



## ЕТНОПСИХОЛОГІЧНИЙ КОНТЕКСТ УПРАВЛІННЯ

Лідія ОРБАН-ЛЕМБРИК

Copyright © 2001

**Суспільна проблема.** Вагомим чинником, який визначає сучасну практику управління, є інтернаціоналізація ділових взаємостосунків, що проявляється: *по-перше*, у постійному зростанні кількості організацій, які здійснюють діяльність за межами національного кордону; *по-друге*, у діяльності сучасних компаній за умов глобалізації, яка характеризується прискореними темпами зростання прямих інвестицій, створенням спільних підприємств, збільшенням обсягів торгівлі всередині компанії, коли отримуються чи виготовляються складові виробів в одній країні та експортуються на збірні заводи в інші; *по-третє*, у розширенні соціокультурної сфери, в якій професійно діють керівники: вона стає більш різноманітною за завданнями і змістом, тому що окрім знання іноземної мови, технології виробництва, структури економічного середовища, потрібні навички ідентифікації соціокультурних та етнопсихологічних відмінностей у способі життя, роботі, міжособистісних контактах представників різних культур.

**Мета повідомлення:** з позицій етнопсихології обґрунтувати феномен “культура управління” та виокремити основні складові цієї культури.

**Сутнісний зміст:** окреслюються основні аспекти вивчення соціального управління у соціокультурному та етнопсихологічному контексті; здійснюється теоретичний аналіз поняття “культура управління” і характеризується його зміст та структура; стверджується, що знання етнопсихологічних особливостей управління є показником ефективності управлінської діяльності будь-якого керівника.

**Ключові слова:** *культура управління, національно-психологічні особливості управління, зовнішнє середовище організації, внутрішнє середовище організації, культура організації, елементи культури управління, національні моделі управління.*

Якщо соціокультурна зумовленість управління полягає у його зв'язках із соціальним середовищем, то етнопсихологічний (*від. грецької ethnos – народ*) контекст діяльності суб'єктів управління потребує врахування національно-психологічних (*від латинської natio – народ*) особливостей прояву поведінки людей у сфері ділових взаємостосунків. При цьому поняття “національно-психологічні особливості” в науковій літературі [4; 5] трактується як реально існуючі в суспільній свідомості соціально-пси-

хологічні явища, або, як специфічні форми функціонування загальнолюдських властивостей психіки. Воно вживається поруч з іншими, близькими до нього, дефініціями: “національний характер, “психологічний склад нації”, “менталітет”. Більшість із названих понять спираються на спільні для них значенні константи, а саме, – як сукупність розумових установок, звичок мислення; певний спільний розумовий інструментарій, психологічне оснащення; соціально-психологічний стан суб’єкта, групи, нації; якість розуму, що характеризує окремого індивіда або групу; спосіб мислення, що властивий індивіду або групі; особливості соціокультурного і етнопсихологічного розвитку; національна самосвідомість.

Система національно-психологічних особливостей передбачає наявність кількох сфер [6]: *мотиваційна* (своєрідність мотивів, спонукальних сил діяльності представників тієї чи іншої національної спільноти); *інтелектуально-пізнавальна* (своєрідність сприймання і мислення носіїв національної психіки, яка виявляється у наявності специфічних пізнавальних та інтелектуальних властивостей, котрі стимулюють специфічне світобачення); *емоційно-вольова* (своєрідність емоційних та вольових рис, які впливають на результативність діяльності); *комунікативно-поведінкова* (виявляє відмінності інформаційної і міжособистісної взаємодії спілкування у представників різних національних культур). Вивчати ці особливості в управлінській діяльності керівника означає, *по-перше*, обґрунтувати сутнісні характеристики конкретної управлінської культури; *по-друге*, бачити перш за

все її національну специфіку; *по-третє*, зважувати на те, що своєрідність національної психології того чи іншого народу виявляється не в яких-небудь неповторних психологічних рисах, а скоріше в їхньому неповторному поєднанні, побутових формах, історичних традиціях тощо; *по-четверте*, об’єктивно оцінювати соціокультурні та етнопсихологічні особливості управлінської діяльності: їх переоцінка, так само як і недооцінка, тільки перешкоджають успішному управлінню; *по-п’яте*, зважати на те, що властивості національної культури та властивості індивідів, які складають етнос, не тотожні, що почасти приводить до певних розбіжностей між культурологічними і психологічними дослідженнями.

Діяльність учасників управлінського процесу здійснюється в певному соціальному середовищі. Щодо зовнішнього оточення, то його характеризує вихід організації на взаємозв’язки з постачальниками, споживачами, урядом, а також урахування нею політико-економічних, правових, соціокультурних, технологічних, екологічних, міжнародних і соціально-психологічних змін у суспільстві та суспільних вимог до неї. Щодо внутрішнього середовища організації, то воно зорганізоване певними обставинами й чинниками (матеріально-речовими та людськими) всередині самої оргструктури, які впливають на поведінку учасників управлінського процесу і прийняття управлінських рішень.

Культура управління як певна характеристика життєдіяльності організації та кожного її члена діє в чітко окресленому зовнішньому і внутрішньому середовищі. Вона визначає

поведінку індивідів та їх ставлення до інших людей. Досліджуючи ті чи інші її аспекти, М. Гейєб виокремлює ті з них, які мають відношення до робочого процесу, а саме: рівень контекстів культури і ставлення до конфлікту [18]. У зв'язку з цим учений аналізує два види культур. Так, *культура високого контексту* характеризується тим, що в ній інформацію подають у неявній формі; вона зрозуміла тільки тим, хто має досвід перебування в даному культурному середовищі. Сутність *культури низького контексту* полягає в тому, що в ній між індивідами постійно підтримують певну психологічну дистанцію, саме тому інформація, яку доносять до суб'єктів, повинна мати відкритий характер. Стосовно конфліктів, які виникають в усіх суспільствах та організаціях, то розуміння специфіки їх розв'язання в тому чи іншому іноетнічному середовищі має особливе значення для практики управління.

Г. Хофстед [17] трактує поняття "культура" як колективне програмування людської свідомості, що визначає реакцію працівників на події, які відбуваються на робочому місці. Вчений виокремлює чотири її елементи: *дистанція влади* (ступінь – в залежності від країни, – за якого члени організацій, котрі наділені меншою владою, очікують і приймають її нерівномірний розподіл); *неприйняття невизначеності* (ступінь, коли виникнення невизначених або невідомих ситуацій у суб'єктів культури викликає відчуття небезпеки); *індивідуалізм/колективізм* (індивідуалізм притаманний суспільствам, яким характерні вільні зв'язки між індивідуумами; колективізм – ха-

рактерна риса суспільств, у яких індивідів з моменту народження інтегрують в сильні згуртовані групи); *мужність/жіночість* (мужність – характеристика суспільства, в якому соціальні ролі обох статей точно визначені, наприклад, чоловіки повинні бути жорсткими, наполегливими при досягненні матеріального успіху, а жінки – сповідувати скромність, ніжність і відповідати за якість життя; жіночість – характеристика суспільства, в якому соціальні ролі статей частково співпадають, наприклад, чоловіки й жінки мають бути скромними, ніжними та поділяти відповідальність за ефективний перебіг життя).

Заслуговують на увагу результати досліджень Г. Хофстеда, в яких зазначено, що в певних країнах нерівність у стосунках "керівник – підлеглий" сприймається як проблема, в інших – як природний порядок речей. Для прикладу, до країн з найбільшою дистанцією влади учасники дослідження віднесли Бельгію, Францію, Аргентину, Бразилію, Іспанію, а з найменшою – Швецію, Велику Британію, Німеччину. Щодо неприйняття невизначеності, то в певних культурах (Німеччина) утвердилося толерантне ставлення до невизначеності, коли суб'єкти імпровізують чи проявляють ініціативу, в інших культурах (Японія, Корея, Латинська Америка, Середземноморські країни), навпаки, суб'єкти орієнтуються на чітко задані правила та інструкції. Висока нетерпимість до невизначеності властива Великій Британії, США, Канаді, Австралії. Тут пріоритет віддають індивіду, який несе повну відповідальність за прийняте рішення. Такі країни, як

Німеччина, Нідерланди, а також країни Північної Європи характеризуються помірним індивідуалізмом. Стосовно мужності/жіночості, то, згідно з дослідженнями Г. Хофстеда, мужність не пов'язана з економічним багатством. За класифікацією вченого, до жіночих країн належать Швеція, Норвегія, Нідерланди, Данія, до мужніх – Японія, Австрія, Німеччина, Італія, США. Загалом наведені залежності свідчать про різні установки людей і можуть бути використані для прогнозу реакцій населення тих регіонів, де компанія планує провести свої заходи чи дії, так чи інакше вплинути на практичну управлінську діяльність.

Науковий аналіз піднятої проблематики показує, що культуру визначають такими показниками і характеристиками: 1) матеріальне виробництво, здебільшого об'єднане поняттям «технологія», яке містить також створення засобів виробництва як життєвої основи існування людини (їжа, житло, одяг тощо); 2) ступінь довершеності в оволодінні певною системою знань або діяльності (культура виробництва), у т. ч. сукупність умов, що забезпечують високу продуктивність праці, рівень фахової підготовки працівника та його особистої організованості (культура праці); 3) мова та інші допоміжні засоби комунікації, котрі реалізуються за допомогою символів (жестикуляція, мистецтво, а на найвищому щаблі розвитку культури – письмо), з орієнтацією на відповідність мовлення нормам літературної мови; 4) сукупність моральних вимог, які є для людини складовою частиною її звичок і навичок, котрі виявляються у її повсякденності (на виробництві,

у спілкуванні тощо); 5) система суспільно визнаних категорій, настанов, забобонів, звичаїв, традицій, які регламентують міжособистісні взаємини; 6) комплекс цінностей, установок людей, наявність інваріантних культурних контекстів; 7) специфічні способи організації і розвитку людської життєдіяльності, зафіксовані у продуктах матеріальної та духовної праці, у системі норм і закладів, духовних цінностях і ставленнях індивідів до природи, самих себе та інших людей.

Подані знання щодо особливостей і характеристик культури, а також її елементів (символи, герої, ритуали, цінності) можуть бути використані керівниками, які працюють у міжнародних інституціях чи мають зв'язки із зарубіжними партнерами і намагаються вдосконалити організаційну та управлінську практику. В психологічній літературі зміст поняття «культура управління» визначають за основними тенденціями розвитку науково зорієнтованого управлінського знання, низкою розв'язаних та нерозв'язаних проблем цієї людинознавчої сфери. Звідси культура управління – це [14]:

– *теорія* того, як краще, з урахуванням економічних та інших тенденцій розвитку об'єкта управління, застосувати адекватну і достатньо ефективну управлінську систему чи структуру;

– *теорія раціональної організації роботи* апарату управління, прищеплення йому найбільш ефективних засобів, форм і методів діяльності, розкриття ролі культурного елемента в ньому;

– *теорія управління* як важлива соціальна функція свідомого і влад-

ного, із застосуванням новітніх досягнень культури організації, впливу як на окремих людей, так і на всю людську спільноту, яка спричинює досягнення чітко визначеної конкретної мети;

– *теорія закономірностей системного підходу* до розв'язання актуальних управлінських проблем.

Отже, культуру управління можна трактувати як сукупність теоретичних та практичних положень, принципів і норм, що мають загальний характер і так чи інакше стосуються різних аспектів людської діяльності. Зміст культури управління передбачає [14]: планування людських ресурсів даної організації, визначення потреби в кадрах, вибір джерел їх задоволення, окреслення стратегічної політики керівництва персоналом; формування кадрового складу — відбір, приймання на роботу, заміщення посади, скорочення, переміщення кадрів, звільнення з роботи, розроблення вимог до найнятого працівника; організацію праці — розстановка кадрів, створення умов для продуктивної праці, організація підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовка, самоосвіта працівників; розподіл функціональних обов'язків та прав кожного виконавця, визначення графіка роботи; оцінку діяльності (атестація та переатестація) персоналу, визначення спроможності працівника досягти більшого; оплату і матеріальне стимулювання праці; охорону праці й здоров'я учасників трудового процесу; формування системи комунікації у середині організації; турботу про соціально-психологічний клімат, виховання молодих спеціалістів, розв'язання конфліктів; ведення інформаційно-аналітичної роботи щодо кадрів.

Культура управління не має нічого спільного з безкультур'ям (нечесність, грубість, підступність, байдужість, підлабузництво, жорстокість тощо); вона існує як система знань про процеси управління, структури управлінських систем, форми, методи і принципи управлінської діяльності; організується на фундаменті загально-методичних принципів оптимального визначення умов і можливостей формування наукового знання. Висока культура управління учасників управлінського процесу — це гармонія їхніх професійних знань і морально-психологічних можливостей, які, безумовно, залежать від інтелектуально-культурних здібностей тих, хто перебуває біля управлінського керма.

Вивчення теорії та практики управління показує, що кожна конкретна організація має свою специфічну культуру, яка складається упродовж усієї історії становлення та враховує суспільно-динамічний, соціокультурний, соціопсихологічний, політико-економічний, правовий, міжнародний, екологічний аспекти впливу. Мова про культуру організації, яку не обмежують особливим кліматом чи цінностями, а формують протягом тривалого часу і вона не підлягає простому маніпулюванню. Її складовими можуть бути: призначення організації; критерії досягнення цілей та оцінки результатів; засоби, що вміщують технології, техніку, стиль діяльності, способи внутрішньої інтеграції та регуляції тощо. Вплив цього виду культури на професійну зрілість керівників виявляється у засвоєнні ними цінностей та норм поведінки, цілей і завдань організації, засобів їх досягнення, нарешті у розумінні й прийнятті своєї ролі та відповідаль-

ності за діловий стан справ. Сформована в організації культура впливає на поведінку і сферу діяльності керівника, зокрема на: а) вибір форми поведінки; б) стиль і тактику поводження з орієнтацією на морально-психологічні та естетичні цінності; в) особисту поведінку, тактовність і чесність керівника як показників вияву та розвитку духовної культури його особистості; г) сферу і гуманність вчинків за відповідними моральними нормами; д) те, що можна і чого не можна дозволяти собі у певній ситуації; е) здатність і бажання досягти поставленої мети; є) готовність брати на себе відповідальність; ж) спроможність виступати розумним порадицею і консультантом; з) дружнє, привітне ставлення у поєднанні з вимогливістю до людей. На кожному із життєвих етапів організації (народження, дозрівання, зрілість, відродження або зникнення (смерть) відбувається процес формування її культури, тому, природно, що до керівників ставляться певні вимоги, утверджуються специфічні принципи і чинники, котрі впливають на реальну культуру управління.

Критичний аналіз наукової літератури [1; 8; 14 та ін.] дозволив обґрунтувати низку чинників, які впливають на рівень культури управління в організації, а саме: 1) рівень загальнокультурного, соціально-психологічного та етнопсихологічного розвитку країни, її матеріальний духовний стан у конкретний період становлення, що визначає оргкультуру конкретної системи управління, соціально-психологічних та етнопсихологічних особливостей її суб'єктів; 2) рівень розвитку конкретного об'єкта управління, стан його соціально-психологічного та етнопсихологічного

потенціалу, зв'язки із зовнішнім середовищем, його технологічна організованість, конкурентоспроможність, можливість через технологічну структуру впливати на культуру та систему управління власним виробництвом; 3) стан правового забезпечення виробництва, всіх видів суспільно корисної діяльності, адекватності загальнодержавних правових норм потребам окремої організації, можливості спиратися на правовий базис країни й конкретного об'єкта управління; 4) система зовнішніх зв'язків-подразників, які стосуються безпосередньо об'єкта управлінського впливу, а звідси й конкретного виду управлінської діяльності організації, її каналів доступу до сторонньої культури управління, ступінь інтенсивності такої доступності, їх об'єктивний чи суб'єктивний характер; 5) організаційно-правовий та організаційно-культурний порядок на підприємстві, в установі чи навчальному закладі, рівень їхньої оргкультури, загальні, національні (соціально-психологічні, етнопсихологічні), галузеві, конкретно-виробничі схеми поведінки робітників, які забезпечують запрограмований рівень компетентності управлінського персоналу; 6) програми розрахункової ефективності праці управлінського персоналу, їх місце і роль у підвищенні продуктивності праці через культуру постановки справи, культуру управлінських комунікацій, систему управлінських рішень, внесених у технологію виготовлення продукту (матеріального чи духовного).

Дослідження проблем культури управління не буде повним, якщо не розглянути основні елементи культури – символи, герої, ритуали, традиції, цінності. Щодо *символів*, то під

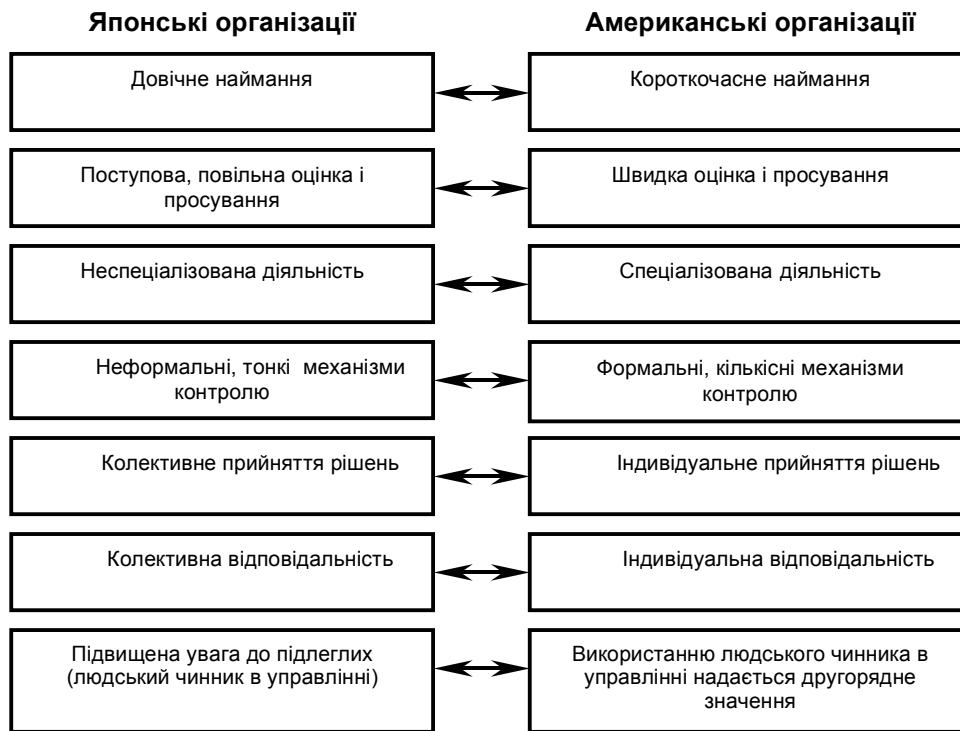


Рис. 1.

Порівняльна схема японської та американської моделей управління (за У.Оучі [10])

ними розуміють слова, речі та жести, які мають суто конвенційне значення. В управлінській діяльності мова є засобом комунікації, ділового взаємозв'язку учасників управлінського процесу, виконуючи важливу соціально-психологічну роль ретранслятора оргкультури. Дефініція "герої" вміщує реальних чи вигаданих людей, живих чи мертвих, які є взірцем для наслідування у тій чи іншій національній культурі. Щодо *ритуалів* (від латинської *ritualis* – *обрядовий*), то це сукупність обрядів, церемоній, звичаїв, або колективні дії, які не мають технічного значення, хоча й відповідають певним соціальним потребам. В організації ритуали передбачають не тільки святкування встановлених дат, а й чимало інших формальних та очевидних актів (проведення зборів, ділове листування, розроблення планів, підбиття

підсумків тощо). Ритуали в управлінні здійснюються згідно з управлінськими *традиціями* (від латинської *traditio* – *передача*; форма передачі соціального досвіду, ідей, звичаїв, норм від покоління до покоління), які є елементом загальної соціальної та культурної спадщини народу, що історично передається і зберігається в суспільствах упродовж тривалого часу. В ситуаціях управління традиції об'єктивуються у формі звичаїв, котрі відтворюють норми поведінки й забезпечують стійкість матеріальної та духовної культури. Зокрема, яскравим прикладом впливу традицій на управлінську культуру є японська та американська системи управління (*див рис. 1*).

Ядром культури, її визначальним елементом, своєрідним соціальним механізмом, який відтворює, зберігає, захищає, розвиває і передає все те

корисне, що накопичилось у суспільстві, є *цінності*. Вони вміщують не завжди чітко усвідомлені, проте стійкі уявлення про добро і зло, гарне і спотворене, істинне та облудне, справедливе та несправедливе, виконують функцію суспільного ідеалу, виробленого суспільною свідомістю і масовим переконанням. Цінності можуть бути як загальнолюдськими, «вічними» (істина, краса, добро, справедливість тощо), так і конкретно-історичними (патріархат, суспільний устрій, демократія тощо). Щодо ідеалу, то він являє собою найбільш узагальнене уявлення про максимально можливий рівень розвитку особистості та реалізації її позитивного потенціалу. Національний ідеал, випливаючи із специфічного і конкретного (традиції, звичаї, конкретні ціннісні орієнтації і потреби), аж ніяк не заперечує загальнолюдські вартості (чесність, порядність, відповідальність і т. ін.). Поглинаючи останні він доповнює їх тими рисами, які відповідають духовності того чи іншого народу [11].

В системі управління ідеал конкретизується через життєві плани, ідеї, цілі. Життєві плани учасників управлінського процесу стосуються перспектив професійного зростання, матеріального достатку, свого майбутнього. Проте відсутність таких перспектив, або ж уявлення про неможливість реалізації намічених цілей, особистість сприймає як безвихідь. Наявність цілей (особистих та організації), передбачає визначення шляху, яким потрібно йти; перспектив, яких треба досягнути; результатів, на одержання яких варто спрямовувати зусилля. З приводу цілей, які ставить перед собою людина, Г. Сельє зауважує, що потрібно

прагнути до того, що ми самі вважаємо гідним; не варто братися за непосильні завдання, адже у кожного є своя вершина: для одних вона близька до максимуму, для інших – до мінімуму людських можливостей. У межах своїх потенцій, стверджує вчений, слід зробити все, на що здатна людина, де досягнення високої майстерності – чудова ціль [15].

Цінності як об'єкти матеріальної та духовної культури – це передусім взірці культури або взірців людських учинків, які уособлюють конкретне втілення суспільних ідеалів (етичних, культурних, естетичних, політичних, правових). Наприклад, цінності китайської управлінської культури конкретизують предметне втілення соціокультурних особливостей і соціальних вартостей окремої країни [3; 9]: повага до літніх людей та більш високої позиції в управлінській ієрархії, наслідком чого є засвоєння управлінської діяльності через передачу моделей, орієнтація на групові, а не індивідуальні цінності. Домінантний вплив на управлінський розвиток керівника мають групові еталонні моделі управлінської діяльності; визнання іншими людьми соціального статусу керівника, що обумовлює мотивацію посадового зростання; значущість довготривалого збереження взаємовідносин і взаємозв'язків, котрі визначають занижені вимоги до соціальної адаптованості особистості управлінця і забезпечує економне використання енергетичних ресурсів за рахунок стабільності соціального оточення.

Звернімося до прикладу. На управління в арабських країнах істотно впливає іслам. Дослідники з проблем управління Д. Бодді та Р. Пейтон [1] стверджують, що мусульманські



керівники сповідують цінності, які скоріше орієнтовані на людину, а не на процес праці, вплив сім'ї, друзів, співтовариство. Автори наводять висловлювання М. Аль-Фале, в якому підкреслюється, що арабське управління наділене такою системою цінностей: члени організації вмотивовані не стільки намаганням досягти накреслених цілей, скільки дружніми стосунками і потребою у владі; особливе значення мають соціальні умовності; при виконанні роботи керівники значною мірою покладаються на особистісні стосунки; родинність вважається природним явищем; пунктуальність і часові обмеження мало важливі, порівняно із країнами Заходу; підлеглі діють відповідно до зобов'язань перед вищим керівництвом.

Цінності, переломлюючись через коловерт індивідуальної життєдіяльності, входять до психологічної структури індивідуума у формі особистісних цінностей і стають одним з джерел вмотивованої поведінки. У свідомості керівника особистісні вартості відображаються у формі ціннісних орієнтацій і можуть слугувати важливим чинником соціальної регуляції взаємовідносин між ним і співробітниками, визначати їхню діяльність. В цьому контексті варто виокремити важливі категоріальні цінності, які, передусім, формують переконання керівників: *Справедливість, Добро, Краса та Істина*.

Аналізуючи вплив цінностей на стиль управління підприємством, установою чи, в широкому розумінні, етносом, О. Зимічев побачив, що стан організації (у т. ч. етносу) характеризується різними формами щодо дії його членів над поставленими перед ними завданнями [2]: 1) розуміння

цілей і задач, сприйняття та усвідомлення певних цінностей його членами, відчуття причетності до етносу і свідомої діяльності у вирішенні та виконанні актуальних завдань спільноти; 2) розуміння цілей, завдань, цінностей етносу, але небажання його членів жити за встановленими в ньому нормами; 3) нерозуміння цілей і завдань етносу за внутрішньо прийнятої причетності до нього, спроможність і бажання жити за встановленими нормами; 4) нерозуміння цілей і завдань етносу, супротив своєму призначенню і неспроможність жити за його законами.

Згідно із моделлю, запропонованою О. Зимічевим, якщо етнос перебуває на низькому рівні організації, що на **рис. 2** відповідає стану 1, то в першу чергу необхідно скористатися категорією *Достатку*, тобто регламентувати обсяг вдоволення ірраціональних потреб, зобов'язуючи членів етносу через дотримання законів, норм чи розпоряджень виконувати корисну для нього діяльність. За умов, коли етнос перебуває на більш високому рівні організації (стан 2), варто скористатися категорією *Добра*, регламентуючи поведінку членів етносу не за допомогою жорстких вказівок, а за допомогою етичних норм (тобто тих самих нормативних вимог, але менш директивних і більш емоційно забарвлених). Якщо стан етносу відповідає наступному рівню організації – третьому, тобто його члени перебувають досить високо завдяки своїм здібностям, знанням та розумінню завдань, але не хочуть їх виконувати, то для подальшого існування етносу необхідно посилено використовувати категорію *Краси*, мета якої якраз і полягає в тому, щоб розбудити в людях бажання прино-

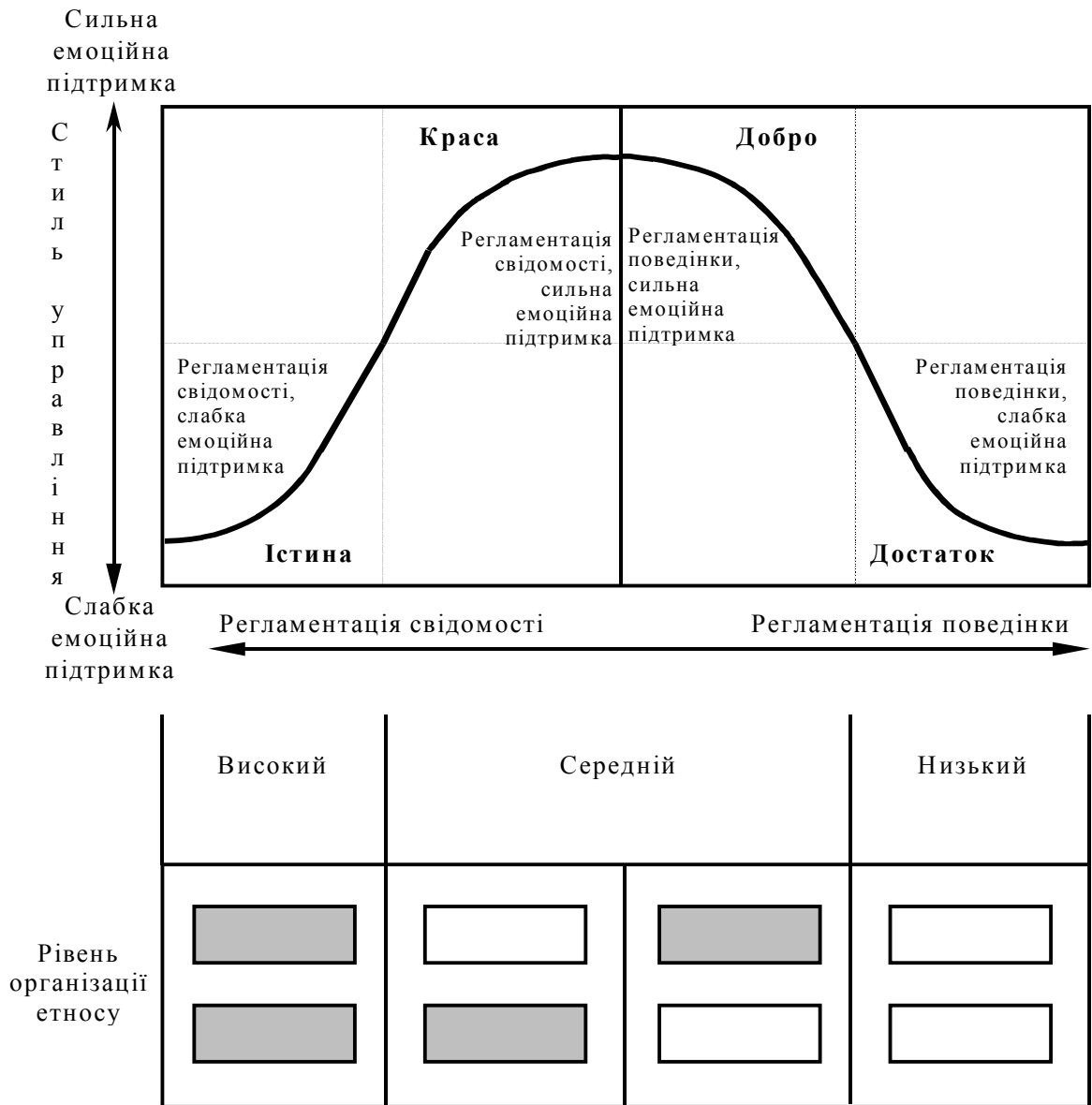


Рис. 2. Модель управління (за О.Зимічевим [2])

сити користь своєму народу, спонукати їх бути невід'ємною його частиною. Високий рівень організації етносу (стан 4) передбачає, що люди не тільки розуміють мету і завдання етносу, а й мають достатню мотивацію для ефективного виконання своїх функцій. Як стверджує вчений, відпо-

відний стиль управління можна обґрунтувати для кожного конкретного етносу шляхом визначення рівня організації – місця на шкалі стану етносу – і проведення від нього перпендикуляра до перетину з кривою, що й вкаже на оптимальний стиль управління. На думку автора

моделі, закономірність тут така: з підвищенням рівня організації доцільно застосовувати стиль управління, що відповідає спрямуванню до категорії *Істини*; якщо ж навпаки, стан етносу погіршується, то треба змінити стиль поведінки і змістити криву в напрямку до категорії *Достатку*.

Вивчивши та дослідивши контекст і розвиток управління у Європі, К. Терлі та Х. Вірденіус пропонують європейську модель управління, в основі якої лежать такі цінності [1]: потреба в науковому, раціональному обґрунтуванні рішень, що приймаються; потреба у розробці специфічних, прагматичних стратегій, що адекватні певним ситуаціям, а не слідує за універсальними теоріями; деідеологізація процесу прийняття рішень; потреба в емоційній участі за умов виконання роботи з власної ініціативи, що передбачає серйозне ставлення співробітників до майбутніх можливостей; потреба у використанні управлінського і технічного досвіду, оцінювання результатів управлінської діяльності; потреба у прийнятті “плюралістичного” погляду на підприємство, яка передбачає необхідність досягнення цілей організації і демократичний процес прийняття рішень; прагнення до творчого, спільного з колегами та за їх допомогою, навчання; саморозвиток як невід’ємний процес робочого життя організації (таке навчання має стати продовженням освітнього процесу для співробітників усіх вікових категорій і керівників усіх рівнів).

Щодо цінностей, на які орієнтуються керівники нашої країни, то варто відзначити наявність в управлінській структурі як елементів управлінської культури попередніх років (зневага до базової управлінсь-

кої освіти, знань, навичок, умінь у сфері людських відносин, результатом чого є труднощі включення керівників у спільну управлінську діяльність; наявність пільг і переваг, значне зростання самостійності при просуванні по ієрархічній драбині, що забезпечує мотивацію посадового зростання; абсолютизація авторитету влади), так і сучасних тенденцій [9; 12; 13; 16]: орієнтація на прибуток підприємств та індивідуальний добробут, індивідуальні та групові цінності на шкоду загальнодержавним (ця тенденція виражається у боротьбі мотивів, стійкості до негативних оцінок діяльності тощо); відсутність традицій у підготовці управлінських кадрів і віра у швидке (дні, місяці) засвоєння управлінських знань та оволодіння необхідними навичками; формування механізму оцінки керівників, їхньої діяльності за умов зниження значущості цієї оцінки і відсутності механізму корекції, що зумовлено втратою еталонів управлінської діяльності; падіння її престижу у суспільстві, що спричинює зниження мотивації посадового зростання.

Проведення порівняльного аналізу японської, американської та вітчизняної моделей управління [7] дає змогу вирізнити такі цінності останньої. По-перше, оскільки переважна більшість працівників на наших підприємствах і в організаціях пропрацювали весь працездатний відрізок життя на одному місці, і така тенденція офіційно заохочувалася, то можна вважати, що у нас існують елементи як довічного наймання, так і короткочасного. По-друге, практику службового зростання у нас характеризують оцінкою поступового, повільного так і швидкого просування. По-третє, у вітчиз-

няній моделі організації переважала неспеціалізована діяльність – людину могли прийняти на роботу не за фахом. По-четверте – в управлінні застосовують як неформальні, так і формальні механізми контролю залежно від виду діяльності. По-п'яте, вітчизняна практика управління формально практикує як колективне, так і індивідуальне прийняття рішень. По-шосте, вітчизняній системі управління, як і нашій ментальності загалом більш характерна індивідуальна відповідальність. По-сьоме, офіційно людському чиннику в управлінні у нас приділяють значну увагу, а насправді вона має формальний характер: людей розглядають як «гвинтики», функціональних складових певної системи відносин.

Отже, проблему формування і реалізації моделі управління треба розв'язувати диференційовано як на макрорівні щодо окремих країн (регіонів), так і на мікрорівні стосовно конкретних організацій з урахуванням сформованої оргкультури й відповідних тенденцій розвитку. Якщо при цьому певна система має організаційну культуру із «жіночим» началом, то стиль управління в ній буде більш демократичним, якому притаманна колегіальність у прийнятті управлінських рішень. За умов організаційної культури з «чоловічим» началом стиль управління відрізняється авторитарністю, жорсткістю у прийнятті рішень та розв'язанні управлінських завдань. Наприклад, у шведській управлінській моделі пріоритет надають високому рівню життя, повазі до слабших, що говорить про її «жіночість». Ця управлінська культура та її носії характеризуються невисоким ступенем індивідуалізму: вони тримаються

ближче до своїх лідерів; у них перемагає почуття невпевненості тощо. Водночас в американській культурі управління переважає значна віддаль підлеглих від своїх лідерів; для управління ними необхідні жорсткі структури; вони не терплять невизначеності в досягненні поставленої мети і є носіями «чоловічого» в актуальній оргкультурі. Із сказаного можна зробити ще один висновок: *модель управління, яка підходить для однієї країни чи регіону, може стати неприйнятною для іншої.*

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. – СПб: Питер, 1999. – 816 с.
2. Зимичев А.М. Психология политической борьбы. – К.: МЗУУП, 1992. – 182 с.
3. Кокорев А.А. Психология межнационального общения: Автореферат дисс... доктора психол. наук. – М., 1992. – 64 с.
4. Крысько В.Г., Саракуев Э.А. Введение в этнопсихологию. Учебно-методическое пособие для студентов. – М.: Ин-т практической психологии, 1996. – 344 с.
5. Крысько В.Г., Деркач А.А. Этнопсихология. Теория и методология: Учебное пособие. – Ч.1. – М.: Ин-т молодежи, 1992. – 140 с.
6. Крысько В.Г., Деркач А.А., Саракуев Э.А. Этнопсихология. Принципы и методы построения этнопсихологического исследования. – Ч.2. – М.: Ин-т молодежи. 1992. – 199 с.
7. Лозниця В.С. Психология менеджмента: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1997. – 248 с.
8. Молл Е.Г. Психология управления строительством. Л., 1987. – 79 с.
9. Молл Е.Г. Психология управленческой карьеры: Автореферат дисс... доктора психол. наук. – СПб, 1994. – 58 с.
10. Оучи У. Методы организации производства. Японско-американские подходы. – М., 1984. – 217 с.
11. Орбан Л.Е. Виховний потенціал етнічної психології // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. – Івано-Франківськ: «Плай» Прикарпатського ун-ту, 1966. – Вип. 1. – Ч. 2. – С. 3 – 16.
12. Орбан-Лембрик Л.Е. Вплив соціально-психологічних чинників на ефективність управлінської діяльності керівника // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. Івано-Франківськ: «Плай» При-

карпатського ун-ту, 1999. – Вип. 3. – Ч. 1. – С. 23 – 34.

13. *Орбан-Лембрик Л.Е.* Мотиваційна сфера особистості керівника // Вісник Прикарпатського університету: Філософські і психологічні науки. – Івано-Франківськ, 1999. – Вип. 1. – С. 105 – 111.

14. *Палеха Ю.І., Кудїн В.О.* Культура управління та підприємництва: Навчально-методичний посібник. – К.: МАУП, 1998. – 98 с.

15. *Селье Г.* Стресс без дистреса / Пер. с англ. – Рига: Виеда, 1992. – 109 с.

16. *Юркевич Г.Й.* Психологічні детермінанти розвитку особистості менеджера: Автореферат дис... канд. психол. наук. – К., 1999. – 19 с.

17. *Hofstede G.* Cultures and Organizations: Software of the Mind, McGraw-Hill. – London, 1991.

18. *Tayeb M.H.* The Management of a Multicultural Workforce, Wiley. – Chichester, 1996.

Надійшла до редакції 17.05.2001.

### Шановні читачі! Не забудьте передплатити наш журнал у 2002 році

Ф. СП-1		Державний комітет зв'язку України									
<b>АБОНЕМЕНТ</b>		На <u>журнал</u>	<b>21985</b>								
<b>Психологія і суспільство</b>		(індекс видання)									
(найменування видання)		Кількість копій/конт.	<b>1</b>								
на 200 <b>2</b> рік по місяцях											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Куди		(поштовий індекс)		(адреса)							
Кому		(прізвище, ініціали)									

---

ДІАГНОСТИКА		ДОСТАВНА КАРТКА - ДОРУЧЕННЯ									
№	місце	літер	На <u>журнал</u>								
<b>Психологія і суспільство</b>		(індекс видання)									
(найменування видання)		Кількість копій/конт.	<b>1</b>								
Вартість	передплати	<b>50 грн. 96 коп.</b>	Кількість копій/конт.								
	контрагентів	грн.	конт.								
на 200 <b>2</b> рік по місяцях											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
поштовий індекс		місто		обл.							
код вулиці		вулиця		район							
район		вулиця		район							
вулиця		район		вулиця							
буд.	корп.	кв.	прізвище, ініціали								