її механізація, автоматизація і естетика робочих місць.

Підвищення ефективності діяльності колективів (груп) працівників

Функціонування груп можливе шляхом реалізації функцій менеджменту: планування, організації взаємодії, мотивації і контролю.

Центральним елементом функціонування будь-яких груп є збори, на яких вирішуються проблеми і приймаються рішення. Тому важливо чітко визначити періодичність їх проведення, зміст проблем, які будуть розглядатися, перелік учасників, технічні засоби, які будуть застосовуватися.

Для забезпечення ефективності проведення зборів доцільно скористатися рекомендаціями американського спеціаліста Бредфорда:

складати конкретний порядок денний;

забезпечувати вільний обмін інформацією між членами групи -повністю використати здібності її членів (компетентність, досвід, знання, ідеї тощо);

створювати атмосферу довіри, самовираження;
розглядати конфлікт як позитивний фактор і управляти ним;
підбивати підсумки та розробляти майбутні заходи. за результатами зборів;

забезпечувати вільне передавання інформації з метою боротьби з одностороннім;

призначати «опонента» для висунення альтернативних ідей та «адвоката» для захисту навіть несправедного діла;

забезпечувати вислуховування різних поглядів, їх критику;

організувати збір усіх пропозицій та їх обговорення;

вислуховувати ідеї підлеглих.

Менеджер повинен розуміти, що група зможе реалізувати свою мету й забезпечити ефективну діяльність при позитивному впливі таких факторів:

Чисельність групи, на думку різних фахівців, має становити 3-4, 4-5, 6-8, 8-11 чол. Так, відомо, що найбільш ефективно працюють бригади робітників, які мають у своєму складі від 5-ти до 25-ти чоловік.

Склад групи. Досвід показує, що група повинна складатися з несхожих людей, з різними позиціями, ідеями, способами мислення тощо.

Групові норми: гордість за свою роботу, бажання досягти мети та забезпечити прибутковість, принципи колективної праці, професійна підготовка, ставлення до нововведень, стосунки з замовниками, способи захисту чесності, стосунки між членами колективу, методи розподілу заробітків тощо.

Згуртованість членів групи.

Групова єдність, тобто механізм придушення окремої особистості з метою не порушувати гармонію групи.

Конфліктність всередині групи. До неї може призвести різниця в думках.

Статус членів групи. Визначається старшинством у посадовій ієрархії, посадою, розміщенням кабінету, освітою, рівнем заробітної плати (доходів), соціальними талантами людей, досвідом, інформованістю тощо.

Ролі членів групи, тобто виділення людей, які будуть займатися розв'язанням групових завдань, висуненням альтернативних рішень, підготовкою інформації, начагодженням комунікацій тощо.

Забезпеченість групи інформацією.

Взаємини групи з керівником організації, її підрозділами, службовцями, посадовими особами, іншими групами.

Наявність певних прав та обов'язків у членів груп.

Швидкість прийняття та виконання рішень. Механізм прийняття компромісних рішень.

Формування витрат (матеріальних, трудових, фінансових), пов'язаних з функціонуванням груп.

Змістовний модуль 4. Психологічні основи взаємодії суб'єкта та об'єкта управління

Тема 9. Організація ефективної комунікації в організаціях

5. Поняття про комунікацію та її структуру
6. Основні етапи здійснення комунікації в організації
7. Види комунікацій в організації. Паракомунікації
8. Причини та види комунікативних бар'єрів

1. Поняття про комунікацію та її структуру

Комунікація – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої (інших). Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління організацією. Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації.

Проте комунікація не обмежується простим передаванням інформації. Вона має здійснюватися таким чином, щоб надіслана інформація впливала на поведінку того, кому вона адресована, мотивувала його до певних дій. А це можливо лише тоді, коли обидві сторони впевнені в тому, що рішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще.

Для цього інформація має бути достовірною, своєчасною, повною і релевантною (прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління).

Спілкування є невід'ємним атрибутом процесу управління. Спілкування пов'язує окремі елементи організації в єдине ціле, даючи можливість координувати їх дії, аналізувати успіхи та невдачі, виправляти допущені помилки, доручати нові завдання тощо; слугує зв'язком із зовнішнім середовищем: дозволяє отримувати інформацію про стан ринку та поведінку на ньому суб'єктів господарювання, повідомляти партнерів по бізнесу і споживачів про свої наміри та впливати на їх поведінку.

Управлінська інформація — це сукупність повідомлень про стан і процеси, які відбуваються всередині фірми, її оточенні та є основою прийняття управлінських рішень. Інформацією обмінюються у процесі нарад, зборів, зустрічей, бесід, переговорів, прийому відвідувачів, складання і читання різних документів та ін.

Обмін інформацією - життєва необхідність, оскільки інформація тепер перетворилася на найважливіший ресурс соціально-економічного, технічного, технологічного розвитку будь-якої фірми. За таких умов володіння інформацією означає володіння реальною владою. Тому особи, причетні до інформації, часто намагаються її приховати, щоб нею спекулювати, бо нестача інформації, а також її надлишок дезорієнтують будь-яку господарську діяльність. Тому

завжди необхідно відокремити потрібну інформацію від непотрібної, корисну від шкідливої.

Інформацію можна класифікувати за такими ознаками:

- за призначенням: одноцільова, яка пов'язана з однією конкретною проблемою; багатоцільова, що її використовують при рішенні кількох різних проблем;

- за можливістю зберігання: фіксована інформація, яка може зберігатися практично безстроково і не зазнає при цьому перекручень; нефіксована інформація, яка використовується у момент отримання і також може зберігатися деякий час, але при цьому поступово перекручується і зникає;

- за мірою готовності до використання: первинна інформація, що являє собою сукупність одержаних безпосередньо з джерела несистематизованих даних, які містять багато зайвого і непотрібного; проміжна інформація, що складається з відомостей, які попередньо профільтовані й систематизовані; кінцева інформація, яка дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення;

- за повнотою відомостей: часткова інформація, яка на практиці може використовуватися тільки в сукупності з іншою інформацією; комплексна інформація, яка дає вичерпні відомості про об'єкт і можливість безпосередньо приймати рішення;

- за мірою надійності: достовірна й імовірна інформація.

Специфічною формою управлінської інформації є чутки. Вони являють собою продукт творчості колективу, який намагається пояснити складну, емоційно значущу для нього ситуацію за відсутності або нестачі офіційних відомостей. При цьому вихідна версія поступово доповнюється і коригується доти, поки не сформулюється варіант, який у цілому задовольняє більшість. Достовірність цього варіанта залежить не тільки від правдивості вихідного, а й від потреб і очікувань аудиторії.

Через те, що люди в основному схильні вважати, що чутки походять із джерел, що заслуговують на довіру, керівництво фірми часто користується цією обставиною, поширюючи за їх допомогою відомості, які з тієї чи іншої причини не можуть бути офіційно оголошені. Разом з тим необхідно зазначити, що довір'ям щодо чуток користуються і учасники конфліктів, які недобросовісними методами намагаються схилити оточуючих на свій бік

Інформація може також бути класифікована за обсягом, давністю, засобами передачі й поширення.

Інформація у системі управління передається комунікаційними каналами, тобто лініями зв'язку між окремими елементами управлінської структури (підрозділами, посадами, людьми).

Інформація – сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності.

За змістом інформація може бути:

- планово-економічна – містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціни тощо;
- фінансова – відображає рух грошових коштів на підприємстві, залучення інвестицій, структуру витрат;
- облікова – містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності організації;
- бухгалтерська – охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку;
- технологічна – розкриває зміст технології здійснення основних та супроводжувальних виробничо-господарських операцій;
- довідкова – містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності;
- адміністративна – відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в організації.

Документація. Носіями інформації є документи, дискети, диски, графіки, перфокарти, плакати, схеми тощо.

Документація – письмове надання інформації про факти події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є. Документація може бути адміністративна, планово-економічна, комерційна тощо.

Діловодство – процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробленням, проходженням, зберіганням тощо.

До основних функцій діловодства належать:

- попередній розгляд і облік документів;
- довідково-інформаційне обслуговування;
- контроль за виконанням;
- удосконалення (раціоналізація) документообігу;
- експедиційне оброблення та транспортування документів.

Роботу з документацією здійснюють в організаціях різні служби. До них належать канцелярія, архів, бібліотека, довідкове бюро, юридичний відділ, секретаріат, реферантура тощо.

У структурі комунікацій можна виділити чотири базові елементи:

- 1) відправник — особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію і передає її;
- 2) повідомлення — власне інформація, закодована за допомогою символів (слів, сигналів, жестів, міміки і т. ін.);
- 3) канал — засіб передачі інформації (лист, радіо, телефон, телевізор, телетайп і т. ін.);
- 4) адресат — особа, якій призначена інформація, або особа, яка інтерпретує її.



Рис. 21 Зміст комунікаційного процесу

2. Етапи комунікаційного процесу:

Комунікаційний процес охоплює такі етапи:

1. Формування або вибір ідеї (зародження ідеї).
2. Кодування (перетворення ідеї на повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації).
3. Вибір каналу (вибір способу передавання з допомогою телефонного, електронного зв'язку, відеострічок тощо).
4. Передавання ідеї (повідомлення).
5. Декодування (трансформація символів відправника в думки отримувача).
6. Оцінювання та уточнення повідомлення.
7. Здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

Комунікаційний процес показаний схематично на рис. 22.

У комунікаційних процесах постійно виникають шуми, які деформують зміст повідомлення, спричиняють відхилення, помилки тощо. Тому обов'язково слід враховувати можливі неточності під час передавання інформації, пам'ятаючи водночас, що часто комунікаційний процес триває лише кілька секунд.

З метою забезпечення високої якості комунікаційних процесів слід орієнтуватися на два види комунікацій: міжособистісні та організаційні.

Міжособистісні комунікації. Традиційно виникають між конкретними особами (працівниками).

У процесі міжособистісних комунікацій можливі такі перепони:

- неповне сприйняття працівником інформації;
- несприйняття інформації;

- семантичні бар'єри (труднощі, зумовлені нерозумінням значення слів і словесних знаків); невербальні перепони, виникають у процесі використання несловесних (невербальних) знаків: погляд, вираз обличчя, посмішка та ін.;

Усунути їх можна шляхом вдосконалення спілкування. Для цього необхідно:

- пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передавання;

- бути сприйнятливим до можливих семантичних проблем;
- стежити за власними жестами, позами, інтонаціями;
- бути уважним до почуттів інших працівників;
- враховувати соціально-психологічний клімат у колективі;
- встановлювати якісний зворотний зв'язок;
- допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення.
- **Організаційні комунікації.** Виникають між підрозділами, рівнями, ланками організації та між організаціями. Їх особливості залежать від характеру діяльності організації, її ролі й місця в галузі, структури управління тощо.

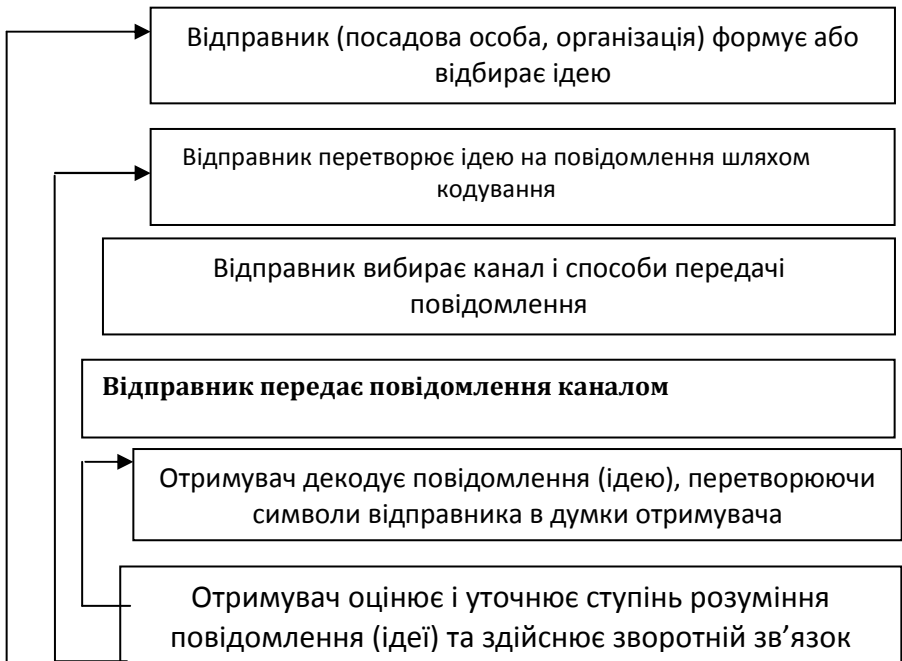


Рис. 22 Графічна модель комунікаційного процесу

На якість організаційних комунікацій можуть впливати:

- деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій;
- інформаційні перевантаження в системі комунікацій;
- незадовільна структура управління організації;
- громізка структура комунікаційного процесу.

Удосконаленню комунікацій і ліквідації перепон в організаціях сприяють:

- раціоналізації структури комунікаційного процесу;
- удосконалення документообігу;
- ефективне застосування графічних засобів;
- вдосконалення функцій менеджменту;
- поліпшення зворотного зв'язку;
- запровадження системи вивчення пропозицій працівників (наприклад, з допомогою встановлених скриньок пропозицій);
- використання інформаційних бюлетенів;
- застосування сучасних інформаційних технологій.

Отже, під час здійснення різних видів комунікацій особливої ваги набуває культура спілкування – дотримання правил поведінки, етикету тощо.

Рух інформації від відправника до адресата складається з кількох етапів. На першому відбувається її відбір, який може бути випадковим або цілеспрямованим, вибірковим або суцільним, пропонованим або ініціативним, довільним або основаним на певних критеріях і т. ін.

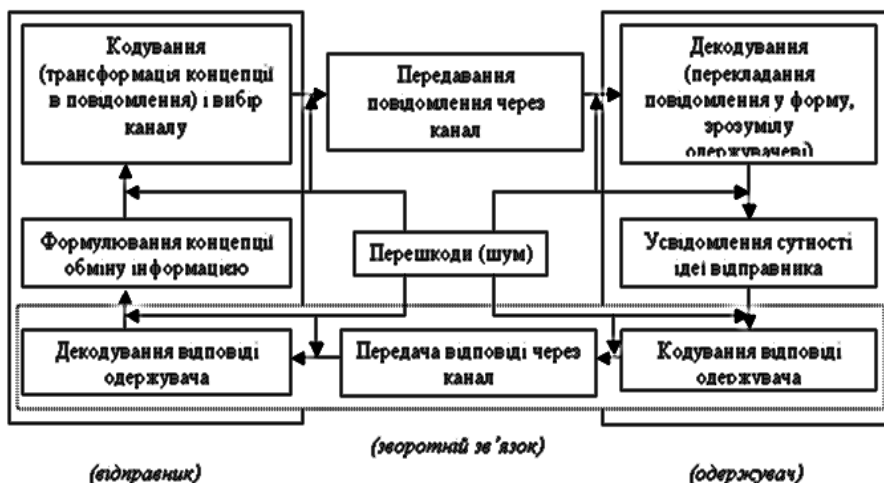


Рис 23 Модель процесу комунікації

На другому етапі відібрана інформація кодується, тобто набирає тієї форми, в якій вона буде доступною і зрозумілою адресатові (наприклад, письмової, табличної, графічної, звукової, символічної), і згідно з цим підбирається відповідний засіб її передачі — усний, письмовий, за допомогою різних штучних сигналів або умовних знаків. При цьому особливо важливу інформацію доцільно продублювати по кількох каналах.

На третьому етапі відбувається передача інформації, а на четвертому — її отримання, сприйняття адресатом, декодування, тобто розшифровка, і осмислення.

Відправник будь-якої інформації завжди чекає, що адресат якимось чином на неї відреагує і донесе до відправника цю реакцію, тобто встановить з ним зворотний зв'язок. Отже, зворотний зв'язок є сигналом адресата відправникові, яким підтверджується факт отримання повідомлення і характеризується ступінь розуміння (або нерозуміння) змісту інформації.

Сталий зворотний зв'язок дає можливість значно підвищити надійність обміну інформацією і хоч би частково уникнути її втрат і перешкод, що перекручують її зміст.

Зворотний зв'язок дозволяє сторонам ліквідувати шуми, тобто все те, що перекручує зміст інформації.

За способом ділового спілкування може бути письмовим або усним.

(Рис 24)У прямому контакті і безпосередній бесіді найбільше значення мають усна і невербальна комунікації.

Бесіда та передача повідомлень по телефону є самими поширеними формами комунікацій, їх відрізняє безпосередній контакт і велике розмаїття засобів спілкування, що дозволяє поєднати ділову (формальну) і особисту (неформальну) частини всякого повідомлення.

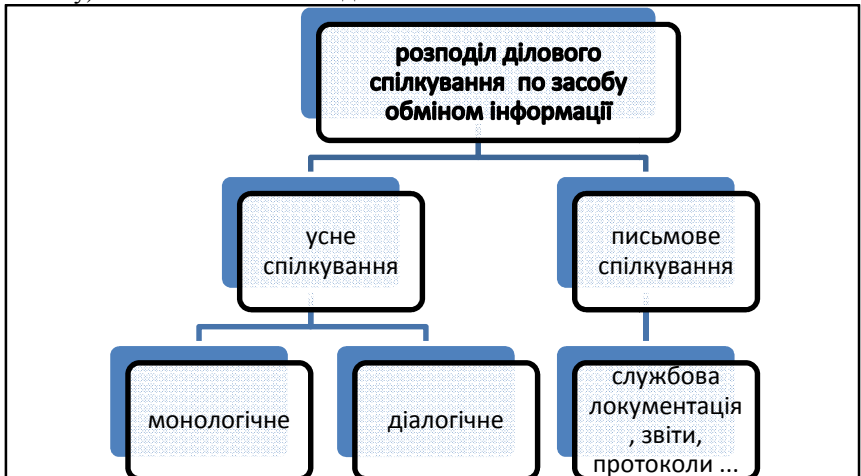


Рис. 24 Ділове спілкування.

За змістом спілкування може бути розділене на:

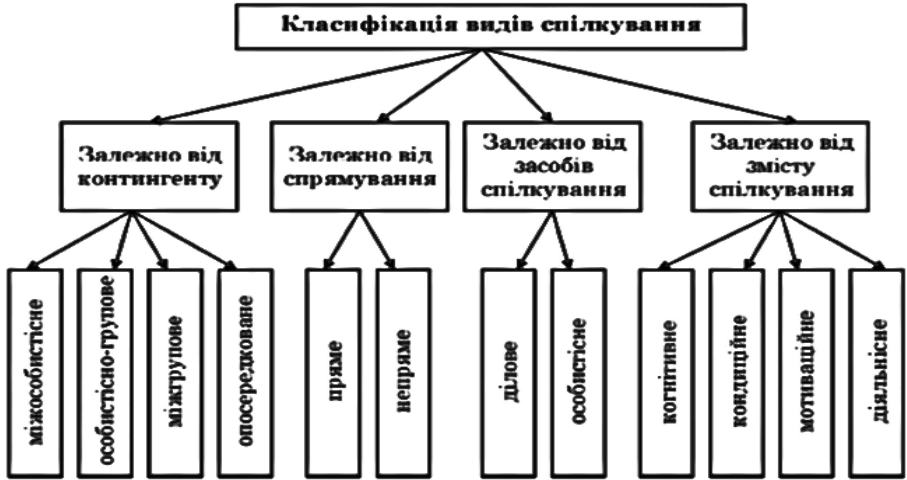


Рис. 25. Класифікація видів спілкування

3. Види комунікацій в організації. Паракомунікації

Існує два види комунікацій.

1. Між організацією і зовнішнім середовищем. Наприклад, обмін інформацією підприємства зі споживачами відбувається через рекламу, з державою – через звіти, з політичною системою – шляхом створення лобі в парламенті. Під дією зовнішнього оточення проводяться наради, обговорення, телефонні переговори, готуються службові записки, звіти тощо.

2. Між рівнями, підрозділами та працівниками організації.

Комунікації можуть здійснюватись:

- від вищих рівнів управління до нижчих, тобто „зверху до низу”. Наприклад, інформує підлеглих про поточні завдання, зміну технології роботи, нові пріоритети та ін.;
- між різними підрозділами (відділами, цехами тощо);
- від нижчих рівнів до вищих. Найчастіше так надходить інформація про недоліки, порушення тощо;
- між окремими працівниками;
- між менеджером (керівником) і його робочою групою (апаратом).

З урахуванням характеру передавання інформації комунікації поділяють на формальні (офіційні), які створені керівництвом організації, та неформальні, сформовані на засадах між особистих стосунків в організації.

Отже, організаційні комунікації мають відбуватися у різних напрямках – всередину організації і назовні; в межах одного управлінського рівня (горизонтальні) і між рівнями (вертикальні); здійснюватися по діагоналі, якщо в обговорення шляхів усунення проблеми включаються суміжні підрозділи, а також бути вільними від будь-яких обмежень і відбуватися неформальним чином (через поширення чуток). Кожен із зазначених видів комунікацій переслідує свою задачу і здійснюється за певними правилами чи процедурами, дотримання яких забезпечує їх ефективність.

Зовнішнє спілкування. Відбувається у двох напрямках – всередину організації і поза її межі. Мета перших – отримати якомога повнішу і достовірнішу інформацію про середовище господарювання шляхом аналізу даних, опублікованих у засобах масової інформації та офіційних документах, через конфіденційні джерела, чутки тощо. Мета других – повідомити споживачам, партнерам, конкурентам про стан справ в організації і сформувані у них позитивне сприйняття її діяльності засобами цілеспрямованої реклами товарів, публікації щорічних звітів.

Внутрішнє спілкування. До нього відносять комунікації, що здійснюються між членами організації як формальними, так і неформальними каналами.

Формальне спілкування – це обмін інформацією каналами, передбаченими організаційною структурою фірми. Вони поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні.

Вертикальне спілкування може йти формально означеним ланцюгом від керівника до підлеглого (низхідні комунікації) і від підлеглого до керівника (висхідні). Низхідні комунікації здебільшого відбуваються у формі наказів, розпоряджень, вказівок і використовуються для ознайомлення працівників з цілями, задачами та політикою організації, для інструктування щодо роботи, пояснення її важливості. Висхідні комунікації служать засобом зворотного зв'язку між керівництвом організації та її працівниками. Вони допомагають менеджерам зрозуміти, як виконуються їхні розпорядження, які наслідки їх реалізації, що необхідно зробити для того, щоб поліпшити роботу організації. Найчастіше вони мають форму звітів про результати поточної діяльності, які надсилаються на вищі рівні управління з встановленою періодичністю (зокрема, фінансова, бухгалтерська інформація). Але інколи потреба в них виникає, коли складається нестандартна ситуація і про це необхідно повідомити керівництво для того, щоб отримати необхідні вказівки для її ліквідації або запропонувати свій варіант вирішення проблеми.

На жаль, український досвід управління мало зважає на переваги, що їх дає використання висхідних комунікацій, покладаючись, в основному, на комунікації зверху вниз. Виною цьому – схильність до авторитарного стилю управління. Надмірне використання лише низхідних комунікацій спричиняє

спотворення інформації, її помилкову інтерпретацію і, як наслідок, збільшення витрат, пов'язаних із виправленням помилок.

Горизонтальне спілкування має місце тоді, коли в обговоренні якогось питання беруть участь особи, які знаходяться на одному управлінському рівні (працюють у одному і тому ж або суміжних підрозділах). Обмін думками різних фахівців, що працюють над однією і тією ж проблемою, дозволяє всебічно вивчити її, прийняти обґрунтоване рішення і узгодити дії, необхідні для його реалізації. Такого роду консультації є важливими, оскільки підвищують впевненість працівників у правильності рішень, що ними приймаються.

Діагональне спілкування є різновидом горизонтального спілкування, яке здійснюється між різними управлінськими рівнями не у напрямку прямого підпорядкування, а так, щоб узгодити дії лінійних штабних керівників. Зокрема, потреба в них виникає тоді, коли один із функціональних підрозділів призначається відповідальним за реалізацію певного проекту і перебирає на себе функції штабу.

Кожен керівник мусить захочувати інформаційні потоки в усіх напрямках.

Варто зауважити, що процеси фільтрації інформації тією чи іншою мірою, свідомо чи мимоволі, здійснюються всіма учасниками кому-нікаційного процесу. На це впливає і досвід працівника, і його особисті якості, і сприйняття ним характеру інформації, а також стимули (те, на чому акцентується увага вищим керівництвом). Ці чинники можуть зумовити відсіювання важливої інформації або підтасовування фактів. Певними запобіжними заходами щодо цього є встановлення правил, за якими інформація має передаватися лише у певному напрямку і в певній послідовності. Ключові ланки (особи), через які проходить інформація, несуть відповідальність за її повноту і достовірність.

В кожній організації, крім формальних комунікаційних каналів, існує і неформальний спосіб передачі інформації.

Неформальне спілкування – це обмін інформацією (здебільшого чутками) поза каналами, передбаченими організаційною структурою. Воно може здійснюватися спонтанно, при зустрічі добре знайомих людей, що мають доступ до різних джерел інформації, а може провокуватися навмисно для того, щоб пересвідчитися у достовірності офіційної інформації (доповнити її) чи визначити реакцію підлеглих на деякі зміни, що відбуваються чи плануються в організації. В останньому випадку “санкціонованим” витоком інформації може скористатися керівництво для того, щоб зрозуміти, як поставляться підлеглі до майбутніх змін, і розробити заходи для подолання опору, якщо він очікується.

Інформація, отримана неформальними каналами, є досить цінною для керівника, оскільки надходить набагато швидше і доповнює офіційну, надіслану формальними каналами. **Однак не можна допускати, щоб вона домінувала у стосунках між керівниками та підлеглими, оскільки в організації може**

розвинути атмосфера недовіри. Неформальне спілкування, так само, як і формальне, може бути вертикальним, горизонтальним та діагональним. Але йому не притаманна усталеність, воно може виникати спорадично, час від часу і з випадковими особами.

Характерною особливістю є те, що на таке спілкування важко впливати і неможливо контролювати, тому керівникам варто вживати запобіжних заходів для того, щоб попередити витік конфіденційної інформації за коло осіб, які мають до неї доступ, особливо якщо йдеться про комерційні чи технологічні таємниці тощо.

Інформаційне забезпечення процесу управління має відбуватися за добре налагодженою системою. Тільки так менеджери своєчасно отримуватимуть інформацію, котра потрібна їм для прийняття управлінських рішень. В залежності від того, якого роду відомості є ключовими для менеджера і як часто та з яких джерел вони мають йому надходити, а також від того, кому надсилатиметься уже опрацьована інформація (зокрема, вказівки щодо наступних дій), він мусить створити відповідну комунікаційну мережу.

Комунікаційна мережа – це сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, яку створює суб'єкт управління для того, щоб приймати обґрунтовані рішення і ефективно керувати. Вона здебільшого об'єднує особу, яка приймає рішення, та виконавців, які беруть участь в її підготовці та реалізації, а також надають інформацію про хід реалізації та чинники, що на це впливають.

Табл 9. Класифікація невербальних засобів комунікації

Основні системи невербальних засобів комунікації	Елементи системи
1. Рухи частин тіла (“мова тіла”)	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози
2. Мова	Інтонації голосу, його діапазон, прискорення або сповільнення мовлення
3. Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співробітника, розстановка меблів, розміри і місцезнаходження офісу фірми тощо
4. Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
5. Рух очей	Погляди, частота поглядів, їх тривалість, зміна статичності та динаміки, уникнення погляду

4. Характеристика факторів, що перешкоджають здійсненню ефективних комунікацій.

Комунікаційні бар'єри — це перешкоди, що створюють труднощі в розумінні змісту повідомлення. До них належать: стереотип мислення, неправильне сприйняття, упереджена думка, відсутність уваги тощо, а також недооцінка повідомлення й інформаційні перевантаження.

Інформаційні бар'єри поділяють на дві групи: перешкоди, що виникають у процесі міжособистих комунікацій і організаційні перешкоди.

Першу групу становлять бар'єри, зумовлені неправильним сприйняттям (семантикою), неправильною психологічною настановою (стереотипом мислення, упередженою думкою, ускладненими взаємовідносинами, відсутністю уваги і втратою інтересів, невмінням слухати співбесідника, неправильним розумінням невербальної інформації, поганим зворотним зв'язком).

Нарешті, перекручення або втрата інформації відбувається під впливом фізіологічних і психологічних причин: втоми, слабкої пам'яті, неувважності партнерів, їх лінощів або, навпаки, імпульсивності, що не дає змоги зосередитися, зайвої емоційності, нетерплячості, які виявляються у перебиванні партнера, забіганні наперед, недослуховуванні до кінця, у постійному коментуванні почутого. Все це не дає можливості одному з учасників обміну інформацією донести її до іншого в повному обсязі, а другому — відповідним чином її сприйняти, що, кінець кінцем, позначається на якості управлінських рішень. Тому стислість, чіткість, недвозначність повідомлень, у якій би формі вони не передавалися, постійний контроль за їх змістом і засобами передачі та сприйняття певною мірою полегшують процес обміну інформацією.

До організаційних бар'єрів належать: недостатня увага до важливості інформації, перекручення повідомлень, інформаційні перевантаження, незадовільна структура організацій.

Повідомлення може не сприйматися через відсутність інтересу до нього, нерозуміння його важливості. Цей інтерес треба пояснити, довести до відома партнера вигоди, які він може мати, якщо поставиться до інформації належним чином, і витрати, пов'язані з її ігноруванням.

Перешкодою обміну інформацією можуть бути і "технічні неполадки". Це перш за все різне розуміння символів, за допомогою яких передається інформація, зумовлене різницею в освіті, спеціальності, кваліфікації, національними особливостями або слабким знанням мови.

Часто вербальна, тобто словесна, інформація перекручується невербальним "додатком", що також може з тих чи інших причин сприйматися неоднозначно.

Перекручення повідомлення можуть виникати внаслідок "фільтрації". Необхідність фільтрувати повідомлення зумовлена тим, що з одного рівня на інший направляються лише ті повідомлення, які його стосуються.

Іноді причиною перекручення інформації, призначеної для "верхівки", є тенденція постачати вищим менеджерам тільки позитивну інформацію. Підлеглий не хоче сповіщати керівників погані новини і повідомляє тільки те, що той хотів би почути.

У цілому забезпечення комунікацій є найважливішою умовою опрацювання і прийняття управлінських рішень

Існує багато **факторів**, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

1. **Фільтрація.** Коли працівник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію. Фільтрація є наслідком: конфлікту між сферами компетенції; конфлікту інтересів відправника і одержувача повідомлення; висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації); отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2. **Вибіркове сприйняття.** Одержувач краще сприймає інформацію, що відповідає його потребам, мотивації, досвіду тощо. Ступінь зацікавленості в інформації визначає характер її декодування.

3. **Семантичні бар'єри.** Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактора, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікації. Горизонтальні комунікації між фахівцями одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону, який незрозумілий іншим. У великих організаціях із філіями в різних країнах використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Усе це, зрештою, призводить до виникнення семантичних бар'єрів.

4. **Поганий зворотній зв'язок.**

5. **Культурні відмінності** між відправником і одержувачем інформації.

Інформаційні перевантаження виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію. Виникає потреба відсіви менш важливої інформації

7. **Методи підвищення ефективності комунікацій.**

Підвищення ефективності комунікацій вимагає: удосконалення повідомлень; удосконалення механізму розуміння повідомлень.

Основними методами, що допомагають вирішити ці проблеми, є: **регулювання інформаційних потоків** (поділ проблем між менеджером і підлеглими); **удосконалення зворотного зв'язку** на основі: формулювання запитань в процесі повідомлення; отворення всього або частини повідомлення; застосування різних варіантів викладення інформації; **використання емпатії** – здатності поставити себе на місце співрозмовника, врахувати його особливості характеру тощо; **заохочення взаємної довіри**; **спрощення мови повідомлення**; **розвиток здібностей ефективно слухати** (настанови "мистецтва ефективно слухати" Кіта Девіса).

Тема 10. Попередження та розв'язання управлінських конфліктів в організаціях

1. Поняття про конфлікт та його види
2. Причини виникнення конфліктів в організаціях.
3. Управління конфліктами.

1. Поняття про конфлікт та його види

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами, де кожна хоче, щоб були прийняті саме її погляди.

Можна виділити наступні атрибути конфлікту:

- 1 – сутичка (боротьба, несумісність, розбіжність) — момент протистояння несумісних, суперечливих позицій, інтересів, тенденцій;
- 2 – наявність полярних начал (ліве і праве, добро і зло), що означає одночасно і взаємопов'язаність, і взаємопротилежність;
- 3 – наявність суб'єктів як носіїв полярних позицій у сутичці;
- 4 – активність суб'єктів спрямована на подолання суперечності;
- 5 – суб'єкти не допомагають одне одному, а стоять на перешкоді або блокують реалізацію інтересів одне одного.

Отже, ознаками конфліктної ситуації є:

- зростання емоційної напруги;
- різка зміна у ставленні до роботи;
- факти приниження почуття гідності особистості;
- збільшення локальних конфліктів;
- помітне розшарування колективу на групи, позиції яких значно відрізняються;
- замкнутість, невідвертість у особистих стосунках;
- втрата довіри між колегами;
- поширення пліток;
- стихійні міні-збори;
- негативні судження про ситуацію в організації (колективі), про життя і діяльність колег та посадових осіб;
- обговорення негативних факторів та взаємин боротьби, сутичок стають основними темами розмови в організації.

Отже, конфлікт включає ряд основних складових: учасників (суб'єктів) конфлікту, причини конфлікту, об'єкт і предмет, певну конфліктну ситуацію.

Суб'єктами конфлікту можуть бути окремі індивіди, різні соціальні групи, класи, нації, держави.

Об'єктом конфлікту завжди є дефіцитний ресурс. Це, наприклад, одне директорське крісло, на яке претендують декілька кандидатів.

Предметом конфлікту є об'єктивно існуюча або уявна проблема, яка виступає причиною суперечки між суб'єктами. Власне кажучи, це і є протиріччя, заради вирішення якого і починається боротьба.

Основною негативною стороною конфлікту є заважання задоволенню потреб як окремої особи, так і колективу в цілому.

Позитивними сторонами конфлікту є допомога у виявленні різносторонніх поглядів, джерело додаткової інформації та числа альтернатив, допомога в ефективному виконанні завдань тощо.

Значимість конфлікту для суспільства найкраще розкривається через функції, які він виконує у суспільстві. Серед основних можна назвати сигнальну, інформаційну, диференціюючу і динамічну функції. Як бачимо, із самої назви, сигнальна функція "сигналізує" про певний стан суспільства. Якщо є конфлікт, значить є певна проблема, яка потребує негайного вирішення.

Близькою за своєю суттю до сигнальної є інформаційна функція. Інформаційна функція значно ширша за просту констатацію неблагополуччя. Конфлікт завжди викликаний певними об'єктивними причинами. Вивчення цих причин допомагає краще пізнати суть соціальних процесів у суспільстві. Оскільки конфлікт завжди є крайнім загостренням соціальних протиріч, його детальне вивчення допомагає більш чітко в'яснити потреби, інтереси, прагнення, причини невдоволення супротивних сторін.

Основне завдання диференціюючої функції - у структуризації суспільства чи соціальних груп. Кожен конфлікт сприяє чіткому розмежуванню ворогуючих сторін. Соціальна спільнота розпадається на дві чітко окреслені групи, які втягують у свою орбіту і тих, хто волів би залишитись осторонь.

Динамічна функція соціального конфлікту вперше була детально розроблена в марксизмі. Конфлікт — рушій суспільного прогресу.

Основні типи конфліктів

До основних типів конфліктів належать: внутрішньоособовий, міжособовий, між особистістю і групою та міжгруповий.

Внутрішньоособовий конфлікт – це невдоволення підлеглого роботою внаслідок суперечливих вимог керівника.

Міжособовий конфлікт – це зіткнення людей внаслідок відмінностей характерів, поглядів, цінностей тощо.

Конфлікт між особистістю і групою – це розбіжності в очікуваннях групи й окремої особи.

Міжгруповий конфлікт – це розходження поглядів у різних груп між собою.



Рис. 26. Основні типи конфліктів

2. Причини виникнення конфліктів

Причини виробничих конфліктів

- Об'єктивні та суб'єктивні фактори управління.
- Умови праці (технологія, режим, нормування, безпека та ін.).
- Система розподілу ресурсів (виплата заробітної плати, витрачання

коштів, розподіл отриманих прибутків, участь працівників в управлінні капіталом, правила проведення приватизації та ін.).

- Взаємозалежність виробничих задач (виконання завдання, плану одним підрозділом підприємства залежить від роботи іншого підрозділу).

- Протилежні вимоги до процесу виробництва (необхідність перевиконати план і необхідність економити електроенергію, збільшення обсягів виробництва і покращення якості продукції тощо).

З точки зору предмета нашого розгляду – етики ділових стосунків – найбільш значимими причинами конфліктів є відповідні **об'єктивні та суб'єктивні фактори управління**. Розглянемо причини, способи аналізу та подолання **управлінського конфлікту**, із якого виділяється конфлікт “керівник – підлеглий”.

Об'єктивними причинами управлінського конфлікту є об'єктивні фактори управлінського процесу

- протиріччя між функціями, які виконує підлеглий, та його особистісними рисами. Підлеглий розглядається через призму функцій, які він виконує в організації, а ставлення до нього як до “особистості” відходить на задній план;

- відсутність чіткого поділу функціональних обов'язків між керівниками, керівниками і підлеглими (“хибні кола управління”). Результатом

цього є ситуація, коли одному підлеглому вказівки даються багатьма керівниками, один киває на іншого, відсутність відповідальності;

- протиріччя між обов'язками і правами, між функціями людини та засобами їх виконання, між колом відповідальності та правами в даній управлінській сфері;

- невідготовленість спеціаліста до конкретної управлінської діяльності.

Суб'єктивними причинами управлінського конфлікту є фактори соціально-психологічного характеру (суб'єктивний аспект управлінського процесу та особистісні причини):

- прийняття керівниками необґрунтованих, неоптимальних помилкових рішень;

- зайва опіка та контроль особливо над досвідченими працівниками;

- низький авторитет конкретного управлінця серед підлеглих;

- порушення в системі стимулів, які запропоновано керівником для підвищення ефективності роботи.

Серед причин *особистісного характеру* вчені виділяють:

- низький рівень культури спілкування з обох сторін;

- вибір керівниками неадекватного стилю керівництва;

- намагання серед керівників затвердити власний авторитет за будь-яких умов, особливо затвердити власну непогрішимість у прийнятті рішень;

- загальне напруження відносин, емоційна нестійкість, агресивність.

У результаті дослідження виробничих конфліктів встановлено, що з вини керівників, через їх помилкові, конфліктогенні рішення виникає 52 % конфліктних ситуацій, через несумісність — 33 %, через неправильний підбір кадрів — 15 %. Отримані дані показують, що організаційно-управлінські фактори можуть виступати причиною 67 % конфліктів у трудових колективах.

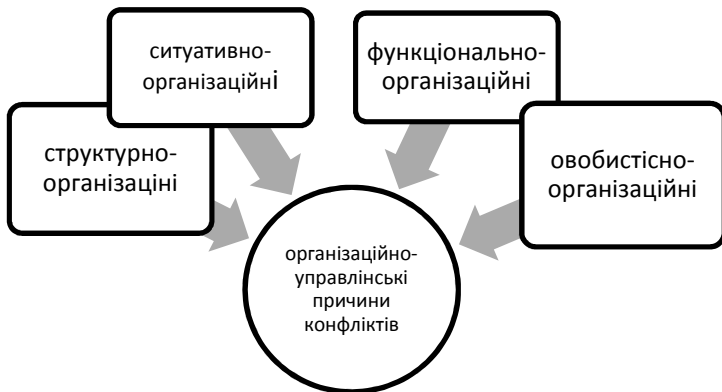


Рис 27 Причини конфліктів.

Ігнорування конфліктної ситуації в організації може стати найбільшою помилкою керівника. За даними досліджень, проведених російськими психологами, основні конфлікти торкаються сфери виробничих стосунків між керівниками та підлеглими (про це заявили 80 % респондентів), конфлікти, що торкаються міжособистісних взаємин становлять 20 %. У 60 – 80 % відповідей винними у виникненні конфліктів визнають себе працівники, в інших випадках вони покладають відповідальність на своїх керівників. 75 % респондентів покладають вину за те, що конфлікт має затяжний характер, на керівника і лише 15 % – на себе. До 30 % всіх конфліктів не знаходять свого вирішення

Отже, основними причинами виникнення конфліктів є: обмеженість ресурсами, взаємозалежність завдань, розбіжності в цілях, відмінності в уявленнях та цінностях, незадовільні комунікації.

Обмеженість ресурсами – це обмеженість матеріальних, фінансових, трудових ресурсів при їх розподілі між підлеглими або підрозділами.

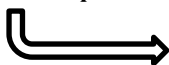
Взаємозалежність завдань – це залежність одного підрозділу від іншого у виконанні завдань.

Розбіжності в цілях – це розбіжності, які виникають між вузькоспеціалізованими підрозділами.

Відмінності в уявленнях та цінностях – це суб'єктивні уявлення про певну ситуацію або цінності унаслідок різних темпераментів тощо.

Незадовільні комунікації – це погане передавання інформації підлеглим.

Причини конфліктів



Обмеженість ресурсами
Незадовільні комунікації
Розбіжність в цілях
Відмінності в уявленнях та цінностях
Взаємозалежність завдань

Рис. 28 - Основні причини виникнення конфліктів

Процес розвитку соціального конфлікту містить декілька стадій: 1 - передконфліктна ситуація. На цій стадії формуються передумови для конфлікту. Це є зростання напруги між потенційними суб'єктами конфлікту, що викликана певними суперечностями. Однак протиріччя не завжди переростають у конфлікт.

Лише ті протиріччя, які усвідомлюються потенційними суб'єктами конфлікту як несумісні, ведуть до загострення соціальної напруги. Причини виникнення соціальної напруги можуть бути різними (реальне придушення інтересів, потреб і цінностей людей; невірна або викривлена інформація про певні факти, події). Передконфліктну стадію можна умовно розділити на три

фази розвитку, для яких є характерними наступні особливості у взаємодії сторін:

- виникнення протиріч з приводу певного спірного об'єкту; зростання недовіри та соціальної напруги, пред'явлення претензій, зменшення контактів і накопичення образ;
- прагнення показати правомірність своїх вимог та звинувачень противника в небажанні вирішити спірні питання "справедливими" методами;
- руйнування структур взаємодії; перехід від взаємних звинувачень до погроз, зростання агресивності.

Таким чином конфліктна ситуація поступово трансформується у відкритий конфлікт. Але сама по собі вона може існувати довго і не переростати в конфлікт. Для того, щоб конфлікт став реальним, необхідний інцидент.

2 - інцидент - формальний привід для початку конфлікту. Наприклад, вбивство в м. Сараєво наступника австро-угорського престолу Франца Фердинанда групою боснійських терористів 28 серпня 1914 р. стало формальною причиною для початку Першої Світової війни. Інцидент може відбутись випадково, а може бути спровокований суб'єктами конфлікту. Інколи конфлікт може закінчуватись саме на цій стадії. Це буває тоді, коли конфліктанти вирішують свої непорозуміння.

3 - ескалація. Виявляє себе в тому, що конфлікт реалізується в окремих актах — діях та протидіях конфліктуючих сторін.

4 - кульмінація. Це крайня точка ескалації, коли напруга виражається у вибуховому акті.

5 - завершення конфлікту відбувається за допомогою насильства, примирення, розриву. Способи завершення конфлікту направлені в основному на зміну самої конфліктної ситуації, або шляхом впливу на учасників, або шляхом зміни характеристики об'єкту конфлікту, або іншими способами. Це, зокрема, можуть бути такі: усунення об'єкту конфлікту; заміна одного об'єкту іншим; усунення однієї сторони учасників конфлікту; зміна позицій однієї зі сторін; недопущення безпосередньої або опосередкованої взаємодії учасників. 6 - післяконфліктна ситуація.

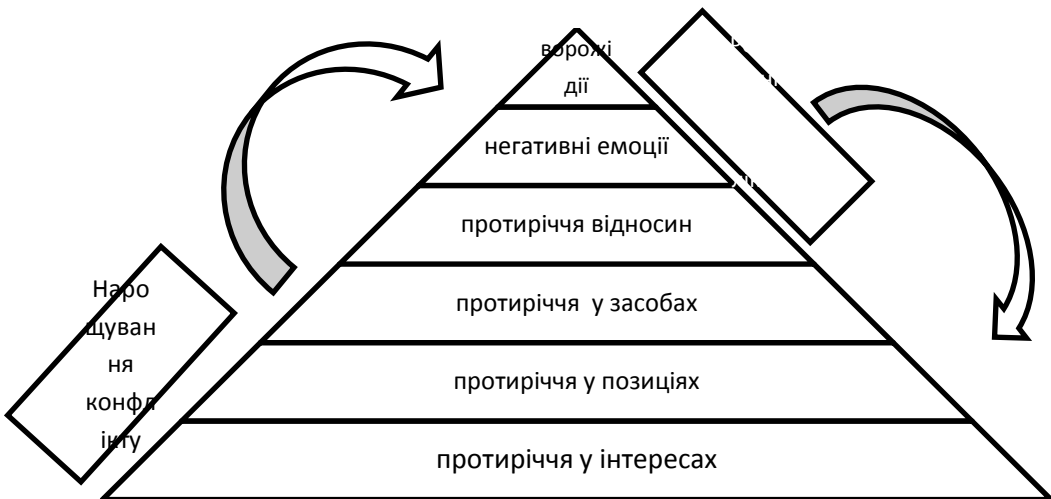


Рис 29 Етапи ескалації та розв'язання конфлікту

3. Управління конфліктами.

Способи управління конфліктною ситуацією

Основними способами розв'язання конфліктних ситуацій є структурні і міжособові методи.

До структурних методів розв'язання конфліктних ситуацій належать: роз'яснення вимог до праці, координаційні та інтеграційні механізми, загальноорганізаційні комплексні цілі, структура системи винагород.

Роз'яснення вимог до праці – це повідомлення підлеглих про шляхи руху інформації в організації, система повноважень та оплати праці, правила внутрішнього розпорядку тощо.

Координаційні та інтеграційні механізми – це повідомлення підлеглих про ланцюг команд, ієрархія повноважень, порядок прийняття рішень тощо.

Загальноорганізаційні комплексні цілі – це виконання окремого завдання зусиллями двох або більше підрозділів.

Структура системи винагород – це вплив на поведінку людей через мотивацію.

До міжособових методів розв'язання конфліктних ситуацій належать ухилення, «згладжування», примушування, компроміс, вирішення проблеми.

Ухилення – це намагання людини відійти від конфлікту.

Згладжування – це переконання, що у результаті конфлікт позначиться негативно на всіх, тому його не варто починати.

Примушування – це примушування прийняти свій погляд будь-яким чином.

Компроміс – це прийняття погляду іншої сторони, але до певної міри.

Вирішення проблеми – це готовність ознайомитися з іншими поглядами та знайти вихід, зрозумілий і прийнятний для всіх сторін.

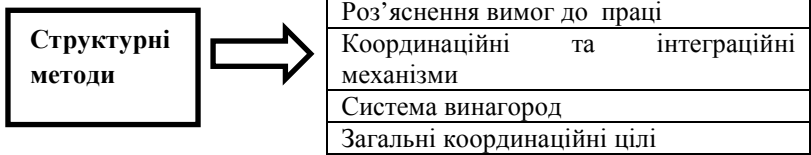


Рис. 30 Основні структурні методи розв'язання конфліктних ситуацій

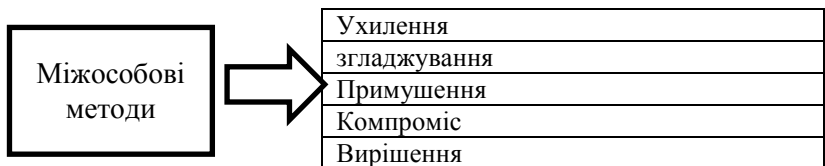


Рис. 31 Основні міжособові методи розв'язання конфліктних ситуацій

Ключовий аспект антикризового управління конфліктами на підприємстві - їхнє розв'язання. При цьому розв'язання конфліктної ситуації не усуває можливість її передбачення й упередження, а певних ситуаціях і провокування конфлікту за для зменшення втрат від його розвитку переростання у катастрофічну кризу. Управління конфліктами містить у собі: прогнозування конфліктів; попередження одних і разом з тим стимулювання інших; припинення й придушення конфліктів; регулювання й розв'язання.

Традиційною практикою й теорією вироблені деякі загальні форми й способи запобігання, регулювання й дозволу політичних конфліктів. У їхньому числі - компроміс і консенсус.

Компроміс у різних словниках та наукових виданнях визначається як угода на основі взаємних поступок. Розрізняють компроміси змушені й добровільні. Перші з неминучістю нав'язують сформованими обставинами. Другі укладаються на основі угод з певних питань і відповідають якійсь частині інтересів всіх взаємодіючих складових.

Консенсус - це угода значної більшості людей будь-якого співтовариства щодо найбільш важливих аспектів його соціального порядку, виражене в діях.

У соціальних системах звичайно розрізняють три об'єкти можливої угоди:

1) кінцеві цілі (воля, рівність тощо), які становлять структуру системи подань;

2) правила гри, або процедури;

3) конкретні об'єднання.

Ці три об'єкти можуть бути трансформовані в три рівні консенсусу:

1) консенсус на рівні співтовариства, або основний, ціннісний;

2) консенсус процедурний;

3) консенсус на рівні стратегії.

Перший об'єкт або рівень консенсусу (основний) показує, чи поділяє дана група осіб однакові ціннісні подання й цілі. Другий об'єкт або рівень консенсусу - процедурний - установлює «правила гри». Третій об'єкт або рівень консенсусу висуває на передній план паралель «керівник-підлеглий». Незгода з питань стратегії обумовлена відношенням до членів колективу, а не до форми управління.

Консенсус - універсальний спосіб розв'язання й попередження протиріч й конфліктів. Ефективність консенсусу залежить від участі в розподілі винагород, пільг, влади, добробуту колективу, рівня внутрішньофірмової культури.

6. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	год
1	<i>Зміст, структура та психологічні компоненти управління</i>	1
2	<i>Методи досліджень психології управління</i>	1
3	<i>Психологічна готовність керівників до управління</i>	2
4	<i>Психологічні основи прийняття керівниками управлінських рішень</i>	2
5	<i>Ефективність різних стилів керівництва управлінського персоналу організації</i>	2
6	<i>Соціальні позиції та ролі працівників організації</i>	2
7	<i>Мотивація діяльності працівників як фактор успішності управління</i>	2
8	<i>Вплив психологічного клімату в колективах організації на ефективність управління</i>	2
9	<i>Організація ефективної комунікації в організаціях</i>	1
10	<i>Попередження та розв'язання управлінських конфліктів в організаціях</i>	1
	<i>Всього</i>	16

Практичне заняття 1. Зміст, структура та психологічні компоненти управління (1год.)

1. Управлінські функції як складові процесу управління
2. Психологічні особливості вторинних функцій управління

Практичне заняття 2. Методи дослідження психології управління (1год.)

1. Особливості загальнопсихологічних методів у психології управління
2. Модель психолого-управлінського консультування керівників
3. Методи активного соціально-психологічного навчання в психології управління

Практичне заняття 3. Психологічна готовність керівників до управління (2год.)

1. Особливості вияву мотиваційного компонента у керівників різного рангу управління
2. Рівень розвитку когнітивного компонента готовності в керівників організацій
3. Особливості сформованості операційного компонента готовності в керівників різних типів організацій
4. Характеристики виявів особистісного компонента готовності в керівників різних типів організацій

Практичне заняття 4. Психологічні основи прийняття керівниками управлінських рішень (2год.)

1. Психологічні особливості планування і прийняття керівниками управлінських рішень
2. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень
3. Взаємообумовленість усіх вимог до управлінських рішень
4. Групове прийняття рішень та визначення його ефективності

Практичне заняття 5. Ефективність різних стилів керівництва управлінського персоналу організацій (2год.)

1. Співвідношення понять „стиль керівництва” та „стиль управлінської діяльності”
2. Позитивні та негативні характеристики кожного зі стилів керівництва
3. Роль провідних компонентів індивідуального стилю у визначенні „психологічного портрета”, „почерку” керівництва
4. Вплив конкретних управлінських ситуацій на вияви індивідуального стилю керівництва

Практичне заняття 6. Соціальні позиції та ролі працівників організацій (2год.)

1. Соціальна позиція як статична характеристика; соціальна роль як динамічна характеристика працівника
2. Посадова інструкція як спеціальний документ, який регламентує професійно-функціональні ролі працівників
3. Персоніфікація діяльності
4. Роль керівника у забезпеченні позитивного впливу професійно-функціональних ролей на професійний та особистісний розвиток працівників

Практичне заняття 7. Мотивація діяльності працівників як фактор успішного управління (2год.)

1. Спрямованість особистості як система основних, „сенсоутворюючих” мотивів
2. Структура потреб працівників
3. Емоційна та чутлива складаючі кар’єрного руху V
4. 4. Інтегральна оцінка рівня задоволення потреб
5. Основні умови забезпечення мотивації діяльності керівника
6. Основні стратегії забезпечення мотивації працівників

Практичне заняття 8. Вплив психологічного клімату в колективах організацій на ефективність управління (2год.)

1. Зміст і струк тура психологічного клімату
2. Виявлення показників соціально-психологічного клімату даного колективу
3. Діяльність менеджерів щодо формування сприятливого психологічного клімату в організації

Практичне заняття. 9. Організація ефективної комунікації в організаціях (1год.)

1. Основні цілі комунікацій в організації
2. Види комунікацій в організації. Паракомунікації
3. Психологічний аналіз передавання повідомлення відправником інформації.

Практичне заняття 10. Попередження та розв’язання управлінських конфліктів в організаціях (1 год.)

1. Конфлікт, його причини і наслідки
2. Методи аналізу міжособистісних конфліктів
3. Переговори як спосіб урегулювання конфлікту
4. Профілактика конфліктів на підприємстві.

7.САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ.

7.1. ТЕМИ , ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА САМОСТІЙНЕ ОПРАЦЮВАННЯ (ДЛЯ СТУДЕНТІВ ДЕННОГО ВІДДІЛЕННЯ)

/п	ТЕМИ , ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА САМОСТІЙНЕ ОПРАЦЮВАННЯ	год
1	Управлінські функції як складові процесу управління	5
2	Основні умови забезпечення мотивації працівниками.	5
3	Методи надання психологічної допомоги керівникам	5
4	Діяльність менеджерів щодо формування сприятливого психологічного клімату	5
5	Структура потреб працівників	5
6	Види комунікацій в організації. Паракомунікації	5
7	Конфлікт, його причини і наслідки	5
8	Соціальна позиція як статична характеристика; соціальна роль як динамічна характеристика працівника	4
9	Рівень розвитку когнітивного компонента готовності в керівників організацій	5
10	Особливості вияву мотиваційного компонента у керівників різного рангу управління	5
	Разом	49

7.2. ДОМАШНІ ЗАВДАННЯ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ ДЕННОГО ВІДДІЛЕННЯ:

1. Скласти список літератури до теми індивідуальної роботи відповідно вимог до бібліографічного опису.
2. Пройти тест Д. Кейрсіта М. Бейтс.Визначити свої сильні та слабкі сторони як менеджера. Скласти програму розвитку сильних сторін, або план подолання слабких рис.
3. Проаналізувати моделі управління Д. Макгрегора та У. Оучи. Яка модель є найбільш близькою до Вас.

4. Виберіть будь-яку проблемну ситуацію.

Розробіть рішення цієї ситуації на основі моделі «Сім ступенів». Для цього дайте відповідь на сім запитань.

1. У чому полягає проблема?

2. Як і дані мені необхідно отримати і проаналізувати, щоб чітко сформулювати проблему?

3. Які альтернативні варіанти вирішення існують?

4. До яких наслідків призведе той чи інший варіант рішення?

5. Яке рішення є кращим (виберіть критерії: короткостроковий або довгостроковий ефект;

обсяг матеріальних людських ресурсів; чи виправдає результат витрачені зусилля; чи необхідна підтримка когось із співробітників; чи допоможе цей варіант вирішити проблему або усунути тільки її симптоми)?

6. Як буде здійснюватися контроль над результатом?

7. Можлива зміна рішення в результаті контролю?

5. Вибрати процедуру прийняття рішення для кожної з двох ситуацій. Обгрунтуйте свій вибір.

Ситуація 1. Ваша організація працює вже п'ять років. Співробітники отримують стабільну зарплату. Вона майже не залежить від їх старанності і працьовитості. Назріла необхідність змінити умови оплати так, щоб більш працьовиті отримували більше. Бухгалтером підготовлена нова схема зарплати. Як ви будете приймати рішення про її запровадження в організації?

Ситуація 2. В організації з'явився новий напрям діяльності. Вам потрібні співробітники для заняття вакансій. За якою технологією ви будете заповнювати ставки?

Процедури прийняття рішень (по Вруму, Яго).

Авторитарна. Рішення приймається керівником самостійно без консультації з підлеглими.

Квазіавторитарна. Менеджер використовує підлеглих як збирачів інформації, необхідної для прийняття рішень, потім приймає його самостійно.

Консультативна. Менеджер проводить консультації з підлеглими окремо і самостійно приймає рішення з урахуванням думки підлеглих або без них.

Квазіколегіальна. Збір необхідної для вирішення інформації та її обговорення проводиться спільно з керівником і підлеглими. Останнє слово у вирішенні залишається за керівником.

Колегіальна. Всі етапи роботи проводяться спільно. Менеджер приймає участь в остаточному формулюванні рішення разом з підлеглими.

6. Завдання: описати структуру даної діяльності і скласти список критеріїв ефективного виконання даної діяльності. Результати обговорення представляють іншим групам.

7. Виберіть посаду, знайому вам (на якій працювали ви чи ваші знайомі, родичі): а) проведіть аналіз діяльності людини, що займає дану посаду;

б) сформулюйте перелік завдань, з якими він стикається (компетенцій); в) складіть список компетентностей, необхідних для виконання даної посади.

8. У режимі «мозкового штурму» запропонуйте комога найбільш способів полегшення адаптації нового співробітника. У процесі критичного аналізу відберіть тіз них, які найбільш підходять для вашої організації (реальної або передбачуваної, якщовищене працюєте).

9. Проаналізуйте організаційну культуру своєї організації (навчального закладу, групи) за наступною схемою.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

Наша місія: _____

Наші цінності:

- 1)
- 2)
- 3)

Ми віримо, що: _____

Поділювані речі матеріального світу: _____

Поділювані вирази:

- 1)
- 2)
- 3)

Норми поведінки (що розділяються дії):

- 1)
- 2)
- 3)

Поділювані думки і почуття:

- 1)
- 2)
- 3)

У групі обговоріть отриманий образ культури.

Оцініть тип організаційної культури своєї групи за класифікацією Діла і Кеннеді.

8. ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ТА КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

8.1. ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ РОБІТ.

(ДЛЯ СТУДЕНТІВ ДЕННОГО ВІДДІЛЕННЯ).

1. Психологічний аналіз взаємодії системи «керівник - працівники».
2. Труднощі кадрового менеджменту при працевлаштуванні.
3. Первинний і вторинний рівні аналізу управління.
4. Взаємодія первинних та вторинних функцій у процесі управління.
5. Психологічні особливості планування та прийняття управлінських рішень.

6. Контроль та самоконтроль у управлінській діяльності.
7. Місце та роль психологічної підготовки в становленні менеджера.
8. Підготовка та проведення психологічних досліджень у сфері управління.
9. Роль методів активного соціально-психологічного навчання в процесі підготовки менеджерів.
10. Психолого-управлінське консультування як основний вид надання психологічної допомоги керівникам.
11. Взаємозв'язок психолого-управлінського консультування з діяльністю практичного психолога.
12. Підходи до розуміння природи психологічної готовності керівника до управління.
13. Полімотивованість управлінської діяльності керівників.
14. Особливості вияву мотиваційного компоненту у керівників різного рангу управління.
15. Особливості сформованості когнітивного компоненту готовності в керівників різних типів організацій.
16. Характеристика виявів особистісного компоненту готовності в керівників різного типу організацій.
17. Взаємозв'язок і взаємообумовленість усіх вимог до управлінських рішень.
18. «Управлінська команда» та процес прийняття управлінського рішення.
19. Роль гетерогенних груп у прийнятті колегіальних рішень.
20. Урахування керівником психологічних закономірностей застосування індивідуальних і колегіальних форм прийняття управлінських рішень.
21. Точки зору на природу стилю управління.
22. Стиль керівництва індивідуальних і групових суб'єктів управління.
23. Вплив соціальних очікувань на зміст соціальних ролей працівників організацій.
24. Узгодженість соціальних ролей як умова попередження внутрішньо особистісних конфліктів працівників.
25. Основні види професійно-функціональних ролей особистості.
26. Персоніфікація діяльності як вища міра включення працівника у виконання професійної діяльності.
27. Вплив професійно-функціональних ролей на формування та розвиток особистості працівників.
28. Причини виникнення та умови попередження професійної деформації особистості.
29. Роль керівника у забезпеченні позитивного впливу професійно-функціональних ролей на розвиток працівника.
30. Діяльність менеджерів щодо формування сприятливого психологічного клімату в організації.

31. Інформованість робітників як фактор забезпечення мотивації їх праці.
32. Психологічний аналіз передавання повідомлення комунікатором.
33. Психологічні особливості декодування повідомлення реципієнтом.
34. Управлінська діяльність в екстремальних психолого-соціальних обставинах.

8.2.ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ (ДЛЯ СТУДЕНТІВ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ)

Варіант 1

- 1.Поняття про управління.
2. Структура управління в організації.
3. Шляхи попередження і розв'язання конфліктів.

Варіант 2

1. Методи досліджень психологія управління.
2. Управлінська діяльність в екстремальних психолого-соціальних обставинах і її особливості.
- 3.Структура і динаміка конфліктів.

Варіант 3

- 1.Поняття про стиль управління та індивідуальний стиль керівництва.
- 2.Кадрова психодіагностика.
3. Поняття і види конфліктів в організації.

Варіант 4

- 1.Психологічна готовність керівників до управління.
- 2.Специфіка управління в різних соціумах (бізнес, освіта, виробництво, культура).
- 3.Психологічний аналіз комунікативних бар'єрів.

Варіант 5

1. Психологічні основи прийняття керівниками управлінських рішень.
2. Фактори, що впливають на формування психологічного клімату в організації.
- 3.Види комунікацій в організації. Паракомунікації.

Варіант 6

1. Поняття, структура та види психологічного клімату в колективі.
2. Роль психологічної служби в оптимізації управління.
3. Зміст і структура комунікацій в організації.

Варіант 7

1. Зміст та структура комунікації в організації.
2. Співвідношення понять „управління” та

„менеджмент”.

3. Фактори, що впливають на формування психологічного клімату в організації.

Варіант 8

1. Фактори, що впливають на прийняття керівником управлінських рішень.

2. Причини нововведень в організації. Напрями та етапи реалізації нововведень.

3. Види психологічного клімату в організації.

Варіант 9

1. Керівництво і лідерство.

2. Психологічний аналіз комунікативних бар'єрів.

3. Зміст і структура психологічного клімату в колективі.

Варіант 10

1. Значення мотивації для процесу управління. Основні умови забезпечення мотивації працівників.

2. Психологічні особливості гуманізації управління.

3. Інтегральна оцінка рівня задоволення потреб.

Варіант 11

1. Зміст і структура комунікації в організації.

2. Регламентация професійно - функціональних ролей працівників.

4. Психологічні умови формування мотивації діяльності працівників.

Варіант 12

1. Предмет і завдання психології управління.

2. Діяльність менеджерів щодо формування сприятливого психологічного клімату в організації

3. Проградієнтна теорія мотивації.

Варіант 13

1. Соціальні позиції та ролі працівників організацій.

2. Вимоги до особистості керівника.

3. Мотивація у процесі кар'єрного руху.

Варіант 14

1. Мотивація як система спонукань людини до діяльності.

2. Спілкування з «важкими» людьми та його особистості.

3. Мотивація діяльності як фактор ефективності управління.

Варіант 15

1. Попередження та розв'язання управлінських конфліктів в організаціях.

2. Актуальні завдання добору та підготовки менеджерів в Україні.

3. Професійна деформація особистості працівників організацій: причини виникнення та умови попередження.

Варіант 16

2. Лідерство та його значення в системі управління персоналом.
3. Темперамент і професія.
4. Психологічні особливості соціальних позицій і соціальних ролей працівників.

Варіант 17.

1. Мистецтво критики в психології управління.
2. Управління плинністю кадрів та трудовою дисципліною.
3. Фактори, що впливають на стиль керівництва.

Варіант 18

1. Документація та діловодство в системі психології управління.
2. Психологічний зміст функцій управління.
3. Психологічні основи індивідуального стилю керівництва.

Варіант 19.

1. Закордонний досвід розв'язання конфліктів.
2. Психологічні особливості спільної діяльності в організації.
3. Стили керівництва та їх особливості.

Варіант 20

1. Психологія відповідальності в організації.
2. Особливості задач управління.
3. Вплив об'єктивних і суб'єктивних факторів на прийняття управлінських рішень.

Варіант 21

1. Стратегії і тактики вирішення задач управління.
2. Мотивація прийняття управлінських рішень.
3. Керівництво і лідерство.

Варіант 22

1. Структура особистості працівника. Психологічна ієрархія її складових.
2. Керівник (лідер) як об'єкт психологічного дослідження. Управлінські ролі керівника.
3. Зміст і структура управління.

Варіант 23

1. Мотиваційна сфера особистості керівника.
2. Психологічні особливості стилів керівництва та психологічні типи керівників.
3. Психологічні компоненти процесу управління

Варіант 24

1. Регресивний розвиток керівника та управлінська деформація.
2. Поняття і значення трудового колективу в управлінні персоналом.
3. Специфіка управління в різних соціумах (бізнес, освіта,

виробництво, культура).

Варіант 25

1. Структура та стадії розвитку колективу.
2. Соціально-психологічний клімат та фактори його регулювання.
3. Методи досліджень в психології управління.

Варіант 26

1. Цілі і завдання психології управління людськими ресурсами, психологія їх планування.
2. Психологічні особливості добору кадрів.
3. Психологічні особливості гуманізації управління.

Варіант 27

1. Оцінювання діяльності персоналу. Ділове спілкування як засіб управлінського впливу.
2. Призначення, функції і види переговорів.
3. Предмет і завдання психології управління.

Варіант 28

1. Стадії ведення переговорів.
2. Філософські і психологічні аспекти керування часом.
3. Актуальні завдання добору та підготовки менеджерів в Україні.

Варіант 29

1. Методи, психологічні механізми і тактичні прийоми підготовки і ведення переговорів.
2. Цикл тайм-менеджменту. Прикладний тайм-менеджмент.
3. Роль психологічної служби в оптимізації управління.

Варіант 30

1. Поняття робочого часу та його оплати.
2. Мотиви звернення до реклами та моделювання процесів рекламної діяльності.
3. Зміст і структура психологічної готовності керівників доуправління.

Варіант 31

1. Психологія рекламної діяльності організації.
2. Сутність і елементи іміджу. Ефективне управління іміджем.
3. Мотиви управлінської діяльності керівників.

9.МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ТА КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

9.1.МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ РОБІТ(ДЛЯ СТУДЕНТІВ ДЕННОГО ВІДДІЛЕННЯ)

Самостійна робота студентів передбачає:

- вивчення теоретичних основ курсу згідно тематичного змісту за конспектами лекцій та за літературою, що рекомендується;
- виконання індивідуальних завдань до практичних занять;
- самостійне опрацювання окремих розділів навчальної програми.

Для допомоги студентам у їх самостійній роботі викладачем проводяться консультації з питань курсу.

Тему індивідуальної роботи студенти вибирають за останньою цифрою залікової книжки. Наприклад, номер залікової книжки 130545, тоді тема роботи може бути 5,15,25,35,45 або 55.

Етапи роботи над індивідуальною роботою:

- 1) підготовчий (вибір теми, знайомство з літературою);
- 2) дослідницький (складання плану роботи, аналіз літератури);
- 3) логіко-синтетичний (систематизація матеріалу, редагування, остаточне оформлення роботи);
- 4) оціночний (представлення роботи за 10 днів до модульного контролю викладачу для оцінки; отримання допуску до контрольної роботи)

План індивідуальної роботи включає : вступ, 2-3 питання основної частини, висновки, список використаної літератури.

У вступі визначається актуальність теми, мета і задачі даної роботи; характеризується наявна або використана література.

В основній частині формуються 2-3 питання плану, які повинні розкрити зміст проблеми, історію становлення і сучасний стандартний стан проблеми. Кожне питання повинно закінчуватися чітко сформульованими висновками. Важливо щоб вони мали особистісний характер.

Список літератури повинен включати не тільки підручники і посібники, але і монографії та джерела (не менше 2). Список літератури складається з 5-7 джерел.

При цитуванні обов'язково вказати джерело і сторінку, на якій поміщено цитату. Посилання в роботі є обов'язковими.

Наприклад: „ У працях.. стверджується...” [1–5]; „Поняття розглядається у дослідженнях українських і російських учених [1; 5; 25; 57].

Неправильно: „Поняття вибору розглядається у (142)”; „Про це йдеться також у [83, 180, 275]”.

Якщо в тексті наводиться конкретна цитата, то в квадратних дужках зазначається номер позиції у списку використаних джерел і вказується конкретна сторінка. Наприклад: [5, с. 55].

Можливі також **посилання** – найчастіше в кінці документу, з використанням наскрізної нумерації (в межах всього тексту чи окремих розділів, примітки в кінці кожної сторінки (підрядкові примітки), нумерація може бути постсторінкова або наскрізна).

«Первинно поняття «стиль» (лат. stilus, грец. stylos) розглядалося як паличка для письма, а пізніше використовувалося у значенні «почерк.»¹.

Обсяг роботи 10-15 сторінок друкованого тексту А-4. шрифт – 14TimesNewRoman, інтервал полуторний. Поля 20-20-20-10. Обсяг роботи рукописного тексту: 18 стор.(учнівського зошита).

Робота оцінюється за оцінками: А,В,С,Д,Е,FX

Сума балів за всі види навчальної діяльності	ОцінкаECTS	Оцінка за національною шкалою
		90 – 100
82-89	B	добре
74-81	C	
64-73	D	задовільно
60-63	E	
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання

Оцінка по індивідуальній роботі враховується при загальному оцінюванні СРС під час проведення заліку.

9.2. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ (ДЛЯ СТУДЕНТІВ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ).

Вибір теми контрольної роботи здійснюється за останньою цифрою номеру залікової книжки. Робота виконується у зошиті (18 сторінок) рукописно або на листах А4 (до 15 листів) - друком.

В контрольній роботі обов'язково повинні бути:

- 1) план роботи (3 питання, список літератури);
- 2) перелік використаних джерел (не менше 5);
- 3) особистий підпис і дата виконання роботи.

4) Студентам заочної форми навчання запропоновано відповісти на три питання (які і будуть планом роботи). Посилання в тексті обов'язкові.

Приклади оформлення посилань приведені вище (*див. рекомендації до написання індивідуальних робіт*).

5) Контрольну роботу після її виконання треба здати

на реєстрацію. Викладач перевіряє роботу протягом 10 днів. Не зараховані роботи допрацьовуються студентом згідно зауважень викладача. За тиждень до початку сесії контрольні роботи на рецензію викладачем не

¹Див.: Вороніна М. С. Психологія управління: Навч. посібн./ М. С. Вороніна-К.: Видавн. дім „KM Academia”, 1997. – С. 19–20.

приймаються, а студент не допускається до заліку. Зарахована робота є невід'ємною частиною заліку.

Робота оцінюється за оцінками: А,В,С,Д,Е,FX

Сума балів за всі види навчальної діяльності	ОцінкаECTS	Оцінка за національною шкалою
		90 – 100
82-89	B	добре
74-81	C	
64-73	D	
60-63	E	задовільно
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання

10. ЗРАЗОК ПІДПISУ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРАСНОАРМІЙСЬКИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО
ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ
«ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

кафедра Соціально-гуманітарної підготовки»

Контрольна робота / Індивідуальна робота
з навчальної дисципліни
«Психологія управління»
Варіант №

Виконав/ ла студент/ ка групи _____ П.І.Б

..№ залікової книжки

Перевірила: _____ Моїсєєнко Л.М.
доц.кафедри СГП

Красноармійськ, 2012

11. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ (ДЛЯ СТУДЕНТІВ ДЕННОГО ВІДДІЛЕННЯ)

Протягом семестру засвоєння студентами елементів навчального матеріалу контролюється для виявлення недоліків та проблем процесу засвоєння, пробілів у знаннях та подальшої роботи з їхнього усунення.

Формами **поточного** контролю знань є:

- співбесіди – для перевірки засвоєння загальнотеоретичних засад психологічної науки;
- розв'язання завдань та проблемних ситуацій – для контролю практичних навичок та творчих пошуків;
- виконання домашніх завдань (міні доповідей) – для розвитку навичок дослідницької роботи та підсумовування самостійної роботи студентів;
- ретроспективний аналіз психологічних явищ (повідомлення);
- розробка демонстраційних та ілюстративних матеріалів;
- тестування за темами (експрес - контроль)
- контрольні роботи за розділами – для проміжного контролю повноти, комплексності знань.

Об'єктом оцінювання знань студентів є програмний матеріал дисципліни різного характеру і рівня складності, засвоєння якого відповідно перевіряється під час поточного і підсумкового контролю за 100-бальною шкалою.

Завданням поточного контролю є перевірка розуміння та засвоєння певного матеріалу, вироблених навичок проведення розрахункових робіт, умінь самостійно опрацювати тексти, здатності осмислити зміст теми чи розділу, умінь публічно чи письмово представити певний матеріал (презентація).

Об'єктами поточного контролю знань студентів є такі чинники:

- систематичність та активність роботи на практичних заняттях. Оцінці підлягають: рівень знань, продемонстрований у відповідях і виступах на заняттях; активність при обговоренні питань, що винесені на практичні заняття; результати виконання, експрес-контролю, складання конспекту занять, регулярне відвідування занять тощо.

- виконання завдань для самостійного опрацювання: самостійне опрацювання тем в цілому чи окремих питань; написання повідомлень; підготовка конспектів навчальних чи наукових текстів, підготовка публікацій тощо.

Загальна підсумкова оцінка з дисципліни складається за методикою накопичування балів за результатами поточного контролю знань та за виконання завдань, що виносяться на підсумковий контроль

Атестація студентів з дисциплін з формою контролю «залік» проводиться за результатами поточного контролю під час навчальних занять з урахуванням вищезазначених вимог.

Залік для студентів заочної форми навчання виставляється на підставі виконання контрольної роботи.

12. ПИТАННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ (ВИД КОНТРОЛЮ - ЗАЛІК)

1. Зміст і структура управління.
2. Психологічні компоненти процесу управління.
3. Специфіка управління в різних соціумах (бізнес, освіта, виробництво, культура).
4. Методи досліджень в психології управління.
5. Психологічні особливості гуманізації управління.
6. Предмет і завдання психології управління.
7. Актуальні завдання добору та підготовки менеджерів в Україні.
8. Роль психологічної служби в оптимізації управління.
9. Зміст і структура психологічної готовності керівників доуправління.
10. Мотиви управлінської діяльності керівників.
11. Знання, уміння та навички, необхідні сучасному керівникові.
12. Вимоги до особистості керівника.
13. Керівництво і лідерство.
14. Вплив об'єктивних і суб'єктивних факторів на прийняття управлінських рішень.
15. Стилi керівництва та їх особливості.
16. Психологічні основи індивідуального стилю керівництва.
17. Фактори, що впливають на стиль керівництва.
18. Психологічні особливості соціальних позицій і соціальних ролей працівників.
19. Професійна деформація особистості працівників організацій: причини виникнення та умови попередження.
20. Мотивація діяльності як фактор ефективності управління.
21. Психологічні умови формування мотивації діяльності працівників.
22. Проградієнтна теорія мотивації.
23. Мотивація у процесі кар'єрного руху.
24. Інтегральна оцінка рівня задоволення потреб.
25. Зміст і структура психологічного клімату в колективі.
26. Види психологічного клімату в організації.
27. Фактори, що впливають на формування психологічного клімату в організації.
28. Зміст і структура комунікацій в організації.
26. Види комунікацій в організації. Паракомунікації.
27. Психологічний аналіз комунікативних бар'єрів.
28. Поняття і види конфліктів в організації.

29. Структура і динаміка конфліктів.

30. Шляхи попередження і розв'язання конфліктів.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проєкту (роботи) практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Вища оцінка (A) виставляється за умови активної участі під час проведення занять, своєчасне виконання всіх завдань, позитивної участі студентів у предметній олімпіаді з дисципліни; підготовки виступу на конференцію з проблематики дисципліни, і захист індивідуальних завдань тощо.

13. ГЛОСАРІЙ

Абстрактне мислення (abstractthinking) – один із різновидів людського мислення. Сутність А. м. полягає у виробленні понять, суджень, умовиводів і здатності оперувати ними.

Авторитет (authority) – загально визнаний вплив окремої людини або колективу, організації у різних сферах суспільного життя, що ґрунтується на знаннях, високих моральних якостях, досвіді.

Агресивність (aggression) (від. фр. agressif – визивний, войовничий) – емоційний стан і риса характеру людини, що супроводжується імпульсивною активністю поведінки, афективними переживаннями – гнівом, злістю, ненавистю, ворожістю, прагненням заподіяти іншому травму (фізично або морально). В агресивному стані особа може повністю втрачати самоконтроль. Агресивність може бути спрямована і на себе.

Аналіз (analysis) – мисленнєва операція, сутність якої полягає в уявному здійсненні поділу цілого на частини, елементи, у виділенні окремих його ознак.

Афект (affect) – короточасне, бурхливе переживання людини (гнів, лють, жах, відчай, раптова радість), що виникає, як правило, у відповідь на сильний подразник. У стані А. знижується здатність людини осмислювати значення своїх дій і керувати ними.

Безумовний рефлекс (unconditional reflex) – відносно постійні успадковано закріплені реакції організму на певні впливи зовнішнього середовища, що відбуваються за допомогою нервової системи.

Відчуття (feeling, sensation) – психічний процес, що полягає у відображенні мозком окремих властивостей та якостей предметів і явищ об'єктивного світу, а також станів організму при безпосередньому впливі подразників на відповідні органи чуттів.

Вміння (ability) – засвоєний суб'єктом спосіб виконання дій, який забезпечується сукупністю набутих знань і навичок.

Воля (will) – внутрішня активність особистості, пов'язана з вибором мотивів, цілепокладанням, прагненням до досягнення мети, зусиллям до подолання перешкод, мобілізацією внутрішньої напруженості, здатністю регулювати спонування, можливістю приймати рішення та гальмувати поведінкові реакції.

Гострота конфлікту (sharpness of conflict) – ступінь зіткнення інтересів, глибина суперечностей учасників конфліктної взаємодії.

Депресія (depression) – відчуття пригніченості, песимізму, занепаду духовних сил. Виникає внаслідок деяких психічних і загальних захворювань або як реакція на важкі життєві ситуації (смерть рідних, втрата життєвої перспективи, розчарування в чомусь або в комусь). Депресивний розлад, що буває за певних обставин у кожної людини, потрібно відрізнити від клінічної депресії як психічної хвороби.

Експеримент (experiment) – метод психологічного дослідження, специфіка якого полягає в тому, що в ньому продумано створюється штучна ситуація, у якій досліджувана властивість виявляється найкраще їїможна точніше і легше оцінити. Існують такі види експериментів: природний, лабораторний.

Емоційні процеси (emotional processes) – специфічна форма психічного відображення суб'єктивного ставлення людини до предметів або явищ у формі безпосереднього переживання, приємного чи неприємного.

Емпатія (empration) – емоційний аспект розуміння іншої людини, здатність відгукнутися на її проблеми, уміння проникнути в переживання іншої людини, переживати разом з нею, співчувати їй.

Знання (knowledge) – перевірені суспільно-історичною практикою результати процесу пізнання, відображені у свідомості людини у вигляді уявлень, фактів, суджень, теорії.

Індивід (individual) – біологічний організм, носій загальних спадкових якостей біологічного виду «людина»; представник людського роду – homo sapiens.

Індивідуальність (individuality) – неповторне співвідношення особистих рис та особливостей людини (характер, темперамент, здібності, особливості протікання психічних процесів, сукупність почуттів тощо), що утворюють її своєрідність, відмінність від інших людей. І. – особлива і не схожа на інших людина в повноті її фізичних та духовних якостей.

Інцидент – (incident) – це збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

Колектив (staff) – соціальна група вищого рівня розвитку з певною організаційною структурою, що поєднана цілями спільної суспільно-корисної діяльності і має складну динаміку формальних та неформальних стосунків. Діяльність членів колективу визначається особистісно значимими і соціально визнаними цінностями.

Корпорація (corporation) – в психології соціальна група, об'єднана на основі внутрішніх, корпоративних, егоїстичних інтересів і намагається їх реалізувати «за будь-яку ціну», в тому числі і за рахунок інших груп. Діяльність корпорації може носити асоціальний, а інколи антисоціальний зміст (група бізнесменів, банкірів, мафія).

Комунікація - communicatio – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої(інших). Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління організацією. Метою її є розуміння, осмислення переданої інформації.

Комунікаційна мережа - Of communication network – це сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, яку створює суб'єкт управління для того, щоб приймати обґрунтовані рішення і ефективно керувати.

Консенсус (consensus) – 1) загальна згода зі спірних питань;

2) узгодженість поглядів і орієнтацій суб'єктів,

метод прийняття рішень за допомогою

співробітництва, досягнення принципової

єдності думок.

Конфлікт (conflict) – це такі відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризуються їх протиріччям на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок і т.п.).

Конфліктна ситуація (conflict situation) – це накопичені протиріччя, які пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії і формують ґрунт для реального протиріччя між ними.

Конфліктогени (konfliktogens) – це слова, дії (або відсутність дій), що можуть привести до конфлікту.

Конфліктологія (konfliktology) – це система знань про закономірності та механізми виникнення й розвитку конфліктів, а також про принципи та технології управління ними.

Лідер (leader) (від англ. leader – провідний, керівник) – особистість, що користується визнанням та авторитетом групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини у групі.

Логічне мислення (logical thinking) – вид мислення, що здійснюється з опорою на поняття, судження, закони логіки, не використовуючи емпіричні дані.

Людина (man) – біосоціальна істота, наділена свідомістю, вищими психічними функціями (абстрактно-логічне мислення, логічна пам'ять і т. д.), здатністю пізнавати навколишній світ і активно змінювати та перетворювати його.

Маніпуляція (manipulation) - це провадження переконання до крайності, де одна сторона має вигоду за кошт другої.

Межі конфлікту (scopes of conflict) – зовнішні структурно-динамічні кордони конфлікту: суб'єктні (кількість учасників), просторові (територія, на якій відбувається конфлікт), часові (тривалість конфлікту).

Мотив у конфлікті (reason is in a conflict) – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань).

Мислення (thinking) – процес опосередкованого та узагальненого відображення свідомістю людини предметів і явищ об'єктивної дійсності в їхніх істотних властивостях, зв'язках і відносинах; вища форма відображення дійсності у психіці.

Мова (language) – суспільно зумовлена система словесних знаків, яка слугує засобом спілкування в певному суспільстві.

Мовлення (speech) – процес спілкування засобами мови, мова в дії.

Навички (skills) – опанування до автоматизму способами використання певних засобів діяльності.

Навчання (education) – цілеспрямований педагогічний процес організації активної навчально-пізнавальної діяльності з оволодіння знаннями, вміннями і навичками, у ході якого здійснюється освіта людини, формується система відповідних компетентностей.

Неформальна група (informal group) – створюється та існує поза рамками офіційно визнаних організацій. Цілі, структура та діяльність Н. г. визначаються на основі особистих інтересів її учасників.

Образ конфліктної ситуації (appearance of conflict situation) – це відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії.

Об'єкт конфліктології (object of konfliktology) – всі прояви конфліктної соціальної взаємодії у сучасному світі, людське суспільство і людина з її вчинками, цінностями, оцінками й відносинами в суспільстві та його інститутах.

Об'єкт управління (management object) – це окремі люди чи групи, на які скеровані організаційні, систематичні, планомірні впливи суб'єкта управління.

Об'єкт конфлікту (object of conflict) – конкретна матеріальна (ресурс), соціальна (влада) або духовна (ідея, принцип, норма) цінність, до володіння або користування якою прагнуть обидва учасники конфлікту. Предметом конфліктології як науки є закономірності та механізми виникнення й розвитку конфліктів, а також принципи та технології управління ними.

Особистість (personality) – соціально-психологічна сутність людини, яка формується в результаті засвоєння індивідом суспільних форм свідомості і поведінки, суспільно-історичного досвіду людства. Особистістю ми стаємо під впливом суспільства, виховання, навчання, взаємодії, спілкування тощо. О.– ступінь привласнення людиною соціальної сутності. О. – соціальний індивід.

Позиції конфліктуючих сторін (positions of conflicting sides) – це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту чи в переговорному процесі.

Причини конфлікту (reasons of conflict) – це явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту і, за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, викликають його.

Предмет конфлікту (article of conflict) – це те, через що виникає конфлікт.

Психологія управління (management psychology) - це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності – роль людського і психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціально-психологічні якості керівника тощо.

Переконання (convictions) – усвідомлені мотиви, які спонукають людину діяти відповідно до своїх поглядів і принципів; у педагогіці – метод виховання, який передбачає цілеспрямований вплив на свідомість вихованця з метою формування в нього позитивних морально-психологічних рис, спонукання до суспільно-корисної діяльності або подолання негативної поведінки.

Почуття (feelings) – це специфічно людські, узагальнені, стійкі переживання ставлення до потреб, задоволення або незадоволення яких зумовлює позитивні чи негативні емоції.

Реальні групи (real groups) – реально існуюче в певному просторі і часі об'єднання людей, яке характеризується тим, що його члени поєднані між собою реальними відносинами та зв'язками.

Референтна (еталонна) група (referent group) – реально існуюча або умовна група, погляди, норми та цінності якої є взірцем для особистості. Під її впливом вона формує свої життєві ідеали, вивіряє власні дії та вчинки.

Розум (mind) – вища форма теоретичного осягання дійсності, свідоме оперування поняттями, синтез знань на найвищому рівні теорій та ідей.

Рухова пам'ять (movement memory) – запам'ятовування, зберігання і відтворення людиною своїх рухів.

Соціальний конфлікт (social conflict)–зіткнення інтересів двох чи більшої кількості індивідів, соціальних груп.

Сторони конфлікту (side of conflict) – це суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж такі, що явно чи неявно підтримують конфліктуючих.

Суб'єкт управління (management subject) – це структурно-визначені об'єднання людей і керівники на персональному рівні, що наділені управлінськими повноваженнями та здійснюють управлінську діяльність.

Стиль управління (керівництва) (style of management) – стійка сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

Стрес (stress) (дослівний переклад “напруга”) – система реакцій (емоційний стан) організму у відповідь на будь-яку висунуту до нього вимогу. У стресовому стані людина припускається помилок у розподілі і переключенні уваги, у неї порушується перебіг пізнавальних процесів (сприймання, пам'ять, мислення), спостерігається розлад координації рухів, неадекватність емоційних реакцій, дезорганізація і гальмування всієї діяльності. Стрес може як позитивно, мобілізувально, так і негативно впливати на діяльність (дистрес), аж до повної її дезорганізації.

Спілкування (communication)– взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та у встановленні взаєморозуміння.

Соціальна група (social group) – певна спільність людей, які поєднані на основі відповідних загальних ознак, що стосуються спільної діяльності, на підставі якої виникають певні психологічні утворення (соціальне почуття, інтереси та ін.).

Самовиховання (self-training) – свідома, цілеспрямована та самостійна діяльність особистості, що виникає в результаті її взаємодії з середовищем і впливає на її розвиток та вдосконалення.

Самооцінка особистості (self-evaluation of personality) – оцінка людиною своїх якостей, себе, рівня успішності власної діяльності, сприйняття своєї особи іншими людьми, виходячи з системи цінностей людини.

Трансакція (transaction) – це одиниця взаємодії партнерів по спілкуванню, що супроводжується презентацією їх позиції.

Тривалість конфлікту (duration of conflict) – часові виміри існування конфлікту.

Темперамент (temperament) – індивідуально-типологічна характеристика людини, що виявляється в силі, напруженості, швидкості та врівноваженості перебігу її психічних процесів.

Тести (tests) (від англ. test – проба, випробування, дослідження) – в психології та педагогії система питань чи завдань, що дозволяє здійснити тестове дослідження.

Управління конфліктом (to direct a conflict) – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, якої стосується даний конфлікт.

Уміння (ability) – здатність людини усвідомлено застосовувати набуті знання.

Уява (imagination) – процес створення людиною на основі досвіду образів об'єктів, яких вона ніколи не сприймала, своєрідна форма відображення людиною дійсності, в якій виявляється активний випереджальний характер пізнання нею світу.

Умовний рефлекс (conditioned reflex) – один із двох основних типів рефлексів, відкритий і всебічно досліджений великим російським фізіологом І. П. Павловим (1849 – 1936). Різноманітні види У. р. утворюються за певних умов у процесі життєдіяльності організму на базі вроджених, безумовних рефлексів. У. р. виникає в результаті кількаразового поєднання дії безумовного подразника (зокрема, харчового) з дією будь-якого чинника.

Формальна група (formal group) – поєднання людей на підставі загальної діяльності, в рамках офіційно визнаних організацій. Цілі, структура та діяльність Ф. г. мають нормативно визначений характер.

Форми організації навчання (forms of education organization) – спеціально організована діяльність учителя (викладача) й учнів (студентів), яка відбувається за встановленим порядком у певному режимі (уроки, лекції, практикуми, семінари, екскурсії, факультативи, додаткові, індивідуальні заняття; домашня навчальна робота учнів (студентів)).

Фрустрація (frustratsiya) – психологічний стан наростаючого емоційно-вольового напруження, що виникає в конфліктних ситуаціях, які заважають досягненню мети або задоволенню потреб і бажань, загрожують людині або її престижу, людській гідності.

Характер (character) – комплекс сталих психічних властивостей людини, що виявляються в її поведінці та діяльності, у ставленні до суспільства, до праці, до інших, до самої себе.

Цілі освіти (educational objectives) – набуття наукових знань, умінь і навичок, оволодіння якими забезпечує всебічний розвиток розумових здібностей учасників навчального процесу, формування світогляду, духовності, поведінки, системи відповідних компетентностей.

“Я” (ego) – визначається як свідомість, розумна, раціональна частина психіки. “Я” формується під впливом суспільства, яке висуває свої вимоги до людини.

14. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Рекомендована література

Базова

1. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник. –К.:Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
2. Психологія управління : Навчальний посібник / Дороніна М., Григоренко А. . - Х. : ХДЕУ, 2008. - 548 с.
3. Ходаківський Психологія управління / Ходаківський. - К: Центр навч літ, 2011. – 765 с.

Допоміжна

1. Основи психології: Курс лекцій. - КФ ДонНТУ, ліцей "Надія", Красноармійська, 2004.- 112 с.
2. Психологія управління / Под ред. А. А. Бандурки. -Харьков, 2000. – 238 с.
3. Психологія управління персоналом: Учебное пособие для специалистов, работающих с персоналом. Под ред.А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М.: Изд-во Ин-та Психотерапии. 2005. – 624с.

Інформаційні ресурси

1. <http://bugabooks.com/book/149-psixologiya-upravleniya/>
2. <http://lib.rus.ec/b/376622/read>
3. http://www.big-library.com.ua/book/34_Psihologiya_upravlinnya

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК З
НОРМАТИВНОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ»**

для студентів напрямку підготовки

Менеджмент організацій і адміністрування

Моїсєєнко Лариса Миколаївна

Підписано до друку Формат 60×84 1/16. Ум. друк. арк. 10,3
Друк лазерний. Замовлення № Тираж 50 прим.

Надруковано в Видавничому центрі КП ДВНЗ „ДонНТУ