

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМ. ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЯ



**КУРС ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ
«ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ»**

СОЛОВІЙОВ В. Ф.

для студентів за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт, 6 курс магістри

2024

**ЛЕКЦІЯ: ПРЕДМЕТ, ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ.
ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. ПСИХОЛОГІЧНІ
ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ.**

План

1. Предмет та методологічні основи психології.
 - а) Предмет та завдання психології управління;
 - б) структура, функції та основні категорії психології управління; в) міжпредметні та міждисциплінарні зв'язки психології управління;
 - г) методологія та методи психології управління,
2. Психологічні основи управлінської діяльності.
 - а) Загальна характеристика управлінської діяльності;
 - б) принципи управління в системі освіти.
3. Психологічні особливості функції управління.
 - а) Функція планування;
 - б) організаційна функція;
 - в) спонукально-мотиваційна функція;
 - г) функція контролю.

Література

4. Дапчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. - Київ: Лібра, 1998. - 270 с.
5. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління. ~ К. З АТ "НІЧЛАВА". 2000. - 280 с.
6. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління.: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 656с.
8. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник.- К.: ТОВ "УВПК ЕксСБ", 2000.-512с.
9. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій.- К.: МАУП, 1999. -176с.
10. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління,- К.: Академвидав, 2003.-568с.
11. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. - К.: ВД "Професіонал", 2005. - 320с.
12. Савчин М., Знмянський А. Психологія управління. Тексти лекцій. - Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імЛ.Фрапка, 2009. - 293с.

I. а) Предмет та завдання психології управління. Психологія управління — це галузь психології, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності.

Як наука психологія управління продукує психологічні знання, що застосовуються при розв'язанні проблеми управління діяльністю організації.

Предметом вивчення у психології управління є як система "людина — техніка", так і системи "людина — колектив", "людина — людина", а також закономірності психологічних стосунків та поведінки людей в організації.

Психологія управління охоплює таке коло завдань та проблем:

1. Психологічні особливості управлінської діяльності;
2. Психологічні аспекти управління у сфері виробництва, бізнесу, освіти, науки, культури, спорту тощо;
3. Психологічні особливості діяльності керівника (стилі управління, психологічні якості керівника, спонукальна сфера особистості керівника, психологічні показники ефективності управлінського розвитку керівника);
4. Співвідношення "індивідуального" і групового в психології управління;
5. Психологію кадрової політики в управління (психологічні основи добору та ниячання управлінських кадрів);
6. Психологія розв'язання управлінських завдань (психологія прийняття управлінських рішень);
7. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності;
8. Психологічні особливості створення іміджу організації та керівника.

б) Структура, функції та основні категорії психології управління.

Структура психології управління зумовлена тими завданнями, що ставить перед собою ця наука, і тими функціями, які вона здійснює в системі суспільних відносин.

Рис Структура психології управління

Психології управління як самостійній галузі знання властиві такі функції:

1. Теоретико-пізнавальна (передбачає оцінку явищ з позиції інтересів людини);
2. Прогнозтична (передбачає формування психологічних прогнозів щодо розвитку керівника та його управлінської діяльності),
3. Інформаційна (відтворює реальну картину об'єкта і суб'єкта управління, їх дії, ділові контакти тощо);
4. Соціально-психологічна (систематизує знання з проблем ділового спілкування і взаємодії учасників управлінського процесу);
5. Етно-психологічна;

6. Соціокультурна (мають предметом свого вивчення соціальні й психологічні особливості управлінської культури);

7. Гуманістична (полягає в дотриманні норм етики і моралі щодо індивіда в процесі управління і здійснення управлінської діяльності);

8. Прикладна (на основі теоретичного і емпіричного аналізу управлінських процесів розробляються практичні рекомендації з різних аспектів управлінської діяльності);

9. Економічна (полягає в підвищенні ефективності виробництва, продуктивності праці, в забезпечення продуктивної взаємодії персоналу на всіх рівнях);

10. Соціальна (передбачає зниження рівня соціальної напруги в організаціях, конфліктності па підприємстві);

11. Міжнародна функція (пов'язана із зміцненням позицій підприємства, організації у зовнішньо-економічних відносинах).

Як і кожна наука, психологія управління оперує певними категоріями — функціональними поняттями, котрі характеризують найбільш закономірні суттєві зв'язки і відносини в організованій діяльності людей.

Рис,2 Основні категорії психології управління

в) Міжпредметні та міждисциплінарні зв'язки психології управління.

Психологія управління функціонує і розвивається у нерозривному зв'язку як із багатьма суспільними науками (філософія, соціологія, політологія, педагогіка та ін.), так і з тими, що сфокусовані на проблемах управління виробництвом, підприємницькою та бізнесовою діяльністю, Особливими є її зв'язки з психологічними дисциплінами.

г) Рис. 3 Міждисциплінарні зв'язки психології управління.

г) Методологія та методи психології управління.

Отримання наукових знань про психологію та закономірності управління значною мірою залежить від підходу, яким послуговується дослідник, вивчаючи об'єкт пізнання. Такий підхід визначається системою методологічних засад або принципів.

Сучасне наукове знання терміном "методологія" позначає три різні рівні наукового підходу:

1. Загальна методологія — загальний філософський підхід, спосіб пізнання, який приймає дослідник. Загальна методологія формулює загальні принципи, які застосовують у дослідженнях.

2. Спеціальна методологія — сукупність методологічних принципів, що використовують у певній галузі знання.

3. Методологія як сукупність конкретних методичних прийомів дослідження.

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

1. Принцип історизму.
2. Принцип розвитку.
3. Принцип об'єктивності.
4. Принцип системності.
5. Принцип компетентності.

Галузеві принципи психології управління: і. Принципи розвитку (діалектики)

2. Принципи єдності свідомості й діяльності
3. Принципи гуманізму
4. Принципи активності
5. Принципи соціальної спрямованості
6. Принципи законності
7. Принципи гласності
8. принципи співвідношення єдиноначальності та колегіальності
9. Принципи співвідношення повноважень та відповідальності
10. Принципи зворотного зв'язку
11. Принципи ієрархії

Методи психології управління. Психологія управління як галузь психологічної науки не може розвиватися, якщо не буде поповнюватися новими фактами. Саме тому її характеристика не вичерпується вивченням предмета, вона включає і визначення її методів.

Методи психології управління поділяють на дві групи: загальні і спеціальні.

Серед наукових методів у психології управління можна використати такі групи:

1. Методи вивчення особистості в системі управління (методи самопостереження та спостереження, методи опитування, метод експерименту, метод вивчення документів),

2. Метод впливу па особистість (метод переконання, навіювання, наслідування, зараження, метод "мозкового штурму"⁷, метод щоденників).

II а). Загальна характеристика управлінської діяльності.

Управлінська діяльність — це особливим чином організований вид трудової діяльності, пов'язаний з виконанням функцій управління організацій.

Головна її мета — забезпечення цілеспрямованої і скоординованої діяльності керованого колективу на розв'язання завдань, що стоять перед ним. Продуктом управлінської діяльності є управлінське рішення й практичні дії.

Відповідно до функціональної ролі в процесі управління виділяють три основні категорії персоналу управління:

1. Керівники або лінійні менеджери (10%)
2. Фахівці або функціональні менеджери (60-70% працівників апарату управління)
3. Управління службовців апарату (20-30%)

Головне завдання керівників — загальне керівництво процесом функціонування й розвитку системи управління.

До фахівців апарату зазвичай відносять інженерів, економістів, бухгалтерів, юристів, психологів тощо. їх головне завдання — одержання, обробка й аналіз інформації, контроль ступеня реалізації управлінських рішень.

До управління службовців апарату відносять секретарів, друкарок, техніків, лаборантів тощо. Головне їх завдання — інформаційне і технічне обслуговування керівників і фахівців.

б) Принципи управління в системі освіти.

В системі освіти діють наступні принципи управління:

1. Принцип соціальної детермінації в управлінні навчальним закладом (розуміння керівництвом головних соціальних завдань, суспільної ідеології освіти на конкретному етапі).

2. Принцип гуманізації і психологізації (доброзичливі відносини між директором і підлеглими, новага, об'єктивне ставлення і т.д.).

3. Принцип науковості і компетентності в управлінні.

4. Принцип інформаційної достатності в менеджменті (яка інформація, від кого, в якій формі і в який час надходить щодня за наслідками тижня, семестру, півріччя і року).

5. Принцип аналітичного прогнозування в діяльності менеджера.

6. Принцип оперативного регулювання.

7. Принцип зворотного зв'язку.

8. Принцип наступності і перспективності.

9. Принцип демократії та централізму.

10. Принцип стимулювання.

11. Принцип правової пріоритетності та законності.

12. Принцип фінансово-економічної раціональності і ділової активності.

Ігнорувати жодним із цих принципів не можна. Це може призвести до різкого зниження якості управління.

III. Основними функціями управління є планування, організаційна, контролю та спонукально-мотиваційна.

а) Планування — це одна з найважливіших функцій управління, що забезпечує основу для здійснення всіх управлінських функцій. Найбільш визначальним у плануванні є вибір цілі організації.

б) Організаційна функція (робота керівника) — головна складова частина управлінської діяльності. Головна особливість організаторської функції керівника полягає в тому, що він організовує роботу людей, безпосередньо зайнятих виробничою діяльністю.

в) В основі спонукально-мотиваційної функції лежить система факторів, що спонукають працівника виконати певні дії. У психології управління під мотивацією розуміють процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистої мети чи мети організації.

г) Контроль — це процес забезпечення керівником (командою) досягнення організацією своїх цілей. Він включає встановлення стандартів, визначення фактично досягнутих результатів і проведення коректування, якщо отримані результати реально відрізняються від встановлених стандартів.

ЛЕКЦІЯ: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

План

1. Особливості поведінки особистості у групі.
2. Психологічна характеристика організації та соціальної групи як структурних елементів управління.
3. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.
4. Сумісність та спрацьованість управлінської команди.

Література

1. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. - Київ: Лібра, 1998.- 270 с.
2. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління. - К. ЗАТ "НІЧЛАВА". 2000. - 280 с.
3. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління.: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 656с.
4. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник.- К.: ТОВ "УВПК ЕксСБ", 2000.-512с.
5. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій.- К.: МАУП, 1999. -176с.
6. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління.- К.: Академвидав, 2003.-568с.
7. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. - К.: ВД "Професіонал", 2005. - 320с.
8. Савчин М., Зимянський А. Психологія управління. Тексти лекцій. -Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім.І.Франка, 2009. - 293с.
9. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учеб.пособие. - Ростов н\Д.: Феникс, 1997. - 512 с.

1. Особливості поведінки особистості у групі

Суттєвою характеристикою особистості є її поведінка у групі, вміння контактувати і взаємодіяти з іншими людьми, дотримуватись групових норм і правил. Процес взаємовідносин особистості й групи є надзвичайно складним, оскільки для їх розуміння і оцінки слід враховувати як властивості особистості, котра займає певний статус і позицію у групі, так і склад, характер діяльності, рівень організації групи та групові процеси.

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

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

Основою авторитету є такі властивості людини, котрі за рівнем свого розвитку суттєво переважають такі самі якості інших. В управлінській діяльності вирішальним моментом у формування взаємозв'язків на рівні "керівник - підлеглий" є не сама собою об'єктивна цінність властивостей людини, а їх суб'єктивна цінність для взаємодіючих.

У тлумаченні поняття "*позиція*" склалися два найбільш загальні підходи: 1) соціологічний, який під позицією розуміє щось зовнішнє до особистості, те місце, яке вона посідає в системі відносин, умови, за яких людина діє як особистість; 2) психологічний, який розглядає позицію як внутрішній компонент, що входить до структури особистості. Позиція особистості показує реальне діяльне ставлення людини до подій, що відбуваються. У позиції виявляються дійові цінності особистості, вони як правило, визначаються за допомогою прикметників, таких, наприклад, як ділова, тверда, навчальна тощо. Позиція відтворює погляди, уявлення, установки особистості стосовно умов власної життєдіяльності.

Поняття ролі вміщує певну соціальну чи психологічну характеристику самої особистості, спосіб поведінки людини залежно від її статусу і позиції у групі чи суспільстві, в системі міжособистісних чи суспільних відносин. Кількість ролей, їх діапазон визначається розмаїттям соціальних груп, видів діяльності й відносин, в які залучена особистість. Натомість, жодна роль не вичерпує повністю особистість - людина протягом свого життя виконує безліч ролей, однак постійне виконання однієї ролі чи кількох ролей сприяє їх закріпленню.

У науковій соціологічній та психологічній літературі виокремлюють такі ролі: соціальні (професійні, соціально-демографічні тощо), міжособистісні, актуальні (ті, які виконуються у даний момент), латентні (в даній ситуації не проявляються), організаційні й стихійні. Стосовно поняття "соціальна роль", то існує декілька точок зору щодо змісту цієї дефініції. І. Кон під соціальною роллю розуміє функцію, нормативно схвалений спосіб поведінки, очікуваний від кожного, хто займає певну позицію. Ці очікування не залежать від свідомості та поведінки конкретного індивіда: вони даються йому як щось зовнішнє, більш-менш обов'язкове. Це

"зовнішнє" Б. Ананьєв розглядає як деякі стереотипні вимоги до особистості з боку групи. Є. Кузьмін звертає увагу на те, що роль може оцінюватися в соціальній, соціально-психологічній та психологічній системах.

Роль у соціальному плані – це об'єктивний результат і суспільна значущість діяльності суб'єкта. Роль у психологічному плані – це відповідність якостей індивіда виконуваним ролі. Роль у соціально-психологічному розумінні – це глибина розуміння, прийняття та відповідальності у виконанні ролі, це співвідношення ролі з груповими нормами та цінностями.

Розуміння ролі як поведінки характеризує її, передовсім, із соціально-психологічного боку. У соціально-психологічній літературі виділяють стадії розвитку ролі – зразок ролі, моделі ролі та рольова поведінка. Довготривале виконання ролі можна співвіднести з маскою, яка зливається з обличчям і стає самим обличчям. Щодо особистості, оточуючі мають рольові сподівання, тобто систему уявлень про те, як дана людина має себе поводити в тій чи іншій ситуації, які вчинки варто від неї очікувати. Серед великої кількості ролей слід, у першу чергу, розрізняти соціальні ролі, які відзначаються високим ступенем нормування, та психологічні, які відзначаються стереотипністю поведінки і при цьому можуть бути досить різноманітними.

Ефективна управлінська діяльність передбачає знання керівником впливу *групових норм* на діяльність підлеглих. Норми можуть бути продуктом соціальної взаємодії й виникати у процесі життєдіяльності групи. Вони можуть формуватися стосовно дії й ситуацій, регламентувати поведінку окремих членів групи, регулювати діяльність групи як організованої одиниці. Існування групових норм зумовлене об'єктивною необхідністю організації діяльності членів установи, їхнього виживання, розвитку, прогресу і відтворення. Наявність санкцій в організації забезпечує дотримання групових норм. У соціально-психологічних дослідженнях відзначається, що норма конкретизує вплив групи на поведінку людини через: 1) вплив норм групової більшості; 2) нормативний вплив групової меншості; 3) наслідки відхилення індивіда від групових норм; 4) референтні групи особистості.

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

Хоч би який особистісний сенс у виконання управлінської діяльності вносив кожний член організації, має існувати спільна складова досягнення загальних цілей, яка формується у групі. Перш ніж здійснювати спільну діяльність, виявляти її показники, потрібно уявити собі основні характеристики організації, в якій вона відбувається. Що ж таке організація (група), які її кількісні й якісні параметри? Які механізми діють у соціальних групах, як їх можна використовувати у системі управління?

Ряд дослідників поняття «організація» об'єднують з поняттями: 1) цілого, яке є більшим або меншим, ніж сума своїх частин, 2) системи, 3) порядку, як це роблять з

точки зору кібернетичної теорії. Під організацією як трудовим осередком розуміють групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення мети. Найсуттєвішими характеристиками такої організації вважають такі:

- спеціалізація кожного її члена на якій-небудь трудовій операції;
- синхронність;
- одно спрямованість.

Але найчастіше у науковій літературі *організацію розглядають як процес упорядкування тієї чи іншої діяльності, зведення певних елементів у конкретну систему, або як результат цієї діяльності, тобто саму систему*. В такій організації виокремлюють структурний, динамічний та регуляційний аспект. Організація існує в просторі та часі. Це допомагає вести мову про дві структури - екстенсивну та інтенсивну, де екстенсивна – відображає статику системи (існує в просторі), а інтенсивна - її динаміку (існує в часі).

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

Здійснення функцій управління передбачає створення апарату управління, який поділяється на окремі, але водночас взаємопов'язані частини - органи управління, кожен з яких виконує комплекс операцій і процедур щодо управління організацією, тобто здійснює функції управління. *Апарат управління по горизонталі поділяється на ланки, а по вертикалі - на щаблі управління, які утворюють ієрархію рівнів*. Між щаблями (рівнями) складаються відносини підпорядкованості, де ланка вищого рівня. При розгляді управлінської діяльності в межах конкретної ланки необхідно розглядати й її управлінські функції, в яких виражаються управлінські відносини.

Організаційна структура - включає всі усталені зв'язки та відносини в організації, що впливають на діяльність окремих людей та груп, розподіл функцій, відповідальності, повноважень, систему прийняття рішень, документообігу тощо.

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

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

- необхідності інтегрованого зв'язку функцій та операцій;
- врахування специфіки поділу праці та місце кожного суб'єкта та в структурі управління;
- особливості інтеграції та спеціалізації функцій залежно від розв'язуваних завдань соціальної діяльності організації та інші.

Залежність між структурою та функціями управління не є однозначною. Організаційну структуру потрібно сприймати тільки як усталену сукупність органів управління з притаманними їм функціями за кожним різновидом діяльності. Структура управління повинна не тільки відображати сукупність встановлених функцій, але й бути пристосована до цілей системи.

Другий (*системно-цільовий*) підхід розглядає структуру управління як об'єкт проектування, що має гетерогенну природу. В такій структурі, *по-перше*, відображаються технологічні, адміністративно-організаційні взаємодії, які підлягають безпосередньому аналізу та проектуванню, *по-друге*, з'являються соціальні та соціально-психологічні характеристики і зв'язки, що визначаються рівнем кваліфікації та здібностей працівників, їхнім ставленням до праці, стилем керівництва (вони побічно впливають через добір, розстановку, перепідготовку кадрів, налагодження раціональної системи стимулювання працівників, формування психологічного клімату).

Оскільки будь-яку відповідно організовану діяльність очолює група людей, то варто також з'ясувати сутнісну характеристику «групи».

Група є тим осередком, де задовольняються індивідуальні інтереси, потреби і цілі особистості, перетинаються її зв'язки, соціальні та психологічні детермінанти регуляції її поведінки. Вона розглядається як конкретна спільність людей, які залучені до типових для них різновидів і форм діяльності та об'єднані системою відносин. Поведінка і діяльність людей у групах регулюються спільними цілями, нормами, цінностями.

Головними ознаками групи є:

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

Найбільш загальними характеристиками малої соціальної групи з погляду управління, є такі:

- 1) спрямованість групи (соціальна цінність прийнятих нею цілей, мотивів діяльності, ціннісних орієнтацій і групових норм);

- 2) організованість групи (як здатність її до самоврядування) та інтегративність (як міра злитості, єдності, спільності членів групи один з одним на противагу роз'єднаності);
- 3) мікроклімат (чи психологічний клімат) групи (визначає самопочуття кожної особистості, її задоволеність групою, комфортність перебування у ній. Кожний прагне бути серед інших людей, бути членом гарної групи, мати бажання випробувати й одержувати у відповідь дружні почуття);
- 4) референтність (як ступінь прийняття членами групи групових еталонів) і лідерство (як ступінь провідного впливу якихось членів групи на групу в цілому для розв'язання визначених нею завдань);
- 5) інтелектуальна активність і комунікабельність (характер міжособистісного сприйняття і встановлення взаєморозуміння, знаходження спільної мови);
- 6) емоційна комунікабельність (міжособистісні зв'язки емоційного характеру, задоволення соціальної потреби в емоційно насичених контактах);
- 7) вольова комунікабельність (здатність групи протистояти впливам інших груп, обставин, стійкість до стресу, надійність групи в екстремальних ситуаціях, її спрямованість і наполегливість у конкурентних умовах).

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

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

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

при цьому надається величезне значення тому, що значна кількість рішень приймається без підказок та вказівок.

Другий рівень представлений *групою людей, які відповідають за більш вузьку сферу, ніж загальне управління, але за більш широку, ніж конкретні виробничі проблеми (керівний рівень)*. До представників керівного рівня прислухається вище керівництво, з ним часто радяться або обговорюють питання, які визначають стратегію компанії, але вони завжди повинні зважати на думку вищого керівництва і чекати від нього остаточних розпоряджень у такого роду справах. Тут кожен керівник відповідає за певну форму діяльності, якою займається його підрозділ, що звичайно має назву, яка доволі точно описує функціональний зміст діяльності. Якщо, для прикладу, мова йде про будівельну фірму, то такими підрозділами можуть бути такі: проектно-конструкторський, бухгалтерія, відділ збуту, плановий, виробничий, відділ кадрів, відділ зв'язків з громадськістю та інші. За таких умов відділи можуть працювати для інших відділів, але не повинні працювати замість них. Третій рівень охоплює *керівників середньої ланки*, рамки діяльності яких зазвичай обмежені виробництвом «продукту», за яке вони несуть відповідальність, оскільки безпосередньо відповідають за виробництво та виконання завдань. Ці керівники вирішують, що саме має вироблятися, хоча і з ними часто-густо вище керівництво радиться. До їхнього головного обов'язку входить організація роботи групи підлеглих, які під їхнім керівництвом та спостереженням вироблятимуть відповідну продукцію з мінімальними вимогами, помилками, браком, трудовими конфліктами тощо. Ці керівники є ключовою ланкою кожної організації, позаяк саме вони несуть безпосередню відповідальність за виконання роботи.

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

У виробничому осередку виокремлюється *соціальна структура*, яка представлена такими категоріями: працівники (кваліфіковані й некваліфіковані), службовці, спеціалісти і керівники. *Функціональна структура* представлена так: працівники переважно фізичної праці (основні й допоміжні) і працівники переважно розумової праці (адміністративно-управлінський персонал, виробничо-технічні, конторські працівники).

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

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

структура організації, соціальних груп - досить складне явище. Ця структур може бути представлена як мережа каналів чи шляхів, по яких у групі відбувається обмін інформацією й думками.

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

У соціально-психологічній літературі описаний ще один поділ комунікацій - інформація, що йде «зверху вниз», тобто від керівництва до підлеглих, з верхніх ешелонів управління на нижні, і висхідна інформація (спрямована «знизу нагору», від безпосередніх учасників трудового процесу до керівників усіх рівнів). Якщо в організації існує брак інформації, то психологічно працівники, що не одержують зверху достатньої інформації, почувають себе невпевнено і навіть принижено.

Необхідно прагнути до того, щоб два потоки інформації були урівноважені, щоб вони не створювали напруги у відносинах, а сприяли успішному розв'язанню загальних завдань.

Комунікативні мережі, що підрозділяються на централізовані-децентралізовані. В одних моделях уся комунікація замикається на керівнику чи лідері групи, в інших випадках вона більш-менш рівномірно розподіляється між усіма членами організації. Централізовані мережі більшою мірою, ніж децентралізовані, сприяють кращому рішенню щодо простих завдань, але перешкоджають ефективності рішення складних проблем, а також зменшують задоволеність роботою в членів групи, знижують групову згуртованість, хоча і сприяють розвитку лідерства.

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

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

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

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

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

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

Соціальну організацію слід розглядати як структуру й систему. *Соціальна група* є її складовою з властивими їй феноменами.

Усталеним і загально визнаним є визначення *організації* як специфічної форми об'єднання групи індивідів (двох і більше), діяльність яких свідомо координує суб'єкт управління щоб упорядкувати спільну діяльність та успішно досягнути спільної мети.

В основі формування організації лежать два соціальні феномени:

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

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

Найбільш істотними **ознаками організації** є такі:

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

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

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

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

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

- 6) **контакт соціальних ролей** (без особистісна орієнтація членів організації. Кожен клієнт розглядається як нова справа).

Розглянемо **феномени групової життєдіяльності**. Д Майєрс звів усі людські прояви в процесі спільної життєдіяльності до шести основних групових феноменів:

- **феномен соціальної фасилітації**. Присутність інших завжди збуджує і благотворно впливає на розв'язання простих і звичних справ (у яких домінує правильна відповідь); водночас заважає розв'язанню складних справ (у яких домінує неправильна відповідь або відповіді немає зовсім).

Чому нас збуджує присутність інших? Оскільки ми стурбовані, як нас оцінюють інші, остільки виникає конфлікт між увагою до інших та увагою до справи;

- **феномен соціальних лінощів**. Люди докладають менше зусиль, коли об'єднують свої знання і вміння заради досягнення спільної мети, ніж у випадку індивідуальної відповідальності, коли добре видно внесок кожного в загальну справу. Чому це відбувається? Люди впевнені, що їх оцінюють лише тоді, коли вони діють поодиноці. Групова ситуація зменшує страх оцінки. Коли люди не

відповідають за кінцевий результат, їх особиста відповідальність розподіляється між усіма членами групи. Експериментально підтверджено, що індивідуальна працездатність у групі із 2 осіб дорівнює 90 %, у групі ж із шести працівників вона падає до 55 %.

Чи завжди проявляються соціальні лінощі? Ні. Їх прояв послаблюється за таких умов:

- якщо спільна діяльність приваблює та захоплює;
- коли члени групи - друзі;
- коли разом трудяться працівники, що належать до колективістських культур (азіатських);

- коли група складається переважно із жінок;

- **феномен де індивідуалізації**, або чому разом ми робимо те, чого не робили б поодиноці. У групі нормативне стримування слабшає: якщо тиск посилюється, а відповідальність зменшується. Результатом можуть бути дії, що варіюють від легкого порушення заборон (вигуки під час зборів) до імпульсивного самовираження (груповий вандалізм, оргії) і навіть руйнівних соціальних вибухів (вуличні безпорядки). Під феноменом де індивідуалізації слід розуміти втрату самовладання й оцінки, коли нормативне стримування значно слабшає. За яких умов проявляється цей феномен?

1) **розмір групи**. Чим більша група, тим більше втрачається самовладання;

2) **фізична анонімність і знеособленість**. Зімбардо зробив припущення, що знеособленість у великих містах сама собою допускає акти вандалізму;

3) **дії групи, що збуджують та відволікають**, створюють ґрунт для деіндивідуалізації (оплески, спів хором, різні ритуальні заходи - наприклад, різні секти й релігійні течії);

4) **ослаблене самоусвідомлення**. Група здатна розбалансувати поведінку й настанови особистості. Деіндивідуалізація послаблюється у тому разі, якщо посилюється самоусвідомлення: перед дзеркалами й відеокамерами, перед фотоапаратами, у маленьких селищах, за умови наявності іменних табличок і носіння нестандартного одягу;

5) **феномен групового мислення**. Для членів групи інтереси групової гармонії є важливішими за ухвалення реалістичного рішення. Особливо часто це трапляється у діяльності групи, що приймає управлінські рішення.

Міжособистісні стосунки в групі

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

Кожна окрема людина орієнтована на цілком визначену систему цінностей. У кожної людини є своя ціннісна орієнтація. Сукупність індивідуальних ціннісних орієнтацій становить ціннісно-орієнтаційну єдність колективу (ЦОЄ). Якщо колектив

маг ЦОЄ, що виявляється у спільно-корисній діяльності, то і професійні особистісні стосунки членів колективу будуть упорядкованими. За таких умов люди, втягнуті в процес розв'язання групових задач, усі свої внутрішні проблеми відсувають на другий план: у ході активної роботи майже не залишається місце для особистих переживань.

Щоб успішно керувати міжособистісними відносинами трудового колективу, потрібно знати рівень його ЦОЄ.

З метою оцінювання цього феномена вдаються до спеціальної методики, яку запропонував Р. Вайсман. Сутність її полягає в тому, що членам колективу пропонується перелік якостей особистості, і кожен повинен вибрати з нього п'ять таких якостей, котрі він вважає найбільш цінними для успішної спільної діяльності. Якості, що містять опитувальник, враховують професійну спрямованість досліджуваного колективу. Рівень ЦОЄ, %, визначається за формулою:

$$\text{ЦОЄ} = \frac{H - M}{N} \cdot 100, \text{ де}$$

H – сума виборів, що припадають на п'ять якостей, які одержали в даній групі максимальну перевагу;

M – сума виборів, що припадають на п'ять якостей, які одержали в даній групі мінімальні кількість виборів;

N – загальне число виборів, зроблених членами даної групи.

Відповідно до формули, якщо всі без винятку члени колективу виберуть ті ж самі якості особистості, то загальна кількість виборів, що припадають на відповідні п'ять якостей, фактично дорівнюватиме сумі всіх виборів, зроблених членами колективу, тобто H дорівнюватиме N , а M - нулю; уся формула зводиться до одиниці. У результаті значення показника становитиме 100 %, що є свідченням збігу думок групи щодо ціннісних факторів. Якщо ж розподіл виборів виявиться випадковим (не буде збігів), то показник ЦОЄ дорівнюватиме нулю. Про успішне управління міжособистісними відносинами на рівні професійної діяльності колективу свідчить зростання рівня ЦОЄ. Низький рівень ЦОЄ є показником непогодженості думок і насторожує, оскільки означає, що в міжособистісному спілкуванні колективу існують якості збої. Якщо незважаючи на зусилля, докладені з метою активізації спільної діяльності працівників щодо розв'язання завдань, що стоять перед підрозділом, поліпшення у міжособистісних відносинах не спостерігається, то є підстави припускати, що в колективі існують негативні тенденції на рівні неформальних груп.

Неформальні групи. Кожен виробничий колектив, крім формальної структури (підприємство, дільниця, бригада), поєднує ряд неформальних соціально-психологічних утворень (мікрогруп), що формуються на основі найрізноманітніших психологічних факторів, але головним чином, на базі симпатії - антипатії. Той факт, що такі психологічні утворення існують у трудових колективах, підтверджують дані проведених опитувань. На питання, чи помітили ви у своєму відділі (бригаді, робочій групі) існування неформальних малих груп, що виникають на базі

поведінки, не пов'язаної з професійною діяльністю, майже всі опитувані відповіли ствердно. Причому багато хто, особливо ті, кого опитували індивідуально, з власної ініціативи характеризуючи такі групи, звертали увагу на негативний бік справи. Розміри груп, як правило, коливаються у межах 2-5 чоловік. Вони виникають у процесі взаємодії членів колективу між собою.

Соціально-психологічні ролі в управлінській команді

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

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

2. Секретар-оформлювач. Його функція - надання чіткої форми діяльності команди. Він стежить, щоб об'єднати всі думки в одне, щоб втілити їх у життя.

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

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

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

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

7. «Душа» команди. Найчуйніший член команди, який найкраще знає проблеми всіх колег. Підтримує ініціативу, при відсутності його виникають кризові і стресові ситуації.

8. Контролер-фінішер. Людина порядку. Примушує всіх дотримуватись правил. Інколи є настирливим, і може загубитися у дрібницях.

3.Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації

Соціально-психологічний клімат утворює переважуюча і відносно стійка морально-психічна атмосфера або психологічний настрій колективу, що виявляється у ставленні людей один до одного та до спільної справи (Б.Д. Паригін). Головне, що зумовлює соціально-психологічний клімат (надалі - СПК) – це емоційний стан чи настрої колективу. Настрій 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 оленість (обурення, агресивність, депресія), що переживають у групі.

Соціально-психологічний клімат зумовлює ставлення особистості і через них впливає не тільки на взаємовідносини, але й прийняття, світорозуміння, самопочуття кожного члена групи (див. Схему 1.)

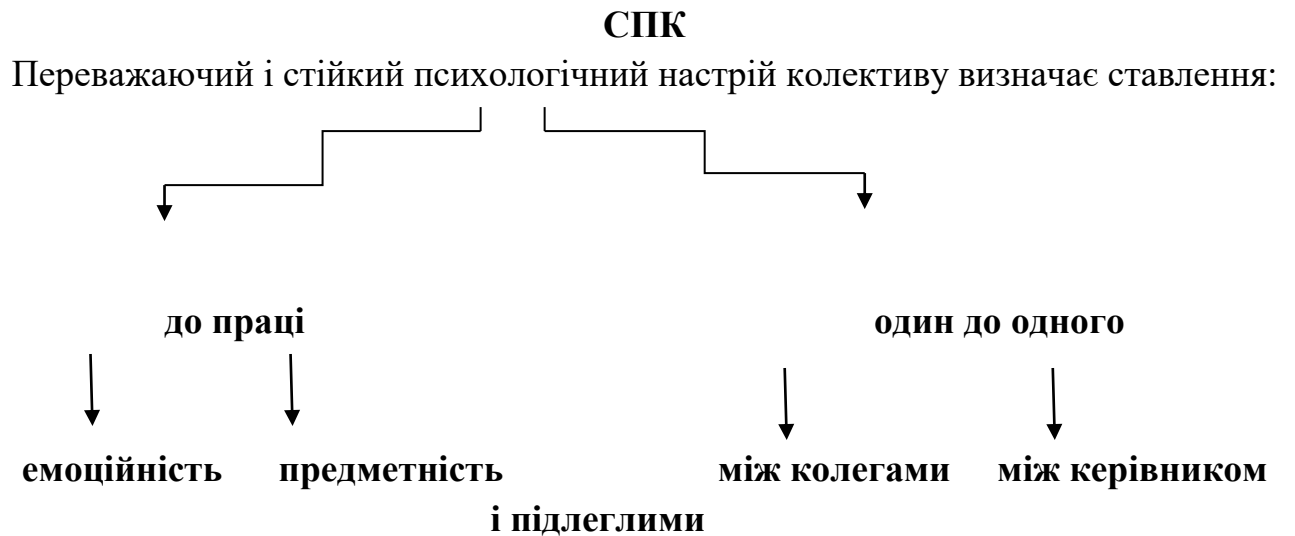


Схема 1. Структура СПК

Соціально-психологічний клімат виявляється у характері різних ставлень особистості. Систему ставлень працівника, яку зумовлює соціально-психологічний клімат, зображено на схемі 2.

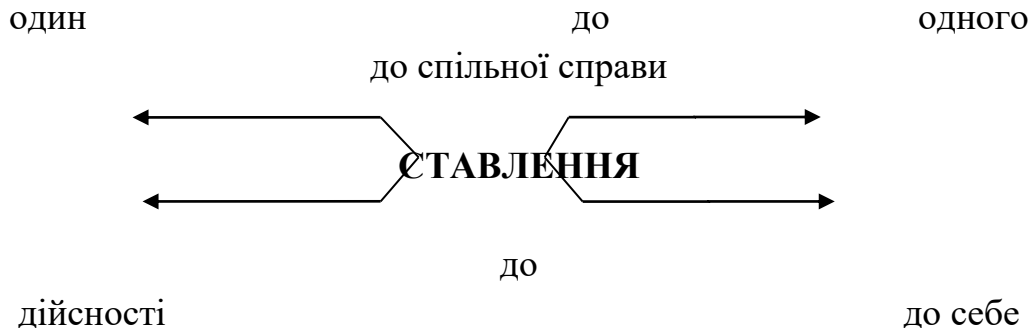


Схема 2. Структура ставлень, яку визначає СПК

Структурою соціально-психологічного клімату визначається його важлива роль у життєдіяльності особистості й колективу, яка розкривається у таких 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;
- 4) впливає на розвиток особистості залежно від свого характеру, сприяючи формуванню або відповідальності, дисциплінованості, організованості, комунікативних якостей або виникненню агресивності, недовіри, підозрілості, заздрості тощо;
- 5) зумовлює психічний стан і здоров'я особистості. За позитивного СПК психічний стан характеризується бадьорістю, піднесеністю, активністю. Він сприятливий для фізичного здоров'я. За негативного СПК виникають напруга, відчуженість, образа, депресія, які несприятливі для здоров'я. У таблиці 1 показано, який час займає повернення людини до нормального тону після 1 хв. конфлікту в науковому колективі:

Таблиця 1

Привід конфлікту	Тривалість повернення до норми у хв..
<i>Розходження поглядів на роботу</i>	12
<i>Негативне висловлювання колеги</i>	14
<i>Грубість керівника</i>	20

90 % інфарктів трапляється після гострої психічної травми чи 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.

Соціально-психологічний клімат — це якісний бік міжособистісних стосунків, що проявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або ж перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі. Паралельно використовуються поняття «психологічний клімат», «морально-психологічний клімат», "психологічна атмосфера», які по суті є синонімами.

Серед позитивних ознак соціально-психологічного клімату виокремлюють такі:

- наявність позитивної перспективи для групи і для кожного її члена;
- довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;
- ділова критика;
- вільне висловлювання власної думки;
- відсутність тиску на підлеглих з боку керівників;
- достатня поінформованість членів групи про цілі та завдання організації;
- задоволеність працею й приналежністю до групи;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі тощо.

Якість і продуктивність праці в колективі значною мірою залежить не тільки від організації діяльності, її осначеності, умов, але й від рівня групового розвитку, стану міжособистісних стосунків, характеру взаємовідносин, психологічної сумісності, згуртованості членів групи, стилю керівництва. Дуже часто саме товариська взаємодопомога, дружелюбність, взаємовиручка, переважання позитивних емоцій, простота відношень є основою досягнення високих результатів. Надзвичайно важливим є *морально-психологічний настрій*, який складається у колективі в процесі роботи і проявляється у тих взаємовідносинах, які встановлюються на основі об'єктивних і суб'єктивних взаємозв'язків між людьми. За умови безпосередніх контактів працівників всі зв'язки між ними набувають емоційного забарвлення, яке визначається ціннісними орієнтаціями, моральними нормами, інтересами членів організації. Емоційний настрій є наслідком розвитку

певних психічних станів у трудовій діяльності, які виникають не стільки за умов і особливостей діяльності, але у зв'язку із встановленими відносинами.

Чинники, які впливають на соціально-психологічний клімат, можна згрупувати так:

- соціально-психологічний клімат суспільства в цілому (макроклімат), основні елементи якого засвоюються членами колективу не тільки в процесі виробничої діяльності, але інших сферах;

- умови життєдіяльності (територіальне розміщення, специфіка діяльності тощо);

- суспільна думка, психологічне зараження, наслідування тощо;

- вплив особливостей групової динаміки.

Виробничий колектив повинен давати індивіду можливі самоствердитися, самовизначитися, бути для нього засобом емоційного захисту, задовольняти вищі потреби людини тощо. Стабільність не обов'язково передбачає постійність складу колективу, це, передусім, оптимальна модель його структури. Можна виокремити *спільні вимоги, що забезпечують стабільність групи, а отже і прийнятний соціально-психологічний клімат*:

1. *Наявність у колективі спеціалістів різних рівнів професійної майстерності* для того, щоб працівники-початківці бачили свою професійну перспективу, а висококваліфіковані робітники відчули повагу з боку молодих. Все це сприяє підвищенню задоволеності обох боків.
2. *Чисельність групи*. Ідеальна група повинна складатися з трьох - дев'яти осіб. Якщо група занадто мала (до трьох осіб), то її члени занепокоєні, що їхня персональна відповідальність за прийняті рішення надто очевидна. Із збільшенням чисельності групи ефективність їх роботи може зростати за рахунок взаємодії, але до певної межі. Це стосується також взаємовідносин, настрою.

Група до п'ятнадцяти осіб може мати властивості цілісності, якщо ж чисельність її зростає, то цілісність втрачається, починають утворюватись більш дрібні групи. Зазвичай, відносини між ними складаються не завжди сприятливо, що може негативно позначатись на згуртованості колективу.

У великій групі її члени невпевнені у висловлюванні своєї думки перед іншими, що призводить до ускладнення спілкування між ними, посилення тенденції до неформального поділу групи на підгрупи. Якщо чисельність колективу зростає, психологи радять провести структуризацію, організувавши дрібні підрозділи з нормативно встановленими відносинами.

У групі також необхідно регулювати кількість працівників з різними мотивами трудової діяльності.

3. *Час спільної трудової діяльності, що тісно пов'язаний з формуванням традицій, стійких норм поведінки*, тому частіше за все ці характеристики впливають на згуртованість і організованість в організації. Натомість він (цей

показник) може виступати і як консервативний чинник, що утруднює процес адаптації в колективі молодих працівників, щойно прийнятих на роботу.

4. *Статевовікова структура групи.* Існує неправильна думка, що клімат кращий у колективі, однорідному за віком і статтю. Згуртованість, здоровий соціально-психологічний клімат, як правило, спостерігається там, де склад групи неоднорідний, де в наявності різновікові особливості членів організації. У такому колективі багатший спектр взаємовідносин і спілкування, емоцій. Окрім того, в такому колективі відбувається природний рух кадрів. Отже, оптимальна модель прийнятого соціально-психологічного клімату в організації передбачає відмінність у віці, життєвому досвіді, повагу до старших, підвищену увагу до жінок, допомогу молодим тощо. Практикою доведено, що великий запас енергії, ініціативи та творчості молодих працівників зменшує консерватизм з боку ветеранів праці. Водночас молоді люди привчаються до більшої стриманості в поведінці, до дисциплінованості, організованості. Важливо, коли в організації працюють чоловіки й жінки, тобто стабільнішими є різностатеві групи.
5. *Наявність неформальної структури в колективі.* Доволі часто в групі складається неформальна структура - із своїми лідерами, співробітниками. Якщо неформальні лідери перебуваю в опозиції до формального керівництва, то в цьому випадку клімат в колективі різко погіршується, виникають конфлікти. Отже, необхідно домагатися того, щоб формальна структура співпадала з неформальною, тобто офіційний керівник був би лідером у всіх відношеннях.
6. *Автономність, ступінь ізолюваності групи.* Ізолюваність має негативний вплив на згуртованість групи, а звуження кола спілкування знижує, вичерпує його цінність. Саме тому для покращення психологічного клімату доцільно виходити за власне групові відношення, налагоджувати часті контакти з іншими колективами, групами.
7. *Психологічна сумісність членів групи.* Йдеться, *по-перше*, про групову сумісність, яка виступає як соціально-психологічний показник згуртованості групи, що відбиває можливість безконфліктного спілкування і погодження дій її членів в умовах спільної діяльності: *по-друге*, про міжособистісну сумісність тобто взаємне прийняття партерів по спілкуванню й спільній діяльності, що засноване на оптимальному узгодженні ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб та інших індивідуально-психологічних характеристик людей.

4. Сумісність та спрацьованість управлінської команди

Групова та міжособистісна сумісність є передумовою *згуртованості* групи, яка, своєю чергою, є одним із процесів групової динаміки, мірою потягу членів групи один до одного та до в цілому, характеристикою ступеня їх єдності

Основними показниками згуртованості групи є:

- рівень взаємної симпатії в особистісних стосунках. Доведено, що чим більша кількість членів групи подобається один одному, тим її згуртованість вища;
- ступінь привабливості групи для її членів: чим більша кількість людей, які задоволені своїм перебуванням у трудовому колективі, тим вища згуртованість;
- спонукальна сфера згуртованості членів групи (рівень збігу значущих установок і позицій членів групи, спонукальні властивості групи тощо). Індексом згуртованості групи є частота збігу оцінок чи позицій членів колективу щодо об'єктів, котрі є істотно значущими для групи в цілому.

Згуртованість слід розрізняти із спрацьованістю, яка характеризується узгодженим поєднанням дій членів колективу у часі та просторі. Продуктивність праці виступає як важливий показник спрацьованості.

Значущим в управлінській діяльності є знання особливостей *групової згуртованості*, яка передбачає утворення і розвиток (організації, установі тощо) таких зв'язків, які дають змогу зовнішньо задану структуру перетворити на психологічну спільність людей, складний психологічний організм, що відтворює безконфліктність спілкування і погодженість дій його членів.

Міжособистісна сумісність характеризується взаємним прийняттям партнерів по спілкуванню і спільній діяльності. Вона базується на оптимальній подібності або доповнюваності ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів та інших індивідуально-психологічних та соціально-психологічних характеристик особистості. Критерієм міжособистісної сумісності виступає суб'єктивна задоволеність партнерів результатами взаємодії.

Для ефективного функціонування виробництва важливе значення має сумісність різних людей: на рівні «керівник – підлеглі», «керівник - інші керівники», «співробітники – працівники». Відомі згубні наслідки при несумісності керівника і його заступника, формального і неформального лідерів.

Головною особливістю психологічної сумісності на міжособистісному рівні є взаємне прийняття партнерів по спілкуванню і спільній діяльності; висока безпосередня задоволеність учасників взаємодії її результатом і процесом, коли кожний з них виявився на висоті вимог іншого. Психологічна несумісність, своєю чергою, породжує конфлікти, антипатію.

Головною особливістю психологічної сумісності на рівні «група - інші члени групи» є можливість безконфліктного спілкування і погодженості дій її членів в умовах спільної діяльності, передбаченої виробництвом чи соціальним управлінням. Навіть мовчазна присутність інших людей змінює психологічний стан його членів: в одних показники в присутності інших поліпшуються, в інших - погіршуються. Цей феномен пояснюється багатьма причинами, у тому числі й темпераментом, що у процесі спільної праці відіграє важливу роль. За даними Ф.Генова, якщо

управлінський колектив, що складається на половину з холериків, на чверть із флегматиків і на чверть з меланхоліків, повинен швидко приймати рішення і діяти, то в його функціонуванні неминуче будуть виникати часті напружені ситуації.

Найкраща сумісність між людьми на виробництві (у відділах, бюро, бригадах тощо.) досягається при оптимальному поєднанні людей із протилежними типами темпераменту. При цьому комплектування управлінських і виробничих колективів з урахуванням особливостей темпераменту їх працівників повинно передбачати специфіку завдань, що стоять перед ними. Так, в організації з інтенсивними процесами виробництва рекомендується включати сангвініків і флегматиків, а там, де переважають монотонні процеси - меланхоліків.

Найбільше ефективно діяльність, пов'язану зі спілкуванням, можуть виконувати сангвініки і слабо виражені холерики, люди чарівні, зорієнтовані на співробітництво, адаптивні, ті які виявляють ініціативу в складних ситуаціях. Холериків доцільно призначати на роботи, що вимагають швидкого виконання і рухливості. У цілому, формування груп в управлінських підрозділах необхідно здійснювати на основі добору представників різних темпераментів і різних здібностей, але з перевагою в них тих, чиї типологічні характеристики більшою мірою відповідають поставленим завданням.

Кожному керівнику відомі випадки, коли підлеглі або відмовляються від спільної роботи, або навпаки, хочуть з'єднатися. У складі команди можуть опинитися люди, здатні швидко досягнути погодження у роботі або такі, кому це дається важче, вимагаючи великих зусиль і від самих, і від керівника. Забезпечення спрацьованості групи, тобто здатності до узгоджених дій у процесі спільної праці, - важливий напрям організаторської діяльності керівника.

Спрацьованість залежить від ряду факторів. Важливий серед них - фактор людський, який включає рівень кваліфікації, професійну школу, пов'язані з умовами праці звички, індивідуальні особливості членів групи. Кваліфікація, рівень індивідуальної майстерності - перше, від чого залежить здатність до спільної діяльності. Але нерідко трапляється, що люди високої кваліфікації і навіть універсально підготовлені, з труднощами встановлюють необхідні для спільної роботи зв'язки, повільно виробляють вміння, пов'язані з поділом праці в групі. Одна з головних причин цього - критичне ставлення кваліфікованих людей до роботи, один до одного. Такі працівники прагнуть перейняти чужі досягнення, чому передують, звичайно, увага і прискіпливе вивчення прийомів і способів роботи колеги, не менш досвідченого. Керівнику необхідно попередньо пред'явити всім членам групи можливість ознайомитися з індивідуальними прийомами роботи кожного, одержати уявлення про рівень майстерності партнерів, повчитися у них. Тільки за цієї умови з'єднання кваліфікованих спеціалістів у групу для виконання спільної роботи виявиться плідотворним.

Групи, що складаються з кваліфікованих управлінців, швидше спрацьовуються, коли кожному відведена та частина роботи, де він має можливість показати кращі

результати на фоні високого спільного рівня майстерності. Якщо змусити кожну людину із членів групи самостійно шукати сферу застосування своїх кращих здібностей та вмінь, то процес формування групи затримається, буде потребувати додаткових зусиль для порівняння рівня розвитку вмінь. Тут можна скористатися і таким методом: керівник вивчає своєрідність, рівень розвитку вмінь кожного члена команди і, виходячи з уявлень про можливості та здатності, об'єднує їх у групи.

Як правило, люди спрацьовуються швидше, якщо вони розрізняються за рівнем майстерності. Працівники високої кваліфікації займають у такій групі позиції лідерів і виявляють більший чи менший вплив на розподіл та організацію колективної праці. Ефект лідерства проявляється вищою мірою при наявності у кваліфікованих членів групи педагогічних здібностей і високих характерних якостей. Це сприяє не тільки швидкій спрацьованості, але й досягненню доброго морально-психологічного клімату, атмосфери здорового суперництва та взаємної відповідальності. Зазвичай такі групи виявляються стійкими, люди в них прагнуть до широких різнобічних контактів.

Досить часто спрацьованість затрудняється недостатньою навченістю членів. Якщо у процесі навчання людина була ознайомлена з обмеженим набором прийомів керування, то вона може вважати, що всі інші прийоми, які є йому невідомими, не варті інтересу. Це буває з тими, хто початковий курс управлінського навчання пройшов безпосередньо на робочому місці без теоретичної підготовки і ретельного ознайомлення з передовим управлінським досвідом.

Молоді люди, що стоять на подібних позиціях, зазвичай страждають слабким розвитком професійних інтересів, низькою професійною активністю. Таких працівників добре залучати до групи, для членів яких характерна різноманітність прийомів і методів праці, готовність до засвоєння нового.

У подібній ситуації, щоб не тільки забезпечити спрацьованість групи, але й домогтися входу нових прийомів роботи, керівнику показати особистий приклад - створити робочу групу, в яку увійде і він, і цей молодий чоловік, і «піти в учні» до новачка, не побоюючись за свій авторитет. Така поведінка керівника без сумнівів, буде добре впливати на ставлення членів колективу до новачка.

Спрацьованість групи значною мірою залежить від звичок працювати в конкретних умовах, що склалися у членів групи, від розміщення та оснащення робочого місця, організації роботи, розпорядку діяльності тощо. На основі цих звичок у кожного члена групи виробляються методи розподілення часу зміни, вбору виробничих прийомів тощо. Звички стають складовою частиною індивідуального стилю діяльності людини і дуже важко піддаються корекції та зміні.

Для посилення спрацьованості групи можна скористатися такими способами:

- 1) керівник разом з членами нової групи готує плани та графік роботи з таким розрахунком, щоб були забезпечені єдиний підхід до режимів виконання операцій, погодження прийомів розв'язання управлінських задач. Для цього до початку спільної роботи порівнюють індивідуальні стилі

діяльності, звичні для кожного члена групи способи роботи і вибирають оптимальний варіант;

2) керівник дає групі рекомендації щодо способів виконання задач, що їм доручені;

3) проміжний варіант: керівник висуває тільки деякі попередні думки з приводу організації спільної роботи, даючи членам групи можливість вносити у цей проект доповнення чи поправки, уточнювати деталі, особливо в тому, що стосується взаємодії між людьми у процесі виконання управлінського завдання;

4) на початковому етапі спільної роботи групи керівник сам залучається до дорученого йому управлінського процесу, роблячи це таким чином, щоб мати можливість переходити від виконання одного пункту плану до іншого;

5) група може відчувати значні труднощі у спрацьованості, аж до загрози розпаду, якщо не взяти до уваги індивідуальні і особистісні особливості людей, з якої група складається. Індивідуальні особливості працівника відображаються на виконанні всіх завдань, тому вони повинні враховуватися при плануванні виконання діяльності і операцій по самоконтролю.

Серед методів планування роботи розрізняють такі підходи:

1) планування з орієнтацією на тривалий період часу, наприклад, на кілька днів і більше. Такий спосіб особливо зручний щодо робіт, хід яких регулюється самим виконавцем і які з тих чи інших причин не можуть бути завершені за короткий термін;

2)) планування робіт на короткий час з можливістю зміни або уточнення залежно від ситуації. Такі плани охоплюють частину робочого дня, зазвичай від кількох хвилин до години. Ті, що керуються цими планами або виконавці, як правило, часто переривають свою роботу, тому що змушені займатися пошуком інструментів, матеріалів, але проте трудяться у швидшому темпі, виявляють здібності до легкого переключення з одного виду діяльності на інший;

3) подетальне, мікрооперативне планування. Працівник найретельнішим способом передбачає і за часом, і за змістом всі свої дії. У цьому випадку він, зазвичай, відчуває затруднення, якщо зміни управлінської ситуації ламають намічену схему;

4) планування роботи в загальних рисах або збільшення блоками. Намічаються комплекси операцій і цілі, у меншому ступені - засоби їх досягнення. Працівник з таким типом планування вільно змінює прийоми роботи, всю схему своїх дій. Цей стиль виробляє здатність легко, без особливих зусиль освоювати нові прийоми праці і технологічні операції.

Створення групи із працівників з різними типами планування затрудняє її спрацьованість. Спостереження за діями членів колективу дає можливість бригадиру достатньо швидко виявити тип планування кожного. Потрібно намагатися об'єднати в групи людей, що однаково сплановують свою працю.

Ще більш помітні індивідуальні особливості при виконанні управлінських дій. Тут розрізняється повільне, швидке, розмірене виконання дій, рівному в темпі, такому, що змінює ритмічність, або, навпаки, неритмічному. Це особливо сильно відбивається на спрацьованості групи.

Повільному працівнику важко встигати за швидким і швидкий змушує повільного відступати від процесу, працювати в незвичному темпі і режимі. Це не може не призводити до розбіжностей, взаємних претензій, а як наслідок, до зниження колективної працездатності. Краще створювати групи з однотипним методами роботи. Якщо ж це неможливо, то керівник повинен взяти процес спрацьованості групи під своє керівництво.

Можуть бути відмінності, що пов'язані з орієнтацією на поопераційний контроль або контроль по завершенню циклу операцій, а то й роботи загалом. Ці відмінності виявляють помітний вплив на сукупність виконавських та контрольних операцій, на їх розподіл у часі і з'єднання у важкі комплекси робочих дій.

Спрацьованість групи пов'язана із особистими особливостями працівників. Особливо велику роль відіграють мотиви поведінки і праці, цілі і цінності орієнтації особистості. Мотиви праці - перше, від чого залежить готовність до співробітництва, до взаємодопомоги, до відповідальності за іншого, за підприємство. Якщо особистість виявляє прагнення до співробітництва і взаємної

допомоги в роботі, то група здатна буде виконувати важкі навіть при відомих розходженнях в плануванні і самоконтролі.

Мотиви, що орієнтують особистість на колективну працю, будуть формуватися за умов, якщо вона забезпечить досягнення більшого успіху і більш повного задоволення потреб та інтересів особистості. Не останнє місце серед них займають потреби в самоствердженні і в повазі з боку команди.

Зафіксовано, що найбільш кваліфіковані працівники намагаються навіть в умовах команди зберегти відому виробничу незалежність. Їх часто звинувачують в егоїзмі, нерозумінні інтересів колективу, задач, яких перед ними поставлено тощо. Звичайно, все це може мати місце, але частіше справа в іншому. Професіоналізм забезпечує працівникові повагу з боку оточуючих і самоповагу. Однак, проявити професіоналізм можна після привілею на складні завдання і при дуже добрій організації праці. Кваліфікований працівник боїться із залученням до команди втратити самостійність, позбутися свободи вибору роботи і способу організації своєї праці. Але його настрій і ставлення до колективної праці стає позитивним, якщо вдається зберегти і навіть підвищити свій соціально-психологічний статус. Його можна домогтися, створивши обстановку, в якій кваліфікований працівник

може впливаючи на ріст майстерності всіх чи хоч би молодих членів команди, що приносить йому велике моральне задоволення.

Впливають на спрацьованість напрям цілей і ціннісно-орієнтаційна єдність членів групи. Для цілей трудової діяльності і ціннісних орієнтацій важливий їх напрям на досягнення значущих результатів. Тільки в цьому випадку спільна групова діяльність може бути ефективною протягом довгого часу.

Однак важливо, щоб у групову діяльність були включені і цілі особистості, цінності, значущі для кожної людини та колективу. Так, наприклад, серед особистих цілей важливе місце займають зв'язані з професійним ростом. Якщо людині не буде надана така можливість у колективній роботі, то інтерес до неї різко знизиться, й навпаки, небажання входити в таку групу буде послідовно збільшуватись через те, що потреба у професійному розвитку залишиться незадовільною.

ЛЕКЦІЯ: ПСИХОЛОГІЯ ОСОБЛИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ УПРАВЛІНЦЯ

План

1. Мотиваційна сфера особистості керівника.
2. Поняття лідерства та керівництва.
3. Поняття про стилі та типи керівництва.
4. Соціально-психологічний портрет менеджера.

Література

1. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. - Київ: Лібра, 1998.- 270 с.
2. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління. - К. ЗАТ "НІЧЛАВА". 2000. - 280 с.
3. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління.: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 656с.
4. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник.- К.: ТОВ "УВПК ЕксСБ", 2000.-512с.
5. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій.- К.: МАУП, 1999. -176с.
6. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління.- К.: Академвидав, 2003.-568с.
7. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. - К.: ВД "Професіонал", 2005. - 320с.
8. Савчин М., Зимянський А. Психологія управління. Тексти лекцій. - Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім.І.Франка, 2009. - 293с.

1. Мотиваційна сфера особистості керівника

Вивчення мотиваційної сфери особистості керівника детерміноване як соціально-економічними умовами, вимогами науково-технічного і загальнокультурного прогресу, так і назрілою потребою пошуку більш досконалих форм, методів, технологій підготовки, формування та розвитку кадрів управління. Натомість радикальна переорієнтація економічних відносин тільки передбачає підвищення загального культурного і професійного рівня людини, вимагає нових навичок, умінь, знань у виокремленні практичних проблем та ефективному їх розв'язанні.

Потреби є найбільш важливим компонентом у мотиваційній сфері особистості керівника. Потреби, що властиві керівникам, задовольняються в управлінській діяльності:

- у досягненні успіху, влади;
- у відчутті соціальної значущості своєї діяльності, участі у розв'язанні загальнонаціональних завдань, у доведенні цінності власної особистості;
- у самоствердженні через власну справу;

- бути переможцем;
- потреба у розвитку.

Остання потреба є однією із найважливіших потреб керівників. інтерес до управлінської діяльності є вагомим мотивуючим засобом реалізації потреби у розвитку. Задоволення у даному випадку має зміст роботи, її процес. У цікавій роботі людина актуалізує свої здібності, реалізує свій професійний, моральний, психологічний потенціал. У той же час, незадоволеність управлінською діяльністю також може бути умовою формування потреби розвитку. Незадоволеність співвідноситься з самооцінкою, в результаті чого виокремлюється той її компонент, який пов'язаний з рівнем розвитку особистості та передбачає формуванні потреби в особистісній зміні. На потребу у розвитку впливає соціокультурний контекст, його вимоги. Однак зв'язок вимог і потреб керівника опосередкований індивідуальними особливостями особистості, можливістю і засобами задоволення потреб. Віковий період, управлінський досвід також накладають свій відбиток на потребу особистісного розвитку.

На низці потреб формується мотивація посадового росту. У результаті співставлення провідних мотивів керівників з успішністю управлінської діяльності були отримані різні мотиваційні профілі для різних рівнів сформованості управлінської діяльності: нижчий рівень сформованості діяльності характеризується мотивацією, спрямованою на досягнення життєвого комфорту; *середній рівень* досягнень в управлінні відзначається перевагою потреби в безпеці, збереженні статусу в управлінській ієрархії; *вищому рівню* сформованості діяльності відповідає діяльність, що пов'язана з домінуючою потребою в само актуалізації, найбільш повною реалізацією своїх можливостей, постійним самовдосконаленням, з почуттям обов'язку.

Мотивація досягнення успіху, яка є провідною в процесі формування управлінської діяльності, забезпечує розвиток здатності оперативно розв'язувати проблеми в умовах, що швидко змінюються, стійкості до стресу, врівноваженості. Вона пов'язана з мотивацією посадового росту, яка визначається потребою керівників активно засвоювати зовнішнє середовище. Криза управлінської мотивації, про яку йдеться в психологічних дослідженнях, зумовлена рядом чинників:

- підвищення цінності для потенційних і реальних керівників вільного часу, здоров'я, безпеки;
- практика підготовки керівників, яка передбачає постійне співставлення у процесі навчання можливостей потенційного управлінця з абстрактною "ідеальною" моделлю керівника, що призводить до зниження самооцінки, сприяє послабленню незалежності;
- незадоволеність керівників своїм статусом, службовим становищем;
- наявність суперечності між уявленнями про управлінську діяльність, що формується на основі наукової літератури, і практикою;

- відсутність потреби бачити результати своєї праці (керівники нічого не виробляють і часто-густо позбавлені можливості бачити матеріальні результати своєї праці);
- розбіжність між формальним статусом керівника і його реальною владою (недостатність влади, наявна для розв'язання управлінських завдань, властива як для розвинутих капіталістичних країн, так і для нашої країни; вона тягне за собою в ряді випадків «відчуження праці», відхилення управлінської діяльності як такої, що не прийнятна);
- економічна, політична криза в країні, відсутність стабільності в суспільстві;
- мотиви уникнення яскраво вираженого успіху або невдач, прагнення до надмірного вдосконалення, постановка недосяжних цілей само розвитку.

На формування мотивів посадового росту значно впливають такі чинники, як: 1) наявність чіткої системи просування по ієрархічній драбині; 2) обізнаність про проблеми управління; 3) поширеність в організації довгострокового планування управлінського шляху; 4) поінформованість про наявні перспективи просування; 5) урахування індивідуального вкладу працівника в загальну справу; 6) висока оцінка ініціативи та напруженої роботи керівника, адекватна регулярна оцінка результатів праці, діяльності та її елементів, особистісних характеристик молодого керівника. *Суттєвим чинником, що дає змогу мати позитивну мотивацію управлінської діяльності, є потреба в сенсі праці і життя.* Якщо праця абсурдна, позбавлена сенсу, то це викликає у людини психологічний дискомфорт, когнітивний дисонанс, стан фрустрації.

Ще одним важливим компонентом мотиваційної сфери особистості керівника є *мета*. З нею пов'язані розумовий процес і емоційні переживання керівника. Вона є основним об'єктом уваги. Мета - це безпосередньо усвідомлюваний результат, на який у даний момент спрямована дія, що задовольняє актуалізовану потребу керівника. Мотиви досягнення цілей, які ставить перед собою керівник, можуть бути різними: намагання досягти успіху в управлінській діяльності, отримати визнання серед колег, задовольнити свої матеріальні, духовні потреби тощо. Але діяльність керівника мотивується не будь-якими мотивами, а лише тими, які є значущими в загальній системі його мотивів і які безпосередньо пов'язані з досягненням поставленої мети. *Потреби і мотиви є фундаментом життєвої мети особистості керівника, яка визначає накреслений керівником рівень досягнення, що можуть розглядатися у двох аспектах - як просування по рівнях ієрархії системи управління і як особистісний управлінський розвиток.* Образ майбутнього управлінського шляху, вектор «мотив-ціль», що формується на базі потреб особистості, забезпечує відповідальність і активність керівника у процесі прийняття рішень щодо кар'єри.

Потреби, мотиви і цілі є психологічною основою ціннісних орієнтацій особистості керівника. Ціннісні орієнтації виражають стан мотиваційної сфери особистості, забезпечують вибірковість сприймання керівником життя. Вони є для людини тим критерієм, який визначає її сенс життя і без якого вона не може

існувати. Зміни ціннісних орієнтацій кадрів управління пов'язані з процесами, що відбуваються у суспільстві.

На динаміку і структуру мотиваційних процесів як окремої людини, так і різних організаційних підструктур впливає ряд чинників:

- адаптація як певна необхідна фаза підготовки особистісних засобів, які допомагають зробити оптимальним процес включення у систему організаційних відносин, прийняття і засвоєння професійних функцій та інституціональних ролей, як підготовку для розгортання всього розмаїття форм активності суб'єкта;
- влада і підкорення як проблема соціального контролю і санкцій;
- патерналізм: довіривши організації свій таланти, сили, матеріальний достаток, людина свідомо включається в численні відносини організації, засвоює їх; відбувається процес формування взаємної відповідальності, прийняття певних зобов'язань.

Розглянуті мотиваційні утворення: мотиви, потреби і цілі є основними складовими мотиваційної сфери особистості керівника. Як спонуки поведінки керівника можуть також розглядатися інтереси, завдання, бажання, наміри. Чим більше у керівника різних мотивів, потреб і цілей, тим більш розвинутою є його мотиваційна сфера. Більш гнучкішою буде мотиваційна сфера керівника, який залежно від обставин задоволення одного і того ж мотиву може використовувати більш різноманітні засоби, аніж інший керівник. Навіть короткий аналіз мотиваційної сфери особистості керівника показує наскільки складною є ця проблема. В одного і того ж самого керівника не може бути завжди одна і та сама мотивація. Змінюється життя, економічна, політична ситуація і під їх впливом змінюється особистість керівника і пов'язана з нею мотиваційна сфера: з'являються нові мотиви, відбувається зміна структури мотивів, інволюція старих мотивів. Чим однотипною є дія керівника

Процес навчання, самовдосконалення, набуття професійних навичок і умінь сприяє розвитку та трансформації мотиваційної сфери кадрів управління: *по-перше*, відбувається трансформація загальних мотивів особистості у трудові; *по-друге* змінюється система професійних мотивів; *по-третє*, намагання досягти успіху корелює з успішністю; *по-четверте*, *ефективність* управлінської діяльності у керівників, що досягли межі посадового росту, зберігається за умови зміни провідної мотивації з управлінської на не специфічну для управлінської діяльності. Стабілізація посадового рівня тягне за собою втрату інтересу до роботи, зниження продуктивності праці. Практична управлінська діяльність дає і інший спосіб реагування на цю ситуацію: керівники, що досягли межі посадового росту ініціативні, зацікавлені в роботі. Це пояснюється намаганням керівників старшого віку продовжити роботу на цій посаді не зважаючи на свій вік.

Специфіка управлінської діяльності передбачає подвійний процес спонукання до дії: себе та інших для досягнення як особистих, так і загальних цілей. Щоб знайти

підхід до кожного співробітника, керівник повинен використовувати його індивідуальну мотивацію, повинен нею цікавитися. Отже, досягнення загальної мети не заперечує наявності індивідуальної мотиваційної сфери як на рівні "керівник - керівник", так і на рівні "керівник - підлеглий". Натомість, хоч би який особистісний сенс у виконанні управлінської діяльності вносив кожний член колективного суб'єкта управління, має існувати спільний сенс досягнення загальної мети, виявлення якого можливе на підставі вивчення механізму перетину мотиваційних сфер усіх учасників управлінської діяльності (В. Третяченко). Отже, в управлінській діяльності, полі мотиваційній за своєю суттю, можна виокремити два види мотивації: 1) індивідуальна мотиваційна сфера та 2) спільна (групова) мотивація. Спонукальні моменти особливо посилюються, коли група і індивід відчувають відповідальність за досягнення поставленої мети та її результати. Дії учасників взаємодії тим сильніше мотивовані, чим сильніше вони відчувають відповідальність за наслідки своєї роботи.

2. Поняття лідерства та керівництва

Щодо визначень понять "керівництво" і "лідерство", то їх існує чимало. Як справедливо зауважив один із дослідників, їх майже стільки, скільки і авторів. Нема потреби розширювати цей список. Скористаємося тими з них, які мають в собі психологічне навантаження. Так, під *керівництвом*, як правило, розуміється процес соціально-психологічного впливу, коли індивід з певним наміром впливає на інших людей з метою структурувати дії та відносини у групі чи організації. *Керівник* - це фахівець, який реально виконує особливі функції керівництва, управління та організації діяльності. Стосовно будь-якої установи вихідним є завдання визначення цілей спільної діяльності, які фіксують бажаний напрям розвитку організації, тобто задають образ того кінцевого стану, до якого повинна дійти організація через певний проміжок часу. Визначення цих цілей, структурування діяльності й відносин під час виконання намічених цілей, здійснення впливу на персонал становить сенс і сутність процесу керівництва.

Лідерство (англійською - провідник, ведучий, керівник) – це вміння пробудити у співробітників мрію, до якої вони будуть наближатися, "вдихнути" в них необхідну для руху енергію. Отже – це також процес організації й управління групою, процес впливу на неї. *Лідер* у психологічному плані це: 1) член групи, за яким вона визнає право приймати рішення у значущих для неї ситуаціях; 2) індивід, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємовідносин у групі; 3) людина, що здатна впливати на окремих членів або на групу в цілому, спрямовувати їхні зусилля на досягнення поставлених цілей. Між цими феноменами (лідерством і керівництвом) існують певні відмінності:

1) керівник і лідер виконують роль координаторів, організаторів членів соціальної групи;

2) керівник і лідер здійснюють соціальний вплив у групі, тільки різними засобами;

3) керівник і лідер використовують субординаційні відносини, хоча в першому випадку вони чітко регламентовані, а в іншому - заздалегідь не передбачені.

У науковій літературі виділяють такі відмінності:

1) керівник звичайно призначається офіційно, а лідер висувається стихійно. Отже, керівництво є офіційним регламентованим процесом;

2) керівникові надаються законом певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати;

3) керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;

4) керівник представляє свою групу у зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений, в основному, стосунками, що відбуваються усередині групи;

5) керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі.

Б. Наригін доповнює ці відмінності такими:

1) керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні стосунки у групі;

2) лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин;

3) керівництво є явищем більш стабільним, аніж лідерство - висунення лідера залежить від настрою групи;

4) процес прийняття рішення керівником значно складніший, він опосередкований багатьма обставинами, які не обов'язково мають витoki в цій групі чи організації, в той час як лідер здебільшого приймає безпосередні рішення, які стосуються групової діяльності.

На підставі вивчення західними дослідниками відмінних ознак лідерів і керівників, можна виокремити такі відмінності:

1) керівник - високоосвічений спеціаліст з великим досвідом, постійно підвищує свій професійний і науковий рівень, а лідер, як правило, не намагається зберегти існуючу систему, меншою мірою ніж керівник, спирається на загальноприйняті управлінські методи, може нехтувати правилами управлінської ієрархії;

2) керівники добре розуміють особливості системи з її правилами і процедурами. Вони розробляють нові правила і процедури в будь-якій формі (формальній і неформальній) й забезпечують їх застосування у стандартній системі. Лідер рахує, що простота - головний принцип успіху. Він навчає співробітників простим способам удосконалення своєї діяльності, натомість керівник навчає складним процедурам і методам;

- 3) керівники - прихильники кількісних, а не якісних показників. Вони сконцентровані в основному на досягненнях короткочасного характеру. Лідери часто-густо непередбачувані, винахідливі;
- 4) керівник шукає сумлінних виконавців, а лідер – одnodумців;
- 5) керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито прийняти необхідні міри для їх виправлення;
- б) керівники вважають, що підлегли навіть з високою компетенцією, не в змозі виконувати роботу без контролю і вказівок зверху. В основі роботи лідера лежить принцип рівності.

Керівники намагаються створити собі хороший імідж, хоча це в принципі неможливо із-за конфліктної природи відносин між керівником і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, вони, як правило, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їх інтереси. Працівники, своєю чергою, вдячні лідерам і всіляко їх підтримують.

Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між керівником та лідером, В. Лозниця описав ситуації, які накладають свій відбиток на гармонізацію життя і діяльності групи:

1. Лідер і керівник - різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.
2. Лідер і керівник - різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання і суперництва. І все-таки при цій розстановці сил можливі деякі «крени» групового корабля праворуч або ліворуч. Якщо група виконуватиме роль третьої сили, тобто буфера між лідером і керівником, то, висловлюючись фігурально, «цей корабель не затоне, а плитиме вперед».
3. Лідер і керівник - одна і та сама особа. В цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності та найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.

Популярність особистості - ще одна її соціально - психологічна характеристика, важлива для ефективної діяльності групи.

Фактори популярності: поза групові (соціально - демографічні), групові (норми, еталони), особистісні (вік, стать, характер).

Популярність відрізняється від особистісної взаємопривабливості за ознаками, представленими у *таблиці 2*.

Таблиця 2
Порівняння ознак популярності та привабливості

ПОПУЛЯРНІСТЬ	ПРИВАБЛИВІСТЬ
Носій популярності привабливий для широкого кола людей	Носій популярності привабливий для окремих осіб
Має колективний характер	Має індивідуальний характер
Носій популярності – відома особистість	Носій привабливості – обов’язково відома людина
Нижча сила привабливості у популярної особи	Вища міра привабливості - у носія привабливості
Практична взаємодія з носієм популярності неможлива	Передбачає взаємодію з носієм привабливості
існує в одному напрямі: від прихильника до адресанта	Можлива взаємоспрямована привабливість

Не слід ототожнювати поняття лідерства та популярності. Зв’язок між ними складний.

Лідер може бути популярним і непопулярним. Ефективність лідерства значно зростає у популярного лідера. Впливовість лідера і популярної особи різна за змістом, причинами, силою. У лідера здійснюється через авторитет, тобто вплив індивіда, побудований на займаній ним посаді, положенні чи статусі.

Ставлення групи до статусу особистості виражається у престижі – мірі визнання суспільством заслуг індивіда, зіставлення їх із суспільними цінностями. Порівняння ознак лідерства та популярності представлено у *таблиці 2*.

Таблиця 2
Порівняння ознак лідерства і популярності

№ п/п	Лідерство	Популярність
1.	<p align="center">Різноспрямована</p> <p align="center">емоційна модальність</p> <p align="center">ставлення ↓</p> <p align="center">позитивне негативне</p> <p align="center">↓ ↓</p> <p align="center">прийняття неприйняття</p>	<p align="center">Одномодальне емоційне</p> <p align="center">ставлення</p> <p align="center">↓</p> <p align="center">Емоційно-позитивне</p> <p align="center">↓</p> <p align="center">Прийняття</p>

2	Коливання впливовості залежно від емоційного ставлення  глобальна обмежений впливовість вплив	Впливовість постійна
3	Домінування як підпорядкування, діє лише в межах впливу лідера.	Домінування як впливовість через навіювання, некритичне прийняття, не обмежене офіційними рамками.

Популярна особа впливає на психологічний клімат групи, відображає ідеали і прагнення групи, що дає можливість прогнозувати її розвиток. Якості, які група засуджує, заперечує, уособлені у непопулярних, ізольованих її членах.

3. Поняття про стилі та типи керівництва

Гарний настрій працівників, передусім, залежить від спілкування у колективі, зокрема, спілкування з керівником. І ефект від цього спілкування буде вище, якщо керівник залежно від умов роботи, обставин застосовує певний стиль керівництва. Концепції індивідуальних стилів управління широко використовуються у процесах підготовки керівників та менеджерів.

Стиль керівництва в контексті управління - це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих з метою здійснення на них впливу і спонукання їх до досягнення цілей організації. Ступінь, до якого керівник делегує свої повноваження, типи влади, що використовуються ним, і турбота про людські відносини або про розв'язання задачі - все відображає стиль керівництва.

Зміст діяльності організації визначений системою посад з окресленими для них правами і обов'язками, що програмує і регламентує діяльність її виконавців. Від змісту діяльності конкретної установи залежить *стиль управління* нею. Багатоманітність і складність розв'язуваних керівником завдань призводять до великих труднощів при описі цієї діяльності. Очевидно, що у кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності. В усіх науках про управління ці стереотипи заведено називати індивідуальним стилем управління. Впродовж останніх п'ятдесяти років була проведена значна кількість досліджень, яких здійснювалися спроби встановити зв'язок між індивідуальним стилем управління та ефективністю діяльності установи.

У ході цих досліджень було сформульовано багато концепцій стилів. Більшість дослідників виділяє такі ознаки індивідуального стилю управління:

1) стиль відображає усталені способи діяльності керівника і тісно пов'язаний з психологічними особливостями мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;

2) стиль не є вродженою якістю, а формується у процесі діяльності і змінюється. Стилям управління можна навчати;

3) опис та класифікація стилів повинні відображати змістовні характеристики (параметри) самої управлінської діяльності.

Під *стилем керівництва* в психології управління розуміється цілісна і відносно стійка система способів впливу керівника на колектив, якій притаманна внутрішня єдність і яка забезпечує ефективне виконання функцій управління у заданих умовах. Слід розрізнити поняття стилю керівництва та індивідуального керівництва. Стиль керівництва визначається особливостями діяльності організації, її суспільним місцем. Для організацій різного типу характерним стилем може бути директивний, колегіальний, ліберальний, авторитарний, інквільтарний, анархічний. Наприклад, для військових організацій характерним є авторитарний чи директивний; для наукових установ – колегіальний, демократичний тощо.

Умови формування стилю керівництва визначаються такими особливостями установи:

- тип колективу (військовий, навчальний, виробничий);
- безпосередні завдання колективу (термінові, екстремальні);
- умови їх розв'язання;
- способи і засоби професійної діяльності (конвеєр, індивідуально);
- рівень організованості, згуртованості.

Отже, стиль керівництва залежить від типу установи, її місця у суспільстві.

Конкретний керівник має свої індивідуальні особливості, які взаємопов'язані зі стилем керівництва. У цьому випадку управлінська діяльність характеризується *індивідуальним стилем керівництва*, який виявляється у:

- 1) розподілі повноважень;
- 2) переважаючих методах керівництва;
- 3) процесі прийняття рішення;
- 4) контактах з підлеглими;
- 5) продуктивності колективу при відсутності керівника;
- 6) ставленні керівника до порад і заперечень підлеглих;
- 7) контролі діяльності;
- 8) співвідношенні виробничих і соціально-психологічних задач;
- 9) реакції керівника на критику;
- 10) поведінці керівника при недостатчі знань;
- 11) відповідальності керівника;
- 12) найближчому оточенні керівника;
- 13) психологічному такті керівника;
- 14) ставленні керівника до дисципліни;
- 15) співробітництві у колективі;
- 16) самостійності підлеглих;
- 17) активності та ініціативі керівника і підлеглих;

- 18) характеристиці вимогливості;
- 19) ставленні керівника до нововведень;
- 20) ставленні керівника до себе.

Отже, *індивідуальний стиль керівництва* залежить особистості керівника, але водночас і від колективу, в якому працює керівник. У цьому полягає індивідуальний підхід до підлеглих, що є основою мистецтва управління.

Коротка характеристика цих стилів керівництва представлена в *таблиці 4*.

Таблиця 4
Характеристика стилів керівництва за К. Левінім

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	Стилі керівництва		
	Авторитарний (автократичний)	Демократичний	Ліберальний
Прийоми ухвалення рішень	Одноосібно розв'язує питання	Перед ухваленням рішення радиться з підлеглими	Чекає вказівок керівництва або рішення нарад
Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, просить, переконує	Просить, благає
Розподіл відповідальності	Бере на себе або перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність відповідно до переданих повноважень	Знімає з себе будь-яку відповідальність
Ставлення до ініціативи	Пригнічує повністю	Заохочує, використовує на користь справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Ставлення до підбору кадрів	Боїться кваліфікованих працівників, намагається їх позбутися	Підбирає ділових, грамотних працівників	Підбором кадрів займається
Самооцінка професійної компетентності	Все знає - все вміє	Постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює свої знання і заохочує цю рису у підлеглих
Стиль спілкування	Тримає дистанцію, не	Дружньо налаштований,	Боїться спілкування, спілкується з

	товариський	любить спілкування	підлеглими тільки за їх ініціативою
Характер відносин з підлеглими	Диктується настроєм	Рівна манера поведінки. Постійний самоконтроль	М'який, поступливий
Ставлення до дисципліни	Прихильник формальної жорсткої дисципліни	Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей	Вимагає формальної дисципліни
Ставлення до санкцій	Вважає покарання основним методом стимулювання, заохочує "улюбленців" тільки у свята	Використовує різні види стимулів постійно	Використовує різні види стимулів постійно

Автократичний лідер в управлінні виявляє авторитарні риси. Він «все знає сам» і не терпить заперечень. Своім підлеглим він надає лише мінімум інформації. Він нікому не довіряє і не радиться з приводу своїх намірів. З підлеглими непривітний, намагається все робити сам, імпульсивний, схильний до швидких покvapних рішень; від однієї крайності кидається до іншої. Автократ здатний міняти напрями і політику так само часто, як він відчиняє двері в кабінети своїх підлеглих. Людей він вважає виконавцями. Він уникає сильних і оригінальних людей, яким не вистачає улесливості. Його оточують підлабузники. У таких умовах кращим працівником вважатиметься той, хто вміє відгадувати думки боса. У цій атмосфері процвітають плітки, інтриги і доноси. Деякі працівники багато чим йому зобов'язані, він не тільки лякає і карає, але і нагороджує. Проте така система перешкоджає самостійності, зі всіма питаннями помічники, заступники і начальники, біжать до "головного". Керівник всіх розбурхує, створює короткочасну активність і залишає після себе плутанину. Ніхто до ладу не знає, що він сказав і як він реагуватиме на ті або інші події. Він непередбачуваний.

Авторитарний стиль керівництва лежить в основі абсолютної більшості конфліктів і бід завдяки прагненню вищого керівника до єдино владності. Претензія автократа на компетенцію у всіх питаннях породжує хаос і викликає депрофесіоналізацію. Автократ паралізує роботу апарату, на який він спирається.

Він не тільки втрачає кращих працівників, але і створює навкруги себе ворожу атмосферу, яка загрожує йому самому. Підлеглі залежать від нього, але і він багато в чому залежить від них. Незадоволені підлеглі можуть його підвести і дезінформувати. А, крім того, залякані працівники не тільки ненадійні, але і працюють не з повною віддачею.

Демократичний стиль керівництва передбачає взаємодії на рівні "дорослий - дорослий". У керівника і підлеглого в цьому випадку виникає почуття довіри і взаєморозуміння. Керівник поводить себе як один з членів групи; кожний співробітник може при ньому вільно висловлювати свої думки з різних питань, не побоюючись якої-небудь помсти, або обсмикування. Залежно від розв'язуваної задачі керівництво групою може передаватися від одного учасника до іншого. Відповідальність за невдачі керівник розділяє з групою. Більшість проблем колективу обговорюється спільно. Керівник демократ прагне частіше радитися з підлеглими, не проявляє своєї переваги і правильно реагує на критику. За наслідки ухвалених рішень відповідальність не перекладає на підлеглих. Прагнення прислухатися до думки своїх співробітників з різних питань пояснюється не тим, що сам він цього не розуміє, а переконанням у тому, що при обговоренні завжди можуть виникнути нюанси, що дають можливість поліпшити технологію процесу реалізації рішення. Такий керівник не вважає для себе неможливим погоджуватися на компроміс, або взагалі відмовитися від ухваленого рішення, якщо логіка підлеглого переконлива. Там, де автократ діяв би наказом і тиском, демократ прагне переконати, довести доцільність рішення проблеми і переваги, які можуть одержати співробітники.

Обізнаний у справі та ситуації у групі підлеглих, він прагне використовувати методи рефлексивного управління, а при здійсненні контролю звертає особливу увагу на кінцевий результат, не смикаючи по дрібницях. Така атмосфера створює умови для самовираження підлеглих, у яких розвивається самостійність і тим сприяє прийняттю підлеглими цілей організації як своїх власних. Це допомагає досягати мети з найменшими витратами. У цьому випадку відбувається позитивний резонанс влади: авторитет посади підкріплюється особистим авторитетом. Управління відбувається без грубого тиску, спираючись на здібності людей, поважаючи їх чесноти, досвід, вік і стать. *Ліберальний стиль* керівництва характеризується безініціативністю, невтручанням у процес розв'язання колективних проблем та задач. Ліберал робить будь-які дії тільки за вказівками свого керівництва, прагнучи уникнути відповідальності за рішенням. Звичайно в такій ролі виступають люди недостатньо компетентні, не впевнені у міцності свого службового становища. Ліберали непринципові, можуть під впливом різних людей і обставин необґрунтовано змінювати своє рішення з одного і того ж питання. В організації, де керівник - ліберал, часто важливі питання розв'язуються без його участі.

У взаємостосунках з підлеглими ліберал коректний і ввічливий. Позитивно реагує на критику, не вимогливий до підлеглих і не любить контролювати їх роботу.

У прагненні набути і укріпити авторитет він здатний надавати підлеглим різного роду пільги, виплачувати незаслужені премії, посилати в цікаві відрядження без необхідності.

Отже, ліберал прагне підтримувати свій авторитет. Може за недбайливого підлеглому сам виконати роботу, не любить звільняти поганих працівників.
Психологічні типи керівників

У довідковій літературі поняття "*тип*" (грецькою відбиток, форма) визначається як людина, що наділена характерними властивостями, як яскравий представник певної групи людей. Стосовно особистості керівника такими характерологічними властивостями можуть бути: суспільна скерованість особистості, «потаємне», «Я» і стереотипи поведінки. Всі вони складають ту цілісність, яка вміщується у понятті «*тип керівника*».

Згідно з теорією відомого психолога К. Юнга виокремлюють чотири типи особистості залежно від способів сприймання інформації й процесу прийняття рішення:

- 1) *свідомо-думаючі* (вони полюбляють порядок, чіткість і контроль, надають перевагу короткочасним програмам і приймають стандартні рішення);
- 2) *інтуїтивно-думаючі* (надають перевагу довгостроковому плануванню, проявляють нахил до інновацій, сміливо ідуть на ризик);
- 3) *свідомо-чутливі* (концентруються на короткочасних програмах, однак їх більше приваблює людський чинник);
- 4) *інтуїтивно - чутливі* (покладаються на інтуїцію, уникають правил, їх приваблюють довгострокові цілі й проблеми, що вимагають нестандартних рішень).

У США на основі теорії К. Юнга були розроблені тести, за допомогою яких дослідники виявляють ці типи керівників. Водночас у сучасних дослідженнях йдеться про новий тип керівника, який сприяє росту бюрократії. Головним завданням таких керівників є створення управління іміджу.

Керівники бюрократичного типу, за даними дослідників, тримаються з підкресленою перевагою, натомість дуже некомфортно почувають себе при взаємодії один на один із своїми підлеглими. Вони беруть участь у різних комітетах, що сприяє широким і глибоким зв'язкам з організацією. Діючи від імені різних комітетів, вони знімають із себе відповідальність за невдачі і проблеми. У своїх безпосередніх керівників вони створюють враження постійної зайнятості. Головна шкода від такого типу керівників - зниження рівня мотивації до добросовісної праці серед кваліфікованих працівників.

Західними спеціалістами виявлено п'ять типів поведінки керівників у конфліктній ситуації: *конкуруючий, компромісний той, що пристосовується, уникає і співпрацює*. Інші дослідження сучасної американської управлінської культури показали, що тут наявні чотири основних типи керівників:

- «*майстри*» дотримуються традиційної системи цінностей, включаючи робочу етику і повагу до співробітників, які оцінюються ними переважно з погляду того, наскільки творчо вони ставляться до своїх обов'язків. Натомість ці керівники бувають настільки поглинутими предметом своїх творчих пошуків, що виявляються не в змозі керувати складними і мінливими організаційними системами;
- «*борці з джунглями*» пристрасно прагнуть до влади, сприймають себе і оточуючих як начебто таких, що проживають в «людських джунглях», де кожен прагне з'їсти іншого; їхній інтелектуально-психічний потенціал скерований переважно на забезпечення власної безпеки і благополуччя. Колег по роботі такі керівники розглядають як конкурентів або ворогів, а підлеглих - як засіб боротьби за владу. Серед них, своєю чергою, виокремлюють два підтипи - «*леви*» (переможці, які досягають успіху і будують свою імперію) і «*лисиці*» (влаштувавши свої гнізда в корпоративній організації, продовжують спритно і з вигодою просуватися далі. При цьому їхні плани можуть розвалитися через протистояння тих, кого вони в свій час обманули або використали);
- «*люди компанії*» ідентифікують себе з організацією, до якої належать. Якщо такі керівники психологічно слабкі, то прагнуть *підпорядкувати* себе іншим і радше досягнути безпеки, ніж успіхів. Найбільш творчі з них створюють у компанії доброзичливу атмосферу, проте в умовах жорсткої конкуренції вони не в змозі успішно налагоджувати справи;
- «*гравці*» розглядають ділове життя взагалі та свою роботу зокрема як своєрідну гру, люблять ризикувати, але з *розрахком*, часто захоплюються нововведеннями. Вони прагнуть не до створення власної «імперії», а до задоволення від перемоги самі собою.

Дослідники відзначають, що серед сучасних корпоративних керівників найширше представлений саме останній тип. Натомість у керівників, які посідають найвищі пости, разом з рисами «гравців» наявні ознаки «людей компанії».

Достатньо повною є класифікація типів керівників, що запропонована російським психологом Ю. Красовським. Автор пропонує розглядати принципи цієї класифікації як результат професійного емпіричного досвіду керівника. Окрім стилів організаційної поведінки Ю. Красовський виокремлює дві групи типів керівників: *опорні* й *ажурні*. Першу групу утворюють співробітники, які складають ділову основу організації. Друга група - це «прикраса» організації. Вони створюють фон, однак ніколи не стануть опорою підрозділу або організації.

До першої групи автор відносить типи «*творець*» і «*незамінний*». Вони складають ядро організації, забезпечують активність її функціонування. Друга група представлена стереотипами, які є достатньо поширеними і проявляються з тою чи іншою мірою стійкості. Окремі з тих, які належать до другої групи, не потребують коментарів, оскільки сама назва говорить за себе: «*мораліст*», «*дилетант*»,

«скептик», «попелюшка». Інші є більш складними і, відповідно, суттєво впливають на процеси управління. «Себелюбець» наділений загостреним почуттям гонору, натомість є дуже активним, має бажання демонструвати свої можливості й здібності тощо. «Діловий» відрізняється прагматичністю, відсутністю чуття перспективи. «Гравець» може швидко загоратися у виконанні справи, але так само швидко і холонуть. Його інтереси і мотиви нестійкі та вибіркові; в умовах жорсткого контролю і відповідальності він здатен розв'язувати складні завдання і брати активну участь у життєдіяльності організації. «Енергійний» вирізняється надзвичайною активністю. «Архіваріус» є надзвичайно педантичним і скрупульозним. Він неухильно виконує інструкції, його акуратність і ретельність допомагає йому виконувати роботу, яка для інших є важкою і нецікавою.

У науковій літературі з психології описані й інші типи, які мають місце у вітчизняній практиці управління. Коротко їх охарактеризуємо.

«Штабісти» характеризують такий тип керівників, котрі вирізняються виконавчою дисципліною, чіткою самоорганізацією праці, вмінням діяти згідно із законом, функціональним мисленням. Натомість вони не можуть приймати самостійних рішень в екстремальних ситуаціях, ризикувати, брати на себе відповідальність тощо.

«Борці за справедливість». Це тип керівника, який проявляє ініціативу, добropорядність, принциповість, професіоналізм у роботі. Їх не потрібно плутати із «скандалістами», у яких завищений рівень домагань при недостатній кваліфікації та здібностях.

Для «орачів» ретельне виконання своїх службових обов'язків є обов'язковим і необхідним. Кар'єра для них - не самоціль, моральне заохочення для них частіше значить більше, ніж матеріальне.

«Імітатори» - це той тип керівника, який або випадково потрапив на керівну посаду, або завдяки зв'язкам. Вони імітують справжню діяльність, оточують себе "привілейованими", проявляють надмірну активність при недостатній компетентності.

У цілому, поруч з класичними типами такими як, «критик», «інтелектуал», «практик» тощо, котрі охоплюють окремі боки індивідуальної типології, існують і прагматичні типи, що характеризуються розмаїттям представлених у них форм. Все це робить їх популярними і придатними для практичного застосування. В.Казміренко звертає увагу на інші причини їх теоретичного і практичного визнання: 1) вони не вимагають спеціальних знань і семантично легко описуються; 2) вони легко ідентифікуються як власне «певний стиль»; 3) опис типів керівників та їх стильових особливостей при всій його умовності є не тільки зручним засобом формалізації різних боків організаційної поведінки, але й показує, в якому напрямку може йти стереотипізація як механізм регуляції соціальної поведінки; 4) напевне існує стільки стилів стереотипізації, скільки сфер людської діяльності, і в кожній організації вони будуть мати своє особливе вираження. Водночас учений наголошує

на врахуванні того, що будь-хто, зовсім не застрахований від свавілля у приписуванні або прогнозуванні тих чи інших мотивів, намірів або цінностей окремим особам, може суттєво впливати на інформаційно-діловий обмін.

Соціокультурний аспект типології керівників передбачає врахування трьох основних чинників (Ю. Палеха, В. Кудін), користуючись якими управлінці спроможні будуть більш-менш правильно будувати свою стратегію поведінки.

Перший з цих чинників - *історія*, яка дає можливість суб'єктам управління спостерігати простір і час, які невблаганно відходять у минуле. І не просто спостерігати, а якомога глибше осмислювати те, що відходить, брати з нього максимально корисні уроки для сучасної управлінської діяльності, для побудови свого стилю керівництва і типу поведінки. Натомість, більшість керівників ігнорує ці уроки. На думку авторів, це відбувається найімовірніше тому, що вони (керівники) просто не знають і погано вивчають їх.

Другим чинником є *аналіз*, який дає змогу спостерігати і всебічно охоплювати стан справ у даний момент. Щоб володіти цим даром, керівникові необхідно чимало знати, спиратися на якомога ширшу інформацію. Отже, жоден аналіз у ділових справах неможливий без глибини сучасних знань, широти культурного, духовного розвитку, всебічної інформації.

Третім чинником, який потрібно враховувати в управлінській діяльності є *передбачення*, яке переконує у певності перспектив розвитку, правильності обраного типу поведінки. Однак правильно передбачати без опанування попередніми двома чинниками просто неможливо. Інакше передбачення заміниться на різного роду примітивні прогнози, дешеві трюки, які ніколи по-справжньому не допомагають справі.

Урахування трьох цих чинників дає можливість керівнику у своїй практичній діяльності опанувати культурою управління, яка наділяє управлінця однією з важливих складових його типологічного профілю - почуттям відповідальності у найширшому і найглибшому сенсі цього слова.

4. Соціально-психологічний портрет менеджера

Професійна компетентність:

- обізнаність з передовими виробничими та інформаційними технологіями;
- знання специфіки діяльності організації, фірми, установи, підприємства тощо;

- правова грамотність (установка на здійснення управлінських дій і вчинків відповідно до законів; обізнаність у сфері адміністративного права, знання своїх повноважень як управлінця; вміння юридично обґрунтовувати рішення, що приймаються; навички щодо контролю за виконанням підлеглими своїх професійних обов'язків на основі використання норм і санкцій трудового законодавства; почуття справедливості, яке базується на законі);

- економічні знання (установка на використання ефективних методів стимулювання продуктивної діяльності підлеглих, мобілізації їх активності; широта господарчих, економічних знань, здатність охопити все розмаїття економічних відношень, яке впливає на функціонування організації; уміння прогнозувати у зовнішній економічній ситуації, використовуючи знання з маркетингу, банківської справи та інших економічних наук; здатність раціонально використовувати наявні трудові, фінансові і матеріальні ресурси, примножувати суспільне багатство у масштабі як підприємства, так і всієї країни; емоційна стійкість в умовах господарчого ризику);

- комерційний досвід;

- науково-технічна компетентність (установка на систематичне оновлення своїх знань, умінь, павичок у галузі науки і техніки; широкий науково-технічний кругозір, глибока ерудиція у сучасних питаннях науково-технічного прогресу; знання про найновіші відкриття та технічні рішення, перспективні для впровадження на підприємстві; вміння розробляти далекоглядні стратегічні плани з урахуванням науково-технічних інновацій; навички щодо систематичної інноваційної діяльності на підприємства, надійний контроль за діяльністю патентної служби підприємства, за впровадження науково-технічних розробок винахідників і раціоналізаторів; стійке почуття нового, задоволення від інноваційної діяльності);

- здатність до ведення документації та ділових справ;

- комп'ютерна грамотність (установка на використання комп'ютера як ефективного засобу управлінської діяльності; знання основних функціональних можливостей сучасних комп'ютерів, автоматизованого робочого місця директора, інших технічних засобів праці керівника; вміння працювати з комп'ютером, з експертною системою в процесі підготовки рішень; навички щодо використання комп'ютера для організації контролю за виконанням рішень, статистичного аналізу економічної ситуації; почуття довіри до комп'ютера);

- екологічна культура (установка на врахування екологічних факторів у здійсненні господарської діяльності; наявність глибоких екологічних знань,

особливо тих, які пов'язані з господарською діяльністю; вміння враховувати вимоги екологічної безпеки у прийнятті господарських рішень, проводити їх екологічну експертизу; навички щодо проведення екологічного контролю господарчої діяльності підприємства по всіх його ланках; розвинуте почуття екологічної безпеки).

Інтелектуальні та творчі здібності, функції, процеси, якості особистості.

а) мотиваційний компонент: інтерес до нових об'єктів, фактів, знань, який сприяє довготривалій увазі до них; установка на запам'ятовування цікавих ідей, фактів;

б) інформаційний компонент: здатність помічати речі, які легко випадають з уваги, та ретельно спостерігати за ними, виявляти старанність у спостереженні та збиранні фактів; готовність пам'яті вибрати потрібну інформацію у потрібний момент;

в) цільовий компонент: здатність до широко розподіленої уваги («бокового мислення»), тобто уваги до багатьох, на перший погляд другорядних питань, як

Розум:

■ пізнавальна спрямованість (потреба у постійному розширенні свого кругозору, потяг до знань; орієнтація на пошук нових ідей, фактів, на більш повне пізнання організаційних, господарчих, соціальних, психологічних аспектів діяльності підприємства; схильність до аналізу, до формування власної думки з будь-яких питань діяльності організації; прагнення дійти суті управлінських процесів, охопити їх системно, в цілому; любов до істини);

■ вміння приймати мудрі рішення;

■ творча спрямованість (постійна потреба у творчій активності; орієнтація на безперервні творчі пошуки, розв'язанні конкретних економічних та управлінських питань і проблем діяльності підприємства; схильність до прогнозування та творчого оволодіння майбутнім; прагнення до постійного оновлення, вдосконалення системи управління та діяльності підприємства з урахуванням постійних змін у навколишньому економічному середовищі; потяг до творчості, ентузіазм);

■ вияв винахідливості та прагматичний розум при розв'язанні професійних проблем;

■ постійне бажання здійснювати пошуково-мислительну діяльність у сфері бізнесу;

■ схильність до пізнавальної активності у сфері бізнесу у будь-який час доби та місця (на роботі, вдома, під час відпустки);

■ емоційна стійкість при напруженому пошуку розв'язку професійної проблеми, при зіткненні з суперечностями, при розчаруваннях, критиці, при невдачі або, навпаки, непередбачуваному успіхові;

■ почуття задоволення від генерування нових ідей, формулювання практичних завдань, які конкретизують ці ідеї;

■ наявність доброї професійної пам'яті;

- настанова на запам'ятовування нових цікавих ідей, фактів;
- інтерес до нової професійно значущої інформації (знання, факти);
- ефективність оперативної пам'яті (готовність згадати необхідну інформацію у потрібний момент);

- здатність до широкого розподілу уваги («бічне мислення»), тобто увага до багатьох, на перш погляд, другорядних моментів, що у майбутньому можуть виявитися значущими при досягненні мети, при розв'язанні прагматичних завдань;

- здатність до зосередження уваги, до тривалої напруженості та утримання уваги на певній проблемі, питанні, темі тощо;

- установка на зосередження, спрямованість, вибірковість у процесі управлінської діяльності (здатність помічати речі, що легко опиняються поза увагою, піддавати їх ретельному аналізу, проявляти старанність у спостереженні та збиранні фактів; здатність проявляти при розв'язанні проблеми увагу до багатьох питань, на перший погляд другорядних, які можуть виявитися важливими при постановці та досягненні мети управлінської діяльності; здатність зосереджувати увагу й тривалий час її утримувати на будь-якій проблемі або питанні, виявляти при цьому велику напруженість уваги; емоційна стійкість при напруженому творчому пошуку, при зіткненні із суперечностями, розчаруваннями, критикою, при невдачі або, навпаки, при успіху);

- здатність до зосередженості та старанність у зборі необхідних фактів;

- професійне сприймання (установка на цілісне сприймання різноманітних економічних, господарських фактів, процесів, явищ; сприйнятливість, чутливість, «відкритість» до нових фактів, знань, закономірностей у сфері економіки та управління; здатність до безпосереднього бачення економічних закономірностей, принципів функціонування господарчих систем без тривалих розмірковувань; здатність бачити за зовнішньою формою зміст, сутність явища, процесу; почуття гармонії, краси, прекрасного).

Управлінська діяльність:

- дотримання принципів наукового менеджменту;

- компетентність у галузі управління (потреба в удосконаленні стилю і методів керівництва, розуміння особливості управлінської праці; здатність бачити перспективи розвитку колективу, знаходити орієнтири руху; вміння об'єднати колектив на основі прийняття перспективної загальної мети, постановки конкретних індивідуальних завдань, видання чітких розпоряджень тощо; навички щодо ефективної організації спільної роботи підлеглих щодо реалізації рішень, здійснення контролю за виконанням тощо; ставлення до менеджменту як до мистецтва)

- кадрова компетентність (щира зацікавленість у знанні індивідуальних потреб та інтересів кожного працівника; володіння методами вивчення ділових якостей підлеглих (спостереження, анкетування, тестування) та знання їх сильних і слабких сторін, потенційних можливостей і реальних досягнень; уміння правильно розставляти кадри, розподіляти обов'язки, повноваження і відповідальність між

підлеглими; здатність створювати умови для підвищення трудової активності, виконавської дисципліни підлеглих; почуття поваги до професійної готовності спеціалістів);

- довіра до підлеглих;
- оптимальність розподілу обов'язків;
- чітка постановка завдань;
- адекватне використання своєї влади і прав;
- вміння правильно оцінювати працівника;
- вміння розв'язувати конфлікти;
- мотиви управлінської діяльності:

а) власне управлінські мотиви відповідних власних здібностей специфіці управлінської діяльності; різноманітність та самостійність розв'язання управлінських проблем; створення колективу односторонців; можливість реально впливати на організацію діяльності санаторію; можливість безпосередньої взаємодії з представниками інших органів, установ тощо;

б) мотиви самопізнання, самоаналізу, саморегуляції, саморозвитку, в тому числі, реалізувати свій творчий потенціал; переборювання труднощів, пов'язаних з роботою;

в) мотиви особистісного самоствердження, зовнішньо привабливості діяльності менеджера та інші.

Якості стратега:

- знання перспектив розвитку установи, фірми, підприємства тощо;
- вміння планувати діяльність установи;
- схильність до постановки нових цілей у діяльності установи, підприємства, до формування планів її досягнення;
- легкість генерування ідей, швидкість, оперативність мислення, легкість формулювання думок, висновків у словах на основі швидкого відтворення у пам'яті необхідної інформації; гнучкість мислення поведінки - швидкий перехід від неефективної стратегії розв'язання проблеми до ефективної; одночасне (про запас) утримання кількох варіантів розв'язку; здатність оцінити проблему під різними кутами зору; винахідливість тощо;
- здатність до прогнозування, дар передбачення на основі власного досвіду, що зафіксований у пам'яті;
- здатність до обґрунтованого професійного ризику, переконаність у тому, що не все можна передбачити; відвага при запровадженні нововведень;
- вміння дотримуватись обраної стратегії;
- вміння організувати зусилля та зовнішні обставини для досягнення перспективних цілей;
- вміння враховувати баланс сторін, що беруть участь у бізнесі.

Професійне самовдосконалення:

■ професійне зростання, кар'єра (адекватні установки на горизонтальне і вертикальне посадове просування як засіб самореалізації, фактор розвитку підприємства; бачення реальних перспектив службового просування, виявлення нових сфер ефективного використання своїх знань, умінь, навичок, творчого потенціалу; уміння враховувати при плануванні професійної кар'єри реальні результати своєї управлінської діяльності, а не власні амбіції; навички щодо самоконтролю, здатність об'єктивно оцінювати себе на кожному етапі своєї службової кар'єри; почуття реалізму в оцінці власних професійних можливостей);

■ здатність до навчання, до підвищення кваліфікації (потреба у підвищенні рівня своєї кваліфікації, орієнтація на розвиток своїх знань, умінь, навичок; здатність до оволодіння новими знаннями у галузі економіки, менеджменту, соціології, психології, інших прикладних наук у ході організованого процесу навчання та самовиховання; здатність до цілеспрямованого формування інтелектуальних умінь, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень; здатність до відпрацювання у себе навичок, звичок, ефективної управлінської діяльності та поведінки; любов до своєї професії);

■ вміння враховувати баланс сторін, що беруть участь у бізнесі.

Спрямованість особистості:

а) мотиваційний компонент: бажання здійснювати безперервну пошуково-мислительну діяльність, бажання мати мету і знайти її доцільність;

б) інформаційний компонент: інтерес до безперервних досліджень, глибокий інтерес до пізнання, до відкриття нового;

в) цільовий компонент: схильність до пізнавальної активності у будь-який час дня, на заняттях, удома, на відпочинку; схильність до постановки нових цілей, до формування планів;

г) результативний компонент: прагнення досягти нових результатів у праці та навчанні, прагнення здійснювати постійну роботу над певною новою ідеєю, домагатися її реалізації;

д) почуттєво-емоційно-вольові компоненти: гуманізм, доброта, почуття необхідності та готовності приносити благо іншим, безпосередня допомога, працелюбність.

Ділова спрямованість особистості:

■ організаційна спрямованість (бажання вносити істотний вклад у справу своєї організації, у розвиток суспільства в цілому; орієнтація на глибокі наукові знання у сфері організації та управління; схильність до цілеспрямованої, продуктивної управлінської діяльності; прагнення досягти творчих результатів у сфері управління; позитивне емоційне самопочуття при виконанні організаційної діяльності);

■ економічна спрямованість (особистісна зацікавленість економічно ефективною діяльністю своєї організації; орієнтація на пошук нових ефективних економічних важелів і стимулів; схильність до максимального врахування

економічних факторів у процесі прийняття рішень; прагнення до заохочення економічної ініціативи своїх підлеглих; нетерпимість до безгосподарності).

Активність:

- прагнення до успіху;
- сміливість;
- конкурентоздатність;
- новаторство;
- готовність до особистісних затрат;
- заповзятливість, здатність до підприємництва (ініціативність, винахідливість у висуванні нових організаційних, господарчих ідей, задумів; спритність у постановці нових цілей, завдань; далекоглядність, самостійність; практичність у досягненні нових; більш ефективних результатів господарчої діяльності; сміливість, емоційна стабільність в ситуації економічного ризику);

Енергійність:

- витримка у важких ситуаціях;
- упевненість;
- наполегливість, неухильне прагнення до реалізації нових цілей; наполягання на своїй правоті; вміння переконувати і знаходити прибічників своєї справи; амбітність і честолюбство;
- безмежне терпіння при розгляді питань;
- спритність, винахідливість, дисциплінованість, організованість розуму та поведінки;
- почуття відповідальності, вірність меті, віра у неї;
- дотепність, схильність до гри, до гумору, здатність сприймати смішне та комічне, почуття здорового глузду;
- цілеспрямованість, планомірність, методичність, критичність розуму та поведінки;

Прагматизм:

- віра у себе, свої творчі можливості; опора на власне сумління як джерело моральної оцінки; відстоювання особистих прав і цінностей;
- прагнення до здобуття відчутних матеріальних результатів; бажання дістати вигоду, матеріальний зиск від затрачених зусиль, капіталовкладень;
- поважливе ставлення до власності - як своєї, так і інших людей;
- повна інформованість про наявні та потрібні матеріальні, трудові, фінансові ресурси;
- розважливість у висуванні цілей;
- відданість меті, прагнення довести справу до кінця.
- суворий економічний контроль за власною роботою та працею підлеглих;
- почуття господаря у своїй справі.

Потреба в самореалізації, самовираженні та професійному самоствердженні:

- прагнення до досконалості; виражені мотиви до самоактуалізації неухильного підвищення професійної компетентності та особистісної самоефективності;
- вміння мобілізувати свої можливості на виконанні нецікавої роботи, що потребує часу та сил;
- високий рівень домагань у сфері професійної діяльності.

Самосвідомість (Я-концепція) керівника:

- самопізнання (потреба у пізнанні власної особистості в процесі професійної управлінської діяльності; здатність до самостереження, отримання об'єктивної інформації про себе; здатність до самоаналізу своїх якостей та до врахування їх при визначенні особистих цілей; здатність до об'єктивної самооцінки, самокритичність в оцінці власних ділових якостей; почуття власної гідності, самоповага, чесність перед самим собою);
- почуття реальності у самооцінці (без зайвої самовпевненості чи, навпаки, самоприпущення).

Характер особистості:

- а) мотиваційний компонент: зацікавленість, ініціативність, вимогливість;
- б) інформаційний компонент: допитливість, оригінальність, уникнення шаблонів, вибагливість, здатність не задовольнятися наближеними відомостями, а уточняти, доходити суті, враховувати думку інших;
- в) цільовий компонент: цілеспрямованість, планованість, методичність, критичність розуму;
- г) результативний компонент: наполегливість, упертість, безмежне терпіння при обміркованні будь-яких питань; спритність, винахідливість, дисциплінованість, організованість розуму;
- д) почуттєво-емоційно-вольовий компонент: почуття відповідальності, відданість меті, віра в неї, дотепність, схильність до гри, гумору, здатність сприймати смішне; почуття здорового глузду.

Здатність до самоконтролю поведінки та діяльності:

- організованість, самодисципліна - зосередженість на справі; одночасне утримання в полі зору кількох об'єктів; оперативне реагування на зміни; зібраність і внутрішня мобілізованість;
- потреба у самоорганізації, у саморегулюванні поведінки та діяльності;
- здатність до перспективного планування своїх учинків та дій;
- здатність об'єктивно оцінювати себе, власні сили та можливості і на цій основі досягати позитивних результатів у професійній діяльності;
- здатність до керування своїми бажаннями, свідоме стримування бурхливих емоцій;
- пунктуальність, послідовність, виконавчість, стабільність, урівноваженість тощо.

Комунікативні якості:

Здібності особистості до спілкування:

а) мотиваційний компонент: потреба у співробітництві з ровесниками;

б) інформаційний компонент: здатність до сприймання та обговорення нових ідей у ході спілкування з ровесниками та дорослими, вчителями;

в) цільові компоненти: здатність до швидкого прийняття рішень;

г) результативний компонент: здатність організувати групу, стати її лідером, налагодити ділові стосунки та співробітництво між її членами;

д) почуттєво-емоційно-вольовий компонент: повага до думки членів групи, до їх поглядів, навіть якщо ці погляди у чомусь помилкові;

■ комунікабельність, товариськість (потреба у ділових контактах із людьми; здатність до пошуку людей, з якими необхідно встановити діловий контакт; схильність до планування та встановлення ділових контактів; здатність до налагодження та підтримання ділового контакту навіть тоді, коли партнер не схильний до нього; привітність, доброзичливість, особлива привабливість);

■ здатність до ведення усного діалогу (потреба в обміні думками, інтерес до співрозмовника; здатність просто і переконливо викладати свої думки і в той же час слухати партнера, одержувати нову інформацію в ході бесіди, дискусії; здатність до розуміння поглядів і переконань партнера і в той же час - до відстоювання своїх поглядів; здатність до продуктивного спілкування, досягнення компромісів, що задовольняють обидві сторони; коректність, гнучкість, відкритість у спілкуванні);

■ здатність до вивчення людей (потреба у пізнанні індивідуальних особливостей особистості людей, мотивів їх поведінки; здатність до спостереження з метою отримання об'єктивної інформації про певну людину; здатність до розуміння та об'єктивної оцінки людей і результатів їх діяльності та поведінки; здатність уміло використовувати методи вивчення індивідуальних особливостей людей (тести, опитувальники тощо), чуйність, повага до людей);

■ здатність до публічних виступів (потреба довести до слухачів основні ідеї, думки, проблеми, зацікавити їх темою виступу; здатність знайти та використати доступну та цікаву для слухачів форму виступу, необхідну термінологію, інтонацію жестів, ораторські прийоми, які б сприяли успіху в слухачів; здатність адекватно зрозуміти, оцінити аудиторію і при необхідності змінити план виступу; здатність захопити аудиторію, зацікавити її практичним значенням виступу, повести її за собою, і, відповідно, досягти мети виступу);

■ здатність бути лідером;

■ здатність до організаційної діяльності (потреба у виконанні ролі організатора, лідера; організаційне «чуття», інтуїція, вибірковість сприймання, пошуку організаційних ідей тощо; здатність бачити перспективу, формулювати загальну мету на основі розуміння та узагальнення потреб і цілей членів колективу; здатність мобілізувати людей, пробуджувати ініціативу, створювати необхідні умови для колективної праці, організувати колектив на шляху досягнення

позитивного результату; почуття особистісної відповідальності за справу колективу);

- здатність до психологічного впливу на підлеглих (усвідомлення необхідності формування зацікавленості працівників у сумлінному виконанні своїх обов'язків; здатність подавати ділову інформацію так, щоб відповідно впливати на підлеглих і партнерів; здатність до розуміння внутрішніх психологічних факторів, які сприяють перетворенню впливу на самовплив (наприклад, потреба підлеглих у самореалізації); здатність переконувати, інтелектуально впливати на розум, волю, дії людини; емоційно-вольовий вплив на людей);

- здатність вести переговори, домагатися визнання своєї позиції, встановлювати контакти з партнерами по бізнесу;

- привабливість, тактовність, чуйність;

- почуття гумору;

- потреба у співробітництві з іншими людьми;

- здатність до сприймання нових ідей у ході спілкування з людьми (партнерами по бізнесу, представниками влади, підлеглими, вищим начальством тощо);

- здатність до швидкого прийняття рішення в системі актуального спілкування;

- здатність організувати команду (розподіл ролей, влади, обов'язків), стати її лідером, налагодити комунікацію, ділові стосунки та співробітництво між її членами;

- повага до думок членів команди, їх поглядів та пропозицій, навіть якщо вони будуть помилковими;

- здатність до спілкування іноземною мовою (потреба у водінні іноземною мовою; здатність до пошуку необхідної інформації в процесі вивчення джерел на іноземній мові та встановлення контактів з іноземними партнерами; здатність до розуміння думок іноземного партнера, врахування особливостей його національного менталітету, традицій тощо; здібність до оволодіння іноземною мовою з метою отримання значного ефекту у сфері ділових контактів з партнерами; почуття поваги до мови та культури інших народів і держав).

Морально-духовні якості:

- гуманістична спрямованість (бажання приносити користь своєю діяльністю; орієнтація на пошук вищих гуманістичних ідеалів, зразків професійної діяльності; схильність до постановки гуманістичних цілей у своїй управлінській діяльності; прагнення досягти позитивних результатів у своїй діяльності гуманізувати право своїх підлеглих, створювати сприятливу психологічну атмосферу в колективі; гуманізм, доброта);

- інтелігентність (пріоритет морального, духовного; освіченість, вихованість, високий рівень інтелектуального розвитку; порядність у задумах, у ставленні до

людей; добровільна, безкорислива праця душі на благо людям; совісність, почуття відповідальності за біди та нещастя свого народу);

- справедливість;

- відповідальність;

- працьовитість, розуміння того, що праця є сенсом життя, мірилом людської гідності і джерелом самоповаги;

- гуманність;

- моральна повноцінність (простота у потребах, скромність; правдивість, щирість, чесність; чуйність, готовність допомогти людям; справедливість; милосердя).

Патріотизм:

- усвідомлення економічних перспектив розвитку;

- переживання за економічні інтереси України;

- відстоювання державних екологічних інтересів на міжнародному рівні;

- підтримання економічної безпеки України.

ЛЕКЦІЯ: ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ

План

1. Поняття про управлінський вплив.
2. Види психологічних впливів.
3. Психологічні особливості управлінських розпоряджень.
4. Протистояння особистості неконструктивним впливам.

Література

1. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. - Київ: Лібра, 1998.- 270 с.
2. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління. - К. ЗАТ "НІЧЛАВА". 2000. - 280 с.
3. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління.: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 656с.
4. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник.- К.: ТОВ "УВПК ЕксСб", 2000.-512с.
5. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій.- К.: МАУП, 1999. -176с.
6. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління.- К.: Академвидав, 203.-568с.
7. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. - К.: ВД "Професіонал", 2005. - 320с.
8. Савчин М., Зимянський А. Психологія управління. Тексти лекцій. -Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім.І.Франка, 2009. - 293с.
9. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учеб.пособие. - Ростов н\Д.: Феникс, 1997. - 512 с.

1. Поняття про управлінський вплив

Керівники постійно прагнуть до підвищення ефективності та продуктивності праці у досягненні цілей організації, однак ці цілі нелегко піддаються визначенню і не завжди одноставно приймаються членами організації. Часто інтереси в межах одної організації суттєво відрізняються залежно від відділів, робочих груп чи окремих осіб. Роль керівника полягає у досягненні стійкої рівноваги. Щоб досягти успіху, керівник повинен бути обізнаний з розподілом влади у своїй організації, умовами, за яких досягається влада, і з тактикою та стратегією ефективного використання влади.

Прийняття рішення – відносно легке завдання для керівників. Втілення рішень у життя спонукає до дії різні ситуативно зумовлені чинники та інтереси і викликає потенційний опір. Застосування влади забезпечує умови, за яких завбачливі керівники можуть управляти наслідками прийняття рішень. Успіх роботи керівника часто залежить від співробітництва та різнобічних зв'язків з багатьма людьми. Успіх

же роботи організації в цілому є функцією від правильної координації дії окремих осіб. Часто ці функції є безпосереднім наслідком ефективного використання керівником.

Отже, влада - це здатність (чи потенційна можливість) діяти так, щоб безпосередньо чи опосередковано спонукати до зміни у поведінці та ставленні до чогось певну особу або групу осіб. З іншого боку, владу можна визначити як ймовірність того, що певна особа, яка має певні соціальні зв'язки, займе таку позицію, яка за конкретних соціальних умов дасть можливість цій особі проявити свою волю, незважаючи на опір, а також на те, що є основою появи такої ймовірності.

Люди, залежно від рис характеру, по різному переживають підпорядкування керівнику. Виділяють **три типи сприймання влади**:

- людина сприймає її як вимушене і зовнішньо нав'язане ставлення, слабке розуміння мотивів підпорядкування і почуття обов'язку. Вимоги до них доцільно проявити у формі прохання чи поради;
- особистість цілком задоволена своїм становищем, бо це звільняє її від прийняття відповідальних рішень, дотримується принцип "нехай думає начальник";
- працівник усвідомлює необхідність ситуації, почуття обов'язку у нього переходить у звичку, але не знижує ініціативи. В основі такого типу підпорядкування лежить критична оцінка керівника і визнання його авторитету.

Щоб ефективно користуватись владою, важливо зрозуміти, коли для її застосування виникають найбільш відповідні умови. *По-перше*, оскільки влада – це останній резерв, керівники схильні застосовувати її для прийняття рішень, які здаються їм важливими, наприклад, такі, що приймаються вищим ешелоном влади, або такі, що стосуються питань реорганізації та розподілу бюджету.

По-друге, влада найчастіше застосовується у тих сферах діяльності, в яких важко оцінити роботу (наприклад, при оцінці роботи персоналу, а не кількості надрукованої продукції), та в таких ситуаціях, коли може виникнути непевність і невизначеність, наприклад, при визначенні цілей, пріоритетів та способів їх досягнення.

Розширення і застосування влади особливо важливе, коли думки чи позиції людей або груп, з якими взаємодіє керівник не співпадають і, отже, він не може бути впевненим у тому, ці люди будуть робити те, що він вважає за потрібне.

Сучасна наука виділяє **п'ять основних форм влади**:

1) **влада, що ґрунтується на примусі**. Виконавець вірить що той, хто впливає, має можливість карати так, що «блокує» задоволення будь-якої насущної потреби. Люди виконують роботу всупереч свого бажання. Головною причиною виконання роботи в даному випадку є страх перед адміністративним чи матеріальним

стягненням, доганою чи іншим покарання. Основні методи примусу: зауваження, штраф, звільнення, переведення на низькооплачувану роботу тощо;

2) **влада, що ґрунтується на винагороді.** Виконавець вірить, що той, хто впливає має можливість задовольнити насущну потребу або принести задоволення;

3) **експертна влада.** Виконавець вірить, що той, хто впливає, володіє спеціальними знаннями, які дадуть йому можливість задовольнити потреби. Завдяки своїй професійній підготовці керівник має право виступати не лише як експерт, але й суддя. Цим він сам впливає на людей;

4) **влада авторитету (влада прикладу).** Характеристики або властивості керівника настільки привабливі для виконавця, що він прагне бути подібним до нього. Керівник, який користується авторитетом, впливає сам, не вдаючись до влади. Люди підкорюються йому не протестуючи;

5) **законна влада.** Виконавець вірить, що той, хто впливає, має право віддавати розпорядження, і що його обов'язок – підкорятися їм. Він виконує накази керівника, оскільки традиція вчить, що підкорення приведе до задоволення потреб підлеглого. Тому законну владу дуже часто називають традиційною владою. Законна влада буває дієвою тоді, коли підлеглий виконує розпорядження керівника лише тому, що він перебуває на більш високому щаблі організаційної ієрархії. Усі керівники користуються законною владою, тому що їм делеговані повноваження іншими людьми.

6) **влада впливу.** Спілкуючись з керівником, підлеглі відчують вплив як свого керівника безпосередньо, так і керівника свого керівника. Отже сила влади в такому випадку посилюється;

7) **влада інформованості.** Керівник регулює доступ інформації для своїх підлеглих;

8) **влада посади.** Чим вища посада керівника, тим більший вплив на робітників. Процес професійного спілкування здійснюється за шкалою підкорення.

Розуміння умов, за яких застосовується влада, дає можливість керівникам доцільними засобами досягти бажаної мети організації. Ефективне застосування влади означає, що керівники мають необхідну повноту влади, щоб впливати на прийняття остаточних рішень. Отже, розуміння джерел влади є важливим кроком на шляху до здобуття влади. Хоча інколи зосередження влади в певних руках вимагає таких особистих якостей, як уміння говорити, співчувати, самовпевненість, рішучість, – все ж більш важливими є структурні джерела влади. Влада зумовлюється місцем людини на щаблі ієрархічної драбини, яке визначає роль у розподілі праці та у комунікаційній системі організації.

Залежно від своєї ролі особа може контролювати ресурси, підтримувати зв'язки з іншими впливовими працівниками організації, з системою формальних повноважень і має можливість управляти невизначеністю та непередбаченими обставинами, які постають перед організацією.

Юрисдикція над ресурсами – важливе джерело влади в організації, але тільки тією мірою, якою людина дійсно контролює ресурси та їх використання. Крім того, щоб ресурси були джерелом влади, вони повинні мати вирішальне значення для життєздатності, а саме: бути дефіцитними, зосередженими в руках окремих осіб украй необхідними. Ці три фактори роблять організації надзвичайно залежними від осіб і груп, що контролюють наявність та використання ресурсів. Влада виникає, коли має місце залежність від інших, яка визначається потребою тому, що контролюють інші, та кількості альтернативних джерел ресурсів.

Здобуття влади через доступ до ресурсів і можливість розпоряджатись ними на власний розсуд часто супроводжується утворенням формувань у вигляді об'єднань та коаліцій. Об'єднання та коаліції розвиваються з допомогою кількох різних механізмів, що включають допомогу у завоюванні владних позицій, призначення на посади, просування по службі і надання послуг тим людям, чия підтримка буде потрібна. Хоча ця стратегія може видатись повністю аморальною або навіть протизаконною, вона часто необхідна в складних взаємозалежних системах, де працює багато виконавців з різними поглядами.

Другий важливий спосіб одержання та розвитку нових джерел влади - контроль і доступ до інформації. Влада зростає як функція від місця особи в комунікаційній мережі та залежно від соціальних відносин усередині організації. Важливість особи у мережі залежить від її місця на шляху передачі інформації, що зв'язує окремих людей в організації, кількості контактів з іншими та відстані між власним місцем і місцем інших працівників, а також від джерел інформації у комунікаційній мережі.

Ще одним джерелом влади, яке впливає з доступу до формації, є володіння спеціальними знаннями та вміннями необхідними для організації.

Четверте і найбільш помітне джерело влади в організаціях – це формально закріплені повноваження, через які часто виражається роль і місце особи в організації ієрархії. Система формальних повноважень організації, яка утворює сферу її впливу звичайно визначається правами та обов'язками, у ній можуть законно існувати окремі особи чи підрозділи при підтримці тих, з ким їм доводиться працювати. *В організаційну структуру в закованому вигляді закладено офіційний контроль за ресурсами, інформацією та над взаємодією з потенційними джерелами невизначеності.*

Здатність долати непередбачувані обставини, котрі щодня впливають на функціонування організації, - це ще одне джерело влади для окремих осіб і груп. Ця невизначеність в організаціях виникає внаслідок існування певних взаємовідносин між відділами, професійними групами та відносин з зовнішніми партнерами або організаціями, що контролюють перерозподіл важливих ресурсів. Можливість справлятися з натиском ринку, керувати розподілом сировинної бази або розпоряджатись фінансами чи капіталом створює певні можливості для здобуття

влади тими людьми, які мають можливість управляти цими вирішальними елементами і послаблювати їх вплив на організацію в цілому.

Ті, хто обіймає високі посади, наділені владою, щоб керувати і впливати на тих, хто перебуває на більш низьких посадах. Це не слід сприймати як щось таке, що розподіляється керівником. В організації влада у вигляді формальних повноважень існує доти, доки ті, на кого вона поширюється, поважають і підтримують її. *Якщо ж формальну владу не визнають ті, на кого вона поширюється, послаблюється саме джерело влади.* Інколи це трапляється, якщо керівник-тиран так муштрує підлеглих, що вони відмовляються взагалі надалі визнавати його повноваження, перестають вважати владу законною і виконувати накази або, зрештою, звільняються з роботи.

Загалом, джерелом будь-якої влади, в тому числі, й в управлінській діяльності, є реальний вплив однієї частини явища на іншу.

Застосування влади з метою впливу на рішення організації – це дуже тонкий і раціональний процес.

Принципи ефективності влади.

Перший принцип: влада тим ефективніша, чим менш нав'язливо її застосовують. Наприклад, прихована погроза з боку керівника позбавити підлеглого премії, найбільш ефективна тоді, коли вона не висловлюється відкрито або в ультимативній формі.

Другий принцип: вплинути на когось або на щось дають найкращі результати, якщо навколо них створити ауру законності та раціонального ведення справ.

Третій принцип застосування влади – здобуття підтримки інших авторитетних осіб в організації при прийнятті особливих рішень або схвалені вживаних заходів.

Отже, влада посідає вагомe місце в управлінській діяльності і уміле її використання – одне з найважливіших завдань керівника.

Різні керівники по-своєму використовують ці види влади. Не існує такого керівника, який би не застосовував той чи інший варіант влади. Насправді вмілий керівник намагається використовувати свою владу так, щоб не порушити правил професійного спілкування зі своїми підлеглими.

Управлінський вплив є частиною, функціональною формою психологічного впливу. Він має місце у системі різностатусних відносин керівник-підлеглий. Структура управлінського впливу включає такі складові:

- *суб'єкт* (ініціатор) – окремі особи, соціальні групи, організації;
- *об'єкт* (адресат) – особистість, спільність, образ їх життя та діяльності;
- *способи впливу* – навіювання, зараження, наслідування, переконання тощо.

Динаміка управлінського впливу включає три послідовних етапи:

- *операційний* – вплив керівника на підлеглого;
- *процесуальний* – прийняття чи відторгнення впливу його адресатом;
- *результативний* – відповідні дії підлеглого як реакція на вплив (Урбанович

О.А.).

Важливою особливістю управлінської діяльності є необхідність впливу на підлеглого з боку керівника. Мета цього впливу – управління діяльністю підлеглого, скерування її на розв’язання завдань організації. Психологічний вплив, є елементом комунікативного боку спілкування, включається у колективну діяльність людей і є однією з форм зв'язку між ними. При цьому, з одного боку, він опосередковується метою, завданнями і змістом спільної діяльності, а з іншого – від мети, завдань і змісту психологічного впливу залежить діяльність людей.

Процес впливу переважно набуває характеру взаємодії, коли індивід "А" впливає на індивіда "Б", а останній не лише реагує на цей вплив, але, своєю чергою впливає на індивіда "А". Крім того, партнерів пов'язує взаємне, хоча з різною метою, пізнання. Так, керівник прагне пізнати підлеглого, щоб визначити тактику взаємодії, обрати найбільш ефективні прийоми, а підлеглий пізнає керівника, щоб визначити його компетентність і відповідно ступінь довіри чи недовіри до нього, до його управлінського впливу. Керівника і підлеглого пов'язують і емоційні відносини, які є результатом їх пізнання один одного. Емоційні відносини можуть мати як позитивне, так і негативне забарвлення, але в будь-якому випадку вони впливають на спрямованість і силу психологічного впливу. Наприклад, позитивне ставлення підлеглого до керівника збільшує ступінь довіри, знижує комунікативні бар'єри, і тим самим збільшує ефективність управління.

В управлінській діяльності психологічний вплив має на меті підвищення виконання підлеглими управлінських рішень. Як об'єкт, так і суб'єкт впливу можуть бути індивідуальними і груповими. Але в даному разі ми розглядаємо лише індивідуальний об'єкт і суб'єкт, тобто підлеглий і керівник.

Центральною фігурою в управлінському психологічному впливові виступає керівник. Від нього залежать ефективність впливу. Тут велику роль відіграють моральні, психологічні, професійні якості керівника. Вони зумовлюють зміст впливу, вибір методів, прийомів і способів впливу. *Ефективність впливу визначають такі обставини, пов'язані з суб'єктом впливу:*

1) соціальний статус, авторитет керівника, престижність даної посади в конкретній організаційній структурі. Підвищення престижності суб'єкта впливу можливе за рахунок використання ним авторитету іншої особи, колективу, суспільства;

2) наскільки досконало керівник володіє комплексом спеціальних умінь, зокрема – вмінням обирати і застосовувати найбільш ефективні способи і прийоми з урахуванням мети і особливостей об'єкта впливу. Це, своєю чергою, – вміння розбиратись в людях, враховувати їх особливості і стани. Наприклад, у випадку стану спокою підлеглого, при інших однакових умовах найкращі результати переконують, а у випадку збудження – коротке навіювання;

3) характер ставлення суб'єкту впливу до об'єкта. Доброзичливе, тактовне ставлення сприяє успіху психологічного впливу;

4) ставлення суб'єкта впливу до змісту цього процесу. Встановлено, що ставлення промовця до змісту своєї промови передається слухачам і впливає на результати сприйманий. Виявлена залежність між такими компонентами, як віра промовця у те, що він передає слухачам, переконаність, емоційна насиченість його мовлення і ефективність впливу;

5) вплив соціального оточення на суб'єкт впливу – він також може бути позитивним і негативним.

Кожна людина певною мірою здатна до сприйняття зовнішніх впливів. Ця здатність властива всім людям, хоча і різною мірою. Стосовно різних способів психологічного впливу вона виступає як сугестивність, переконання.

За різними ознаками виділяються такі види здатності піддаватись впливові:

- а) за ставленням до усвідомлення навмисна і ненавмисна;
- б) за змістом впливу – загальна і спеціальна;
- в) за кількістю об'єктів впливу – індивідуальна і групова;
- г) за умовами впливу – особистісна і ситуативна.

Реалізуючи психологічний вплив, керівнику необхідно враховувати індивідуальні особливості підлеглих. Ефективність впливу визначають обставини що, пов'язані з об'єктом впливу. Участь об'єкта в процесі передачі інформації. Об'єкт краще реагує на повідомлення, якщо він сам тим чи іншим чином бере участь у цьому процесі. Так, підлеглий краще сприймає інформацію, якщо керівник проводить бесіду, ніби просить пораду у нього.

Наявність у суб'єкта механізмів психологічного захисту від впливу. Психологічний захист запобігає порушенню внутрішньої стійкості особистості, нормального протікання психологічного життя людини. Цей механізм притаманний кожній дорослій і нормальній людині. Психологічний захист є складною структурно-функціональною системою, яка складається з таких складових:

- світоглядного (переконання, погляди, особистості);
- інтелектуального (сумніви, недовіра);
- емоційного (вразливість, боязливість, антипатія);
- вольового (принциповість, негативізм).

З урахуванням цих компонентів можна правильно побудувати тактику переконливого впливу.

Психологічний захист може бути спрямований на різні структурні елементи впливу:

- а) на суб'єкт (критичне ставлення до керівника як особистості);
- б) на зміст (підлеглий не приймає факти і аргументи керівника);
- в) на ситуацію (підлеглий може не сприймати гостре критичне зауваження у присутності колективу).

Може відбуватися «перенесення» захисного ставлення з одного елемента на інший. Так, досить часто неавторитетність керівника породжує критичне ставлення до того, що він говорить.

Призначення психологічного впливу в управлінській діяльності полягає у формуванні настанов, мотивів, поглядів і суджень людини, які будуть основою ефективної діяльності підлеглого. Впливаючи на свідомість підлеглого, він спонукає до дії, до підвищення ефективності професійної діяльності.

За своєю сутністю психологічний вплив є «вникнення» одної особистості у психіку іншої. Межею і результатом цього прагнення є зміна, перебудова індивідуальних або групових точок зору, мотивів, станів, установок. Тому для управлінської діяльності особливо важлива проблема етики впливу на підлеглого.

У сьогоденних умовах спостерігається активне маніпулювання суспільною свідомістю у вузько корисних цілях, засобом такого маніпулювання є психологічний вплив. Згідно з етичними нормами використання у таких випадках методів психологічного впливу є недопустимим. Психологічний вплив є інструментом. Моральній оцінці повинно піддаватись не саме явище психологічного впливу, а те, які завдання розв'язуються з його допомогою.

Як підкреслюється у численній літературі з психології управління, використання психологічного впливу в управлінській діяльності є морально виправдане тоді, коли сприяє досягненню підлеглими більш високих результатів діяльності.

Факторами, які визначають необхідність використання впливу є:

4. підвищення швидкості психологічних операцій діяльності;
5. дефіцит часу;
6. велика кількість інформації;
7. постійно зростаюче коло трудової діяльності в екстремальних умовах.

При застосуванні психологічного впливу необхідно враховувати принципи, на яких він ґрунтується: принцип доцільності, науковості і етичності.

Фактори впливовості особистості керівника

Впливовість визначається мірою тих змін у поведінці особи, що є наслідком впливу з боку іншої особи. При цьому впливовість залежить від багатьох факторів: когнітивних, емоційних, індивідуально-особистісних, соціально-психологічних, часових. Впливовість зумовлюється *когнітивними* характеристиками ситуації, щодо якої приймається рішення. За високої очевидності стану справ вірогідність впливу на зміну оцінок нижча, а адекватність рішення вища. П.Зоді сформулював закон «соціально-психологічної доцільності», за яким в умовах обговорення зростає адекватність висновків. Вплив на оточуючих думки особистості нижчий, коли можна перевірити її правильність (у технічних, технологічних завданнях, наприклад при відповіді на питання "Чи потоне гвіздок?"), і вищий, коли завдання не має однозначного розв'язання і перевірка його утруднена (моральні, соціальні задачі). На

трансформацію оцінок впливають суспільно—історичні пріоритети щодо норм поведінки, якостей особистості.

Впливовість партнера залежить і від його **привабливості**. Симпатія до нього посилює схильність до згоди з ним, і – навпаки – знижується здатність людини об'єктивно сприймати ситуацію. Тому у виробничих умовах оптимальними вважаються ділові відносини з мінімальними симпатіями – антипатіями, орієнтовані на предмет праці.

Глибина і результативність взаємовпливу залежить від його – **тривалості**. Так, у подружжя «зі стажем» подібність особистостей вища, ніж у молодят (О.Н.Абакумова, Т. М. Трапезшкова). Ці явища – результат досвіду спілкування у різних сферах подружнього життя. У студентів зміст досвіду спілкування зумовлює зближення їх поглядів щодо інтелектуальних задач, навчального матеріалу.

Вплив змісту спілкування на пристосування партерів відображає **закон міжособистісного уподібнення**. Уподібнюються ті риси особистостей партнерів, які виявляються у безпосередній практиці спілкування і є його умовою.

Останніми роками отримали розробку проблеми **асертивності особистості**, тобто її спроможності досягати своїх цілей. Вважається, що асертивна людина здатна сильніше впливати на інших, бо відчувається впевнено, знає, чого хоче. Проте М. Аргайл і його колеги, описуючи «асертивну» (наполегливу) поведінку, вказують на деякі фактори, які сприяють можливому переходу її в негативні форми. Так, чим вище статус людини і більше у неї влади, тим важче їй зберігати «асертивність» і вірогідніша поява таких негативних реакцій, як незгода, відмова тощо. Аналогічними чинниками, що утруднюють асертивну поведінку людини, є складність ситуації та її незвичність (наприклад, незрозумілість правил взаємодії). Крім того, очевидними є розходження у культурних нормах того, що вважається припустимим рівнем наполегливості в поведінці, наприклад, для чоловіків і жінок.

Зміст та динаміка факторів впливовості розрізняються відповідно до видів впливів. Наприклад, фактори, що посилюють навіюваність та конформність, – це:

- 1) максимальний вплив здійснює об'єднання з трьох впливаючих осіб;
- 2) статус особистості – суб'єкту впливу (авторитет, посада, вік, стать, престиж);
- 3) публічність висловлювання. Результативність переконання залежить від здатності суб'єкта бути переконливим. Проведені К.Ховландом (Йельський університет) дослідження виявили принципи організації переконливої інформації:

- Найбільш переконливими є керівники, які викликають довіру та видаються експертами у своїй галузі.

- Довіра до керівника зростає, якщо він доведе і покаже, що відстоювана ним позиція не приносить особисто йому жодної переваги, а є важливою для інтересів справи.

- Довіра до керівника зростає, якщо він поважає думку підлеглого і не намагається відкрито її відштовхнути.

- Довіра до керівника зростає, чим вищим є його авторитет.

- За високого авторитету керівника підлеглих тим легше переконати, чим глибшою є початкова суперечність у їх поглядах.
- Найбільший ефект дає звертання до емоцій підлеглих у поєднанні з логічними та конкретними аргументами.
- Сприйнятливість підлеглих найкраща, якщо вони спокійні, задоволені та зацікавлені у спілкуванні.
- Підлегли з середнім та високим рівнем освіти найкраще сприймають подвійну аргументацію (аналіз альтернативних поглядів та їх заперечення); підлегли з низьким рівнем – найбільш сприйнятливі до односторонньої аргументації.

Знання керівником теоретичних основ психологічного впливу допомагає йому приймати правильні рішення у ході пошуку способів впливу на підлеглого, допоможе уникнути можливих негативних ефектів, долати комунікативні бар'єри, запобігати виникненню конфліктів.

2. Види психологічних впливів

Арсенал психологічних впливів досить широкий (*таблицю 5*).

Таблиця 5
Види психологічних впливів

Види психологічного впливу	Характеристика впливу	Засоби впливу
Переконання	Свідомий, аргументований, має метою зміну судження, ставлення, наміру, рішення А.	Аргументи в доступному вигляді. Врахування недоліків і переваг запропонованого рішення. Отримання згоди на кожному етапі доведення.
Самопросування	Пред'явлення свідчень своєї компетентності і кваліфікації для того, щоб оцінили належно, завдяки чому отримає переваги (у ситуаціях прийняття на роботу, просування у посаді).	Демонстрація своїх можливостей, пред'явлення сертифікатів, дипломів, нагород тощо. Розкриття своїх цілей, формування запитів і умов.
Навіювання	Свідомий, не аргументований, з метою зміни стану, ставлення, намірів А.	Особистий магнетизм, авторитет. Впевненість, чітке, нешвидке мовлення. Умови ситуації - освітлення, музика, дотики тощо. Вибір навіюваних А.
Зараження	Передача свого стану чи ставлення А. за допомогою психофізіологічних механізмів свідомо чи несвідомо	Особиста енергетика поведінки, артистизм, емоційність. Інтригуюче залучення А. до виконання дій, погляди, домики, тілесний контакт.
Спонування до наслідування	Викликає прагнення наслідувати І. Здійснюється довільно і мимовільно, як і саме прагнення.	Демонстрація зразків майстерності. Приклад милосердя, благородства, служіння ідеї. Знаменитість І., його новаторство, особистий магнетизм, модна поведінка та зовнішність, заклик до наслідування.
Формування прихильності	Розвиток у А. позитивного ставлення до І.	Прояви оригінальності й привабливості, прихильності, схвальні судження про А., наслідування чи послуга йому, улесливість.

Прохання	Звертання до А. із закликом задовольнити потреби або бажання І.	Чіткі і ввічливі формулювання, повага до права А. відмовити у проханні.
Наказ	Вимога виконувати настанови І., підкріплена відкритими чи прихованими погрозами. І. переживає наказ як свій тиск, А. – як тиск на нього з боку І. чи обставин.	Оголошення жорстко визначених термінів чи засобів виконання без пояснень і обґрунтувань, висування безапеляційних заборон та обмежень, залякування, погроза покарання.
Деструктивна критика	Зневажливі, образливі судження про А., грубий агресивний осуд, зневажання його справ і вчинків, безжальність, руйнування доброго обличчя А., його: різка негативна емоційна реакція, зневіра у собі.	Прийиження А., висміювання зовнішності, походження, віку, голосу, висловлення справедливих зауважень А., який перебуває у пригніченому стані.
Ігнорування	Неуважність до А., сприймається як ознака зневаги або тактовна форма реакції на грубість, агресію А.	Відсутність звичних реакцій на слова А., присутність А. не помічається, І. до нього не звертається. Невиконання обіцянок, запізнення при відсутності пояснень, мовчання, розсіяний погляд у відповідь на запитання, докір чи інше звернення А. Раптова зміна теми розмови, самоконцентрація.
Маніпуляція	Приховане спонукання А. до переживання певних станів, до зміни ставлення, до прийняття рішень, вигідних І. А. вважає ці спонукання власними, а не результатом впливів І.	Надмірне наближення, контакт (порушення особистого простору), різке прискорення чи сповільнення темпу мовлення. Провокуючі висловлення: «Тебе що, так легко обдурити, вразити, образити? Навряд чи ти здатен на таке... Це дуже для тебе складно, дорого...». Обдурювання, замасковані під випадкові плітки. Надмірна демонстрація своєї слабкості, недосвідченості, щоб викликати у

		<p>А. прагнення допомогти, зробити замість І. його роботу, передати йому цінну інформацію. Прихований шантаж: «дружні натяки» на помилки, порушення А. в минулому, згадування особистих секретів А.</p>
--	--	---

Умовні позначення: А.- адресат впливу, особа, на яку спрямовується вплив; І. - ініціатор впливу, особа, що здійснює вплив.

3. Психологічні особливості управлінських розпоряджень

Основні форми управлінського спілкування – це наказ, розпорядження, вказівка, інструктаж, рекомендація, заклик, бесіда.

Розпорядження (наказ) включає три частини:

1) мотиваційна – пояснення мотивів та причин;

2) змістова – що вимагається зробити та як;

3) зобов'язуюча – кому, коли та як необхідно виконувати розпорядження; заходи контролю його виконання.

Розглянемо методи передачі управлінського розпорядження.

Спонукаючий у таких варіантах:

а) підкреслювання позитивних ділових якостей виконавця;

б) нагадування про довіру щодо виконавця;

в) підкреслювання ініціативи та вправності саме у виконавця;

г) навіювання виконавцю, що він може набагато більше ніж йому здається;

д) пояснення значущості роботи для розвитку професійних якостей виконавця;

е) запрошення до співпраці.

Переконаючий – при виникненні у підлеглих психологічних бар'єрів (незгоди, сумніву, недовіри, розгубленості, незадоволення) - з використанням засобів:

а) опора на незаперечні факти та звертання до особистого досвіду підлеглого;

б) використання прикладів за аналогією або контрастом;

в) підкреслення здібностей підлеглого;

г) звертання з проханням, якщо доручена справа не входить в обов'язки підлеглого.

Примушуючий – при недостатній відповідальності, сумлінності, дисциплінованості підлеглих з використанням засобів:

а) відкрите попередження;

б) категорична вимога (наказ), мотивована ситуацією. При цьому важливо уникнути приниження підлеглого.

Розрізняють такі *типи віддачі наказів* (розпоряджень).

Невизначений наказ – незрозумілість, неконкретність, невизначеність вимог.

Наказ-умовляння – звертання до розуму, особистої зацікавленості або позитивного ставлення підлеглого. Буває корисним, якщо підлеглий поділяє переконання, цінності організації.

Наказ-погроза. Має тимчасовий ефект. Почуття образи поступово посилюється і призводить до конфліктів. Можна використовувати в екстремальних ситуаціях.

Наказ-прохання. Керівник намагається викликати у підлеглого співчуття до себе. Ефективний при довірливих відносинах з підлеглим.

Наказ-підкуп --- обіцянка певних винагород для підлеглого за умови виконання наказу. Має тимчасовий ефект. Згодом між співробітниками виникає недовіра і суперництво, що розмежовує їх. Вимоги підлеглих до винагород чимдалі збільшуються.

Наказ-категорична вимога – безапеляційне розпорядження, що ґрунтується на субординації в організації.

Впливи керівника при віддачі та забезпеченні виконання розпоряджень виконують ряд важливих **функцій**:

інформаційна функція -- надання достатнього обсягу інформації для успішного виконання розпорядження. Виконавці повинні не лише розуміти цілі розпорядження, але й уявляти результат його виконання. Розуміння завдання включає усвідомлення, у якій послідовності виконувати завдання, які способи є найбільш ефективними, за який час необхідно його виконати, якими є критерії оцінки, які вимоги є незмінними, а які можуть коригуватись;

мотиваційна – активізація особистих можливостей підлеглих. Важливо показати зацікавленість, чим планував підлеглий зайнятись, якою є його навантаженість і чи міг би він без збитків для інших справ виконати розпорядження.

матеріального забезпечення – надання необхідних засобів та створення умов.

контрольно-оцінна – співвіднесення результатів підлеглих із запланованим керівником, на основі чого останній вносить корективи у свою діяльність. Слід враховувати колективну думку і визначити: коли, кому, у якій формі висловити оцінку. За колективного обговорення неприпустимо звинувачувати, бурхливо засуджувати, висміювати підлеглих. Якщо керівник зробив помилкову оцінку, слід її відкрито визнати та вибачитись. Форми вербальної оцінки: заохочення, схвалення, похвала, критика.

Отже, ефективність управлінських впливів залежить від конкретної ситуації, конкретних завдань та врахування індивідуальності підлеглого.

Контакт керівника і підлеглого найчастіше завершується тим, що керівник формує доручення, вказівки, розпорядження і тою чи іншою формою пропонує виконати їх.

Умілий керівник – це людина, яка «роздає» роботу. Щоб робота була виконана на високому рівні, необхідно особливу увагу приділити самому процесу формування управлінських розпоряджень.

Давати розпорядження слід спокійним, доброзичливим, твердим і впевненим тоном. При видачі розпоряджень не варто займатись будь-якою іншою справою, необхідно дивитись на працівника, але не прямо в вічі, бо це може сприяти розгубленості підлеглого. За будь-яких обставин не слід забувати про ввічливість, культуру поведінки, поважати особистість підлого.

У процесі постановки завдань необхідно досягти чіткого формулювання, що виключає подвійне тлумачення, необхідно визначити одного відповідального і чіткі терміни виконання. Строк виконання встановлюють не за кількістю днів (наприклад, п'ять), а вказати дату, до якої має бути досягнутий результат (наприклад, до 12.11.2009).

Під час постановки завдань керівнику необхідно:

- підкреслити ділові переваги працівника;
- висловити впевненість у його можливостях;
- виявити довіру у виконанні важливих термінових завдань;
- показати перевагу порівняно з іншими працівникам;
- підкреслити ініціативу і виконавчу дисципліну працівника;
- навіювати те, що працівник може більше, ніж сам про це думає;
- оцінити його попередні успіхи;
- сприяти посиленню значення роботи у розвиток професійних якостей працівника;
- заохочувати прагнення до престижу.

Найбільш прийнятною формою видачі розпорядження є прохання. Залежно від рівня сумлінності і компетентності працівників ця форма розпоряджень може приймати форму поради старшого чи поради начальника.

Виходячи із відмінностей у характерах підлеглих, можна використати такі форми звернень:

перша – найвища категорія добросовісності і працелюбства – звернення будується у формі: «Прошу Вас»;

друга категорія: «Я б Вам порадив поставитись таким чином»;

третья категорія: «Вам доручається виконати»;

четверта категорія: «Вам наказано виконати»;

п'ята: «Вам категорично наказую виконати таку роботу, у випадку невиконання стосовно Вас будуть вжиті певні заходи».

Кожному керівнику корисно застосовувати правило, згідно з яким він повинен уміти ввійти у ситуацію підлеглого і зважити можливість виконання завдання. Дотримання цього правила дасть можливість не ставити людей у ситуації, в яких вони не зможуть виконати непосильні для них обов'язки.

Якщо завдання видають групі працівників, доцільно обговорити його з усіма майбутніми виконавцями. Під час обговорення кожен працівник зможе усвідомити не лише загальні завдання, а й свою роль у розв'язанні його. При цьому досягається важливий ефект – рішення одержує оцінку того, хто його виконуватиме.

Навіть найдосвідченіший керівник не завжди може передбачити наслідки рішення, яке він приймає та оцінити його часткові результати краще, ніж безпосередній виконавець. Застосування методу може призвести до того, що часом група найбільш підготовлених, творчих співробітників може стати постійно діючим дорадчим органом при керівництві.

Видавши розпорядження, необхідно поцікавитись, як працівник уявляє собі мету і конкретний результат, як передбачає діяти, які проміжні результати і строки слід контролювати. Виконавець повинен завжди знати, чого від нього чекає керівник. Видаючи завдання, слід передбачити форму його виконання, тобто розробити план: підготувати наказ, листа, звіт або інший документ; завершити ремонт, реконструкцію, відвантаження, підібрати персонал, підготувати і передати матеріали тощо. Формулюючи завдання, слід передбачити можливість контролю за виконанням. Формулювання типу: «Розберіться...», «До виконання...» та інші не дають змоги з певною відповідальністю контролювати виконання завдань і з цього погляду використовувати їх недоцільно.

Одержані виконавцем завдання можна відмінити або змінити тільки у виняткових випадках. Бажано дати можливість закінчити розпочату роботу навіть тоді, коли результат її використовуватимуть пізніше. Часті зміни завдань, складу виконавців і строків виконання викликають невпевненість, нестабільність у роботі стабільних і кваліфікованих співробітників і кваліфікованих співробітників. Тому зміст завдання, його мету, очікувані результати і строки виконання повинен всебічно оцінити керівник.

Не слід зловживати вказівками «терміново», «негайне», «якомога швидше» тощо. Такі вказівки знижують їхню дієвість, свідчать про низьку організацію процесів управління. Неприпустимі ситуації, коли, дотримуючись вимог керівника, працівник, докладаючи максимальних зусиль, виконує завдання у зазначений строк, а потім результати його праці довго не використовуються або ж ігноруються взагалі. Така практика зміцнює впевненість працівника в необов'язковості дотримання встановлених строків у формальності їх ролі.

Необхідно звернути увагу на те, що деякі підлеглі не вміють апелювати до свого керівника і беруться за виконання завдань, які не належать до їх компетенції, або робіт, з якими вони не можуть впоратись. Отже, підлеглі потрапляють у стресову ситуацію, в результаті чого знижується продуктивність праці і погіршується морально-психологічний клімат у колективі.

Визначаючи підлеглому завдання, керівник нерідко відчуває відвертий або прихований його опір. Як правило, це пояснюється рядом причин: побоювання нового, сила інерції і звичка робити те, що не потребує великого розумового напруження, небажання докласти додаткових зусиль під час переходу до нових методів роботи; відсутність зацікавленості у ньому, щоб працювати більш кваліфіковано тощо.

Керівник, знаючи ці та інші причини опору підлеглого, повинен поступово подолати його, викликати у працівника бажання працювати по-новому, використовувати нетрадиційні методи та засоби.

Може статися, що, одержавши завдання, виконавець намагатиметься полегшити собі роботу або буде наполягати на його скасуванні. Найчастіше при цьому він використовує такі прийоми :

- 1) посилається на зайнятість;
- 2) намагається переконати, що доручення не входить до обов'язків;
- 3) доводить, що виконання залежить від третьої особи;
- 4) вимагає допомоги, яка явно не може бути надана;

5) посилається на відсутність необхідного досвіду, знань, недостатню кваліфікацію; така ситуація спонукає керівника повчати підлеглого або допомагати йому; в такому випадку частку роботи і відповідальність бере на себе керівник;

6) посилається на те, що виконання завдання нічого не змінить у загальному безладі, а тому не слід починати;

7) намагається переконати керівника в тому, що завдання краще виконає інший керівник.

У таких випадках керівник повинен уміти визначити обґрунтовані прохання про допомогу і рішуче покласти край спробам ухилитись від виконання завдання.

Сприйняття підлеглим розпорядження керівника і подальше їх виконання значною мірою залежить від того, як сприймає підлеглий керівника.

Існують певні психологічні прийоми досягнення доброзичливого ставлення. Ці прийоми є не що інше, як індукування партнеру сигналів, які ним не усвідомлюються, але мають емоційно-позитивне значення.

«Ім'я власне». Прийом 1.

Звернення до людини за ім'ям → увага до даної особистості → ствердження людини, як особистості → задоволення потреби → стверджуватись, як особистість → створення позитивних емоцій стосовно джерела цих емоцій.

Висновок : при спілкуванні з підлеглими слід частіше проголошувати їх ім'я та по-батькові.

«Дзеркало ставлення». Прийом 2.

Обличчя – це «дзеркало ставлення». Добра посмішка, приємний вираз обличчя – це сигнал. «Я – ваш друг» → друг забезпечує захищеність → задовольняє потреби у захищеності → створення позитивних емоцій → доброзичливе ставлення до джерела позитивних емоцій.

«Золоті слова». Прийом 3.

Виходити слід з того, що компліменти - це слова, в яких не дуже перебільшуються позитивні якості людини.

Комплімент → ефект навіювання → "заочне" задоволення потреби у вдосконаленні → створення позитивних емоцій → прихильність до джерела позитивних емоцій.

Висновок: при спілкуванні з підлеглими слід робити їм компліменти.

«Терплячий слухач». Прийом 4.

Терпляче та уважне вислуховування → задоволення потреби у самовираженні → утворення позитивних емоцій → прихильність до джерела позитивних емоцій.

Висновок: при спілкуванні з підлеглим завжди потрібно виступати в ролі терплячого слухача.

«Особисте життя». Прийом 5.

Розмова з людиною з достатньо виявленою зацікавленістю викликає у неї підвищену вербальну активність, яка супроводжується позитивними емоціями.

Висновок: при спілкуванні з підлеглими варто поцікавитись їх захопленнями, особистими турботами та проблемами і використовувати ці знання в інтересах виробництва, але не на шкоду підлеглим.

Перелік описаних умов розпорядного впливу при втіленні їх у практику управлінської діяльності значно підвищують ефективність діяльності підлеглих і покращують виконавчу дисципліну.

4. Протистояння особистості неконструктивним впливам

Більшість видів впливу може мати як конструктивний, і деструктивний характер, залежно від цілей партнерів і особливостей ситуації, тому мають амбівалентний характер. Психологічно **конструктивний вплив** повинен відповідати трьом критеріям:

- 1) не бути руйнівним для осіб, що беруть участь у взаємодії, та їх стосунків;
- 2) бути психологічно коректним (враховувати психологічні особливості партнера і поточної ситуації і використовувати "правильні" психологічні прийоми дії);
- 3) задовольняти потреби обох сторін (Сидоренко Е.В.).

Поряд з розробкою питань ефективності психологічних впливів розробляються і проблеми протистояння особистості неконструктивним руйнівним впливам.

Таблиця 6
Види психологічного протистояння впливу

Вид протидіючого впливу	Зміст протидії
1. Контраргументація	Свідома аргументована відповідь на спробу переконання, що спростовує або знецінює докази ініціатора дії.
2. Конструктивна критика	Підкріплене фактами обговорення цілей, засобів або дій ініціатора дії і обґрунтування їх невідповідності цілям, умовам і вимогам адресата.
3. Енергетична мобілізація	Опір адресата спробам нав'язати або передати йому певний стан, ставлення, намір або спосіб дій.
4. Творчість	Створення нового, нехтуючи впливом зразка, способу, прикладу, моди або перевершую чого його.
5. Ухилення	Прагнення уникати будь-яких форм взаємодії з ініціатором дії, у тому числі випадкових особистих зустрічей і зіткнень.
6. Психологічна самооборона	Вживання мовних формул та інтонацій, що допомагають зберегти наявність духу і виграти час для обдумування кроків надалі у ситуації деструктивної критики, маніпуляції або примушення.
7. Ігнорування	Дії, що свідчать про те, що адресат умисно не помічає або не бере до уваги слів, дій і виражених ініціатором дії почуттів.
8. Конфронтація	Відкрите і послідовне відстоювання адресатом своєї позиції і своїх вимог перед ініціатором дії.
9. Відмова	Висловлення адресатом своєї незгоди виконати прохання ініціатора.

Використовуючи різні засоби впливу і протистояння чужому впливу, людина намагається подолати суперечливу ситуацію, що склалася у відносинах з партнером. При цьому, якщо такі форми впливу, як переконання, навіювання і прохання можуть використовуватися як у діалозі рівноправних партнерів, так і у разі тиску на партнера, то примушення, деструктивна критика, ігнорування і маніпуляція відображають методи «боротьби», спрямовані на «перемогу» над партнером.

Маніпулювання як неефективний спосіб управління людьми

У практиці управління, як і в повсякденному житті, за словами відомого психолога Е.Шострома, часто трапляються маніпулятори. Він аналізує дві протилежні особистісні тенденції людей – маніпулювання та актуалізація. У світі підприємців часто трапляються маніпулятори, які і самі страждають від свої

маніпуляції людьми. Механічна діяльність таких людей робіт їх життя та професійну діяльність важкою роботою.

Маніпулятор – це багатобічна особистість з антагоністичними суперечностями у душі, а актуалізатор – це багатобічна особистість із взаємодоповнюючими протилежностями.

Маніпулятор на протигагу актуалізатору дуже любить керувати. Він є рабом своєї власної потреби. Але тут є парадокс: чим більше йому подобається керувати, тим сильніше у нього потреба бути керованим іншим. Маніпуляції є настільки звичними, що ми перестали їх зауважувати. Більше всього маніпулятор боїться, що хто-небудь, нехай навіть близька і кохана людина дізнається про його справжні почуття.

Дуже розповсюджений тип маніпулятора – людина, котра нав'язує своїм співрозмовникам свою точку зору, прикриваючись виразами типу «так, це, звичайно, дуже цікаво», в цей же час не проявляючи ніякої цікавості. Хочете «отверезити» маніпулятора, що забрехався, поставте його в незручне становище, дайте йому запитання «А ти не обманюєш, я тобі не вірю!»

Дуже характерна для маніпулятора – поверхнева ерудиція, мета котрої – справити враження, спіймати оточуючих на гачок, після чого – керувати ними. Він не вивчає життя, а збирає колекцію розумних речей, слів і цитат, щоб з їх допомогою напустити туману.

У сучасному невротичному суспільстві комфортніше жити маніпулятору, ніж актуалізатору. В кінцевому результаті маніпулятор залишається з нічим.

Маніпулятор, своєю чергою, ніколи не сприйме власну поразку як наслідок своїх помилок, а буде звинувачувати все, що є і було поряд.

Всі ми, якоюсь мірою, є маніпуляторами. Але перед тим, як заперечувати, ампутувати нашу маніпулятивну поведінку, треба намагатись переробити або змодернувати її в актуальну поведінку. Чіткіше нам потрібно більш творчо маніпулювати, оскільки актуалізаційна поведінка – це те ж саме маніпулятивне, тільки виражене більш творчо.

Сучасний маніпулятор орієнтується на ринок, коли людина – це річ, про котру потрібно багато знати і котрою потрібно вміти керувати. Ви не можете маніпулювати людиною, не зашкодивши їй.

Виділяють чотири типи маніпуляторів.

1) активний маніпулятор намагається керувати іншими з допомогою активних методів. Він нізащо не хоче демонструвати свою слабкість і буде грати роль людини повної сил. Як правило, він користується при цьому своїм соціальним становищем або рангом: батько, старший сержант, учитель, бос. Він уподібнюється собаці, спираючись при цьому на безсилля інших і домагаючись цьому контролю над ними. Його улюблена техніка – «обов'язки і очікування», принцип таблицю за рангами;

2) пасивний маніпулятор – протилежність активному. Він робить вигляд немічного і дурника, розігруючи «собаку знизу». В цей час активний маніпулятор

виграє, перемагаючи суперників, пасивний маніпулятор виграє, отримуючи поразку. Даючи змогу активному маніпулятору думати і робити за нього, пасивний маніпулятор отримує безперечну перемогу. Кращі його помічники – в'ялість і пасивність;

3) змагальний маніпулятор сприймає життя як постійний турнір, безкінечний ланцюжок вигравів і програвів. Собі він відводить роль бережливого бійця. Для нього життя – це постійна битва, а люди – суперники і, навіть, вороги, реальні або потенційні. Він хитається між методами «собака зверху» і «собака знизу» і є сумішшю пасивного і активного маніпулятора;

4) байдужий маніпулятор. Він бавиться у байдужість, індиферентність: намагається піти геть, відійти від контактів. Його девіз: «Мені начхати». Його методи бувають як активні, так і пасивні; він то «Сварлива Баба», то Мученик, то Безпорадний. Насправді, йому не начхати, і навіть дуже не начхати, тому що якщо так, то він би не починав складну маніпулятивну гру. В «байдужість» часто грають подружні пари. Гра «погрожувати розлученням» є яскравим прикладом того, як маніпулятор намагається завоювати партнера, а аж ніяк не розлучитись з ним.

У кожному з нас є кілька маніпуляторів. У різні моменти життя то один, то інший намагається нами керувати, але серед них є головний, тобто в кожній людині переважає один, характерний для нього тип маніпулятора.

Існує 8 основних маніпулятивних типів:

1) **"Диктатор"**. Він, безумовно, перебільшує свою силу, він домінує, наказує, цитує авторитетів – тобто робить все, щоб керувати своїми жертвами. Різновид диктатора: Начальник, Бос, Молодші Боги;

2) **"Шмата"**. Переважно є жертвою диктатора і його протилежність. Шмата розвиває більшу майстерність у взаємодії з диктатором. Вона перебільшує свою чуттєвість. При цьому характерні прийоми: забувати, не чути, пасивно мовчати. Різновид шмати: Глухий, Хамелеон, Конформіст, той, хто стидається, відступає;

3) **"Калькулятор"** – перебільшує необхідність все і всіх контролювати. Він обманує, бреше, намагається з одного боку перехитрити, а з іншого – перевірити усіх. Різновиди: Ділок, Аферист, Гравець у покер, Шантажист, Виробник реклами;

4) **"Прилипала"**. Полярна протилежність Калькулятор. Зі всіх сил перебільшує свою залежність. Це особа, котра бажає бути предметом піклування. Дає можливість і всіляко змушує інших робити за нього його роботу. Різновиди: Паразит, Вічна дитина, Іпохондрик, Безпорадний, Людина з девізом «Ах, життя не вдалось, і тому...»;

5) **"Хуліган"**. Перебільшує свою агресивність, жорстокість, недобррозичливість. Керує з допомогою погроз різного роду. Різновиди: Ненависник, Гангстер, той, що погрожує, ображає. Жіноча варіація хулігана – Сварлива Баба ("Пилка");

6) **"Славний хлопець"**. Перебільшує свою турботливість, любов, увагу. Він «вбиває» добротою. У деяких випадках сутичка з ним набагато складніша ніж з Хуліганом. Ви не зможете боротись зі славним пацаном. Дивно, але в будь-якому конфлікті Хулігана зі Славним Пацаном Хуліган програє. Різновиди: Добродій, Мораліст, Людина організації;

7) **"Суддя"**. Перебільшує свою критичність. Він нікому не вірить, переповнений звинуваченнями, незадоволеннями, важко пробачає. Різновиди: Усезнаючий, Звинувачувач, Збирач підозр, Оцінювач, Месник, той, що змушує визнати провину;

8) **"Захисник"** – протилежність судді. Він надмірно підкреслює свою підтримку і закриває очі на помилки, перешкоджає іншим, співчуваючи понад усіляку міру і не дає змоги тим, кого захищає, встати на власні ноги і вирости самостійним. Замість того, щоб зайнятись власними справами – думає про турботи інших. Різновиди: Покровитель, Мученик, Помічник, Утихомирювач.

ЛЕКЦІЯ: ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План

1. Психологічні закономірності прийняття управлінського рішення.
2. Види та типи управлінських рішень.
3. Порівняльна характеристика групових та індивідуальних форм прийняття рішень.
4. Психологія діяльності керівника при прийнятті управлінських рішень.

Література

1. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. - Київ: Лібра, 1998.- 270 с.
2. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління. - К. ЗАТ "НІЧЛАВА". 2000. - 280 с.
3. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління.: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 656с.
4. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник.- К.: ТОВ "УВПК ЕксСБ", 2000.-512с.
5. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій.- К.: МАУП, 1999. -176с.
6. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління.- К.: Академвидав, 203.-568с.
7. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. - К.: ВД "Професіонал", 2005. - 320с.
8. Савчин М., Зимянський А. Психологія управління. Тексти лекцій. - Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім.І.Франка, 2009. - 293с.

1. Психологічні закономірності прийняття управлінського рішення

Прийняття рішення, як і обмін будь-якою інформацією, є складовою частиною управління. Усюди, де йде мова про постановку цілей, організації та пошуків засобів їх розв'язання, там має місце прийняття рішень.

Прийняття управлінських рішень - завершальна фаза планування і найскладніша в психологічному плані процедура, найговніший оцінювальний критерій здібностей, умінь і навичок керівника. Дослідження свідчать, що незалежно від вибраної схеми управлінської діяльності, ступеня її деталізації, домінування тих чи інших стадій управління центральною ланкою є прийняття рішень. Від ступеня зумовленості управлінських рішень значною мірою залежать результати праці всієї організації та її процвітання. У психологічному плані прийняття управлінського рішення розглядається як вольовий акт, результатом якого є формування тої чи іншої цілі і засобів її досягнення. Підтверджено (Г. Кунц, С. Доннелл, Р. Лікерт), що участь підлеглих у плануванні й прийнятті рішення є надзвичайно важливим мотивуючим чинником: мотивація у сфері виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим більше безпосередні учасники виконання завдань беруть участь у прийнятті рішень.

Прийняття управлінського рішення здійснюється в умовах різних видів відносин.

1) «керівництво – підлеглисть» та 2) «партнерство». В першому випадку керівник сам приймає рішення, а в другому - рішення приймається колегіально, тобто творчою групою спеціалістів, експертів тощо. Отже, можна говорити про дві форми прийняття управлінських рішень: індивідуальну та групову.

Прийняття рішення - це завжди вибір певної альтернативи. Діяльність щодо прийняття рішення включає такі елементи: розуміння проблеми, збір інформації, розгляд альтернатив, вибір однієї з них. У науці існує два різновиди теорії рішень:

- теорія прийняття раціональних рішень;
- психологічна теорія прийняття рішень (поведінкова теорія).

Перша з них вивчається в основному математиками та економістами і відповідає на запитання «Які з альтернатив є оптимальними?».

Друга теорія є системою тверджень про те, як люди насправді приймають особистісні та організаційні рішення, які помилки вони при цьому допускають. Якщо у першій теорії ставляться нормативні цілі, то психологічна теорія прийняття рішень відповідає на описові запитання: «Як люди роблять вибір? Як вони розв'язують завдання на прийняття рішення?».

Отже, *психологічна теорія прийняття рішень* - це система мотивованих тверджень про те, як люди розв'язують завдання на прийняття рішень. Її предметом є діяльність особи, яка приймає рішення у процесі виконання завдання (індивідуального чи групового).

Важливою функцією керівника є прийняття управлінських рішень і доведення їх до виконавців. Від правильності та своєчасності управлінських рішень залежить ефективність діяльності всього колективу.

Як правило, визначається *мета* - ідеальне уявлення про бажаний стан об'єкта чи управління, якого потрібно досягти в результаті діяльності. Якщо фактичний стан не відповідає бажаному, це означає, що існує проблема. Засобом розв'язання цієї проблеми і є управлінське рішення. Воно включає спонування до дії, перелік заходів, що дають змогу привести систему в необхідний стан чи змінити його. Процес *ухвалення управлінського рішення* починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором рішення.

Управлінське рішення, прийняте керівником, повинно відповідати таким *вимогам*:

- *мати чітку мету*, тобто рішення має формулюватися зрозуміло, аби у підлеглих не виникали подвійне тлумачення чи сумніви;
- *бути обґрунтованим і несуперечливим*, тобто всебічно погодженим як із внутрішніми, так і із зовнішніми обставинами, а також із попередніми й майбутніми рішеннями;
- *бути правочинним*, тобто спиратися на вимоги законів, указівки й розпорядження керівника та враховувати обов'язки й права керівника та підлеглих;
- *бути конкретним*, тобто мати адресата, терміни виконання, відповідати на запитання: що, кому, як, коли, де і протягом якого терміну зробити;
- *бути своєчасним та ефективним*, тобто найкращим із можливих щодо очікуваного підсумку стосовно витрат.

Будь-яке управлінське рішення зводиться до вибору того чи іншого варіанту з декількох можливих альтернатив. Теоретики й практики сучасного управління виокремлюють ряд послідовних етапів діяльності керівника в процесі розроблення та прийняття рішення:

- виявлення, усвідомлення та визначення проблеми (збір потрібної релевантної, тобто тої, що стосується справи, інформації; її аналіз);
- вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення;
- всебічний розгляд альтернатив;
- кінцевий вибір такого варіанту, який одержав би найвищу оцінку виходячи з цілей діяльності;
- формулювання робочого варіанту рішення (робочої гіпотези), його апробація та перевірка;
- прийняття рішення та організація його виконання.

Підготовка й схвалення рішення - психологічний процес. Розрізняють два підходи до прийняття рішень: інтуїтивний, що ґрунтується на судженнях, і

раціональний. Інтуїтивне рішення приймається на основі відчуття його правильності, без аналізу всіх «за» і «проти».

Рішення, що ґрунтується на судженнях, – це вибір, що спирається на знання чи набутий досвід. Перевагою такого підходу щодо прийняття рішення є швидкість і незатратність процесу вибору альтернатив. Недолік його полягає в тому, що він не спрацьовує в ситуаціях, які не мали аналогів у минулому досвіді керівника.

Раціональне рішення, на відміну від попереднього, не залежить від минулого досвіду – воно приймається аналітично. Процес підготовки й прийняття раціонального управлінського рішення передбачає п'ять основних етапів:

1) *орієнтувальний*: виявлення проблемної ситуації і визначення мети рішення. Хтось правильно зазначив: жодне рішення не буває правильним чи неправильним. Воно буває лише вимушеним;

2) *інформаційний*: збір, обробка й аналіз інформації з проблеми, а також визначення тих обмежень, що залежить як від нього самого, так і від конкретної ситуації;

3) *етап вироблення й ухвалення рішення охоплює*:

- вироблення критеріїв прийняття рішень (економічність, надійність, оперативність, дизайн тощо.);

- формулювання набору альтернативних рішень з можливим залученням виконавців майбутнього рішення. Це важливо з причини дії так званого закону Р. Лікерта, який стверджує, що якість і точність виконання конкретних управлінських рішень тим сильніші, чим більше безпосередні учасники виконання завдань задіяні у прийнятті рішень;

- оцінка альтернативних рішень за ступенем їхніх переваг, недоліків і можливих наслідків;

- вибір оптимального рішення. Тут актуальною є проблема співвідношення двох параметрів: часу, протягом якого необхідно прийняти рішення, і якості управлінського рішення. Зазвичай за відсутності необхідного часу для перегляду всіх можливих альтернатив та інформації, пов'язаної з оцінкою кожної альтернативи, оптимальне рішення прийняти важко.

Тому з огляду на можливі обмеження керівник приймає проміжне рішення, яке вказує напрям дії, що тою чи іншою мірою є прийнятним, але не обов'язково найкращим з можливих. А вже пізніше на основі інформації, що надходить, і результатів реалізації цього проміжного рішення приймається остаточне рішення. У будь-якому разі ухвалення проміжного, але вчасно прийнятого рішення набагато важливіше за ідеальне, але прийняте із запізненням;

4) *організаційний етап*: доведення прийнятого рішення і термінів до виконавців, призначення відповідальних, інструктаж, організація взаємодії, прийняття рішення виконавцями;

5) *контролюючий етап*: облік і контроль виконання рішення. Як правило, доручається тій групі, яка готувала рішення. При чому робота цієї групи оцінюється

не за кількістю перевірок, а за питомою вагою виконаних у визначений термін наказів.

Обмеження у прийнятті рішень: неадекватність засобів, нестача кадрового потенціалу, потреба у новій технології, відсутність сировини, існуючі закони тощо.

Складним є етап виявлення, порівняння та відбору альтернативних рішень. Управлінська практика показує, що надзвичайно важко визначити «вагу» кожної альтернативи. Значна їх кількість викликає в учасників дискусії велику плутанину. Як зазначають американські спеціалісти з управління (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі), керівник, який орієнтується на серйозний аналіз проблеми, розглядає лише частину можливих альтернатив рішення.

Приймається така альтернатива, яка відповідає певному стандарту (під стандартом в даному випадку розуміється певна прийнятна кількість критеріїв).

У психологічному плані прийняття рішення є результатом вибору однієї з ряду можливих альтернатив. У ході підготовки до прийняття рішення проходить зменшення кількості рішень аж до останнього варіанту, який і є рішенням.

Управлінська теорія й практика пропонує декілька *варіантів вибору*:

- *впевнений вибір.* Він, як правило, не ускладнений наявністю невизначеності, дефіцитом інформації і повністю залежить від особистості, що приймає рішення;

- *невпевнений вибір.* Тут все залежить як від рішення, так і від ряду чинників, про які відомо лише частково. В даній ситуації вибору передують пошук відповіді на питання у зв'язку з невідомими чинниками. Ця ситуація властива для прийняття оперативних рішень;

- *визначена ситуація вибору.* Для неї властива наявність раніше підготовленого списку альтернативних дій і найбільш можливих результатів після кожної дії. Прикладом можуть бути службові інструкції на випадок стихійних нещасних випадків. Деколи цей список альтернативних дій є в пам'яті людини, тут проявляється досвід;

- *невизначена ситуація вибору.* Вона виникає за умови відсутності списку альтернативних дій і можливих завершень, що ставить того, хто приймає рішення, у важке становище. Виходом з даної ситуації може бути глибокий аналіз дії можливих чинників та їх наслідків, моделювання ситуації вибору;

- *статистична ситуація вибору.* В даному випадку в певних часових межах стан системи майже не змінюється;

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

Найважчі з можливих ситуацій вибору виражені в пунктах "2", "4", "6". Важливу роль відіграють такі якості керівника, як досвід, управлінські знання, а також ситуація. У невизначеній і динамічній ситуаціях вибору може мати значення і схильність керівника до ризику.

У процесі пошуку необхідного варіанту одна альтернатива може змінювати іншу, а сама послідовність цієї зміни, своєю чергою, також впливає на результат вибору і прийняття рішення. У зв'язку з цим психологи радять пам'ятати, що той інший вибір альтернативи зумовлений взаємодією зовнішніх і внутрішніх чинників.

Зовнішні чинники або зовнішні детермінанти – це, по суті, умови виробничого й соціального середовища (характер завдання, кількість і якість інформації, рівень технічної оснащеності, досвідченість персоналу тощо). Зовнішні чинники багатогранні, однак буває, що вони формують деяку стереотипність, шаблонність у прийнятті рішення. Внутрішні чинники представлені, в першу чергу, індивідуально-психологічними особливостями особистості керівника, його психологічними установками, домінуючими психологічними станами, віком, освітою, соціальним досвідом тощо. Сукупність внутрішніх чинників у прийнятті управлінського рішення психологи називають "особистісним профілем рішення". *Отже, можна говорити про те, що особистісний профіль керівника трансформується в особистісний профіль рішення.*

У процес прийняття управлінського рішення ваговою складовою входить такий елемент як *зворотний зв'язок*. Він вступає в силу зразу після того, як рішення почало діяти. Відбувається процес оцінки можливих наслідків прийнятого рішення. *Основним критерієм ефективності виступають два параметри: якість рішення*

та прийняття рішення тими, хто його буде виконувати (позитивна реакція з боку виконавців).

Якість рішення оцінюється за такими показниками: вибір найкращої альтернативи із тих, що пропонує конкретна управлінська ситуація; урахування інтелектуальних, індивідуальних, психологічних, професійних та інших можливостей самих виконавців.

Підготовка рішення може бути тривалою не лише тому, що обсяг робіт у цей період є надзвичайно великим, а головне через пошук необхідних компромісів, урахування різних інтересів, створення системи діючих стимулів. Проект рішення підлягає утвердженню, якому також може передувати групова форма обговорення. На цьому етапі вона є дуже корисною, адже дає можливість усунути неточності та суперечності, остаточно уточнити позиції й інтереси, чіткіше сформулювати вимоги, аргументувати вибір кінцевого варіанту рішення.

У практиці управління трапляються випадки, коли одне управлінське рішення призводить до очікуваних результатів, а інше ні. Це відбувається тоді, коли в процесі прийняття рішення допускаються помилки або не враховуються певні факти, зумовлені особливостями взаємодії людей в групі. Це зумовлено груповою деформацією, до якої належать помилки, розходження у думках тощо. В цій ситуації проявляються *особливості групового мислення*:

- 1) конформізм мислення (окремі члени групи піддаються впливу інших);
- 2) захисні тенденції (член групи намагається захистити себе та своє "Я" від впливу інших);

3) тенденційний збір фактів (це явище є наслідком установки й виступає у вигляді стійких стереотипів мислення);

4) зверх скептицизм (намагання досягнути більш високих результатів).

Інше явище, яке може мати місце при прийнятті управлінського рішення і впливати на його результат, характеризується як "збільшення рівня ризику". Управлінська практика засвідчує, що значна частина людей, що приймають управлінські рішення в організації, так чи інакше ризикують. Доведено, що рівень ризику у них суттєво більший, аніж у окремої людини, яка діє за таких же обставин. На думку вчених, причиною цього є підсвідомі тенденції поведінки: люди не усвідомлюють свого прагнення до ризику.

У прийнятті управлінських рішень спрямованість до ризику пояснюється декількома чинниками: 1) розподілом відповідальності, що зменшує страх перед можливою помилкою; 2) ціною ризику (якщо ризик має позитивну цінність в соціокультурному оточенні, то люди прагнуть до нього, якщо ж навпаки, то і цінність ризику зменшується), який в сучасних умовах має позитивну цінність у суспільстві.

Інші особливості або помилки, які не враховують в управлінській практиці прийняття рішень:

- прийняття рішення було зумовлено емоціями, імпульсивністю;
- розглядалися лише позитивні варіанти, можливий розумний ризик не був врахований;
- рішення керувалися бажаннями, припущеннями, а не достовірною інформацією;
- рішення приймалося за умов дефіциту часу;
- рішення приймалися поспіхом;
- неправильно були витлумачені факти тощо.

Найслабше місце при підготовці та прийнятті управлінських рішень - їх якість і відсутність контролю за виконанням (від 33 до 41 % рішень належать до розряду нереалізованих, чи не виконуються лише через їхню низьку якість). Управлінські рішення не виконуються з таких причин:

- приймається багато рішень з одного питання, тому частина з них не виконується. Це підриває авторитет рішень;
- прийняті рішення не враховують попередні або дублюють існуючий організаційний порядок;
- приймаються псевдо рішення, які не мають конкретного змісту (формулювання типу «звернути увагу...», «посилити...», «загострити...» тощо);
- відсутня процедура узгодження рішення з його виконавцями;
- визначаються нереальні («мобілізуєчі») терміни та аврали;
- низький рівень контролю за виконанням управлінських рішень.

Управлінське рішення має дотримуватися певних *вимог*. Найбільш важливі з них зводяться до таких:

1) наукова обґрунтованість. Йдеться про врахування об'єктивних економічних та інших законів при прийнятті рішень, орієнтація на відповідні нормативні матеріали;

2) директивність. Управлінське рішення передбачає обов'язковість виконання та єдиноначальність;

3) своєчасність;

4) адресність. Кожне рішення повинно мати певного чітко визначеного виконавця, або групу виконавців;

5) конкретність. Визначення чітких, конкретних термінів виконання;

6) необхідна повнота. Управлінське рішення повинно включати в себе вказівки на певну ціль, основні шляхи й засоби її досягнення, порядок взаємодії, контроль за виконанням.

У психології управління існують різні думки щодо ефективності тої чи іншої форми прийняття рішень. Є позиція, згідно з якою індивідуальне рішення є кращим. В наш час виникає багато проблем, котрі вимагають групового прийняття управлінського рішення. Отже, однозначно сказати, що тільки індивідуальне, або тільки колегіальне рішення є ефективним, не можливо. Існує коло проблем процедурного характеру, безпосередньо пов'язаних з процесом виробництва, де часто достатньо індивідуальних рішень. Складні управлінські проблеми, ситуації з багатьма невідомими, що включають соціальні, психологічні, соціально-психологічні, моральні аспекти, в яких тою чи іншою мірою проявляється людський чинник, вимагають комплексного розгляду.

У тому випадку, де спостерігається залежність "керівництво – підлеглість", прийняття управлінського рішення значною мірою буде детерміноване спонуканими, стимулами, котрі лежать в основі поведінки самого керівника. Психологи відмічають, що в багатьох випадках мотиваційними впливами, що йдуть від керівника, є: намагання показати свою професійну перевагу над підлеглими, реалізація особисто значущих суб'єктивних цілей, прагнення до влади. Мотиви ж поведінки підлеглих, що беруть участь у прийнятті рішення, є зовсім іншими: намагання поступитися керівнику, прагнення не показати свою професійну некомпетентність, не вислуховувати зауваження на свою адресу. У групі з партнерськими відносинами підкорення вже не спостерігається. За таких умов мотивація окремих особистостей, що беруть участь у розв'язанні управлінського завдання, зовсім інша ніж за попередніх умов: кожний спеціаліст намагається реалізувати свої інтелектуальні можливості. При цьому можуть виникати психологічні явища, коли учасник групової дискусії намагається оцінити свою індивідуальну думку як єдино правильну, таку, що не потребує подальшого обговорення. Це один з можливих випадків відокремлення у ході дискусії, яке умовно називають «діалогом глухих». Керуючи груповою дискусією, керівник може впливати на підлеглих як шляхом безпосереднього впливу на членів групи, так і шляхом впливу на підлеглому через

групу. Вплив керівника на групу буде тим сильнішим, чим більше він рахує себе її членом.

2. Види та типи управлінських рішень

Кожне рішення відповідає на ряд питань. Процес прийняття рішення неможливо розглядати окремо від усього ходу управління. Будь-які рішення, які приймаються в межах організації, мають свої наслідки, як позитивні, так і негативні.

Прийняття управлінського рішення - це складний психологічний процес, де не завжди спрацьовує логіка або інтуїція. Одним з видів рішень є *організаційне рішення*. Це - вибір, який має зробити сам керівник для того, щоб виконати зобов'язання залежно від посади, яку він займає.

Мета організаційного рішення - досягнення мети, яка ставиться перед усією організацією. Найефективнішим організаційним рішенням є вибір, який буде справді реалізуватися і внесе найбільший вклад у досягнення кінцевої мети. В управлінській практиці розрізняють *програмовані* та *не програмовані* рішення. Програмовані рішення ґрунтуються на заведеному порядку, на послідовних кроках, схвалюються за типових обставин. Кількість можливих альтернатив при цьому обмежене. Вибір рішення має бути зроблений у межах напряму, що визначений динамікою розвитку організації. Не програмовані рішення приймаються у ситуаціях, котрі можна назвати невизначеними, неструктурованими, що зумовлені браком інформації, відсутністю цілей або завдань. Вибір засобів розв'язання цих проблем може бути надзвичайно великим і неоднозначним.

У самому цьому процесі переплітаються соціальні установки, особистісні характеристики, інтуїція, емоції тощо. Тому виділяють *інтуїтивні* та *раціональні* рішення. Інтуїтивні рішення не вибір, зроблений тільки на підставі відчуттів, емоцій та інтуїцій. Більшість управлінських рішень керівники приймають інтуїтивно.

В управлінській практиці мають також місце рішення, які базуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді. За таких обставин керівник обирає рішення, яке колись було вдалим. Однак за ситуацій, де задіяний людський чинник, орієнтуватися лише на судження недостатньо: можна не побачити нової альтернативи. Тому в справі прийняття рішень пряmolінійність мислення не є позитивом.

Раціональне рішення приймається у кілька етапів:

- а) діагноз проблеми;
- б) формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень;
- в) виявлення альтернатив;
- г) кінцевий вибір альтернативи.

Поставити проблему – значить наполовину розв'язати її. Діагноз проблеми є процедурою, яка складається з декількох етапів з прийняттям проміжних рішень. Для прийняття рішення кожному керівнику необхідна релевантна (що належить до справи) інформація, яка є основою прийняття рішення.

Будь-який керівник часто стикається з фактом, що інформація з тих чи інших причин спотворюється. До факторів, що спотворюють інформацію, можна віднести психологічні фактори наприклад, особистісні особливості, мотиваційні утворення тощо. До того ж сам факт наявності проблем викликає нервово психічну напругу і породжує стреси, які самі собою посилюють спотворення сприймання інформації.

При оцінюванні, діагностуванні проблеми, керівник повинен чітко уявити, як він скористається інформацією, якою він володіє. Щоб можна було виявити можливі альтернативи рішення, керівник зобов'язаний виявити обставини, які заважають прийняттю рішення. До загальних обмежень у прийнятті рішень належить неадекватність засобів, недостатня кількість кадрів, потреба в новій технології, відсутність сировини, існуючі закони тощо.

Дуже важливим обмеженням усіх управлінських рішень є звуження повноважень різних членів організації.

Якщо всі управлінські рішення групувати за двома критеріями, то стане очевидним, що багато з них треба приймати колективно. До одноосібних рішень в основному належать ті, які необхідні для технологічних і технічних процесів. Однак є велике коло проблем і завдань, які успішно можуть бути розв'язані й без участі керівника. До них належать різноманітні завдання із самоуправління та із здійснення деяких строго регламентована дій, наприклад, у випадку ліквідації аварії на конкретній ділянці технічної лінії.

Управлінські рішення можна класифікувати за різними ознаками (табл. 7).

Таблиця 7.

За ступенем впливу на майбутнє організації:

Стратегічні	Тактичні
Визначають основні шляхи розвитку організації; залежать від зовнішніх обставин, є ініційованими	Визначають конкретні способи досягнення стратегічних цілей; конкретизують вказівки, що надходять зверху, і є запропонованими

За масштабами:

Глобальні	Локальні
Стосуються всієї організації	Стосуються якоїсь частини або сторони діяльності організації

Відповідно до часового охоплення:

Перспективні	Поточні
Наслідки проектується на тривалий період	Орієнтовані на запити сьогоднішнього дня

За тривалістю періоду реалізації:

Довгострокові	Середньострокові	Короткострокові
Понад 5 років	Від 1 до 5 років	До одного року

За ступенем обов'язковості виконання:

Директивні	Рекомендаційні	Орієнтуючі
Приймаються вищими органами управління; обов'язкові для виконання	Виконання бажане, але не обов'язкове	Призначені для суб'єктів, незалежних від тих, хто ці рішення приймав

За функціональним призначенням:

Організаційні	Координуючі	Регулюючі	Активізуючі	Контролюючі
Вибір повинен зробити сам керівник, щоб виконати свій посадовий обов'язок	Розподіл поточної роботи серед виконавців; оцінка результатів діяльності	Визначають спосіб здійснення тих чи інших дій у конкретних ситуаціях (відображаються у правилах, розпорядках, графіках тощо.)	Спрямовані на активізацію діяльності виконавців	Підбивають підсумки виконання зазначених вище видів рішень

За способами прийняття:

Інтуїтивні	Адаптаційні
В основі лежить здатність керівника вгадувати, передбачати, припускати; приймаються за умови дефіциту часу;	Ґрунтуються на загальних знаннях, здоровому глузді, професійній діяльності;

великий ризик помилок; є винятком, а не правилом.	виконанні дій, що мали успіх у минулому в аналогічній ситуації; прості й оперативні в прийнятті
---	---

Залежно від кількості учасників (за способом прийняття):

Одноосібні	Колективні		
	Консультативні	Спільні	Парламент
Є кращими за умови дефіциту часу; за низької кваліфікації співробітників; за наявності конфліктної ситуації	Особи, які приймають рішення, радяться з підлеглими або експертами; роблять власний вибір, враховуючи їх	Приймаються завдяки взаємній згоді всіх учасників	Приймаються більшістю причетних до них учасників

За широтою охоплення:

Загальні	Спеціальні
Стосуються однакових для всіх проблем; вносять у діяльність організації елемент стабільності	Стосуються вузьких проблем, властивих одному підрозділу або групі

З погляду зумовленості:

Запрограмовані (аналітичні)	Незапрограмовані (творчі, пошукові)
Приймаються у стандартних, регулярно повторюваних ситуаціях; кількість можливих альтернатив обмежена, вони легко формулюються	Приймаються у нових, неординарних ситуаціях; вимагають творчого підходу, глибоких знань, досвіду

Отже, ще раз підкреслимо, що прийняття рішень є індивідуальним в тій його частині, де мовиться про психологічні особливості людини, які найчастіше проявляються на етапі висунення гіпотез, альтернатив (позначимо їх «А») і на етапі контролю за ними (позначимо його «К»), залежно від їх співвідношення розрізняють такі **типи рішень** (В. Зазикін, А. Чернишев):

1. Імпульсивні рішення. В цьому випадку процеси побудови гіпотез суттєво переважають над їх контролем, тобто «А» значно переважає «К».
2. Рішення з ризиком. В цьому випадку «А» більше за «К».
3. Врівноважені рішення, тобто кількість висунутих гіпотез дорівнює кількості їх перевірок: «А» рівне «К».

4. Обережні рішення. Тут «А» менше від «К».
5. Інертні рішення. Кількість перевірок і контрольних функцій значно переважає кількість висунених гіпотез: «А» значно менше від «К».

3. Порівняльна характеристика групових та індивідуальних форм прийняття рішень

Групові рішення мають суттєві особливості.

В деяких випадках, пов'язаних з характером розв'язуваних проблем, групове прийняття рішення може виявитися більш ефективним порівняно з індивідуальним.

У групі легше долаються стереотипи мислення. В цьому випадку виникає нове рішення, і учасники його не бояться йти на ризик, виходячи із позитивної групової мотивації досягнення успіху.

Групові рішення. Мета групового прийняття рішень, - народження нових ідей, способів рішення. Метод мозкового штурму якраз і спрямований на створення творчої дискусії, на додання інертності мислення. Він дає можливість реалізувати позитивну групову мотивацію і творчий груповий потенціал;

Перевагами групового прийняття управлінського рішення порівняно з індивідуальним:

- 1) у групі легше долаються стереотипи мислення;
- 2) комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більшу кількість запропонованих альтернатив, більше можливих варіантів;
- 3) у груповому рішенні береться до уваги більший обсяг знань та інформації в результаті з'являється більша вірогідність знаходження оптимального або наближеного до нього способу розв'язання управлінського завдання;
- 4) у груповому рішенні знаходить місце більш адекватне відображення суті розв'язуваної проблеми;
- 5) єдність думок, до якої приходять у результаті вироблення управлінського рішення, є позитивним мотиваційним чинником як для ефективної трудової діяльності кожного працівника, так і для групи в цілому. В даному випадку спрацьовує соціально-психологічний феномен, який носить назву "групова нормалізація". Він виникає у результаті групової дискусії, коли протилежні точки зору, навіть екстремальні позиції набувають характер єдиної думки;
- 6) у результаті групового прийняття рішення відбувається краще його сприйняття, розповсюдження та забезпечення виконання;
- 7) груповий пошук рішення управлінського завдання дає змогу розглянути набагато більше можливих варіантів рішення. В результаті з'являється більша ймовірність знайти оптимальний спосіб розв'язання управлінського завдання;
- 8) в груповому рішенні має місце більш адекватне відображення сутності розв'язуваної проблеми. Різні управлінські завдання мають той чи інший ступінь

невизначеності. У складних проблемах групові оцінки ближчі до істини, ніж індивідуальні;

9) єдність думок, до якої приходять у результаті вироблення рішення, є позитивно мотивованим фактором як для ефективної трудової діяльності кожного окремого працівника, так і для колективу в цілому.

Погодження сприяє вибору оптимального управлінського рішення. Суперечливі думки звичайно призводять до росту нервово-психічної напруги, конфліктів, що мають негативні наслідки для особистості та реалізації рішення, що приймається.

Поряд з позитивними якостями групового управлінського рішення необхідно виділити й **негативні**:

1) блокування рішень, які виникають, коли висловлені точки зору не зближуються, а навпаки, призводять до неможливості прийняття потрібного групового рішення. Блокування рішення виникає, коли точки зору не зближуються, а віддаляються. У даному випадку має місце соціально-психологічний феномен, який має назву "групова поляризація". Він є результатом групової дискусії, у ході якої різні точки зору, думки оформлюються у дві протилежні позиції, які включають будь-які компроміси. Посилюється екстремальність групового рішення. Величина групової поляризації буде тим більшою, чим більше зміщені первинні переваги членів групи від середніх значень. Протилежні думки ведуть до росту нервово-психічного напруження, конфліктів, які мають негативні наслідки і для особистості, і для групи у цілому;

2) напруженість і конфліктні ситуації, що породжуються процесом групового розв'язання проблеми через зіткнення різноманітних точок зору;

3) компроміси часто відіграють позитивну роль, оскільки дають можливість подолати протистояння різноманітних позицій і підходів. Однак може мати місце й інше: компроміси призводять до вироблення невдалого рішення, та такого, що задовольняє найбільшу кількість дискутуючих з даного питання.

Прийняття компромісного рішення не завжди відіграє позитивну роль. В одному випадку компроміс дає можливість подолати протистояння різних позицій і підходів, а в іншому - компроміси є результатом невдачі в отриманні оптимального рішення і сприяють прийняттю рішення, яке менш оптимальне, але задовольняє більшу частину групи. Такий компроміс є поверхневою і неефективною формою прийняття управлінського рішення, адже він нехтує реальним станом справ.

Компроміс є неглибокою та неефективною формою погодження, оскільки примирює між собою різні точки зору.

Керівники повинні виходити з того, що найсуттєвішим є стимулювання у виробленні кращого рішення, враховуючи думку більшості. Слід враховувати, що:

а) можливе прийняття такого рішення, за яке виступали найактивніші учасники дискусії, які зовсім не є найкомпетентнішими з даного питання;

б) через різноманітність установок, інтересів, прагнень, бажань часто виникає стан незадоволення і напруження. При цьому кожен учасник дискусії хоче, щоб визнали саме його точку зору.

Часто учасники, висловивши свою точку зору, нехтують думкою інших. Це - один із можливих випадків уособлення у ході дискусії, яке називають "діалогом глухих";

4) час, що витрачається на розроблення й ухвалення управлінського рішення може бути набагато більшим, аніж при індивідуальному прийнятті;

5) у ході групового ухвалення рішень може відбуватися примус, тиск однієї сторони на іншу з метою нав'язати власне рішення;

б) можливим є прийняття неоптимального з точки зору результату рішення, за яке виступали найактивніші члени групи, які є не досить компетентними в даному питанні; можливе передчасне ухвалення управлінського рішення та нечітке визначення відповідальності;

7) групове прийняття рішення часто-густо викликає стан незадоволеності і напруги: кожний учасник дискусії хоче щоб неодмінно його точка зору була прийнята. Це відбувається в силу різних мотиваційних утворень, які проявляються у розмаїтті установок, інтересів, бажань тощо.

З метою створення позитивної групової мотивації необхідно задіяти в дискусію всіх членів колективу, оскільки деякі учасники дискусії намагаються втекти від обговорення. В основі такої поведінки можуть лежати різноманітні індивідуальні мотиви, наприклад, прагнення уникнути від критичних зауважень на свою адресу. Висловлюючи ту чи іншу позицію з обговорюваної проблеми, кожен учасник дискусії набагато краще розуміє свою особисту точку зору порівняно з чужою.

Для того, щоб усі члени групи, які беруть участь у підготовці управлінського рішення реалізували свій інтелектуальний потенціал, керівники повинні активізувати їх.

Ефективність рішення. Процедура рішення конкретного управлінського завдання у багатьох відношеннях ідентична до процедури прийняття рішення. Основними критеріями виступають два основних параметри:

1) якість рішення;

2) погодження з рішенням тих, хто його буде реалізувати. Умовно ефективність рішення може бути представлена у вигляді такої формули:

$EP = P \times Y$, де

П - міра прийняття рішення виконавцями;

Я - якість, тобто оцінка професійного боку рішення.

Прийняття рішення (**П**) розуміється як позитивна реакція на нього з боку виконавців. Якісний бік рішення (**Я**) заключається:

1) у виборі кращої альтернативи з тих, що пропонує конкретна управлінська ситуація;

2) у врахуванні можливостей самих виконавців.

Принципи прийняття групових рішень

В управлінській діяльності процедура прийняття групових рішень підпорядковується вимогам дії декількох принципів. Ними є принципи одноголосності, більшості, мінімізації розбіжностей і узгоджень.

Принцип одноголосності. В процесі прийняття рішень проявляються два види одноголосності: а) реальна; б) сумнівна.

Перша передбачає творче обговорення проблеми й аналіз різноманітних альтернатив можливого рішення.

Друга - це формальне погодження з керівником і справжнє, хоч і не висловлене в явному вигляді, розходження з цією думкою.

При формальній одноголосності вироблене в результаті групової роботи рішення не приймається членами групи. Це ж спостерігається й серед виконавців рішення. Негативна роль формальної одноголосності полягає в тому, що учасники групи не висловлюють своїх істинних думок.

Справжня одноголосність говорить про однорідність думок посадових осіб та учасників групи з обговорюваної проблеми. При справжній одноголосності приймаються рішення, що найбільш відповідають меті організації.

Групові рішення мають й негативні сторони. Полягають вони в тому, що при "монотонній" одноголосності учасники групових рішень поступово втрачають інтерес до критики і самокритики. Там, де відсутня критика, не буває й ділової групової роботи.

Принцип більшості. Цей принцип проявляється при наявності "коаліцій" у процесі вироблення групової думки, коли сперечаються дві або більше неформальних груп. У таких ситуаціях необхідне голосування. При цьому може спостерігатися:

- а) розділ голосів на рівні частини;
- б) перевага більшості голосів;
- в) абсолютна більшість голосів.

Якщо голоси діляться порівно, виникає ситуація кризи у виробленні рішення. Тоді необхідно прийняти додаткові міри. Більшість голосів у цьому випадку може деякою мірою сприяти успіхові справи. Але рішення, вироблене таким чином, важко сприймається виконавцями.

Найбільш прийнятним варіантом є абсолютна більшість голосів. Загально прийнятною нормою вважаються 2/3 голосів, що є достатнім для домінування над учасниками, які зберігають інші точки зору. Однак таку ситуацію не можна вважати повністю благополучною, оскільки вона потенційно приховує у собі можливість протидії. Абсолютна більшість голосів при прийнятті рішення є підтвердженням панування більшості над меншістю.

Принцип мінімізації розбіжностей. Використання цього принципу можливе як при прийнятті рішення в ієрархічно організаційній групі, так і в ситуаціях у групах експертів. Тут спостерігається:

а) переважає думка керівника (лідера);

б) активність учасників обговорення проблеми. Основним способом мінімізації розбіжностей між членами групи є дискусія.

Принцип погодження. Використання даного принципу пов'язане з необхідністю підготовчої роботи, яка проводиться як на початковому етапі вироблення рішення (оповіщення посадових осіб, візування проектів тощо) так і в процесі самого обговорення проблеми. Більшістю випадків принцип погодження застосовується на стадії розробки проекту.

М. Рубінштейн пропонує інший підхід до виокремлення принципів прийняття рішення - прикладний. Запропоновані автором принципи скоріше можна назвати порадами (правилами) щодо індивідуальної форми прийняття управлінського рішення:

- 1) перш ніж вникати в деталі проблеми, потрібно її уявити в цілому;
- 2) варто розглянути всі можливі варіанти перш ніж приймати рішення;
- 3) потрібно завжди сумніватися;
- 4) навіть якщо шанси на успіх є мінімальними, треба намагатися подивитися на проблему з різних точок зору;
- 5) потрібно шукати модель, або аналогію, яка допоможе краще зрозуміти сутність проблеми;
- 6) варто задавати якомога більше запитань;
- 7) не потрібно задовольнятися першим рішенням, яке прийде на думку;
- 8) перед прийняттям остаточного рішення варто поговорити з ким-небудь про проблему;
- 9) не потрібно нехтувати своїми почуттями, переживаннями, емоціями, інтуїцією;
- 10) варто пам'ятати, що кожна людина дивиться на життя та на проблему із своєї, особистої точки зору.

Для групових рішень властиві супутні явища. Вони полягають такому:

1. Групова деформація. До групової деформації належать помилки, розходження у міркуваннях, непорозуміннях тощо. Вони властиві груповому мисленню і не є випадковістю. При цьому слід відмітити:

а) конформізм мислення, що проявляється у тому, деякі члени групи піддаються впливові інших осіб і свою позицію підлаштовують під думку керівника чи більшості;

б) захисні тенденції, які проявляються у тому, що члени групи бажають відгородитися від свого "Я" домаганнями з боку інших. Багато людей важко переносить критику на свою адресу, і тому при обговоренні проблеми вони намагаються протистояти думці більшості та позиції самого лідера;

в) тенденційний підбір фактів. Це явище виступає у вигляді стійких стереотипів мислення;

г) над скептицизм, що проявляється у своєрідному намаганні досягти більш високих результатів.

2. Збільшення рівня ризику. Із управлінської практики відомо, що люди, які працюють у групі, відрізняються здатність ризикувати суттєво більше, ніж працюючі індивідуально. Причина тут у тому, що в групі знижується небезпека ризику на підсвідомому рівні. Таке явище зумовлене кількома чинниками:

1) Розподілом відповідальності. В групі, де приймається колективне рішення, відповідальність за нього розподіляється між учасниками групи. Це зменшує страх перед можливою невдачею.

2) Цінністю ризику, так як ризик веселить серце, люди намагаються його уникати.

У психологічній інтерпретації ризик характеризується невизначеністю результатів діяльності та можливістю несприятливих наслідків. Термінові "ризик" можуть відповідати такі значення:

а) міра очікуваного неблагополуччя при невдачі в діяльності;

б) дії, що загрожують суб'єктові втратою (мається на увазі травма, програш тощо.);

в) ситуація вибору між двома можливими варіантами дій: менш привабливими, та проте більш надійними, і більш привабливими, проте менше надійними, і хід якого проблематичний і пов'язаний з можливими неблагополучними наслідками.

Залежно від співвідношення очікуваного виграшу і очікуваного програшу ризик може бути виправданим при реалізації відповідної дії. Виділяються два види ситуацій:

а) ситуація типу "рівень" при якій успіх та невдача оцінюються за шкалою досягнення;

б) ситуація, коли невдача тягне за собою покарання, застосування санкцій. У психології поняття ризику розкривається в основному у аспекті прийняття ризику, тобто активного надання переваги суб'єктом небезпечному варіантові над безпечним.

Роль лідера. Завдяки авторитетному лідерові в групі встановлюється сприятливий психологічний клімат. Такий лідер подає приклад творчого підходу до розв'язання поставлених перед групою проблем. Учасники групового управлінського рішення підвищують у цих умовах свою активність і висувають нерідко ризикові ідеї. Лідер дискусії організовує і діяльність групи. Від того, як він зуміє повести себе в процесі дискусії, залежить якість рішення.

4. Психологія діяльності керівника при прийнятті управлінських рішень

У прийнятті управлінських рішень проявляються психологічні особливості. Так емоції впливають на процеси прийняття рішення та його ефективність. Вони

знімають деякою мірою невизначеність ситуації, створюючи більш сильну установку на вибір стійкої стратегії. Надлишок емоцій сприяє імпульсивності в прийнятті рішення. Отже, емоції діють на процес прийняття управлінських рішень неоднозначно: вони можуть як сприяти ефективності прийняття рішення, так і навпаки, вплинути на оптимальний результат. **Мотивація** також відіграє важливу роль у прийнятті рішення. Психологами було доведено, що з високою мотивацією процес прийняття рішення протікає більш ефективно, ніж з низькою. Багато керівників у своїй практичній управлінській діяльності мають певну орієнтацію на **зовнішні або внутрішні чинники** в процесі прийняття рішення. У цьому випадку розрізняють «зовнішню» та «внутрішню» стратегії прийняття рішень. Керівники з внутрішньою стратегією схильні вважати, що якість і ефективність управлінського рішення залежить в основному від їхньої компетентності, досвіду, знань, вміння працювати з людьми. Керівники із зовнішньою стратегією переконані що їх успіхи й невдачі залежать головним чином від об'єктивних обставин, на які вони не можуть істотно впливати, а тільки враховувати їх особливості. Керівники із внутрішньою стратегією прийняття рішення працюють більш ефективно, ніж із зовнішньою, тому що їм властиві: велика активність та ініціативність; конструктивність у ситуаціях, коли виникають труднощі; гнучкість; стійкість до тиску як «зверху», так і «знизу»; вміння визначати відповідальних за проблему, ефективно координувати роботу групи, вдало використовувати інформацією; творчість у прийнятті управлінського рішення.

Отже, прийняття управлінського рішення – це творчий процес. Уміння творчо розв'язувати проблеми допомагає ефективно працювати в умовах невизначеності, великої кількості альтернатив тощо. Творчі задатки існують практично в кожного, вони не завжди можуть розвиватись і перетворюватись у здібності.

Творче мислення характеризується домінуванням інтуїції, частим входженням у стан натхнення. Воно передбачає створення суб'єктивно нового продукту, характеризується новоутвореннями в самій пізнавальній діяльності стосовно створення. Творчу людину навіть при першій зустрічі можна визначити надзвичайно просто, для цього потрібно використати відому психологічну закономірність: проявляє інтерес, який переходить інтерес-збудження, а не творча - виказує недовіру, підозру і навіть ворожість. Творчість в управлінні не завжди високо шанувалася, але зараз ця якість визнається як важлива і, можливо, її значення буде зростати.

В ієрархічно організованих групах процедури прийняття рішень безпосередньо пов'язані зі стилем керівництва. Отже, прийняття рішення в ієрархічно організованій групі безпосередньо пов'язане з діяльністю керівника. Ефективність рішення безпосередньо залежить від особи керівника, а також його вміння користуватись владою та авторитетом. Якщо керівник користується авторитетом, то його думку сприймають без усякого тиску.

Авторитарний стиль проявляється у тому, що керівник базується, головним чином, на особистому баченні проблеми і виходить із бачення своїх ідей та планів. Він орієнтується на суб'єктивну оцінку проблеми і визначає засоби, за допомогою яких проблема може бути розв'язана. Якщо ж обговорює зі своїми підлеглими, як розв'язати проблему, то все ж намагається схилити їх до своєї концепції розв'язання.

Не виключається також, що точка зору керівника формується на основі судження інших людей, які мають безпосереднє відношення до управління. Але ця точка зору отримує кінцеву оцінку лише в інтерпретації керівника як найвідповідальнішої особи за прийняття рішення. При груповому прийнятті рішення керівник стверджує свою думку, яка повинна розглядатися членами групи як наказ.

Найбільш оптимальним при колективному виробітку рішення є демократичний стиль. Він забезпечує ініціативу учасників, які відповідно до своїх здібностей, ступені компетентності і особистісних особливостей активно включаються в процес обговорення проблеми.

В умовах анархічного чи ліберального стилю керівництва ступінь особистої участі керівника в процесі прийняття рішення міститься на рівні нижчому за оптимальний. Члени групи віддані самі собі. В такому випадку ініціативу бере на себе неформальний лідер. Роль керівника в дійсності зводиться до того, що він слідує за висловлюваними думками і підраховує голоси при кінцевому розв'язанні проблеми. Стилі керівництва здійснюють безпосередній вплив на процес прийняття рішення.

Виділяють також стилі взаємодії з посадовими особами, яких залучають до прийняття рішення. Так, А.І. Китов виділяє чотири різновиди такої взаємодії.

1. Абсолютна перевага керівника над учасниками, які приймають рішення. Тут має місце жорстке керівництво, при якому ініціатива посадових осіб придушена. В такій ситуації має місце одноосібне прийняття рішення.

2. Сильна перевага керівника. Керівник вислуховує думку посадових осіб, оцінює її і пристосовує до своєї точки зору. Учасники прийняття рішення висловлюються і прислухаються один до одного.

3. Оптимальна активність керівника при взаємодії з неформальним лідером. Керівник дає можливість учасникам групи аргументувати свою точку зору активним учасникам обговорення проблеми. В такому випадку відсутні конфлікти при обговоренні.

4. Конфліктні стосунки керівника з неформальним лідером. У таких умовах у процесі прийняття рішення проявляються тенденції підлеглих втручатися в обговорення проблеми. Виразником думки групи стає неформальний лідер, який часто намагається нав'язати свою точку зору з приводу рішення, що приймається. Даній ситуації більш за все відповідає ліберальний стиль управління.

У процесі прийняття групових рішень в умовах ієрархічно організованої групи все ж домінує думка керівника. Не дивлячись на те, що проблеми обговорюються

учасниками прийняття рішення, все перебуває в умовах жорсткої системи відносин "керівництво - підлеглі".

Виняток становить ситуація, де проявляється ліберальний тип керівництва. Подібне явище спостерігається у тому випадку, коли в колективі є авторитетний лідер, який схиляється до демократичного стилю керівництва. Така ж атмосфера необхідна і в групах, не зв'язаних стосунками підлеглості, тобто в групах експертів та залучених із боку спеціалістів для прийняття рішення.

Чим складніша й відповідальніша ситуація прийняття управлінського рішення, тим яскравіше проявляється особистий профіль керівника. Особливо сильно він проявляється в екстремальних ситуаціях. Істинні психологічні якості особистості проявляються при прийнятті відповідальних рішень в умовах дефіциту часу, наявності загрози, збільшення рівня ризику тощо. Тут в усій повноті проявляються індивідуальні особливості керівника і його досвід. Наприклад, у звичайних умовах тип нервової системи хоч і впливає на стиль ефективності роботи керівника, але не надто сильно. В екстремальних умовах особи із слабким типом нервової системи відчують труднощі при прийнятті рішень, часто помиляються; особи з сильним типом, навпаки, відчують ніби емоційне піднесення. У першому випадку компенсаторним чинником можуть стати досвід і управлінські навички.

На стиль ухвалення рішення впливає особистість керівника. Щодо стилю прийняття рішень можна виділити такі типи керівників:

1) **керівник, який прагне досягти успіху в діяльності, вважає себе покликаним вести за собою виконавців рішення.** Не боїться ризику, позитивно мотивований, активний. Вважає себе значущим не лише у своїх власних, але й в очах підлеглих;

2) **керівник, орієнтований більше на себе, ніж на групу виконавців. Прагне до індивідуального прийняття рішень.** Діє з обережністю, до ризику ставиться занадто обережно, уникає його;

3) **негативно мотивований керівник, який уникає самотійності, ризику. Він боїться приймати рішення.** Як правило, «ховається» за групу, намагаючись зняти із себе відповідальність. Не любить приймати рішення, намагаючись розв'язувати проблеми за участі групи. Не є лідером;

4) **керівник, не здатний до активної роботи.** Він має невротичні тенденції в поведінці. Уникає контактів з керівництвом і підлеглими. Йому хочеться повністю обійти ситуацію, де потрібні активність, самотійність, ризик тощо. Професійно непридатний для управлінської роботи.

У процесі роботи керівник прагне сформувати у своїх підлеглих позитивне ставлення до виконуваного завдання. Ефективність праці та позитивна мотивація між собою тісно пов'язані. Щоб впливати на підлеглих у потрібному напрямі, керівник зобов'язаний дотримуватися цілої низки умов:

- не боятися ризику, спрямовувати всі зусилля на досягнення успіху в роботі;

- заохочувати підлеглих до творчості;
- нагороджувати за сумлінну роботу, за успіхи, навіть незначні;
- допомагати в роботі своїм підлеглим;
- не відмовлятися від ухвалення рішення й не відкладати його реалізацію;
- вчасно та об'єктивно інформувати працівників;
- правильно оцінювати часову перспективу реалізації завдань.

Керівник впливає на членів групи шляхом особистісного спілкування і впливає на кожного підлеглого через групу.

Участь підлеглих у прийнятті рішень є важливим мотиваційним фактором, оскільки завдяки особистій участі працівники краще розуміють плани, зростає бажання реалізувати їх.

Р. Лайкерт дійшов висновку, що мотивація у сфері виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим більше безпосередні учасники задіяні в прийнятті рішень.

Приймаючи конкретне управлінське рішення, керівник, крім розуміння того, до якого типу воно належить, повинен уміти вибрати правильний метод ухвалення рішення, а саме: індивідуальний чи груповий. При цьому слід пам'ятати, що навіть у разі групового ухвалення рішення відповідальність за його виконання з керівника не знімається.

Американські вчені В. Вруум і Ф. Йеттон із «Центру креативного лідерства» виділяють п'ять стилів ухвалення рішення. (табл. 8).

Таблиця 8
Стилі ухвалення рішення

Стиль ухвалення рішення	Умови його застосування	За яких умов даний стиль неприйнятний
Керівник приймає рішення одноосібно;	Достатня кількість власних знань та (чи) інформації; обмеженість у часі;	Якщо розглянута проблема не запрограмована та правильне рішення більше залежатиме від особистих думок, ніж від підтверджених фактів. Якщо висока ймовірність того, що підлеглі відкинуть рішення або можливі суперечності між ними;
Керівник збирає інформацію, а потім приймає рішення одноосібно;	Недостатньо інформації. Інформацію можна отримати від підлеглих;	В умовах дефіциту часу: якщо розглянута проблема запрограмована і правильне рішення більше залежатиме від особистих думок, ніж від підтверджених фактів; якщо висока ймовірність того, що підлеглі відкинуть рішення або можливі розбіжності між ними;
Керівник консультується з підлеглими в індивідуальному порядку, а потім приймає рішення одноосібно;	Інформації недостатньо. Інформацію легко одержати від підлеглих. Думка підлеглих є важливою для керівника. Групове обговорення є недоцільним;	В умовах дефіциту часу; якщо можливі розбіжності між підлеглими щодо кращого рішення;
Керівник консультується з усією групою, а потім	Недостатньо інформації. Інформацію легко одержати від підлеглих.	В умовах дефіциту часу: якщо є вся необхідна інформація;

<p>приймає рішення одноосібно;</p>	<p>Думка підлеглих є вагомою для керівника. Гарні взаємини в колективі;</p>	
<p>Керівник обговорює проблему з групою, і рішення приймається спільно;</p>	<p>Недостатньо інформації. Оптимальне рішення може залежати від позицій окремих людей. Керівник разом із групою нарівні бере участь в обговоренні проблеми. Кожне з декількох альтернативних рішень могло б розв'язати проблему;</p>	<p>Якщо є вся необхідна інформація. В умовах дефіциту часу: якщо підлеглі мають особисті цілі, що не збігаються із цілями організації.</p>

ЛЕКЦІЯ: ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДОБОРУ КАДРІВ

План

1. Суть та завдання добору кадрів.
2. Способи і методи добору кадрів.
3. Особистісні чинники залучення людини в організацію.
4. Прогнозування місця та поведінки особистості в організації.

Література

1. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. - Київ: Лібра, 1998.- 270 с.
2. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління. - К. ЗАТ "НІЧЛАВА". 2000. - 280 с.
3. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління.: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 656с.
4. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник.- К.: ТОВ "УВПК ЕксСБ", 2000.-512с.
5. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій.- К.: МАУП, 1999. -176с.
6. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління.- К.: Академвидав, 2003.-568с.
7. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. - К.: ВД "Професіонал", 2005. - 320с.
8. Савчин М., Зимянський А. Психологія управління. Тексти лекцій. - Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім.І.Франка, 2009. - 293с.

1. Суть та завдання добору кадрів

На кожен посаду в будь-якій організації треба знайти відповідну людину, ввести її в організацію, допомогти оволодіти специфікою роботи, потурбуватися про те, щоб вона була як максимум корисною і при цьому задоволена. Першим кроком цієї надзвичайно важливої роботи є завдання добору найперспективніших людей з великої кількості можливих претендентів, добору найкращої кандидатури на конкретне місце. Прийом на роботу - перший і найбільш відповідальний момент. Його сенс полягає аж ніяк не в оформленні документів при прийомі співробітників організації. Специфічна функція полягає в практичній реалізації кадрової політики, прийнятої керівництвом організації на певний період часу. Членів організації називають:

- *співробітниками*, коли підкреслюють розподіл та узгодження між ними функцій;

- *персоналом*, коли мають на увазі їх права та обов'язки стосовно організації.

Прийом на роботу здійснюється на основі кадрової політики, прийнятої керівництвом. Кадрову політику також називають корпоративною політикою у

сфері управління людськими ресурсами і розуміють як "основні принципи і норми використання людських ресурсів в організації". Кадрова політика відображає стратегію розвитку організації. Вирізняють кілька стратегій розвитку організації та відповідних їм видів кадрової політики (див. таблицю 9).

Таблиця 9

Типи кадрової політики відповідно до прийнятої стратегії розвитку організації

Стратегія розвитку організації	Відповідна кадрова політика
Орієнтація на швидке зростання організації у різних напрямках, на швидке нагромадження капіталу	Пошук, відбір підприємливих, ініціативних, творчих співробітників
Організація роботи з "солідним" контингентом партнерів	Професіонали з високим авторитетом, визнанням та статусом
Орієнтація на стабільну ритмічну роботу	Професіонали, здатні якісно виконати завдань

Тільки професійно-кваліфікаційних характеристик зовсім недостатньо для здійснення якісного відбору кадрів. Необхідне врахування найважливіших психологічних та особистісних особливостей претендентів, щоб зробити правильний вибір. Відбір співробітників з урахуванням їх відповідності всім головним вимогам конкретної посади та цілям організації (забезпечити прийом на роботу на основі кадрової політики організації) є першим завданням. Друге завдання - захистити організацій від осіб, які можуть свідомо чи несвідомо зашкодити організації. Небезпечні особливості характеру претендентів на робоче місце поділяють на:

1) загальні - небезпечні для всіх посад і робочих місць. Наприклад, людина з психопатологіями (їх дуже важко виявити) може бути важкокерованою, непередбачуваною, важкою у спілкуванні, безвідповідальною. В іншому випадку порушення вияляються на вищих рівнях особистості: асоціальні установки, аморальність (брехливість, крадіжки);

2) специфічні - несприятливі особистісні риси відповідно до конкретної посади. Наприклад: касиру «протипоказані» підвищена збудливість, неврівноваженість, імпульсивність, неуважність; брокеру - повільне мислення, конфліктність, схильність до агресії; керівникам нижчої та середньої ланки - безініціативність, тривожність; керівникам вищої ланки - пасивність, нездатність до рішень, загострене почуття провини, конформність.

Існуючі схеми відбору кадрів досить різні і мають свою історію. Так, у колишньому Радянському Союзі прийом на роботу контролювався спецвідділами, які оцінювали претендента, насамперед, з ідеологічних позицій. Для прийому на роботу вимагались характеристики з попереднього місця роботи. Така система призводить до депрофесіоналізації.

Сьогодні у деяких фірмах поширена практика прийому на роботу за ознаками особистої відданості, кровних зв'язків (родичів, знайомих). Ця система ефективна тільки на початку існування організації. Недоліками є те, що не всі працівники мають відповідну професію чи кваліфікацію, ділові відносини навантажені особистими проблемами, рішення приймаються не завжди в інтересах справи, а на користь когось з працівників, наближених до керівника.

Найбільш виправданою і ефективною є система прийому роботу через спеціальні бюро, агенції, рекомендаційні листи з попереднього місця роботи, так звані резюме з описом професійних досягнень претендента. Наприклад, в Ізраїлі для прийому роботу потрібно мати двох поручителів з юридичною та фінансовою відповідальністю. В Україні ефективно діють бюро з працевлаштування. Набула поширення практика інформування про робочі місця і працевлаштування через Інтернет.

2. Способи і методи добору кадрів

Робота з персоналом передбачає правильний відбір (добір) і розстановку кадрів, вивчення й аналіз їх руху по ієрархічній драбині, формування резерву кадрів, створення діючої об'єктивної системи атестації, освіти й навчання. Вона є складною та багатогранною, оскільки кожна людина індивідуальна й неповторна.

Коли йдеться про відбір кадрів, або персоналу, то йдеться, передовсім, про *пошук* в організацію нових співробітників. Мета пошуку - збір інформації (у тому числі й психологічної) про потенційних кандидатів і відборі кращих з них. Існує чимало способів підбору кадрів. Так, наприклад, у Фінляндії велика увага надається тестуванню працівників, в Англії практикується підбирати кадри через спеціалізовані бюро та агенції, або за наявності "рекомендаційних листів". Із усього розмаїття *способів і методів підбору кадрів* можна виокремити такі:

- 1) є *система чітких вимог до професії* (посади) серед працюючого персоналу підбираються кандидати, які найбільше підходять за даними вимогами.
- 2) якщо до діяльності пред'являються підвищені вимоги або ж вона повинна здійснюватися в особливих (часом і в екстремальних) умовах, то в цьому випадку доцільно здійснювати *професійний відбір*, як система заходів, що допомагає виявити кандидатів, які за своїми індивідуальними якостями найбільш придатні до навчання і подальшої професійної діяльності за конкретними спеціальностями.

Профвідбір передбачає оцінку конкретної людини - стану її здоров'я, фізичного розвитку, рівня освітньої підготовки, професійних здібностей, індивідуально-психологічних можливостей. Необхідність і доцільність профвідбору зумовлюється таким: за своїми психічними і фізичними якостями люди не рівні від народження, не рівні вони також у можливостях свого

розвитку в процесі навчання і виховання; у різних людей свій рівень здібностей, задатків.

Індивідуальні відмінності, в тому числі і в здібностях, передбачають успішність роботи у вибраній професії. Йдеться про спеціальні здібності, які властиві не всім людям і відповідають вузькому колу вимог, що забезпечують високі результати у певній конкретній галузі. Відомо, що багато якостей можна розвинути шляхом спеціальних тренінгів, працюючи над собою, але до певної стадії і з великими затратами часу та сил. Своєю чергою, кожна професія і діяльність висувають свої об'єктивні і специфічні вимоги до індивідуальних особливостей спеціалістів. Саме з метою забезпечення взаємної відповідності цих чинників організовується профвідбір.

Виокремлюють такі етапи профвідбору:

- медичний, до завдання якого входить виявлення людей, які за своїм станом здоров'я можуть займатись даним видом діяльності, або займати певну посаду;
- освітній відбір спрямований на виявлення осіб, початкові знання яких достатні для оволодіння спеціальністю і успішної роботи;
- анкетний відбір покликаний визначити коло осіб, які за своїми соціальними характеристиками можуть успішно займатись даною діяльністю;
- психологічний професійний відбір дає підстави виявити групу людей, індивідуально-психологічні особливості яких відповідають вимогам, що пред'являються специфікою навчання та діяльності за конкретною спеціальністю. Психологічний профвідбір рекомендується проводити в основному для тих спеціальностей, які висувають реальні вимоги саме до психологічних особливостей людей. При цьому ці вимоги не можна задовольнити шляхом вдосконалення техніки або спеціального навчання.

Профвідбір тісно пов'язаний з такими категоріями праці, як професійна придатність і психологічні професійно важливі якості. *Профпридатність* - це трактується як сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення нею (за наявності спеціальних знань і вмінь) прийнятної ефективності праці. Профпридатність залежить, в основному, від природних даних людини та її мотивації. Її виникненню та закріпленню сприяють система моральної та матеріальної стимуляції, задоволення, що отримує людина від професійної діяльності, усвідомлення значущості результатів діяльності тощо.

Психологічні професійно важливі якості - це такі якості індивіда, які безпосередньо включені у трудовий процес і впливають на його ефективність. Професійно важливими якостями можуть бути конституційні (загальносоматичні), нейродинамічні особливості психічних функцій, особистісні якості, система ставлень. Загалом, професійно важливою може бути будь-психологічна якість людини, котра є включеною у процес діяльності і

впливає на успішність її виконання. Доцільність проведення профвідбору виникає, якщо:

- успішність діяльності (або підготовки) спеціалістів значною мірою залежить від вираження професійно значущих психологічних якостей або психологічних функцій;
- існує різка диференціація між добрими й поганими фахівцями, в основі якої лежать причини чисто психологічні (ступінь розвитку психологічних якостей).

Зміст самого профвідбору передбачає комплекс необхідних заходів:

- 1) в'яснення доцільності створення системи профвідбору кандидатів на конкретну спеціальність;
- 2) чітке визначення конкретних завдань профвідбору;
- 3) психологічне дослідження діяльності з метою визначення професійних вимог до кандидатів;
- 4) підбір і (або) розробка методичних прийомів оцінки психологічних професійно важливих якостей особистості (залежно від завдань відбору і характеру діяльності);
- 5) розробка та експериментальна перевірка критеріїв профпридатності осіб, що пройшли психологічне обстеження (кандидатів);
- 6) розробка організаційно-методичних форм проведення профвідбору.

До методів профвідбору належать:

- **професіографічний** аналіз діяльності (проводять спеціалісти-психологи), який дає можливість скласти професіограму - опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії. Найважливішою частиною професіограми є психограма - характеристика вимог, висунутих професією до людини, її психічних та інтелектуальних якостей; перелік та опис загально трудових і спеціальних умінь та навичок, необхідних для виконання певної професійної діяльності;
 - **метод експертної оцінки**. Для цього створюється група експертів, думка яких є авторитетною. Їм пропонується незалежно один від одного назвати не менше п'яти якостей, якими повинен бути наділений майже ідеальний спеціаліст. Далі виокремлені якості структуруються, встановлюються відповідні показники і критерії;
 - **відбірний тест**, який є формальним методом оцінки придатності кандидатів на заміщення посади. Він, зазвичай, передбачає використання психологічних тестів.
- 3) **Інститут поручительства**. Йдеться про людей (поручителів), які добре знають ту чи іншу особу і можуть її рекомендувати як кваліфікованого, відповідального працівника. Такими людьми можуть бути вчителі, викладачі навчальних закладів, консультанти, керівники з останнього місця роботи.

Доказом поручительства може бути рекомендаційний лист від того, хто ручається за фахівця. Цей спосіб відбору є поширеним в американському досвіді роботи з кадрами. Елементи поручительства існують і у вітчизняній системі роботи з людьми: при прийомі у творчі спілки, громадські організації, політичні партії тощо. Поширеним є такий вид поручительства, як прийом на роботу "за дзвінком" від колишнього керівника, заслуженої і відомої людини тощо.

- 4) **Співбесіда (вступна бесіда)** із претендентом на роботу. Її проводить, як правило, начальник підрозділу великої організації або безпосередній керівник фірми (установи), якщо вона не є великою. Вступна бесіда є частиною методики визначення психологічної придатності претендента, її результати можуть бути використані як орієнтири для проведення роботи. Отже, приймати на роботу лише на підставі співбесіди не рекомендується.
- 5) Використання даних **центрів оцінки**, тобто організацій, які надають багатофункціональні програми, розроблені з метою визначення кола кандидатів на заміщення вакантних посад та претендентів на просування за кар'єрною драбиною. Практика показує, що великою популярністю ці центри користуються у Нідерландах, найменшою - у Португалії, Швейцарії, Франції.

3. Особистісні чинники залучення людини в організацію

Успішність залучення людини в організацію залежить від поєднання трьох головних чинників - рис особистості: ініціативності, вправності, комунікативності. Кожна риса зумовлює своєрідний психологічний комплекс, що складається з характерних мотивів, ціннісних орієнтацій, прийнятних для людини способів дій та вчинків. Схематичний опис цих комплексів представлено у *таблиці 10*.

Таблиця 10.

Риси особистості, що впливають на її залучення в організацію.

Риса	Цінності та ціннісні орієнтації	Мотиви	Способи поведінки
Ініціативність	<ul style="list-style-type: none"> – орієнтація на справу, як провідну цінність; – високий рівень творчих здібностей; – оригінальність мислення; – впевненість у собі; – висока самооцінка; – самостійність рішень; – схильність до ризику. 	<p>Досягнення успіху, утвердження, визнання на діловому та професійному рівні</p>	<p>Прагнуть на роботі проявити себе. Переконані, що здатні розв'язувати проблеми. Хапаються за нові справи, але не вистачає наполегливості. Якщо кваліфікації недостатньо, то виникають помилки. Якщо низький показник інтелекту, то небезпечний для організації.</p>
Вправність – прагнення діяти краще в межах задана умов	<ul style="list-style-type: none"> – орієнтація на високу якість; – методичність; – педантизм; – страх помилок; – прагнення діяти за зразком; – залежність; – довіра до керівника; – почуття обов'язку, відповідальності; – скрупульозність; – прагнення до схвалення. 	<p>Поєднання високої якості з уникненням невдач.</p> <p>Прагнення діяти в межах своєї компетентності; бути обережним, уважним; не захоплюватися.</p> <p>Схильність до самоконтролю.</p> <p>Обмежує свою відповідальність, не бере на себе більше, ніж слід.</p>	<p>Користується повагою у керівників, їм можна доручити відповідальну справу і не контролювати виконання. Не цікавляться метою роботи, сприймають завдання як керівництво до дії.</p> <p>Вимагає від партнера гранично точних інструкцій до завдання. Уточнює деталі.</p>

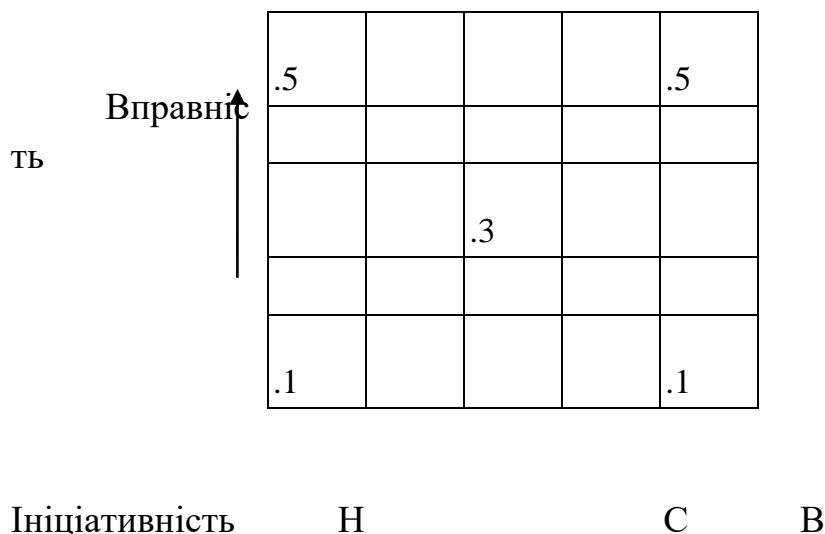
<p>Комунікабельність – прагнення до встановлення довірчо-неформальних стосунків, розширення кола знайомих, до контакту в групі</p>	<p>–орієнтація на інших; –цінність дружніх відносин у групі; –готовність прийняти чужої думки; –конформізм; –прагнення до лідерства; –здатність переконувати у своїй думці, уникнення конфліктів.</p>	<p>Значущість інших у поєднанні із спілкуванням з ними. Прагне отримати схвалення своїх особистісних якостей у спілкуванні</p>	<p>Відкриті, люблять легку веселу атмосферу. Розповідають про особисте життя, викликаючи щирість. Намагаються бути центром уваги, не вміють працювати на самоті. Поступаються думці більшості. Широке коло інтересів (поверхових). Перекладають свої проблеми на інших. Беззмістовне спілкування відволікає від роботи. Створюють сприятливий клімат.</p>
---	---	--	---

4. Прогнозування місця та поведінки особистості в організації

Аналіз поєднання якостей та їх вираження у конкретної людини дає можливість прогнозувати її місце в організації (Швалб Ю.М., Данчева О.В.), (див. схеми 3,4,5).

Схема 3.

Варіант I. *Вправність-Ініціативність.*



Умовні
низький

позначення: Н -
рівень виявлення

якості; С – середній; В - високий.

I. 1.1. Впевнена, що їй повинні платити вже за те, що вона приходить на роботу. При цьому може бути високий рівень освіти.....але інтереси поза роботою.

I. 5.1. Некерований генератор ідей - досить поширений тип. Високий творчий потенціал та неприйнятна дисципліна. Несумісний з авторитарним стилем управління.

I. 1.5. Педант, працює у строго визначених рамках завдання начальства. Найкраще виконує доручення, тільки «від і до».

I. 5.5. Організатор, людина організації. За високої кількості ініціатив, умінні їх відстоювати одночасно здатна виконати прийняте рішення якнайкраще.

I. 5.3. Середній тип - поширений. Працює у мінімально необхідних розмірах. Ефективність визначається якістю умов в організації.

Схема 4.

Варіант II. Комуникабельність-Ініціативність.

Комуникабельність ↑	.5				.5
			.3		
	.1				.1

Ініціативність

Н

С

В

II. 1.1.

Баласт.

Небажана особа в організаціях, що розвиваються.

II. 5.1. Творча індивідуальність. Визнана, шанована, не прагне лідерства, є незалежною, вважає, що краще працювати самостійно, але прагне до визнання заслуг.

II. 1.5. Душа компанії, "базіка". Приходить на роботу поспілкуватися, справа страждає. Колеги усерйоз не сприймають.

II. 5.5 Лідер, йому безмежно довіряють, керує неформально. Значно впливає на організацію групи (може й деструктивно). Визначає клімат і настрої у групі. Сам не завжди любить виконувати свої ідеї.

II. 5.3. Основна маса працівників. Визнаний працівник, але не

Схема 5.

Варіант III. Вправність-Комунікабельність.

Вправність ↑	.5				.5
			.3		
	.1				.1

Комунікабельність Н С В

III. 1.1.

Баласт.

Ненадійний керівник. Не можна покластися ні в робочому, ні в особистому плані. Завдає шкоди організації. Джерело конфліктів. Група виштовхує, бойкотує.

III. 5.1. Душа компанії. Орієнтація на спілкування, не відчуває зобов'язань. Зневажливе ставлення колективу, який виконує за нього роботу.

III. 1.5. Педант. Скрупульозний виконавець. Заради роботи нехтує відносинами з колегами.

III. 5.5. Конформіст-інтегратор. Зустрічається рідко. Прекрасний виконавець, який поєднує інтереси справи з інтересами колег.

III. 3.3. Ефективно працює за стабільних умов. Добрі стосунки і результати у роботі. Справляє стабілізуючий, заспокійливий вплив.

Можна визначити тип конкретного робітника шляхом розміщення його результатів діагностики ініціативності, вправності, комунікабельності у просторі моделі типу працівника (схема 6).

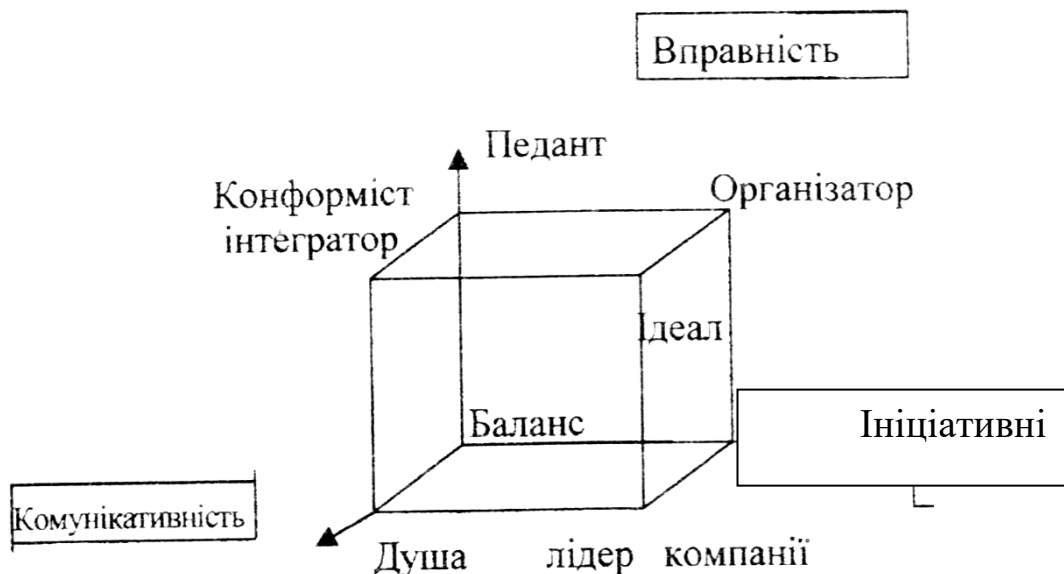


Схема 6. Тривимірна модель типу особистості працівника

ЛЕКЦІЯ: ПСИХОЛОГІЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ УПРАВЛІННЯ

План

1. Критерії продуктивності професійної діяльності та професійна компетентність.
2. Поняття професіоналізму управлінської діяльності.
3. Професіоналізм як системна організація свідомості менеджера.
4. Типи мотивації та етапи професійного самовдосконалення менеджера.

Література

1. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. - Київ: Лібра, 1998.- 270 с.
2. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління. - К. ЗАТ "НІЧЛАВА". 2000. - 280 с.
3. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління.: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 656с.
4. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник.- К.: ТОВ "УВПК ЕксСБ", 2000.-512с.
5. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій.- К.: МАУП, 1999. -176с.
6. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління.- К.: Академвидав, 2003.-568с.
7. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. - К.: ВД "Професіонал", 2005. - 320с.
8. Савчин М., Зимянський А. Психологія управління. Тексти лекцій. - Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім.І.Франка, 2009. - 293с.

1. Критерії продуктивності професійної діяльності та професійна компетентність

Критерії продуктивності професійної діяльності. Процес досягнення вершин професіоналізму буде тим успішнішим, чим ближчі між собою суб'єктивні та об'єктивні критерії професіоналізму. Справжнє новаторство, яке є виявом високого професіоналізму, часто дає результати, що виходять за межі звичних уявлень, а отже, і сформованих критеріїв. Суб'єктивні критерії часто бувають головною рушійною силою в досягненні вершин професіоналізму. Вони можуть виявлятися у високих індивідуальних стандартах і еталонах. Та головна умова полягає у тому, щоб вони не були нижчими за об'єктивні.

Критерій - це деяке мірило оцінки, судження; *показник* - такі характеристики, які дають можливість судити про здійснювані виміри. Іншими словами, критерії та показники - це різнорівневі категорії: критерій щодо показника є узагальненим, перебуває на більш високому рівні.

Зміст критеріїв і показників, насамперед, пов'язаний з професіоналізмом фахівців і продуктивністю їхньої діяльності. Отже, *критерії* - це характеристика міри опанування сучасними засобами і змістом професійних завдань, характеристика продуктивності діяльності. *Показниками* можуть також бути характеристики якостей суб'єкта праці як професіонала.

Об'єктивність критеріїв полягає в тому, що багато параметрів професіоналізму та діяльності можна безпосередньо вимірювати або оцінювати та порівнювати. До того ж об'єктивність критеріїв відображає дію об'єктивних факторів та умов. *Суб'єктивність* переважно пов'язана з самооцінкою рівня професіоналізму та якості діяльності.

Об'єктивні та суб'єктивні критерії можуть бути загальними, особливими та одиничними.

Є різні уявлення про очікуваний результат, різнорівневі критерії продуктивності, різні рівні та віддаленість передбачення, володіння різними алгоритмами та евристикою. *Критерій продуктивності професійної діяльності* може мати різний зміст залежно від її специфіки.

Ефективність, будучи узагальненим критерієм якості діяльності, ніби включає до свого складу інші загальні та особливі критерії: точність, надійність, швидкодію, стабільність, які, своєю чергою, можна описати конкретними, інтегральними і детальними показниками.

Швидкодія має низку самостійних показників: своєчасність; час проходження інформації уздовж контуру управління; час, упродовж якого після подання екстреного сигналу досягається необхідний рівень регулювання; час звичайної сенсомоторної реакції. Залежно від конкретних завдань можна використовувати будь-який з цих показників.

Точність – є показником відповідності дій фахівця заданому алгоритму. Іноді точність визначається як величина, протилежна помилці або похибці роботи.

Основні показники: дисперсія помилки, математичне сподівання, інтеграл модуля помилки, спектральний та гармонічний склад.

Надійність - це здатність фахівця підтримувати необхідні робочі параметри за умов суттєвого ускладнення діяльності. Досить часто надійність розуміють як характеристику резервних здібностей людини (фахівця), які, за необхідності, можна включити до її складу. У цьому випадку її можна оцінювати за різницею між характеристиками деяких факторів, які ускладнюють діяльність.

Стабільність - це характеристика варіабельності основних показників діяльності протягом певного часу. Показником стабільності є невихід за межі заданого допуску якості діяльності у певний період часу.

Водночас професіоналізм діяльності характеризується стабільністю високих результатів. Отже, стабільними також мають бути якості суб'єкта праці, процеси та функції, що забезпечують стабільність продуктивної діяльності.

Професійна компетентність. Будь-яку діяльність зумовлює її *мета*, тобто цілком певне уявлення про можливий результат виконуваної діяльності. Щоб пройти «дистанцію» від уявлення про результат (мету) до його реального втілення (продукт діяльності), необхідно виконати певні дії, котрі заведено називати *функціями*. Ці функції виконує конкретна людина - суб'єкт діяльності (менеджер). Здатність фахівця ефективно виконувати свої функції залежить від його певних якостей. Усі вони разом характеризуються спільним поняттям - *професійна компетентність* або *професіоналізм*.

Професійна компетентність характеризується сформованістю у фахівця єдиного комплексу знань, навичок, умінь, психологічних особливостей (якостей), професійних позицій, акмеологічних інваріантів. Знання, навички та вміння можна уявити як рольові характеристики професійної компетентності фахівця. Усі інші компоненти постають її суб'єктивними характеристиками, свідчать про ставлення фахівця до діяльності та про його індивідуальний стиль. Досягнення різних рівнів професійної компетентності визначається низкою детермінантів, серед яких – індивідуальні обмеження, що є протипоказаннями для виконання професійних функцій.

Особливостями професійної компетентності фахівців є:

- *зумовленість* цілей та завдань професійної діяльності фахівця соціальним замовленням суспільства та його інститутів – оптимально реалізувати потенціальні можливості людини як у сфері її діяльності, так і в повсякденному житті;

- *поєднання* у завданнях різноманіття складових, які визначають поліфункціональність професійної праці менеджера;

- *недостатня регламентованість* соціально-правової та організаційно-методичної бази управлінської діяльності, стосунків з різноманітними суб'єктами праці та життя, що зумовлює актуальність творчого підходу, адекватного прийнятим нормам, моральним принципам і професійній етиці;

- *відповідність* цілей, завдань і функцій індивідуальним можливостям, потребам та діям фахівця;

- *інтегрований характер* процесу і результатів управлінської діяльності, котра формується на підставі ефективного використання дослідницько-діагностичних, конструктивно-проектувальних, формуючо-розвиваючих, корекційно-терапевтичних, комунікативних, аналітико-оцінних, та інших технологій;

— *творчий характер* професійної діяльності, що ґрунтується на знанні психологічної сутності процесів та явищ на широкій ерудиції, особистому досвіді, активному пошуку новаторських підходів та інноваційних технологій, особисті ініціативі та широкій професійній комунікабельності;

- *поліваріативність* умов виконання професійних обов'язків, які реалізуються комплексно та полі функціонально за обов'язкового безпосереднього поєднання з конкретною людиною, колективом, їх відносинами та взаємозв'язками.

Отже, *праця менеджера* містить *загальні та специфічні ознаки*. Для її аналізу як цілісного феномена доцільно виділити такі блоки: професійна діяльність, професійне спілкування, розвиток особистості та результати праці. Усі вони об'єднані загальною соціальною метою, яка повинна досягатися за оптимальної активізації ресурсу соціального суб'єкта.

Ці блоки віддзеркалюють процесуальний та результативний аспекти професійної діяльності управлінця, його особистісного розвитку тощо. Тут фахівець розкривається як цілісний феномен із своїми неповторними макрохарактеристиками як індивід, особистість, суб'єкт діяльності. Кожен із зазначених блоків праці менеджера описується певними психологічними характеристиками. Для оцінки різноманітних реальних характеристик використовуються показники у вигляді об'єктивно необхідних знань, навичок та вмінь, психологічних особливостей (якостей), позицій.

Професійна компетентність постає інтегральною характеристикою, за допомогою якої можна визначити рівень підготовленості фахівця та його здатність виконувати посадові функції.

Яким же чином досягти бажаного рівня професійної компетентності (професіоналізму)? Для цього необхідна *професіограма фахівця*. Професіографічний підхід дає підстави описати працю фахівця як цілісний феномен, який включає до свого складу цілком визначену сукупність компонентів об'єктивного та суб'єктивного характеру.

Об'єктивні характеристики включають цілі та завдання. Для їх реалізації об'єктивно необхідно виконати цілком певні функції. Функції належать до об'єктивних характеристик праці фахівця. *Суб'єктивний бік* - це знання, вміння, навички, професійні позиції, психологічні якості.

Професійні знання як об'єктивно необхідні відомості в усіх аспектах праці фахівця складаються із затребуваних практикою загальних та окремих компонентів.

Вони є основою для формування (психолого-педагогічної) професійної культури і, безпосередньо, технологій досягнення фахівцем бажаних результатів праці.

Професійні вміння - це дії й «техніки» фахівця, що застосовуються для реалізації обов'язків і функцій упродовж діяльності. Вони виступають вихідними елементами цілісної технології професійної праці фахівця. Навички – це здатність менеджера виконувати управлінські дії, прийоми, конкретні посадові функції.

Специфічні психологічні особливості (якості) виражають сформованість усіх компонентів психіки професіонала – психічних процесів, властивостей, станів, утворень, які дають йому можливість виконувати обрану діяльність. Їх специфічний характер визначається як природними особливостями фахівця, так і характером праці, специфікою об'єкта.

Професійна позиція фахівця – цілісне психічне утворення, яке включає конкретні установки (настанови) та орієнтації, систему особистих відносин та оцінок внутрішнього та навколишнього досвіду, актуальності й перспектив, а також власні претензії, що реалізуються (не реалізуються, частково реалізуються) в обраній праці. Ця позиція виражає спосіб самовизначення спеціаліста, прийняття та реалізації ним власної професійно-діяльної концепції. Вона включає загальносоціальний, професійний та психологічний аспекти, які виявляються через зовнішню психічну активність–діяльність.

Акмеологічні інваріанти спеціаліста – це такі компоненти структури професіоналізму, які зумовлюють оптимальний творчий потенціал і найвищу продуктивність праці незалежно від дії зовнішніх умов і факторів. Загальними і специфічними акмеологічними інваріантами є постійна включеність у процес прийняття рішення, передбачення, проникливість, особистісні домагання, мотивацію досягнення, саморегуляцію та інші раніше не використовувані професійно важливі якості та індивідуальні особливості.

Використання професіограми як найбільш повного системного опису професійної компетентності фахівця, що надає можливість не лише виділити бажані її складові, але й визначити ті з них, які перешкоджають продуктивній діяльності. Такі протипоказання відіграють роль психологічних труднощів, бар'єрів, блокаторів.

Бачення фахівцем «стратегії» досягнення вершин професіоналізму і дотримання логіки просування до них передбачає проходження низки етапів, кожен з яких означає подолання черговий рубіж професійної компетентності. Ці рубіжі характеризуються такими рівнями професіоналізму, як: здатність успішно виконувати професійну діяльність, підготовленість до стабільної продуктивної праці, професійна майстерність в реалізації функцій та обов'язків, творче опанування дослідницько-інноваційним стилем професійної діяльності.

Сходження до вершин професії пролягає через створення власної системи праці (або авторської системи управлінської діяльності).

2. Поняття професіоналізму управлінської діяльності

Непрофесіоналізм в управлінні, так само як і в інших галузях діяльності не тільки перешкоджає процесу державотворення, призведе до величезних втрат в економіці, зовнішній і внутрішній політиці, а й сприяє зростанню психологічного дискомфорту, росту напруженості в міжособистісних та міжгрупових відносинах, збільшенню кількості конфліктів.

Управлінську діяльність як професійну, виконують спеціально підготовлені фахівці з управління, які можуть і вміють використовувати надбання науково-технічного прогресу, наукові розробки суміжних з управлінням наук, в тому числі психології управління. Йдеться про врахування керівниками не лише тенденцій та закономірностей розвитку ринкової системи, але й особливостей розвитку людини, її індивідуальних, психофізіологічних можливостей у професіоналізації управління.

Професіоналізм управлінської діяльності складається із сукупності соціокультурних, загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь та навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного здійснення управлінської діяльності й корекції цієї діяльності. Професіоналізм керівника характеризується певним рівнем готовності здійснювати управлінську діяльність. З одного боку, професіоналізм – це інтегральна якість, властивість особистості, що формується у діяльності й спілкуванні, а з іншого, – це процес і результат діяльності та спілкування. Основи професіоналізму передбачають наявність у керівника здатності до самооцінки, самоаналізу, саморозвитку, самоорганізації, самоконтролю.

Виокремлюють такі компоненти професіоналізму управлінської діяльності керівника:

- 1) професіоналізм діяльності керівника (готовність здійснювати управлінську діяльність, технології стимулювання до досягнення вершин професійної управлінської діяльності, чинники зовнішнього середовища);*
- 2) професіоналізм спілкування та своєрідність стосунків, що складаються між керівниками й співробітниками;*
- 3) професіоналізм особистості керівника (характеристика знань, умінь і навичок, спеціальних здібностей, що підвищують ступінь готовності здійснювати управлінську діяльність, самовиховання, самоосвіта й освіта як умови досягнення вершин професіоналізму);*
- 4) сукупні показники активної діяльності співробітників, що характеризують їх психологічну й професійну зрілість (ступінь сформованості професійних знань, умінь та навичок, ціннісне ставлення до виконання завдань, спрямованих на досягнення загальної цілі організації, наявність спеціальних здібностей тощо).*

Професіоналізм управління – це ціннісне ставлення менеджера до управлінської діяльності, мотиваційна готовність здійснювати даний вид діяльності в умовах соціуму.

Сучасне управління послідовно розгортається у бік психологізації. Пошук шляхів активізації людського чинним всередині організації та врахування психологічних і соціально-психологічних особливостей персоналу є однією з важливим умов підвищення ефективності управлінської діяльності.

Усі системи управління спрямовані на спонукання великого розмаїття здібностей і вмінь працівників. Це дає можливість, з одного боку, максимально їх використовувати в процесі діяльності виробництва, а з іншого, – розвиватися людині, яка все робить для того, щоб організація процвітала. З урахуванням японського досвіду, в багатьох європейських країнах та США останнім часом стали розроблятися моделі управління, у центрі уваги яких міститься людина, її знання та здібності, стиль і культура ділових взаємовідносин тощо.

Концепція професіоналізації управління, в центрі уваги якої є людина (психологічний аспект управлінської діяльності) дає можливість відповісти на такі запитання:

1. Які потреби, мотиви і ціннісні орієнтації учасників управлінського процесу мають свої специфічні особливості, своєрідність функціонування котрих істотно впливає на виконання професійних ролей, на форми прояву самосвідомості в управлінській діяльності?

2. Чи перебувають ці спонукальні сили суб'єктів та об'єктів управління в гармонії (суперечності) з традиційними нормами взаємодії між людьми, що функціонують у суспільній свідомості?

3. Чи усвідомлює сучасне покоління керівників і персоналу масштаби економічних, соціально-психологічних, моральних змін, що відбуваються, і пов'язані з цим відповідальність і психологічну готовність працювати в оновленій системі управління?

4. Чи готова сучасна система професійної освіти кадрів управління здійснювати передачу професійних знань і вмінь, виходячи з нових умов господарювання та життєдіяльності?

5. Яким чином впливає на професіоналізм управління соціокультурне та етнопсихологічне оточення і які дії об'єктів та суб'єктів управління найкраще сприятимуть успіху за цих обставин управлінської діяльності?

Передумови для побудови такої наукової концепції полягають у з'ясуванні психологічних чинників ефективності управлінської діяльності, до яких можна віднести:

- психологічне забезпечення професійної управлінської діяльності керівників, яке передбачає розв'язання завдань професійного самовизначення суб'єктів управління, стимулювання саморозвитку, задоволеності управлінською діяльністю; професійної підготовки й перепідготовки керівників, включаючи комунікативну підготовку; психодіагностики й корекції індивідуальних властивостей керівників та детермінант конкретного соціального оточення в певному часовому просторі; психолого-акмеологічного консультування з проблем управлінської діяльності;

- пошук і активізацію резервів кадрів управління, включаючи систематичну оцінку результатів діяльності працюючих керівників і відбір нових для потреб організації;

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

- оцінку й покращення соціально-психологічного клімату в організації, згуртування персоналу навколо її цілей;

- вдосконалення комунікативної підготовки суб'єктів управління, стилю й культури ділових взаємовідносин;

- психологічне забезпечення саморозвитку й самовдосконалення особистості керівника та співробітників;

- психологічне забезпечення довгострокових цілей організації, включаючи управління людськими ресурсами.

Кожна людина індивідуальна, неповторна, оригінальна. Однак свою унікальність вона повинна доводити всім своїм буттям: спочатку з'являється на світ, потім «народжується» для суспільства як особистість, будує свою стратегію життя. І хоча етнопсихологічне середовище, культура, різна історична епоха породжують свої уявлення про життєву перспектив особистості, людина завжди має залишатися автономною, активною соціокультурною та етнопсихологічною реальністю, творцем своєї долі.

Яким би складним не було життя, які б суперечності об'єктивного чи суб'єктивного характеру не доводилось долати, у кожної людини завжди є можливість усвідомити себе особистістю, подивитися на себе з боку, переступити через свої власні звички і стати кращою, змінити свою долю. Але оскільки людина будує своє життя сама, життєва перспектива є її індивідуальним надбанням, індивідуальним відкриттям. Людина має таке життя, яке вона сама собі обрала, побудувала. Принципова відмінність полягає у тому, що одна людина дійсно будує своє життя, і навіть достатньо свідомо, а інша тільки використовує те, що є у наявності і в житті, і в ньому самому. Люди часто задають собі питання: Як складеться моє життя? Як стати корисним собі і суспільству? Як стати професіоналом, спеціалістом високого класу? Який життєвий шлях обрати? Подібні запитання виникають ще у школі, а розв'язуються вони протягом усього життя, і майже ніколи людину не задовільняють відповіді на них. Все життя особистість шукає найбільш правильні відповіді та все життя її переслідує психологічний стан незадоволеності, який у даному випадку є рушійною силою до самовдосконалення, самоактуалізації, самопізнання себе і навколишнього світу.

Керівник, відповідно до свого інтелектуального потенціалу, природних задатків і таланту, соціального статусу повинен розкрити себе, реалізувати і стати професіоналом своєї справи. 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 визначається його вмінням бачити свою *життєву перспективу*, яка є інтегральною, багатомірною категорією. Вона передбачає безліч автономних стратегій, тенденцій, можливостей розвитку особистості, є «доказом» необхідності певного життєвого шляху.

Життєва перспектива – це не щось абсолютне, ідеальне, недосяжне, це реальна можливість особистості стати кращою, зробити своє життя вагомішим, більш повноцінним; вона є специфічною формою відтворення потреб людини. Життєва перспектива конкретного суб'єкта управління залежить від загальних орієнтирів, смислів. Важливі етапи людського розвитку неможливо зрозуміти без урахування власних зусиль керівника та його взаємодії з іншими людьми в організації.

Психологічним механізмом, що дає підстави побачити спонукальний вплив осмисленості вибору, його внутрішньою стартовою умовою є *готовність індивіда до управлінської діяльності*, яка передбачає: 1) наявність загальних і спеціальних здібностей, інтересу до управлінської діяльності; 2) готовність до прийняття ризикованих рішень, розв'язання складних завдань, допомагає особистості задовольнити свої потреби, а зовнішні впливи напружених ситуацій заради наміченої цілі, до активних дій в екстремальних умовах (дефіцит часу, порушення технологічного процесу тощо), тобто бажання й можливість діяти в умовах збільшення стресових навантажень; 3) готовність діяти в оточенні, що швидко змінюється; 4) наявність спеціальних знань і вмінь; 5) ціннісне ставлення до професіоналізму; 6) наявність уявного образу Я – уява про управлінську кар'єру; 7) самооцінку, самоаналіз, самоконтроль. Готовність пов'язана з переведенням зовнішніх регулюючих впливів у внутрішні регулятори поведінки. Основу особистісної активності складають ті ціннісні орієнтації, що прийняті нею, вони й регулюють її індивідуальну поведінку.

Отже, *готовність особистості керівника – це соціально детермінований і психічно зумовлений потребами людини мотивований процес, який виявляється в позитивному емоційно-вольовому відношенні до управлінської діяльності, це сконцентрований показник професіоналізму, це можливості людини, які характеризують здатність людини досягти вершин (акме) майстерності, це, нарешті, реальні вчинки особистості, що сприяють оптимальному й успішному функціонуванню та розвитку організації*. Суспільна детермінація не тільки не виключає, але 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 вони застосовуються та сприймаються людиною.

Але не завжди уявний образ «Я» про управлінську діяльність та майбутню кар'єру стає реальністю. Є чимало чинників об'єктивного і суб'єктивного плану, що

впливають на цю обставину. Не всі зовнішні цінності приймаються особистістю, і отже, не завжди вони стають регуляторами індивідуальної поведінки, а лише тоді, коли вони не суперечать вже існуючим в особистісній структурі цінностям, коли нова перспектива, що виникла в результаті прийняття цінностей, не викликають внутрішнього дискомфорту.

Сутність ціннісного ставлення керівника до професіоналізму характеризується переходом, трансформацією структурних складових професіоналізму як соціально значущих управлінських цінностей в особистісні та реалізацією їх в управлінській діяльності. Цінності - це 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: 1) єдність об'єктивного й суб'єктивного, де перше діє через актуалізацію системи цілеспрямованих психічних і практичних учинків, тобто суб'єктивного; 2) свідоме, індивідуальне, суспільно зумовлене, емоційно-вольове реагування на компоненти професіоналізму, що проявляється в потребі їх вивчати, осмислювати, трансформувати у власні переконання й реалізацію в практичній управлінській діяльності.

Життя конкретної людини не випадкове, а закономірне, його можна не тільки описати, але й пояснити (Ш. Бюлер). Життєвий шлях – це еволюція самої особистості, як послідовність вікових етапів її розвитку, етапів її біографії. У життєвому самовизначенні особистості кожен етап відіграє важливу роль, що особистість не тільки залежить від різних життєвих обставин, а й сама впливає на них (С. Рубінштейн). Існує залежність життєвих подій від людини. Справжнє життя здійснюється, будується самою людиною. Невикористані, втрачені можливості, нереалізовані здібності – це проблема професіоналізму управлінської діяльності, відповідальності суб'єктів управління за їх вчинки, справи та результати цієї діяльності, за долю особистісного таланту, на створення відповідних умов для виявлення й розвитку інтересу до названого виду діяльності. Життєвий шлях – це рух уперед та уверх до вищих форм розвитку, до кращих проявів людської душі, до професіоналізму. Це не прямування від розквіту до занепаду, від народження до смерті, це рух до етичного, соціального, психологічного, професійного вдосконалення, це досягнення не старості й кінця, а здобуток особистісної повноти, професійної довершеності.

Б. Ананьєв обґрунтував необхідність створення нової науки - *акмеології*, яка об'єднала зусилля вчених різних галузей знання, що досліджують людину, її розвиток та становлення й зосередила свою увагу на вивченні особистісних, психофізіологічних характеристиках фізично і психічно зрілої дорослої людини, на з'ясуванні об'єктивних і суб'єктивних чинників, що дали можливість індивіду найбільш плідно проявити себе у житті.

Традиційно акмеологія розглядає закономірності, чинники, що забезпечують вищий рівень досягнень у будь-якій галузі діяльності (педагогічній, медичній, юридичній, управлінській та ін.) зрілих людей.

Акме - це найвища точка, зрілості особистості. Вивченням об'єктивних та суб'єктивних чинників, що визначають якісно-кількісні характеристики акме; розкриттям закономірностей та механізмів, наявність яких необхідна для того, щоб людиною було досягнуто повноцінне акме. Йдеться про ступінь зрілості людини і вершину цієї зрілості, яка показує наскільки людина відбулася як громадянин, як спеціаліст, професіонал в певній галузі діяльності, у тому числі і в управлінській, про умови й чинники, які цьому сприяли або ж не сприяли.

Зрілість - це найбільш тривалий період онтогенезу, що характеризується тенденцією до досягнення найвищого розвитку духовних, інтелектуальних і фізичних здібностей особистості. Це поняття ототожнюється з такими як «дорослість», «повноліття». Психологи виокремлюють такі характеристики зрілої особистості: розвинуте почуття відповідальності, потреба в турботі про інших людей, здатність до активної участі у житті суспільства і до ефективного використання своїх знань і здібностей, до психологічної близькості з іншою людиною, до конструктивного розв'язання різноманітних життєвих проблем на шляху до найбільш повної самореалізації.

Американський психолог Е. Берн прийшов до висновку, що в кожній людині можна знайти три типи станів власного «Я»: Батько, Дорослий, Дитина. Вчений вважає, що «незрілих особистостей» немає. Є люди, в яких Дитина зовсім не до речі та невміло бере на себе функцію управління всією особистістю, в той час як у них є і добре структурований Дорослий, якого потрібно тільки виявити і привести в дію. У так званих «зрілих людей», на думку психолога, навпаки контроль за поведінкою завжди здійснює Дорослий, але і у них Дитина може прорватися до влади. Стан «Дорослий» необхідний для життя: людина переробляє інформацію, шукає шляхи виходу із складних ситуацій тощо. Дорослий контролює дії Батька й Дитини, він є посередником між ними. За Е. Берном, всі три аспекти особистості дуже важливі для функціонування та виживання, кожний з них заслуговує однакової поваги, адже кожний стан по своєму робить життя людини повноцінним і плідним.

Є три ознаки зрілості особистості. *Перша* пов'язана і вибором основного для людини способу життя, визначенням його головних цілей, етапів. *Друга* передбачає розв'язання суперечностей життя, досягнення своїх життєвих планів, перспектив. *Третя* ознака стратегії життя полягає у творчості, професіоналізмі, поєднанні своїх потреб із своїм життям у вигляді його особливих цінностей. Здатність особистості регулювати, організовувати свій життєвий шлях як ціле, що підпорядковане цілям, цінностям, є вищий рівень і дійсна оптимальна якість зрілої людини. Часто в старості людина ще активно трудиться, а молодий виглядає старим, тому що нездатний (або не бажає) знайти своє місце в житті. Отже, поняття «зрілий» та «дорослий» не завжди тотожні: бути дорослим ще не означає бути зрілим.

Отже, зрілість ототожнюється з професіоналізмом. Опанування секретами майстерності, формування психологічної готовності здійснювати управлінську діяльність ефективно і результативно, бачення і розуміння шляхів, що ведуть до професіоналізму керівника має сьогодні як теоретичне, так і прикладне значення.

Для суспільства та для самої особистості керівника надзвичайно важливо *продовжити акме - найбільш активний творчий період життя людини*. Це нагальна потреба й актуальна проблема може розв'язуватися шляхом:

- правильної організації часу життя особи (його темп, ритм, частота);
- формування у людини етичної й професійної культури, активності у виборі певного життєвого шляху;
- виховання культури спілкування;
- розвитку ортобіотики (здоровий спосіб життя, вміння привести у відповідність свої здібності та типологічні особистісні властивості з умовами життя, його можливостями й обмеженнями);
- вивчення впливу етнопсихологічного оточення на розвиток і становлення особистості;
- створення умов для подолання суперечностей мікросередовища та особистості, що детермінують поведінку індивіда;
- самовдосконалення особистості, усвідомлення нею своїх реальних можливостей, ставлення до себе як до суб'єкта, творця свого життя.

3. Професіоналізм як системна організацій свідомості менеджера

Перше, що асоціюється зі словом «професіоналізм» – це відповідність людини вимогам діяльності (не лише матеріальних цінностей, але й виробництва духовних цінностей, інформації, послуг, науково-грамотне управління соціальними процесами). Людина, працівник має відповідати вимогам діяльності. Діяльність може бути погано задуманою та реалізованою, а вимоги, що виражені в умовах праці, традиціях, посадових інструкціях, у реальному вигляді робочих місць, можуть просто не відповідати реальним можливостям людей, гігієнічним нормам тощо. Робоче місце (навіть здавалося б цілком сучасне, та обладнане комп'ютерною технікою) може бути спроектоване так, що працівник зазнає під час роботи багатьох незручностей.

Друге твердження полягає в тому, що не слід зводити ідею професіоналізму лише до уявлення про високий рівень вправності. Робота (праця) професіонала це не лише те, що бачить сторонній спостерігач.

Професіонал – це складна система, що має не лише зовнішні функції («віддачу»), але й найнеобхідніші і, як правило, складні внутрішні, зокрема, психічні функції. До цих внутрішніх функцій належать також побудова образу майбутнього результату діяльності, і уявлення про шляхи та способи, варіанти досягнення цього результату, і емоційне попереднє налаштування до праці, і загальне усвідомлення захищеності в суспільстві, упевненості в завтрашньому дні, і задоволення від ситуації в сім'ї, «вдома», і багато іншого. Нерозуміння, неврахування цієї обставини

керівником, «роботодавцем» призводить до взаємного непорозуміння та до конфлікту у професійній, виробничій сфері.

Професіоналізм не просто найвищий рівень умінь та знань людини в конкретній галузі діяльності, а як системна організація свідомості, психіки людини, яка включає такі компоненти:

1. Властивості людини як цілісної (особистості, суб'єкта діяльності):

- спрямованість на мотиви (соціально-зорієнтовані, діяльнісно-орієнтовані, звернені на сусідні предметні сфери);
- ставлення до зовнішнього світу, людей, діяльності,
- ставлення до себе, особливості саморегуляції;
- креативність (творчість), особливості її вияву;
- інтелектуальні риси індивідуальності;
- оперативні риси індивідуальності;
- емоційність, її особливості та вияви;
- особливості усвідомлювання близької та більш далекої спорідненості своєї професії з іншими;
- уявлення про складні здібності, поєднання особистих якостей (що на них сподіваються в даній спільноті) у менеджера;
- усвідомлення того, які якості дана професія розвиває в людини або яким дає можливість виявитися (а які стримує);
- уявлення про своє місце у професійній спільноті.

2. Праксис професіонала:

- загальні та багатозначні характеристики, що породжені та існують у даній професійній спільноті і не відображені у словнику науки;
- моторика (рухи, координація рухів, статика);
- вміння, навички, дії, орієнтовані на предметну сферу праці;
- вміння, навички, дії організаційно-виробничі, комунікативні, соціально впливові;
- вміння інформаційно-перетворюючі (виконавський аспект);
- вміння, навички, дії саморегуляційні.

3. Гнозис:

- загальні та багатозначні характеристики, що породжені та існують у даній професійній спільноті і не відображені у словнику науки;
- приймання інформації, увага, професійна специфіка уваги, відчуття та сприймання;
- переробка інформації та ухвалення рішень – пам'ять, уявлення, їх професійна специфіка; мислення, розуміння, їх професійна специфіка;
- складні якості розуму;
- уява, ухвалення рішень, їх професійна специфіка;

- гностичні вміння, навички, дії: різновиди гностичних дій, їх професійна специфіка (розпізнає, стежить, відбраковує, контролює, знаходить причини неполадок, розбирається у нестандартних ситуаціях).

4. Інформованість, знання, досвід, культура професіонала.

- загальні та багатозначні характеристики, що породжені та існують у даній професійній спільноті і, можливо, не відображені у науковій мові;
- науки, сфери професійного знання, у яких професіонали вважають за доцільне орієнтуватися;
- професійні (специфічні) знання: про предметну галузь, про цілі своєї діяльності та життя, про засоби досягнення успіху, про умови професійного розвитку.

5. Психодинаміка працівника, психологічні труднощі навантаження в даній професійній сфері.

6. Віково-статева належність і професія, фізичні якості, зовнішній вигляд, здоров'я, протипоказання до праці у даній галузі.

Наведений перелік пунктів можна розглядати як програму для орієнтування в особливостях менеджера як професіонала.

Суть і основні параметри високого професіоналізму у менеджменті. Представники професій цього типу «людині – людина», «людина – суспільство» вміють керувати групами, колективами, угрупованнями людей; вчити і виховувати людей певного віку, чинити корисні дії щодо обслуговування різноманітних потреб людей (матеріальних, духовних, соціальних).

Виконавсько-руховий бік праці тут має такі особливості: це, насамперед, мовленнєві дії (промовляння теж не буває без мовленнєво-рухових навичок – промовляння професійно теж треба навчатися, як навчаються робити сальто або водити зварювальним електродом). Це виразні рухи (міміка, пантоміміка) і, що цілком доречно, виразні властивості зовнішності й навіть одягу (так, вважають, що елегантність екскурсовода значно впливає на ефективність його праці).

Особливості пізнавальної діяльності менеджера багато у чому визначаються надзвичайною складністю перебігу, нестандартністю предметів розгляду впливу, пошуку, принциповим розподілом кордонів, які розділяють соціальні явища. І це єднає аналізовану професію з професіями типу «людина – художній образ».

Дуже важливим є вміння слухати (не перепиняючи) і чути, розуміти сторонню людину, розуміти саме її внутрішній світ, а не міряти її своєю міркою (не приписуючи їй те, що нам самим спало б на думку в її становищі).

Професіонал-менеджер повинен мати значний кругозір у галузі гуманітарного знання, розуміння внутрішнього стану тих людей, з якими доводиться мати справу, необхідно чітко виділяти нарівні з більш-менш «вічними» знаннями (як загальнокультурними, так і вузькоспеціальними) знання оперативні, що необхідні у конкретній ситуації «тут і зараз».

Менеджер має достеменно вміти розбиратися у неповторній та конкретній ситуації, в інформації, в технологіях тощо.

Найголовнішим у сфері пізнавальних процесів менеджерів є, звісно, не гострота зору чи слуху, спостережливість до вияву почуттів, розуму й характеру людини, до її поведінки, уміння або здатність подумки уявити, змодельовати її внутрішній світ (а не приписувати їй свій власний або будь-який інший).

Дуже важливим є оптимістичний проєктувальний підхід, який базується на упевненості, що людина завжди може стати ще кращою.

Здатність співпереживати іншій людині, заново, знову і знову переживати ті події, про які не вперше мовиться, і передавати слухачам своє ставлення до них.

Дуже важливі: спостережливість за поведінкою, проявами душевної діяльності людини, чуйність, доброзичливість, готовність безкорисливо прийти на допомогу іншому, щира та діяльна занепокоєність долями людей (учнів, пацієнтів, різних підопічних), терпимість і поблажливість до різноманітних нестандартних виявів поведінки, зовнішнього виду, напряду думок. Прогрес утримується на диваках – це слід твердо пам'ятати.

Громадянські якості, спрямовані на інтереси людей переконання – ось те, без чого людина повинна вважатися непридатною до роботи у професіях цього типу.

Від управлінця вимагається творчий розум, здатність ясно уявляти, моделювати варіанти можливих наслідків дії людей, наслідків їх конфліктів, протистоянь або, навпаки, об'єднань.

Особливості саморегуляції менеджера є такими: надзвичайна витримка, вміння строго узгоджувати свою поведінку, звернену до інших людей, з моральними та юридичними нормами, а це не завжди легко. Водночас, стосовно себе неможливо строго розмежувати час на робочий і неробочий.

Менеджери уміють гарно орієнтуватися, розбиратися в умовних позначеннях, мовних системах (природних і штучних) документах, текстах; вони створюють і перероблюють тексти, документи, таблиці, формули, переліки, каталоги різних об'єктів, креслення, карти. Він повинен урахувати безліч документів, стежити за їх проходженням, їх зберігати та спрямовувати за призначенням, а також повинен, для прикладу проглянути велику кількість публікацій з конкретної тематики, «стиснувши» уміщену в них корисну інформацію до досить стислого огляду, на підставі якого проєктувальники, конструктори могли би вирішити, чи варто їм звертатися до деяких з цих публікацій і до яких саме.

Професіонал-менеджер орієнтується в науковій картині світу (матеріального і соціального). Передбачається гарне володіння писемним мовленням, бездоганна грамотність, знання основних іноземних алфавітів.

Необхідні емоційна стійкість і відчуття слова, почуття контексту. Важливі скрупульозність, акуратність, систематичність у роботі, особливе поважне ставлення до ухвалених правил.

Менеджер, сприймаючи, розуміючи та приймаючи вимоги суспільства, відчуває потребу у власному розвитку. Ця потреба, як внутрішня детермінанта, віднаходить свій предмет в образі «Я – ідеальне професійне» і стає для неї мотивом праці над собою. Роль мотивації професійного самовдосконалення полягає у психічному регулюванні діяльності людини по шляху реалізації мотивів самовдосконалення.

4. Типи мотивації та етапи професійного самовдосконалення менеджера

Мотивація професійного самовдосконалення менеджера

У структурі мотивації можна виділити три взаємопов'язаних елементи:

- 1) мотивацію самосвідомості;
- 2) мотивацію планування самовдосконалення;
- 3) мотивацію реалізації програм самовдосконалення та самоконтролю. Кожен з них у взаємозв'язку з іншими реалізує власні функції – виконує цілком визначені завдання. Їх здійснення передбачає проходження певних етапів:

- актуалізація мотивації та спонукання до самовдосконалення;
- вбачання мети і вибору дій;
- практичного самовдосконалення, самоконтролю та самокорекції.

Успішне їх проходження утворює цілісний процес формування мотивації професійного самовдосконалення (МПС) і призводить до необхідного результату – самовдосконалення професійної компетентності. При цьому кожен етап має цілком певну самостійність, бо в його рамках розв'язуються цілком певні завдання, без реалізації яких не відбудеться цілісний процес професійного розвитку людини.

Психологічні механізми, що діють на кожному етапі, можна охарактеризувати, розглянувши *основні функції МПС*.

Функція спонукання виражається у тім, що актуалізується потреба до активності й самої діяльності менеджера з професійного самовдосконалення шляхом інтегрування внутрішніх особистісних детермінант із зовнішніми спонукальниками мотивації. Психологічний механізм спонукальної функції багато у чому залежить від самооцінки фахівця. Тут він порівнює своє «Я–професійне реальне» з образом «Я–професійне ідеальне». В процесі порівняння народжується нове уявлення про себе (необхідне, бажане), новий прояв емоційно–чуттєвого механізму і, отже, нова підстава для оцінки власного «Я–професійне реальне». Процес, центрований на порівнянні бажаного з наявним в образі «Я» та ухвалення на цій підставі рішення на самовдосконалення, складає основу мотивації самопізнання.

Сутність *спрямовуючої функції* полягає у виборі управлінцем конкретної мети (ідеалу) для професійного самовдосконалення та у розв'язуванні відповідних до неї конкретних завдань. Мета (ідеал) – це не лише відбиток реальних або бажаних потреб, породжених практикою, але також і образ прогнозованого результату. У визначенні такої мети виявляється активність та самостійність суб'єкта діяльності, тому що з нею пов'язується побудова власних перспектив у особистісному розвитку. Провідні, домінуючі цілі постають спрямовуючою та спонукальною силою.

Мотивація планування самовдосконалення передбачає конкретне порівняння потреб у розвитку власної особистості зі змістом образу «Я–професійне ідеальне» і перенесення активності на образ предмета в разі його прийняття. Лише в цьому випадку будується поведінка й діяльність, спрямовані на привласнення предмета потреби.

Функція регуляції та контролю виконання полягає у підтримці стійкості мотиваційного процесу і керуванні дією, доки обрана мета (ідеал) не буде досягнутою, а також у виборі домінуючих мотивів (вузько особистісних або спеціально значущих) у процесі професійного самовдосконалення. Справа полягає у тім, що діяльність з метою самовдосконалення, як, до речі, і будь-який інший вид складної діяльності є полі мотивованою. Інакше кажучи, вона спонукається цілим комплексом мотивів, у складній ієрархії котрих одні постають провідними, а інші - підпорядкованими, що визначають окремі дії та вчинки і діють короткий час. Найпомітніше місце у цій ієрархії мотивів посідають ті з них, які мають найбільшу соціальну значущість для людини.

Типи мотивації професійного самовдосконалення. У структурі мотивації професійного самовдосконалення менеджера можна виділити такі групи мотивів. Рівень їх вираженості у процесі реальної діяльності змінюється залежно від впливу різноманітних умов і факторів.

Першу групу складають мотиви досягнення і творчого пошуку:

- прагнення до творчості та високого результату;
- відчуття задоволення від власного розвитку;
- настанова на опанування новими професійно-значущими якостями, професійними позиціями та акмеологічними інваріантами;
- потреба у самоаналізі та самооцінці.

До другої групи належать особистісні соціально-значущі мотиви:

- інтерес до процесів управління;
- бажання стати високоефективним управлінцем;
- потреба діяти відповідно до почуття обов'язку, честі, моралі та соціальним нормам;
- прагнення завоювати авторитет у колективі та серед колег;
- бажання краще опанувати своїм фахом, посадовими обов'язками.

До третьої групи входять мотиви, пов'язані з результативністю діяльності:

- прагнення до першості у праці;
- бажання бути не гіршим за інших;
- потреба бути задоволеним результатами власної діяльності;
- інтереси просування "по службі";
- прагнення отримати винагороду.

Четверта група об'єднує мотиви уникнення неприємності:

- вимогливість керівництва, вплив громадської думки та неформальних лідерів;

- усвідомлення неминучості контролю та оцінки;
- дія адміністративних та економічних механізмів впливу;
- орієнтація на досягнення нормативно запровадженого результату.

Усі мотиви, умовно об'єднані до зазначених груп у сукупності відображають загальну тенденцію розвитку мотивації професійного самовдосконалення на різних етапах діяльності менеджера. Усі вони перебувають у динамічно змінному ієрархічному взаємозв'язку та взаємодії. Співвідношення різних спонук є мобільним і дуже індивідуальним. Пріоритетність і домінантність будь-якої з них забезпечується через розв'язування суперечностей з іншими і часто супроводжується "боротьбою" між конкуруючими мотивами. Це призводить до дестабілізації МПС, зміни особистісних значень, позицій та дій у процесі професійного самовдосконалення.

Діяльність людини щодо професійного самовдосконалення може бути викликана певним складом мотивів і відповідним йому типом мотивації. Типи мотивації професійного самовдосконалення можна визначити за іншим критерієм. Позначимо зазначені типи складових мотивації професійного самовдосконалення: **П** - процесуальний тип, **Р** - результативний тип, **В** - мотивація винагороджування, **Н** - мотивація "уникнення неприємностей" (негативний тип мотивації).

Ми виділяємо такі типи мотивації професійного самовдосконалення.

Процесуальний тип мотивації (П). Він характеризує домінування в людини переважно орієнтацій на сам процес професійного самовдосконалення, що найбільше забезпечує розвиток професійно значущих якостей і в цілому професійної компетентності фахівця. Тут успіх розуміється не лише в абсолютному значенні як результат, а у відносному, як рівень творчого виконання професійної діяльності з урахуванням власних зусиль, здібностей, технологічності дій. Для такого фахівця важливий сам процес самовдосконалення, де він отримує емоційне та моральне задоволення. Тут він реалізує свої прагнення у досягненні вершин власного професійного розвитку. Таке самовдосконалення забезпечується на основі поєднання особистісного та діяльнісного розвитку. Слід визнати значну соціальну та особистісну значущість МПС процесуального типу.

Результативний тип мотивації (Р) свідчить про спрямованість менеджера на досягнення результату в управлінській діяльності (виконання завдання, доручення, плану та ін.), у розвитку професійної компетентності, а також у дотриманні нормативних адміністративних або моральних вимог (почуття обов'язку, дотримання контракту, виконання особистих та інших обов'язків). Спрямованість на розв'язання завдань самовдосконалення ніби відступає на другий план, тому що розвиток управлінця відбувається остільки, оскільки він диктується загальним контекстом розв'язуваних завдань, іншими більш престижними та привабливими цілями. Даний тип мотивації також вирізняється високим ступенем суспільної значущості і, незважаючи на дещо "вимушений" характер роботи над собою, процес

самовдосконалення фахівця може мати досить стабільний та продуктивний характер упродовж тривалого часу.

Мотивація винагороджування (В) характеризує перевагу в управлінця її динамічної, ситуаційної складової. Для неї важливим є не кінцевий (остаточний) результат як перспективи особистісного зростання, а проміжний, який матеріалізується у тому чи іншому вигляді винагороди (заробітна платня, додаткові дивіденди, підвищення соціального статусу, заохочення, визнання тощо), у прагненні отримати позитивну оцінку за будь-яку ціну. Винагорода (оцінка) стає для такого управлінця самоціллю, основним сенсовірним мотивом, а потреба у самовдосконаленні - лише засобом, інструментом, який сприяє цьому. При такому типі мотивації ієрархія мотивів самовдосконалення вкрай нестійка і залежить від рівня "успішності" досягнення менеджером своєї основної мети - отримання винагороди.

Негативний тип мотивації (Н) - мотивація "уникнення неприємності". Менеджер з таким типом мотивації не має професійно зумовлених цілей в управлінській діяльності. Вона лише усвідомлює: якщо не буде розвивати у собі певні якості, підтримувати на необхідному рівні професійну компетентність, то до неї будуть застосовані небажані для неї соціальні санкції. У цьому випадку фахівець змушений підкорятися вимогам, що висувуються до нього. Він націлений на опанування мінімально необхідним рівнем професіоналізму і орієнтується в самовдосконаленні на розвиток в собі "захисних механізмів поведінки та дій" заради уникнення покарання та інших небажаних соціальних санкцій. Під впливом зовнішніх факторів управлінець змушений поступитися вимогам та епізодично, залежно від ситуації, вдаватися до професійного самовдосконалення.

Ступінь впливу кожного з типів мотивації можна оцінити, для прикладу, за шкалою: 5 - надто важливий, 4 - важливий, 3 - не дуже важливий, 0 - не має жодного значення. Формалізований вираз мотиваційного профілю фахівця можна уявити у вигляді конкретних характеристик (П, Р, В, Н) із своїми значеннями (5,4,3,0).

Результати досліджень свідчать, що в процесі діяльності кожна людина виявляє характерне для неї ставлення до свого професійного самовдосконалення. Залежно від сукупності мотивів, що спонукують до професійного зросту, в МПС доцільно виділити 3 рівні, які можна подати у формалізованому вигляді.

Високий рівень характеризується яскраво вираженою потребою у самовдосконаленні, творчим ставленням до справи, прагненням досягти своїх вершин. За наявності мотивації такого рівня від людини не вимагаються додаткові зусилля та зовнішні впливи для розвитку своєї особистості. Сам процес професійного самовдосконалення виступає неодмінним компонентом її діяльності, якою вона задовольняється.

Середній рівень виражає переважно актуальний зміст, прагнення до самовдосконалення, та у самому процесі роботи людини над собою часто відсутня

жорстка система, бо "джерело" її активності не завжди складає внутрішню потребу людини. Він певною мірою подає детермінанти зовнішнього середовища, його стимули, які змушують людину до праці по самовдосконаленню.

Низький рівень виявляється через негативне ставлення людини до самовдосконалення та визначення її важливого місця у професійній діяльності. Спонукачами до праці (з метою підвищення професійної компетентності) в основному виступають жорсткі вимоги, систематичний контроль та інші регламентації для підтримки її устанавленого рівня.

Принципово важливе значення при формуванні мотивації професійного самовдосконалення має вибір правильних критеріїв і показників для визначення та оцінки її реального рівня. До того ж слід виходити з твердження, що МПС, з одного боку, детермінує активність менеджера по розвитку професійної компетентності і буквально пронизує усю пов'язану з нею психічну активність. З іншого боку, вона зумовлюється самою професійною діяльністю, яка акумулює в собі вимоги реального оточення.

Існує *система критеріїв* і відповідних показників, за допомогою яких надається можливість більш повно визначити відповідність МПС менеджера тому чи іншому рівню. Одним з критеріїв може бути *оптимальність* процесу професійного самовдосконалення. Його показниками можуть слугувати: активність, ініціатива і творчість в удосконаленні професійної компетентності; гармонійність поєднання самовдосконалення з контекстом загальної діяльності і стратегією життя, ставлення до успіхів та невдач процесу саморозвитку; наявність найбільш прийнятної моделі, алгоритму і технології професійного самовдосконалення.

Іншим критерієм мотивації професійного самовдосконалення слід вважати її *дієвість* у досягненні високого рівня компетентності. Показники такої дієвості: ідентичність ідеального та реального образу "Я-професійне", ступінь складності обраних задач (рівень домагань), суб'єктивний фактор контролю, реальні результати професійного самовдосконалення, задоволеність своєю професією. Цей мінімальний перелік критеріїв, звісно, буде доповнюватись для більш повної та об'єктивної оцінки МПС.

Використання критеріїв і показників дає можливість оцінити не лише рівень МПС, але й визначити характер наявних у ній невідповідностей, суперечностей і провідних тенденцій-закономірностей. Невідповідності мають місце: у процесі самоорганізації професійного зростання, у реальному рівні професійної компетентності, у самооцінці результатів праці та їх визначенні в соціальному середовищі та ін. Суперечності: між ретроспективною, актуальною, рефлексивною та ідеальною само оцінками професійного самовдосконалення; між усвідомленням необхідності професійного зростання і реальним його здійсненням; між творчим потенціалом менеджера і наданими можливостями для його використання та ін.

Провідними тенденціями МПС, з одного боку, є сформовані тенденції-стереотипи (як продуктивні, так і малоефективні), що відіграють роль блокатора. З

іншого боку, затверджуються нові прогресивні тенденції-закономірності внаслідок усунення невідповідностей, розв'язування суперечностей і переборення стереотипів-блокаторів. Тенденції, що виявляються як стереотипи-блокатори, характеризуються зниженням МПС із зростанням неадекватності у самооцінках особистісного розвитку, зростанням суперечностей між мотивами та збільшенням питомої ваги в МПС мотивації винагороди та "уникнення неприємностей", зниженням рівня домагань у міру падіння престижності високо компетентної праці та інші. Як нові тенденції-закономірності затверджуються: розширення інтегративних функцій МПС, розвиток мотивації досягнення у професійному самовдосконаленні, посилення впливу акмеологічних інваріант у процесі професіоналізації та ін. Ці різноманітні тенденції не відображають усього реального їх спектра. Під впливом різних факторів їх коло розширюється. Усі вони свідчать на користь актуальності врахування проблеми мотивації професійного самовдосконалення.

Отже, мотивація професійного самовдосконалення — це процес психічної регуляції діяльності людини на підставі формування, реконструкції та розвитку усього ансамблю складових професійної компетентності. Результати цього процесу забезпечують мобілізацію та реалізацію його творчого потенціалу в інтересах продуктивної професійної діяльності. Знання та врахування спонукаючих механізмів процесу професійного самовдосконалення фахівця дають можливість перебороти дію негативних факторів, небажаних тенденцій та ефективно впливати на ствердження у його діяльності продуктивної практики розвитку професійної компетентності.

Етапи професійного самовдосконалення менеджера. Щоб праця менеджера була організована належним чином, йому необхідно постійно працювати над собою. Для цього вже майбутніх менеджерів треба спрямувати на такий стиль роботи, який включав би в себе вдосконалення свого професійного рівня, майстерності, потенційний керівник повинен розбити для себе програму професійного становлення, а також методи професійного самовиховання.

Що таке професійне самовдосконалення? Поняття «професійне самовдосконалення» узагальнює. Воно включає в себе якості складових елементів:

- а) самоосвіту (отримання знань, умінь, навичок);
- б) самовиховання (формування світогляду, мотивів і досвіду діяльності, якості особистості);
- в) саморозвиток (вдосконалення психічних процесів і здібностей).

Процес самовдосконалення - це різноманітні дії менеджера (у тому числі і випадкові, інтуїтивні), результатом яких є реальне збагачення, підвищення професійних можливостей керівника. Тоді можна говорити, наприклад, про самовдосконалення стихійне і цілеспрямоване, свідоме (як професійне самовдосконалення в більш вузькому і точному розумінні слів). На жаль, далеко не всі сучасні керівники перейшли від стихійного самовдосконалення своєї

майстерності до цілеспрямованої і планомірної роботи над собою, а без того переходу важко розраховувати на серйозний, якісний ріст рівня фаховості.

Самовдосконалення може бути пасивним, що здійснюється, в основному, під тиском зовнішніх обставин або лише на основі росту досвідченості, при малій активності самого керівника, однак, може бути і досить активним, керованим процесом.

Самовдосконалення буває локальним, частковим, що охоплює лише окремі сторони управлінської діяльності, і глобальним, комплексним, цілісним, коли керівник прагне вдосконалити свою особистість і свою майстерність у цілому (останнє не включає поетапності процесу самовдосконалення, але передбачає цілісне бачення менеджером своїх проблем і перспектив).

Процеси роботи над собою бувають епізодичними, (що виникають лише при певному настрої керівника) або постійними і безперервними. Самовдосконалення буває поверхневим, формальним і глибоким, істотним. Воно досягає в різних керівників різної міри інтенсивності. Нарешті, самовдосконалення може бути джерелом як зовнішніх, кількісних, так і внутрішніх, якісних змін у діяльності менеджерів і їхньої особистості.

Абсолютно очевидно, що різні варіанти, підходи до самовдосконалення призведуть до принципово різних результатів. Найбільших результатів можна досягнути у тому випадку, якщо професійне самовдосконалення:

- 1) стає постійною обов'язковою і особистісно-значущою частиною цілісної управлінської діяльності;
- 2) є свідомим, цілеспрямованим, планомірним;
- 3) охоплює всі сторони особистості і діяльності менеджера, має системний характер;
- 4) здійснюється безперервно, глибоко, інтенсивно;
- 5) спрямоване на досягнення глибоких, якісних змін у діяльності і її результатах, ставить перед собою важкі завдання, які, однак, можна виконати.

Поряд з цілями і завданнями, професійне самовдосконалення менеджера як система включає в себе зміст, форми, засоби, умови і результати, ділиться на певні ознаки і т.д. При цьому система самовдосконалення служить для побудови і вдосконалення іншої системи - особистості і управлінської діяльності керівника. Професійна біографія менеджера - складне багатоетапне явище:

Перший етап - етап професійної адаптації, коли управлінець як керівник, нагромаджує перший досвід практичної взаємодії із підлеглими, їх начальством тощо.

Другий етап - етап становлення індивідуального стилю і системи діяльності менеджера.

Третій етап - етап постійного вдосконалення, всебічної «добудови» оптимізації цієї системи.

Професійне самовдосконалення повинно бути наявне на всіх етапах його творчої біографії. У перші найбільш важкі роки його праці робота над собою допомагає швидше позбутись упущень, недоробок у базовій професійній підготовці, перебороти нерішучість, а інколи і страх перед спілкуванням, досягнути перших успіхів і на цій основі утвердитися в правильності (чи неправильності) займати посаду керівника. На другому і особливого на третьому етапі, взагалі не можна обійтись без постійної роботи над собою, більше того, така робота, очевидно, є головною умовою переходу від першого до наступних етапів: адже не секрет, що керівники протягом років

так і не приходять до створення власної, індивідуально-неповторної і ефективної системи творчої діяльності, не кажучи вже про свідому «добудову» цієї системи до оптимального рівня. Виділяють такі етапи роботи із самовдосконалення:

- ◆ аналіз нових вимог до процесу керування, до професійної діяльності і особистості керівника;
- ◆ аналіз рівня своїх досягнень і труднощів, рівня своїх можливостей, майстерності в світлі вимог (самодіагностики);
- ◆ прийняття принципового рішення про необхідність спеціальної роботи над собою;
- ◆ цілеспрямовання, постановка конкретних цілей, задач професійного самовдосконалення;
- ◆ вибір засобів реалізації цих задач, а також послідовності і термінів їх застосування, використання - планування роботи над собою, тобто складання програми;
- ◆ реалізація плану, програми самовдосконалення - центральний етап роботи над собою;
- ◆ самоконтроль за ходом реалізації програми творчого росту;
- ◆ коректування (в разі потреби) ходу роботи над собою або коректування програми самовдосконалення на основі самоконтролю і самоаналізу роботи;
- ◆ самоаналіз результатів, досягнутих у ході роботи над собою, співставлення їх з поставленими цілями і завданнями, оцінка досягнутого і прийняття рішень про подальше самовдосконалення.

Важливим джерелом роботи керівника над собою є посилення, підвищення соціальних потреб і впливаючих із них: збільшення вимог суспільства до керівника, врахування зарубіжного досвіду.

Менеджер повинен знати актуальні вимоги до організації управлінського процесу, наприклад, вимоги до ведення переговорів, прийняття рішень, реалізація рішень, розв'язання суперечок. Корисно ознайомлюватися з професіограмами менеджерів, які є свого роду еталонами, моделями особистісних якостей і професійних умінь, вивчати досвід передових керівників.

Другим дуже істотним етапом професійного самовдосконалення менеджера є самодіагностика. У найбільш загальному вигляді можна виділити самодіагностику

без спеціальної програми - коли керівник відзначає, що в його роботі добре - що спричинює труднощі, керуючись власним уявленням про головні моменти професійної діяльності - і самодіагностику за спеціальною програмою, наприклад, визначити і оцінити рівень управлінської компетентності, рівень сформованості професійно-значущих якостей особистості; визначити стилі, управлінської взаємодії; виявити власну Я-концепцію.

Запитання для самоаналізу:

1. Чи знаю я насправді, яким здаюся їм я сам? Чи можу я поглянути на себе їхніми очима?

2. Що є для мене переважаючим орієнтиром - люди чи об'єкти? Подобаються мені тісні контакти з людьми?

3. Чи намагаюся я встановити причину труднощів, які виникають у роботі, чи я завжди готовий віднести їх на рахунок власної неспроможності? Чи намагаюся я змінити характер завдань та ін.?

4. Чи сприяє мій стиль викладання формуванню у школярів любові до навчання, до певної роботи і інтересу до предмету?

Наступний етап роботи - прийняття рішень про необхідність формування нових умінь і якостей особистості керівника - може бути дуже коротким за тривалістю протікання, але його значення важко переоцінити. Тому можна рекомендувати всім управлінцям незалежно від досвіду, стажу роботи, досягнутих результатів, час від часу ставити перед собою такі завдання:

1. "*Зміст формування*" - "які вміння і які якості особистості мені бажано формувати".

2. "*Питання вдосконалення*" - "які вміння і якості особистості необхідно розвивати надалі, вдосконалювати?".

3. "*Питання профілактики*" - "від яких якостей і проявів особистості варто себе вберегти?".

4. "*Питання подолання*" - "яких якостей і властивостей, що заважають у роботі, необхідно позбутися?"

Відповіддю на ці питання можуть стати конкретні завдання роботи над собою. Бажано, щоб ці завдання були максимально точними, чіткими, конкретними, могли контролюватися самим керівником. Завдання також повинні бути оптимальними за рівнем складності, тобто бути в зоні найближчого розвитку менеджера. Занижені завдання мало що дають, а завищені призводять до зниження впевненості в своїх силах, ослабленню мотивації роботи над собою.

Завдання професійного самовдосконалення будуть розв'язані при наявності правильного вибору засобів їх реалізації, засобів самовдосконалення. Ці засоби повинні бути адекватними самій задачі, можливостям даного колективу і, звичайно, самого вчителя.

При постановці завдань на збагачення професійно значущих знань як найбільш дійовий засіб самовдосконалення виступає самоосвіта менеджера, вивчення наукової, науково-популярної літератури.

При постановці завдань на розвиток професійно-ціннісних орієнтацій світогляду управлінця як засіб виступає аналіз власних управлінських цінностей, участь у дискусії, вивчення передового досвіду.

При постановці завдань на розвиток мотивів творчої професійної діяльності засобом самовиховання виступає самоаналіз наявних мотивів діяльності.

При постановці завдань на розвиток рис морального обліку вчителя головним засобом є їх самовиховання в точному розумінні слова, прагнення реально проявити ці якості в діяльності, постійно контролювати свої вчинки.

При постановці завдань на розвиток професійної техніки, виконавської майстерності засобом їх реалізації повинні виступати різні варіанти практичного тренінгу менеджера, різні види вправ по відпрацюванні потрібних навичок.

При постановці завдань на розвиток емоційно-вольової сфери особливості керівника як адекватного засобу виступають постійний самоконтроль і тренування в управлінні своїм психічним станом, характером зовнішнього вираження своїх емоцій, переживань і т.д.

Коли завдання роботи над собою і засоби їх реалізації в основному зрозумілі, необхідно визначити програму, план роботи над собою, конкретну послідовність дій. Сьогодні кожний творчо працюючий керівник повинен мати чітку програму професійного саморозвитку. Це не обов'язково повинен бути письмовий документ, важливо, щоб учитель точно знав, чого він хоче, які перспективи перед ним відкриваються.

Центральним планом роботи над собою є реалізація прийнятої програми самовдосконалення, тобто самозміна як така, коли менеджмент інтенсивно займається самоосвітою, самовихованням, самоаналізом, практично застосовує нові прийоми роботи, відпрацьовує й тренує професійні навички, дії, операції. Цей етап може бути тривалим, особливо якщо були поставлені серйозні завдання самоосвіти.

За всієї важливості самовдосконалення управлінця - не полігон для відпрацювання його нових умінь та навичок. Самозміна, самовплив вимагають від менеджера оперативного самоконтролю, врахування (вірніше обліку) успішних чи неуспішних спроб поліпшення своєї діяльності і збагачення особистості. Без самоконтролю робота над собою може втратити системний характер. Засобами самоконтролю можуть бути письмові документи: плани, програми, щоденники, а також самозвіти і т.д.

Завершальним етапом циклу професійного самовдосконалення є етап підбиття підсумків самоаналізу і самооцінки досягнутих результатів.

Професійне самовдосконалення управлінця - один із найважливіших резервів підвищення якості і ефективності управління.