

Лекція 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

1.1. *Поняття про науку управління*

1.2. *Організація і трактування цього поняття наукою управління*

1.3. *Психологія управління як наука. її об'єкт і предмет*

1.4. *Психологія управління на Заході*

1.1. Поняття про науку управління

Поняття "управління" використовують у різних науках. Є багато визначень цього поняття. Відповідно до трьох головних сфер розвитку об'єктивного світу (нежива природа, жива природа, суспільство), можна виокремити *головні види управління*:

- управління в неживій природі;
- управління в живій природі;
- управління у суспільстві.

Будь-яке управління — це процес впливу на систему для переведення її в новий стан або для підтримки її у певному режимі. Зауважимо, що такий вплив можливий тільки тоді, коли він відповідає об'єктивним законам чи закономірностям цієї системи.

Загалом управління характеризується наявністю таких складових:

- системи і причинних зв'язків між її елементами або підсистемами;
- управляючої підсистеми і підсистеми, якою управляють;
- управляючого параметра (чинник, який впливає на систему).

Для процесу управління характерні збереження, передача, перетворення інформації, цілеспрямованість, зворотний зв'язок.

Усім видам управління властиві такі риси, які можна об'єднати у дві групи:

- *статичні риси*, які властиві формі та структурі управління;
- *динамічні риси*, які властиві процесу управління.

Процес управління має певні загальні закони, наприклад, закон зворотного зв'язку, який передбачає наявність інформації про результативність певного впливу на процес.

Загальні закони всіх видів управління вивчають філософія, теорія систем, кібернетика, теорія інформації та теорія управління.

Під соціальним управлінням розуміють вплив на суспільство в цілому або на окремі одиниці чи ланки (виробництво, соціально-політичне і духовне життя, галузі економіки, підприємства, людину), щоб забезпечити успішність досягнення поставленої мети. Отже, соціальне управління — цілеспрямований, планомірний і систематичний інформаційний вплив суб'єкта управління на його об'єкт з урахуванням, корегуванням змін, які відбуваються в об'єкті.

Суб'єктом управління є управляюча підсистема, а об'єктом — підсистема, якою управляють, що в сукупності взаємних зв'язків утворюватиме систему управління.

Система управління в цілому, як цілісно-організаційне об'єднання, може характеризуватися:

- функціями і цілями діяльності цієї системи;
- конкретним переліком складових частин, що наявні у підпорядкуванні;
- режимом зовнішніх зв'язків (субординація, координація, договірні відносини);
- правовим регулюванням структури, зв'язків та повноважень;
- правовим регулюванням системи управління в цілому та її елементів;
- інформаційним забезпеченням;
- процесом прийняття і виконання рішень.

У соціальному управлінні головними компонентами управляючої підсистеми і підсистеми, якою управляють, є люди — представники різних організацій. На відміну від управління в біологічних і технічних системах, специфіка соціального управління полягає в об'єднанні суб'єкта й об'єкта управління.

1.2. "Організація" і трактування цього поняття наукою управління

Поняття "*організація*" багатозначне, його часто використовують як у повсякденному вжитку, так і на практиці управління. Це поняття розуміють по-різному. Наприклад, Я. Зелінський в книзі "Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации управления", намагається систематизувати термін "*організація*". Він зазначає, що цей термін можна використовувати або для визначення об'єкта (ознаки, його атрибуту), або для визначення стану чи процесу.

Найчастіше це поняття вживають у значенні соціального інституту (розуміють підприємництво, установу, компанію, фірму тощо). Зауважимо, що кожна така одиниця має певні завдання, засоби і методи їх досягнення, а також господарсько-юридичну самостійність. Один із видатних представників "системної школи" управління Ч. Барнард визначив організацію у предметному змісті як систему свідомо координованої діяльності двох або більше людей.

У сучасних концепціях управління це визначення уточнюється і розкривається через ознаку системності. Організацію розглядають як певний вид соціальної системи, яка характеризується складною, багаторівневою будовою, здатністю розвиватися, відкритістю, тобто взаємозв'язком з ширшими структурами суспільства, коли носіями ознаки організації є свідомо координована діяльність двох або більше осіб.

А. Дікарева і М. Мірская зазначають у книзі "Соціологія праці", що організація — це об'єднання працівників, які спільно реалізують мету і діють згідно з певними правилами і процедурами. У науковій літературі організацію інколи трактують як процес, діяльність, із налагодження взаємодії частин у систему для досягнення поставлених цілей.

В умовах виробництва організувати — це означає скласти з людських, матеріально-технічних чинників систему, яка би підпорядковувалась певним цілям. Кожен процес організації передбачає дві сторони: управлінську і виконавчу.

Отже, організація — це структура, в межах якої проводяться певні заходи для досягнення певних значимих цілей. Це одна з функцій управління.

Для того, щоб група людей могла називатися організацією, необхідне виконання таких обов'язкових вимог:

- наявність меншою мірою двох людей, які вважають себе членами цієї групи;
- наявність хоча б однієї мети, як кінцевого стану або результату, яку приймають як спільну для всіх членів цієї групи;
- існування членів групи, які свідомо і спеціально працюють разом, щоб досягнути значимої для них мети.

Ці вимоги навів один із класиків західного менеджменту Ч. Барнард у 30—40 рр. ХХ ст. Він перший дав визначення організації. Відправним пунктом управління є постановка організаційних цілей. Щодо організації, мета — це конкретний стан або результати, яких досягають спільними зусиллями працівники, об'єднані у групи. В основі будь-якої трудової діяльності тієї чи іншої організації (в якій залучені люди-працівники) є цілепокладання, тобто постановка цілей.

Будь-яка трудова діяльність окремої людини або групи людей характеризується метою. Саме мета визначає зміст процесу управління і процесу виконання.

Мета — це не просто супроводжувальний чинник, а чинник, який зумовлює зміст діяльності людини або цілої управляючої системи. Закономірно, що в науці про управління вчення про мету посідає особливе місце. Склався цілий розділ науки — теорія вибору цілей (на підставі побудови дерева цілей). Ми розглянемо психологічні аспекти цього питання.

Зауважимо, що загальну мету управління не вибирають, її задають спосіб виробництва й економічні відносини, які склалися в суспільстві. А управління — це передусім інструмент її досягнення.

Якщо взяти окреме виробництво, то його метою є отримання максимального прибутку. Досягнення цієї мети і прагне система господарювання. Навіть окремий власник засобів виробництва, який придбає засоби виробництва, не може змінити мету свого виробництва (отримування прибутків), інакше він збанкрутує.

Конкретні цілі певного колективу повинен вибрати керівник. У цьому й полягає його головне завдання. Особливості цього процесу досліджує наука управління.

У сучасних умовах загальноновизнано необхідність виділення науки управління як самостійної галузі знань.

1.3. Психологія управління як наука. її об'єкт і предмет

Управління є найстарішою сферою людської діяльності. Воно існує стільки, скільки люди живуть і працюють разом. Тільки завдяки скоординованим діям люди могли розвиватися і створювати матеріальні та соціальні цінності.

До початку ХХ ст. управління не вважали самостійною галуззю наукового дослідження. Однак з появою книги Ф. Тейлора "Менеджмент" або "Управління фабрикою" (1911) були виділені головні принципи управлінської праці.

У 20-х рр. ХХ ст. відомий французький інженер А. Файоль, управляючий велетенської добувної і металургійної компанії, запропонував послідовну систему принципів менеджменту. Його вважають основоположником менеджменту.

В основі поняття "*менеджмент*" лежить англійське дієслово, що в перекладі означає управляти. Книга А. Файоля "Основи менеджменту", опублікована в 20-х рр., стала класичною. Завдяки А. Файолю управління стали вважати особливою діяльністю. Так виникла прикладна міждисциплінарна наука психологія управління.

Визначимо основні поняття психології управління.

Управління — це сукупність системи скоординованих заходів, спрямованих на досягнення значимих цілей організації.

Американські автори дають таке визначення сутності управління: "Це — робити щось руками інших".

Менеджмент — це управління, керівництво, дирекція, адміністрація.

Термін "психологія управління" вперше почали використовувати в 20-х рр. ХХ ст. у колишньому Радянському Союзі. Уже в 1924 році на II конференції з проблем наукової організації праці колишнього Союзу йшлося про психологію управління, яка повинна викопувати такі завдання:

— підбір співробітників до виконуваних функцій і один до одного;

— вплив на психіку керівників шляхом стимулювання з метою підвищення ефективності праці.

У працях А. Гастева, В. Добриніна та інших є чимало положень про використання психологічних знань у сфері управління (Сталін репресував і знищив цих учених). І коли психологія у 1936 році була заборонена, це стосувалось і розробок з психології управління. Лише із середини 60-х рр. починається період активного застосування психологічних знань до теорії та практики управління.

Е. Вендров і Л. Уманський одні з перших почали розробки з психології управління. Вони виділили такі аспекти психології управління виробництвом:

- соціально-психологічне питання виробничих груп і колективів;
- психологічний аналіз діяльності керівника;
- психологія особистості керівника;
- психологічне питання добору керівних кадрів;
- психолого-педагогічна підготовка керівника;
- інженерна психологія.

Інших поглядів дотримувався А. Ковальов, котрий відносив до сфери управління тільки соціально-психологічну проблематику:

- оптимальні морально-психологічні властивості особистості керівника;
- реальні типи керівника та їх вплив на морально-психологічний клімат колективу і на виробничу діяльність працівників;
- закономірності розвитку виробничого колективу і динаміка керівництва;
- структура колективу і специфічний підхід керівника до різних мікрогруп;

На сучасному етапі вирізняють два погляди на об'єкт психології управління. Згідно з першим об'єктом, є такі системи, як "людина—техніка", "людина—людина", які розглядають з метою оптимізації управління цими системами.

Згідно з другим об'єктом психології управління, є тільки система "людина—людина". Тут називають також підсистеми "особистість—група", "особистість—організація", "група—група", "група—організація", "організація—організація".

Дотримуючись поглядів Вендрова та Уманського, В. Рубахін і А. Філіппов називають такі головні проблеми психології управління:

- функціонально-структурний аналіз управлінської діяльності;
- інженерно-психологічний аналіз побудови і використання автоматизованих систем управління;
- соціально-психологічний аналіз виробничих і управлінських колективів, взаємини у цих колективах;
- дослідження психології керівника, стосунки між керівниками;
- психологічні аспекти добору та розміщення керівних кадрів;
- психолого-педагогічні питання підготовки керівників.

Прихильники поглядів Ковальова, наприклад А. Кітов, головну увагу приділяють діяльності керівника. Вони вважають, що психологію управління цікавить головню психологічний аспект управлінських відносин, які функціонують у процесі міжособистісної і міжгрупової взаємодії людей, залучених у трудову діяльність.

Отже, є підстава вважати психологію управління комплексною психологічною наукою. А це означає, що її цій науці використовують основні положення соціальної психології, ергономіки, інженерної психології, диференціальної, педагогічної та інших психологічних наук. Також психологія управління базується і на відповідних знаннях науки соціального управління.

Отже, за словами Б. Ломова, "психологія управління синтезує в певному відношенні досягнення суспільних, природничих і технічних наук".

Психологію управління можна визначити як науку, котра вивчає психологічні аспекти управління системний, які охоплюють людину.

Психологія управління розвивається на основі інтеграції, переліку наук, що уможливує диференційоване застосування здобутих знань до теорії та практики управління.

Необхідність повнішого врахування соціально-психологічних чинників у системі управління привела до виділення психології управління як самостійного розділу цієї соціальної науки. Про необхідність такого розділу зазначають у своїх публікаціях І. Волков, А. Журавльов, Е. Кузьмін, Е. Шорохова та ін.

Об'єктом соціальної психології управління є трудовий колектив у широкому розумінні цього слова (це організація, колектив підприємства, цеху, бригади).

Предметом соціальної психології управління є соціально-психологічний аспект різноманітних управлінських відносин, які охоплюють всіх людей як членів трудового колективу. Цю різноманітність управлінських відносин можна конкретизувати:

— відносини між управляючою підсистемою і підсистемою, якою управляють, або окремими її елементами;

— відносини в управляючій підсистемі;

— відносини у підсистемі, якою управляють.

Предмет соціально-психологічного управління також охоплює соціально-психологічні особливості керівника та його діяльності.

Відносини між суб'єктом і об'єктом можна аналізувати на чотирьох рівнях:

— окремо взятої особистості;

— первинного колективу;

— колективу цеху, відділу, підрозділу;

— колективу підприємства, організації.

Об'єкт управління на кожному з цих рівнів характеризується своєю соціально-психологічною специфікою, що виявляється у відповідних управлінських відносинах між суб'єктом і об'єктом управління.

Також специфіка кожного із вищезазначених рівнів відображається на особливостях управлінських відносин як у межах певних колективів, так і об'єктів управління.

Загальний соціально-психологічний аналіз управлінських відносин у трудовому колективі повинен здійснюватись відповідно до вищезазначених рівнів.

Отже, можемо підсумувати, що психологія управління повинна охоплювати аналіз психологічних аспектів управляючої підсистеми і підсистеми, якою управляють, а також взаємодії між ними.

Менеджер — це суб'єкт, який здійснює управлінські функції. Слово "менеджер" уже давно ввійшло в практику західного управління. Важливим практичним принципом у менеджменті є таке твердження: "Хто управляє — не виробляє, хто виробляє — не управляє" (В. Зігерт і Л. Ланге. *Руководить без конфликтов.* — М., 1990). Ці автори дають таке визначення управління: "Управління — це керівництво людьми і таке використання засобів, яке дає змогу виконати поставлені завдання гуманним, економічним і раціональним шляхом".

Відомий американський вчений П. Дракер також дає визначення поняття "управління". Управління — це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу.

У психології управління часто вживається поняття "людський чинник". Поняття "людський чинник" почали вживати під час Другої світової війни. Воно прийшло з англійської мови.

Людський чинник — це все те, що залежить від людини, її можливостей, бажань, здібностей і т.д. Важливість його визначається тим, що збільшується роль людини і її можливостей в процесі управління, тим більше збільшуються вимоги до

інтелектуальних функцій людини та інших психічних процесів, від сприймання й уваги до відповідальності за людське життя.

Людський чинник важливий і там, де на практиці запроваджуються методи відповідно до психологічних та психофізіологічних властивостей людини. Незважання на людський чинник здебільшого призводить до того, що на виробництві збільшується кількість конфліктів, плинність кадрів, зриви в роботі, що зумовлюють зменшення продуктивності праці.

Відповідно, розумне використання людського чинника, тобто врахування особистісних, соціально-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей людей, може сприяти отриманню значного економічного ефекту навіть без економічних затрат.

Психологію менеджменту деякі науковці рекомендують розглядати як міждисциплінарний науково-практичний напрям, метою якого є вивчення і психологічне забезпечення вирішення проблем організацій в умовах ринкової системи господарювання.

Предметом дослідження є психологічні явища в діяльності організацій, зокрема психологічні чинники, що зумовлюють ефективність праці менеджерів. До цих чинників належать такі:

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

- пошук та активізація резервів управлінського персоналу, зокрема оцінювання та добір менеджерів для потреб організації;

- оцінка та поліпшення соціально-психологічного клімату, згуртування персоналу навколо цілей організації, в тому числі вдосконалення стилю і культури ділових стосунків у фірмі;

- психологічне забезпечення довгострокових цілей організації, зокрема розробка кадрової політики фірми, створення дійових механізмів управління фірмою як соціотехнічною системою.

На думку В. Лозниці, розгляд психології менеджменту як міждисциплінарного напрямку дещо звужує її значення і сферу впливу.

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

Отже, маючи за основу психологію управління (яка також є підгалуззю психології праці), психологія менеджменту має спиратися на дослідження в галузі психології творчості, психології особистості тощо, якщо це стосується обов'язків менеджера.

Психологія менеджменту — це галузь психологічної науки, основу якої становлять психологія управління, частково психологія маркетингу та інші аспекти психологічних наук, які певним чином відображені у діяльності менеджерів, знання та використання яких зумовлюють успішну діяльність організації в умовах ринкової економіки. Психологія управління — галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, зокрема роль людського та психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство та керівництво, процеси інтеграції та

згуртованості колективу, неформальні стосунки між його учасниками, психологічні механізми управлінського рішення, соціально-психологічні риси керівника тощо.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити такі висновки:

1. *Психологія управління* — це частина комплексної науки управління. Психологія управління формувалася і розвивалася на стику таких психологічних дисциплін, як інженерна психологія, психологія праці, соціальна психологія та педагогічна психологія.

2. *Об'єктом дослідження психології управління* є система типу "людина—людина", але особливість цієї галузі полягає в тому, що цей об'єкт розглядають з погляду організацій управлінських відносин.

3. *Предмет психології управління* — це діяльність керівників (менеджерів) і підлеглих, яка реалізується шляхом виконання головних управлінських функцій, і управлінські відносини в системі "людина—людина".

4. *Мета психології управління* — розробка шляхів підвищення ефективності і якості життєдіяльності організаційних систем.

5. *Зміст психології управління* — розробка психологічних аспектів діяльності людини, групи та організації в цілому.

6. *Джерела психології управління:*

- а) практика управління;
- б) розвиток психологічної науки;
- в) розвиток соціології організацій.

Психологія управління — це галузь психології, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, тобто вплив психології окремої людини або групи людей на процес управління і, навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи.

1.4. Психологія управління на Заході

Психологічний та соціально-психологічний аспекти в управлінні персоналом промислових підприємств вперше стали предметом спеціальної уваги в СІЛА, де проблеми так званих людських відносин у промисловості зумовили розвиток особливого напрямку управлінської теорії під цією назвою. З широкою програмою виступив на початку 30-х рр. ХХ ст. гарвардський професор Е. Мейо (виходець з Австрії). Професор запропонував новий метод ліквідації соціальних конфліктів і досягнення високої ефективності виробництва.

У своїх доведеннях він звертався до результатів досліджень, які проводили протягом багатьох років у Хоторні на заводах компанії "Вестерн електрик". Перший етап експериментів проводили наприкінці 20-х рр. ХХ ст. Зміст експерименту полягав у тому, що працівниць, які складали телефонні реле, перевели із цеху в спеціальне приміщення, яке називали "кімната дослідження". Роль майстра виконував експериментатор. Протягом двох з половиною років дослідники вивчали, як змінюється продуктивність праці від зміни освітленості робочого місця та періодів відпочинку (змінювали кількість перерв, а також їх протяжність) і тривалості робочого дня. Під час експериментів продуктивність праці збільшилася на 40 відсотків. Спочатку це пояснили зміною вищезазначених чинників, але коли для цієї контрольної групи запровадили попередню освітленість і попередній розпорядок, то продуктивність праці не змінилась. Гіпотеза не підтвердилася, тож дослідники почали шукати інші пояснення.

Уперше результати експерименту в Хоторні підсумував Е. Мейо (1934) у виданій лекції. У 1939 році співробітники Е. Мейо, Ф. Ретлісбергер і У. Діксон

опублікували працю "Менеджмент і робітник". У цій книзі було викладено нове вчення й основані на ньому рекомендації для практики управління персоналом виробництва. Автори монографії переконливо доводять, що підвищення продуктивності праці групою молодих працівниць можна пояснити зміною їхнього ставлення до керівника і до своєї праці. Жінкам-працівницям подобалась увага експериментатора (а про минулого майстра вони говорили без симпатії).

Отже, вчені зробили висновок про існування неформальної структури колективу, яка виникає в результаті особистих контактів людей. У цій неформальній групі виникають свої норми, які і регулюють продуктивність праці, фізичні та моральні риси працівників. Головні практичні рекомендації авторів зводяться до того, що керівник повинен зважати на існування неформальних структур всередині груп, домагатися співпраці з ними, брати до уваги переконання та почуття працівників. Вимоги керівника не повинні заперечувати природне домагання працівників до солідарності. Ф. Ретлісбергер і У. Діксон зосередили увагу на завданні працівників відділу кадрів. Крім виконання своїх звичайних професійних функцій, вони повинні вивчати індивідуальні та групові, так звані людські ситуації, які виникають на виробництві. У монографії "Соціальні проблеми промислової цивілізації" (1946) Е. Мейо продовжив розвивати свої ідеї та своїх співробітників. Він критикує індивідуальну оплату праці, яку деякі вчені вважали єдино ефективним методом стимулювання.

На думку Е. Мейо, егоїстичні економічні інтереси визначають поведінку людей тільки у критичних ситуаціях. У нормальних ситуаціях людина не керується тільки раціональними, прагматичними думками. Головний чинник, який визначає поведінку людей, стверджує Е. Мейо, — це ірраціональний соціальний інстинкт асоціації працівників зі своїми колегами. Е. Мейо обґрунтовує свою систему боротьби за ефективність й окреслює два завдання, котрі повинні постійно бути у центрі уваги кожного адміністратора:

1. Необхідно сприяти утворенню тісних соціальних зв'язків усередині групи працюючих, перетворюючи її в єдину згуртовану команду, тим самим задовольняючи інстинкт асоціації.

2. Потрібно домагатися добровільної та природної співпраці цих груп з керівником для досягнення цілей виробництва.

На підтвердження своєї думки наводить результати дослідження, які проводив у Філадельфії, де знизив плинність від 25 % до 5 % , запропонувавши дві додаткові перерви для відпочинку. Ці перерви дали можливість спілкуватися працівникам одне з одним, що привело до налагодження між ними соціальних зв'язків. Саме перетворення натовпу в соціальну групу, члени якої знаходили задоволення своїх потреб в асоціації, зробило роботу для них привабливою і зменшило плинність кадрів. Е. Мейо підкреслює особливу важливість діяльності адміністратора у створенні та закріпленні соціальних зв'язків у робочих групах.

Щоб вирішити друге завдання (досягнення співпраці групи з управляючими у підвищенні ефективності виробництва), необхідно, щоб група в цілому і кожен її учасник відчували приналежність до того чи іншого колективу, щоб група визнавала керівника не тільки формальним лідером, а й неформальним.

Ці умови й були, на думку Е. Мейо, виконані в Хоторні у так званій кімнаті досліджень. Керівники-експериментатори постійно консультувались з працівниками, роз'яснювали значення і завдання експерименту, вислуховували їхню думку і в

результаті цього досягали вирішення двох соціальних проблем: створили згуртовану групу, таку групу, яка охоче співпрацювала б з керівником.

З іменем Е. Мейо пов'язують виникнення так званого напрямку людських відносин. Новий напрям в управлінні повинен, за задумом його авторів, сприяти більшій ефективності виробництва завдяки заміні грубих тейлорівських методів відповідними психологічними методами.

Виконання цих завдань досягають переліком заходів, які можна поділити на кілька груп.

1. *Спеціалісти з "людських відносин" рекомендують* викликати інтерес працівників до справ фірми, а також формувати у них почуття "приналежності" до фірми. Форми цієї роботи найрізноманітніші — це бесіди, радіопередачі, заводські газети тощо. Працівника ознайомлюють з історією фірми, підприємства, зі структурою в цілому; особлива увага приділяється традиціям фірми. Це, на думку авторів "людських відносин", повинно формувати у працівників почуття приналежності до фірми на зразок: "Я — частина фірми, а моя праця — певний ланцюг у виробничому процесі". Цій меті також сприяє регулярна інформація про справи фірми на ринках збуту, про її прибутки.

2. *Працівникам не забороняється подавати скарги, виражати критичні зауваження або своє незадоволення.* З метою виявлення таких незадовольень проводяться регулярні опитування, бесіди та ін. Ці заходи, на думку їхніх авторів, мають подвійне навантаження. По-перше, вони повинні використати відомий психологічний ефект, що "винесення назовні" внутрішніх переживань приносить полегшення людині; по-друге, адміністрації ліпше заздалегідь знати настрої працівників, аніж чекати від них страйків та інших деструктивних дій.

3. *Програма "людських відносин" передбачає,* щоб адміністрація підприємства налагоджувала дружні стосунки з працівниками. Представникам адміністрації рекомендують відмовитися від зовнішніх атрибутів свого становища (це знаки розрізнення та форма одягу), які заставляли б працівників-підлеглих відчувати свою залежність. Кожен керівник за можливістю повинен знати своїх підлеглих в обличчя, прізвище, ім'я та по батькові, вітатися за руку та ін. Особлива увага належить майстрові. Якщо за системою Ф. Тейлора майстер — це наглядач і контролер, то за новою системою він товариш членів бригади. Рекомендують назначати майстра з неформальних лідерів.

4. *Адміністрації рекомендують* підтримувати профспілки, йти на поступки у другорядних питаннях. Така тактика одержала назву "приручення робітничих організацій". Створення окремим групам працюючих певних пільг призводить до конкуренції серед працівників, роз'єднання групи.

5. *Програма "людських відносин" передбачає* надання працівникам деяких соціальних та комунальних послуг (організація столових зі зниженими цінами, спортивні площадки, клуби тощо). Цей комплекс заходів створює уявлення у працівників, що адміністрація про них піклується і допомагає їм організувати дозвілля працюючих. Це згуртовує колективи навколо фірми.

У США великі промислові підприємства мають відділи "соціальних відносин", котрі розробляють політику щодо робітників. Крім того, є спеціальні фірми, які обслуговують промислові підприємства з метою налагодження "людських відносин". У більшості університетів США теорію "людських відносин" викладають як спеціальну дисципліну, а в деяких університетах створені факультети "людських відносин".

Теорія "людських відносин" мала найбільшу популярність в Америці на початку і в середині 50-х рр. ХХ ст. Однак наприкінці 50-х рр. цю теорію дедалі більше почали критикувати. Пройшла хвиля страйків, яка вплинула на науково-технічний прогрес та розвиток виробництва.

У роботі Г. Саймон і його послідовники на перший план виносять проблему прийняття рішень, в центрі уваги стоїть не робітник, а "адміністративна людина", функції якої — приймати рішення на тому чи іншому організаційному рівні.

Серед тих, хто і сьогодні хоче знайти психологічний рецепт вирішення всіх соціальних проблем (як у промисловості, так і за її межами), найчастіше називають професора Ф. Герцберга.

Професор Ф. Герцберг сформулював нову модель людини— "людини творчої". Згідно з Ф. Герцбергом, людина за своєю природою має подвійний характер. З одного боку, людині властива тваринна природа і певні потреби, які зводяться до інстинкту самозбереження. З іншого, людина має власне людську сутність, якій властиві вищі потреби, а саме:

- потреба, щоб її розуміли;
- прагнення до відкриттів та свідомо поставлених цілей;
- прагнення до творчої активності;
- прагнення до саморозвитку та поліпшення умов свого існування.

Як зазначає Ф. Герцберг, підвищення оплати праці може усунути незадоволеність розміром зарплати. Реалізація цих потреб робить людину щасливою, але не задовольняє на тривалий період. Стійка задоволеність працею створюється тільки змістом трудової діяльності, інтересом до процесу праці, успіхом у вирішенні складних завдань, що зумовлює суспільне визнання людини.

Ф. Герцберг зауважує, що жодна фірма не може мати успіху, якщо вона пригноблюватиме творчу природу людини. Зауважимо, що в центрі уваги Ф. Герцберга (на відміну від "адміністративної людини" Г. Саймона) стоїть "творча людина", але вже не простий працівник, а спеціаліст, менеджер, управлінець.

Розглянуті теорії, як і сучасні теорії психології управління, містять цілу низку обґрунтованих положень і практичних рекомендацій, які зберегли своє значення і для виробництва, і для управлінської діяльності в нашій державі.

Запитання для обговорення

1. *Розкрийте зміст поняття "управління".*
2. *Назвіть основні види управління та його складові.*
3. *Вкажіть, що потрібно розуміти під соціальним управлінням.*
4. *Дайте визначення поняття "організація".*
5. *Визначте поняття "менеджмент", "менеджер", "людський чинник".*
6. *Що є об'єктом і предметом науки психології управління?*
7. *Що виступає метою, змістом і джерелами психології управління?*
8. *Дайте визначення поняттям "психологія управління" і "психологія менеджменту". Вкажіть особливості цих наук.*
9. *Охарактеризуйте сутність і зміст Хоторнського експерименту та його обґрунтування, здійснене Е. Мейо.*
10. *Назвіть основні положення теорії "людських відносин" та рекомендацій з підвищення ефективності праці в організаціях.*

Лекція 2

ОСОБИСТІТЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Соціальна позиція та роль особистості в організації

2.2. Рівень домагань особистості та їх значення в управлінських відносинах

2.3. Соціальні норми як регулятори поведінки особистості

2.1. Соціальна позиція та роль особистості в організації

Психологічний аналіз управлінської діяльності кожної організації (в широкому розумінні цього слова) вимагає розглянути кожного працівника в тісному взаємозв'язку з тими групами, організаціями, до складу яких він належить. Кожен працівник, будучи членом якоїсь соціальної групи, організації, займає ту чи іншу позицію в управлінських відносинах. Соціальна позиція працівника зумовлена передусім його професійно-кваліфікаційними характеристиками та функціональними обов'язками.

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

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

Поняття *"позиція особистості"* запропонував відомій австрійській психолог А. Адлер, засновник індивідуальної психології. Він називає своє вчення *"позиційною психологією"*.

Поняття *"позиція особистості"* вживають у вітчизняній і західній літературі, проте описують його по-різному.

Дуже часто це поняття ототожнюють із поняттям *"роль"*, *"статус"* *"відношення"*, *"установка"*, *"ціннісні орієнтації"*.

Можна виокремити два найбільш загальні підходи до розуміння позиції.

Згідно з першим підходом (соціологічним), під позицією розуміють щось зовнішнє до особистості, те місце, яке вона посідає в системі відносин певної соціальної структури.

Чеський психолог Ф. Якубчак пише, що позиція характеризує місце особистості, класу або категорії людей у суспільній структурі стосовно інших людей.

І. Кон розглядає позицію як соціальне становище особистості, її місце в соціальній структурі (В. Селіванов, А. Глотчкін вживають поняття позиції в значенні ролі)

У другому підході (психологічному) позицію розглядають як внутрішній компонент, який належить до структури особистості. Зокрема, Б. Ананьєв виходить з того, що позиція особистості є складною системою відносин особистості, установок і мотивів, цілей та цінностей.

Н. Мясіщев пов'язує поняття *"позиція"* із системою підношень особистості, вказуючи, що психологічне Відношення виражає активну вибірккову позицію особистості, яка визначає індивідуальний характер діяльності та окремих учинків. На думку Л. Божович, позиція є системою внутрішніх мотивів, потреб, прагнень (*"внутрішня позиція"*), які зумовлюють певну структуру ставлення людини до дійсності, до оточення і до самого себе.

Саме з позиції, вважає Б. Паригін, починається той структурний пласт психіки, що характеризує особистість вже не як об'єкта, а як суб'єкта соціальних відносин (власного життя).

Кожну позицію особистості в тому чи іншому виробничому колективі організації завжди аналізують відповідно до інших позицій. Отож, наявний відповідний взаємозв'язок між людьми, які перебувають у пов'язаних між собою позиціях (наприклад, немає позиції генерала без армії, директора без підприємства і тощо).

Поняття "позиція" тісно взаємопов'язане із поняттям "соціальна роль". У процесі їх аналізу потрібно звернутися до рольової теорії, яку розробляли О. Бодальов, І. Кон, Е. Кузьмін, Б. Паригін.

Визначимо, що таке "соціальна роль". У психологічній літературі можна знайти багато інтерпретацій цього поняття.

Ми розглядатимемо соціальну роль як нормативну систему дій, яка очікується від індивіда відповідно до його соціальної позиції (становища), місця в конкретній системі соціальних відносин.

Як зазначає Р. Шакуров, очікування або взірці поведінки зумовлюються як організаційно-технічними, так і соціальними чинниками виробництва: "Організаційно-технічні вимоги безпосередньо диктуються знаряддями, технологією і кінцевим продуктом діяльності організації, в якій перебуває працівник. Соціальні вимоги виходять від людей, що оточують індивіда. Вони є ніби відображенням у суспільній свідомості організаційно-технічних умов діяльності і являють собою ідеальну модель соціальної ролі". Наприклад, працівник якоїсь бригади чи відділу, будучи членом цього колективу, повинен виконувати певні обов'язки, тобто повинен діяти відповідно до тих прав і обов'язків, які становлять взірець його поведінки. Ці рольові вимоги виходять не тільки від первинного колективу (бригади, відділу), а від усього колективу підприємства і від суспільства в цілому.

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

У системі формальних відносин працівник не повинен порушувати технологію виробництва, правила безпеки, дисципліну праці. Якщо його діяльність відповідає очікуванню взірцям, то її вважають успішною і працівник виконує свою професійно-функціональну роль.

Детальніше розглянемо офіційну функціональну роль особистості в колективі.

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

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

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

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

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

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

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

Якість виконання тієї чи іншої соціальної ролі залежить від того, наскільки людина розуміє її специфіку і якою мірою цю роль вона приймає і засвоює, тобто інтерналізує. Як зауважив І. Кон, "інтерналізована роль — це внутрішнє вивчення індивідом свого соціального становища і його ставлення до цього становища відповідно до його обов'язків".

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

Ефективність виконання соціальної ролі працівником зумовлена також і особливостями самооцінки власної рольової поведінки в системі управління. Бувають ситуації, коли суб'єктивне розуміння й оцінка особистістю окремих елементів своєї функціональної ролі

не цілком відповідають вимогам колег (тобто не збігаються).

С. Безсонов проводив дослідження, зіставляючи дві оцінки:

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

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

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

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

Як свідчать експериментальні дані, інколи ті чи інші професійні ролі настільки входять у свідомість людини, що стають перепорою для прийняття інших ролей, навіть в уявній ситуації. Зокрема, в експериментах М. Гомелаурі досліджувані (прокурори й адвокати, тобто особи з протилежними професійними ролями) спочатку повинні були оцінити правопорушення з позиції своєї ролі, а потім з протилежної. Виявилось, що деякі досліджувані не могли сприйняти завдання, яке полягало в оцінюванні поступків з позиції протилежної ролі.

Щоб успішно виконувати професійні ролі, необхідне не тільки знання і розуміння посадових інструкцій, а також важлива моральна готовність прийняти певну роль та активність щодо її виконання. Тоді офіційні рольові вимоги

підкріплюються відповідними вимогами людини до самої себе. Потрібно особливо акцентувати увагу на значенні відповідальності як властивості особистості яка визначає її ставлення до своїх функціональних обов'язків.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Є і психологічний підхід до визначення поняття "позиція". Це внутрішній компонент, котрий належить до структури особистості, це вибірковість, яка визначає індивідуальний характер діяльності в окремих учинках.

Отже, соціальна роль — це набір норм, які визначають, як повинна вести себе людина певного соціального становища або яка займає певну соціальну позицію.

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

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

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

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

2.2. Рівень домагань особистості та їх значення в управлінських відносинах

Ставлення особистості до своїх соціальних ролей в системі управлінських відносин значною мірою зумовлено рівнем її домагань. Рівень домагань визначається якступінь важкості мети, досягнення якої прагне певна особистість.

У психологічному словнику рівень домагань визначено як прагнення особистості посісти певне місце у шкалі цінностей. Рівень домагань свідчить про те, що особистість чекає від себе такого ступеня складності виконання завдань, який її задовольнить.

Рівень домагань особистості вперше експериментально вивчає К. Левін наприкінці 20-х рр. ХХ ст.

Кожна людина в процесі діяльності завжди ставить перед собою певні цілі. У процесі досягнення цих цілей людина здебільшого переживає почуття задоволення.

З огляду на це той чи інший рівень домагань особистості зумовлений її прагненням переживати успіх і уникати поразки. В цілому відома невідповідність між рівнем домагань і рівнем можливостей їх задоволення є суттєвим моментом у розвитку особистості. Ця невідповідність мобілізує діяльність особистості, змушує її активізуватися.

Дослідники навіть вивели формулу щастя:

Рівень домагань

Щастя = ----- •

Рівень можливостей

У результаті дослідження було виявлено, що рівень домагань особистості формується під дією певних чинників. Це стандарти успіху, які наявні в тих чи інших

соціальних групах, в які залучена особистість, рівень її самоповаги, минулий досвід, успіхи і поразки в процесі досягнення своїх цілей, міра інтерналізації відповідної соціальної ролі (зауважимо, що на рівень домагань значний вплив має перший успіх чи неуспіх у досягненні мети в ранньому дитинстві).

Не тільки експериментальні дані, а й життєва практика засвідчують, що успіх зумовлює прагнення до складніших цілей, водночас неуспіх змушує людину знижувати свій рівень домагань. Безперечно, у процесі розгляду домагань особистості можна помітити вплив суспільно-економічного розвитку суспільства в цілому, того чи іншого етапу його розвитку. Також потрібно зауважити, що рівень домагань особистості — це один із проявів відповідного способу життя з його специфічними особливостями.

Розглядаючи рівень домагань особистості в трудовій діяльності, вчені простежують його залежність від віку, освіти, статі й соціального становища особистості. Зокрема виявлено, що з віком (до певного періоду) рівень домагань, пов'язаний із творчими потребами, підвищується, а потім знижується. Ці переломні точки в різних професійних групах різні. Наприклад, для представників робітничих професій ця точка обмежена періодом 19—25 років, інженерно-технічного персоналу — 30—35 років.

Збільшується зростання домагань із зростанням рівня освіти. За даними дослідження, вищий рівень домагань, пов'язаний із задоволенням потреби у творчості, простежується зі збільшенням рівня освіти і управлінського персоналу. З підвищенням рівня освіти працівників збільшуються і їхні вимоги до свого колективу. Із зростанням освіти робітника збільшується і рівень домагань щодо рівня заробітної плати.

Зв'язок між статтю працівників і рівнем домагань один із перших досліджував В. Ядов. Було виявлено, що в цілому запити жінок до змісту праці і розміру зарплати суттєво нижчі, ніж у чоловіків (Відмінність у рівні домагань пояснюється соціальними, а не психологічними чинниками).

Н. Наумова зазначає, що характер взаємозв'язку статі і рівня домагань залежить передусім від професійної групи. В одних професійних групах рівень домагань жінок нижчий, а в інших може бути таким, як і в чоловіків. Стосовно умов праці, то рівень домагань жінок набагато вищий, ніж чоловіків. За даними В. Абрамкіна (досліджували чоловіків і жінок, які працювали в різних виробничих умовах), у чоловіків середнє значення індексів задоволеності окремими чинниками вище на 10—32 % , ніж у жінок.

За даними досліджень, рівень домагань людини зумовлений соціальним становищем її батьків. Зокрема, Н. Наумова і М. Слюсарянський дослідили, що найбільше задоволені своєю працею на виробництві діти селян, далі — діти робітників, а потім — діти інженерно-технічних працівників та службовців.

Зауважимо, що багато залежить від того, як особистість оцінює свої можливості. Експериментально з'ясовано, що простежуються такі тенденції — одні особи адекватно оцінюють свої можливості, другі схильні до постійної переоцінки їх, треті — до такої ж недооцінки своїх можливостей. В останньому випадку навіть досягнутий особистістю одномоментний успіх не призводить до підвищення рівня домагань (Ф. Хопе).

Рівень домагань тісно пов'язаний з мірою залучення "Я" в певну соціальну роль. Якщо та чи інша роль не інтерналізована особистістю, то її домагання в межах цієї ролі можуть бути досить низькими і не підвищуватимуться у разі успіху. Наприклад,

для молодої людини яка не вступила у вищий навчальний заклад і бажає вступити на наступний рік, самооцінка успіхів у підготовці до вступних іспитів буде важливішою, ніж якість досягнення на тимчасовій роботі.

Особливий інтерес викликають дослідження, які розглядають рівень домагань і соціометричний статус у колективі (дослідження Ю. Орлової). На підставі досліджень виявлено, що індивіди з низьким соціометричним статусом характеризувались вищим рівнем домагань щодо зарплати, ніж індивіди з високим соціальним статусом. Крім цього, робітники з високим соціальним статусом прагнуть до досягнень у виробництві менше, ніж робітники з низьким соціальним статусом, але більше, ніж індивіди із середнім соціальним статусом. Тут залежність має криволінійний характер.

Учені досліджували специфіку домагання робітників щодо зарплати, яка є важливим стимулюючим чинником. Вони виявили, що наявна так звана "соціальна норма" зарплати, з якою людина-працівник порівнює величину своєї отриманої зарплати. Як виявили дослідження, ця "норма" залежить від статі, віку, галузі, в якій працює людина, її професійної групи, кваліфікації.

Ті, у кого заробітна плата нижча від цієї "норми", виявляють незадоволеність оплатою, відчувають дискомфорт.

За даними вчених, "соціальна норма" у чоловіків-робітників вища, ніж у працівниць, у висококваліфікованих вища, ніж у низькокваліфікованих.

Задоволеність зарплатою, як відомо, пов'язана як з потенційною, так і з реальною плінністю кадрів.

Виявлено дані, які свідчать про взаємозв'язок між задоволеністю працівників зарплатою і продуктивністю їхньої праці.

Отже, можна зробити висновок, що ставлення працівника до своєї зарплати досить суттєво впливає на ефективність виконання ним своєї соціальної ролі у виробничому колективі.

Завдання оптимізації діяльності особистості в системі управлінських відносин потребує виявлення чинників, які можуть впливати на динаміку (тобто зміну) рівня домагань відповідно до певних соціальних ролей.

Цікаві дослідження проводила Е. Борисова. Дослідження виявили, як успіх чи неуспіх у трудовій діяльності впливають на рівень професійних домагань особистості. Було з'ясовано, що працівники, які працюють ефективніше, характеризувалися здебільшого високим рівнем професійних домагань і відповідною їм стійкою, адекватною самооцінкою. І це закономірно, бо формування зазначених рис особистості зумовлене її трудовими успіхами та їх оцінюванням іншими членами колективу. І навпаки, через постійні невдачі, особливо в перші роки роботи, поступово закріплюється у свідомості особистості й оточуючих думка про неможливість взагалі досягти успіху. У результаті це призводить до заниження самооцінки й рівня професійних домагань.

Учені вирізняють у навчанні (як діяльності) чотири типи пояснення успіху і неуспіху:

- здібності;
- складність завдання;
- докладені зусилля;
- везіння.

Найпродуктивніше пояснення успіху і неуспіху — достатньо чи недостатньо було докладено зусиль.

Для чоловіків із збільшенням віку характерне поступове підвищення ролі виробничого колективу, а для жінок — підвищення ролі сім'ї. Зауважимо, що для тих та інших характерне зниження з віком орієнтації на коло друзів. Ця проблема ще потребує вивчення. Перед дослідниками стоїть перелік завдань, вирішення яких допомогло б цілеспрямовано й ефективно впливати на особистість в системі управлінських відносин.

2.3. Соціальні норми як регулятори поведінки особистості

Поведінка особистості як об'єкта управління будується на підставі відповідних соціальних норм. Ці норми можна визначити як історично сформовані стандарти поведінки та діяльності, виконання яких для індивіда і групи є необхідною умовою залучення їх у соціальне ціле (або створення соціального цілого).

Норма з латинської мови — взірець. Це наявний у соціальній спільності чи групі стандарт, зіставленням з яким визначається прийнятність і досконалість об'єктів, процедур і продуктів діяльності (зокрема, юридичні, моральні, мовні норми).

Основним змістом норми є передусім вимоги суспільства.

Соціальні норми кожної групи виявляються у відповідних правилах і у вигляді засобу, по-перше, для орієнтації поведінки кожної особистості в тій чи іншій ситуації, по-друге, для соціального контролю за їх поведінкою з боку певної спільності людей.

Можна стверджувати, що групові (або соціальні) норми зазвичай є стандартом поведінки в малій групі, регулятором відносин, які в ній наявні.

Учені, аналізуючи різноманітність групових норм, зумовлених системою офіційних та неофіційних відносин, виділили загальну характеристику функціонування норм у малій групі.

По-перше, норми є продуктом соціальної взаємодії і виникають у процесі життєдіяльності групи, а також вводяться до неї більшою соціальною спільнотою (наприклад організацією).

По-друге, група не визначає норм для кожної можливої ситуації, вони формуються лише щодо дій і ситуацій, які мають певну важливість для групи.

По-третє, норми можуть застосовуватися до ситуації загалом, безвідносно до окремих членів групи і ролі, яку вони відіграють, а можуть лише регламентувати виконання соціальних ролей, тобто бути рольовими стандартами поведінки.

По-четверте, норми вирізняють за мірою їх прийняття групою: деякі норми схвалюють майже всі учасники групи, натомість інші підтримує лише незначна кількість.

По-п'яте, норми відрізняються також за мірою і широтою девіантності (відхилення), що допускаються, і відповідним діапазоном санкцій, які у цьому разі застосовують.

Отже, групові норми регулюють діяльність групи як організаційної одиниці в її прямуванні до певної мети. Форми вияву і дії цих норм різноманітні й охоплюють широкий діапазон: від зовнішніх ритуалів до морального та естетичного вибору. Особливо потрібно акцентувати, що функціонування групових норм безпосередньо пов'язане із соціальним контролем за поведінкою індивіда. Дотримання групових норм забезпечується відповідними санкціями.

Соціальні санкції (лат.— непорушна, жорстка постанова) — це засоби соціального контролю, які виконують функцію інтеграції групи, регулюють поведінку її членів.

Виокремлюють позитивні санкції, тобто заохочення до дій, бажаних для групи, схвалюваних нею, та негативні — як покарання за небажані дії.

Отже, соціальні норми виконують функції орієнтації поведінки, її оцінювання та контролю за нею.

Як регулятивний механізм поведінки, соціальні норми не тільки забезпечують певну уніфікацію поведінки членів групи, а й одночасно регулюють відмінності в середині групи. Вони створюють статусно-рольову структуру групи, підтримуючи таким чином стабільність її існування. Головним призначенням дії групових норм є забезпечення існування групи як цілісної системи у суспільній діяльності. Цілі, які ставить перед собою індивід, значною мірою визначаються саме груповими нормами. Вплив групи на індивіда виявляється в його бажанні узгоджувати свої дії з нормами, прийнятими в групі, й уникати тих дій, які можна розглядати як відхід від них. Індивід не може вважатися повноцінним членом групи, доки він психологічно не залучений до неї, тобто доки він не прийняв групові норми за стандарти своєї власної поведінки. Якщо він не погоджується із чинними груповими нормами, то можна бути членом групи лише номінально, але не психологічно.

Водночас норми можуть бути чинником ригідності групи та особистості, обмежувати їхню діяльність у нових чи незвичних ситуаціях, гальмувати процеси групового та індивідуального розвитку.

Ті чи інші соціальні норми мають як малі, так і великі групи (класи, етнічні спільності).

Соціальні норми, які виробляються в малих групах, тісно пов'язані з масовою свідомістю спільності, до якої ця група належить. Західні дослідники виявили, що у виробничих групах на неформальній основі часто виникають неписані стандарти рівня продуктивності праці, які не можна перевищувати (Хоторнський експеримент). Ці неформальні стандарти регулюються різними груповими санкціями. Таке обмеження продуктивності є одним зі стихійних способів боротьби працюючих з підвищеною інтенсивністю праці з боку роботодавців.

Отже, соціальні норми виникають не тільки в результаті цілеспрямованої діяльності офіційних організацій, але й стихійно, тобто неофіційно. Особливо це яскраво виявляється на рівні малих груп.

Як показали дослідження, на промислових підприємствах первинні виробничі колективи ставлять до своїх учасників різні вимоги:

- розвиток трудової активності;
- підвищення професійної майстерності;
- підвищення загального рівня культури;
- підвищення рівня спілкування в колективі.

Було доведено, що характер вимог колективу до особистості залежить від соціально-демографічних особливостей колективу і належного рівня культури його учасників. Цікаві спостереження провели угорські психологи І. Балінта та М. Мурані, що стосувались ставлення членів бригади до безпеки праці.

Було виявлено, що в одному виробничому колективі сформувалися такі норми, як невиконання деяких правил техніки безпеки (застосування поясів безпеки під час роботи на висоті). І нові члени колективу, щоб завоювати повагу, також не виконували правила безпеки, що спричиняло травматизм.

Отже, одним із визначених чинників ефективного управління особистістю у виробничому колективі є врахування тих соціальних норм, які склалися, а також знання їх специфіки і сили впливу на працівників.

Учені довели, що ефективність соціальних норм як регуляторів поведінки простежується здебільшого у випадках, коли група, до якої належить індивід,

водночас є референтною. Тобто такою, з якою особистість себе більшою мірою ототожнює. Тоді соціальні цінності й норми цієї референтної групи є для індивіда еталоном діяльності (хоча сам індивід до її складу може і не належати). Наприклад, молодий робітник низької кваліфікації для себе референтною групою вибирає висококваліфікований колектив і свою групову діяльність співвідносить з груповими нормами саме цього колективу.

Отже, щоб пояснити поведінку цієї чи іншої людини, необхідно передусім звернутися до цінностей і норм її референтної групи.

Переважно кожна людина таких референтних груп має декілька і залежно від чинників орієнтується то на одну, то на іншу.

Ті особи, з якими індивід порівнює свій статус, є референтними. Група може стати референтною тому, що інші люди порівнюють з нею індивіда.

Дослідження виявили зв'язок між віком, статтю працівників та їхніми орієнтаціями на певні норми.

У цілому систематичне вивчення соціальних норм працівників (залежно від соціально-демографічних і професійно-кваліфікаційних характеристик) є необхідною умовою ефективного стимулювання трудової діяльності й оптимізації управлінських відносин.

Запитання для обговорення

1. *Розкрийте зміст поняття "позиція особистості".*
2. *Охарактеризуйте наукові підходи до розуміння позиції особистості.*
3. *Визначте поняття "соціальна роль".*
4. *Назвіть чинники, котрі сприяють ефективному виконанню офіційних функціональних ролей.*
5. *Що таке "професійна деформація"? Поясніть сутність експериментального дослідження М. Гомеллаурі з цієї проблеми.*
6. *Доведіть важливість значення риси відповідальності для управлінця. Охарактеризуйте дослідження К. Муздибаєва з цієї проблеми.*
7. *Визначте поняття "рівень домагань".*
8. *Охарактеризуйте чинники, які впливають на рівень домагань особистості.*
9. *Що ви розумієте під поняттям "соціальна норма"? Охарактеризуйте функціонування таких норм у малій групі.*
10. *Охарактеризуйте основні функції соціальних норм.*

Лекція 3

ТРУДОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ, ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ ТА МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЯЦІЇ

3.1. *Мотиви трудової діяльності, їх характеристика*

3.2. *Деякі напрями дослідження мотивів трудової діяльності у США*

3.3. *Психічні стани в трудовій діяльності. Особливості, класифікація, характеристика*

3.1. Мотиви трудової діяльності, їх характеристика

Ефективне управління діяльністю людини та її поведінка будуть ефективні тільки тоді, коли керівник знає, що являє собою та чи інша людина, які внутрішні мотиви і зовнішні стимули її поведінки та діяльності.

Ці мотиви виявляються у ставленні до праці взагалі та до конкретної професії, до своїх професійних обов'язків і в кінцевому результаті визначають ефективність діяльності людини.

Л. Рубінштейн писав: "Перше запитання, на яке ми хочемо одержати відповідь, коли хочемо дізнатися, що являє собою та чи інша людина, це те, чого хоче людина, що її приваблює, до чого вона прагне?". Це питання про її спрямованість, про її установки і тенденції, потреби, інтереси, ідеали. І лише потім, продовжує Л. Рубінштейн, цікавить, що вона може (здібності як потенційні можливості) і хто вона є (характер).

Не випадково, як бачите, на перше місце поставлений комплекс потреб людини, інтересів і пов'язаних з ними бажань, установок та ціннісних орієнтацій.

Потреби та їх похідні (бажання, інтереси тощо) є вирішальними чинниками, які передусім визначають лінію індивідуальної поведінки людини.

Усвідомлені й неусвідомлені потреби, схильності, бажання та інші форми відображення суспільного буття є внутрішніми чинниками, які визначають соціальну поведінку людей, їхні мотиви.

Отже, будь-яка діяльність (ігрова, навчальна, трудова) виходить з певних мотивів і спрямована на досягнення певних цілей. У загальному вигляді мотив — це те, що спонукає людину до діяльності, а мета — те, чого людина намагається досягнути у результаті діяльності. Як вище зазначалося, у мотивах виражаються потреби людини, тобто її необхідність у чомусь.

Відношення "мотив—ціль" створює своєрідний "вектор", який задає напрям діяльності.

У процесі життя у кожної людини формується система мотивів, з яких одні є домінуючими, а інші підпорядковані їм.

Якщо мотиви діяльності людини та поставлені нею цілі пов'язані з віддаленим майбутнім, то ми ведемо мову про далеку мотивацію (або мотивацію на перспективу). Якщо ж вони обмежені найближчим майбутнім, то йдеться про близьку мотивацію. Від рівня мотивації залежить ставлення людини до праці, до успіхів і поразок, які виникають у процесі виконання діяльності.

Тільки далека (перспективна) мотивація є джерелом активного творчого ставлення до роботи. Близька мотивація характеризується відсутністю перспективи, горизонту.

Важливою рисою керівника є вміння розуміти мотиви діяльності підлеглих і ставити перед ними такі завдання, які розкривали б перспективу кожному.

Є багато класифікацій мотивів трудової діяльності.

Відповідно до різних людських потреб, які лежать в основі мотивів (матеріальні і духовні потреби), виділяють і відповідні групи мотивів. До цих груп додають ще мотиви соціальні, розуміючи спонукання соціального характеру.

Зауважимо, що соціальна природа людини відображається на мотивації, на всіх потребах без винятку. До соціальних потреб належать такі:

- потреби у спілкуванні;
- у відповідному соціальному становищі;
- у визнанні іншими;
- у самоствердженні;
- у самореалізації та ін.

Виходячи з концепції Б. Ананьєва про людину як індивіда, особистість і індивідуальність, можна пов'язати: матеріальні — з потребами індивіда; соціальні — з потребами особистості; духовні — з індивідуальністю.

А. Русалінова дослідила, що матеріальна зацікавленість у конкретній роботі, безпосередній інтерес до процесу праці й переживання соціальної значимості (важливості) результатів праці можуть виявлятися в різному поєднанні і створювати шість типів ставлення до праці. Однак оптимальним буде такий тип ставлення до праці, в якому спостерігається висока інтенсивність таких компонентів:

- матеріальна зацікавленість;
- переживання соціальної значимості;
- безпосередній інтерес до роботи.

Зауважимо, що в процесі трудової діяльності залежно від обставин особистого життя, від зміни праці в певній сфері і певний період відбувається динаміка мотивів (тобто відбувається висування на перший план одних мотивів, а витіснення інших на другий план).

В. Ядов на підставі праць американських авторів зіставив зміну мотивів у працівників у різні періоди економічної стабільності. Він виявив, що загальний рівень задоволеності роботою підвищується зі збільшенням рівня безробіття в країні.

Структура мотивів праці із збільшенням нестабільності в країні змінюється до висування на перше місце економічних чинників і переміщення на останнє місце чинників, які пов'язані зі змістом праці. Це характерно і сьогодні. Зокрема, робітники більш кваліфікованої праці можуть виявляти значніший інтерес до змісту праці не тільки тому, що це зумовлено її особливостями, але й тому, що відчувають високий рівень упевненості у стабільності свого становища.

У західній психології дуже поширена теорія мотивації А. Маслоу.

А. Маслоу виділяє п'ять рівнів потреб людини.

1. Основні фізіологічні потреби (голод, спрага, житло тощо).
2. Потреба в безпеці (виживання, захист, стабільність).
3. Потреба у приналежності й любові.
4. Потреба у повазі і самоповазі (значення, компетентність, визнання).
5. Потреба у самоактуалізації та самореалізації.

Лише тоді, стверджує А. Маслоу, коли людина задовольнить потреби нижчого рівня, вона переходить до задоволення потреб вищого рівня.

А. Маслоу вважає, що потреби в самореалізації своїх можливостей, в постійному самовдосконаленні, творчості в широкому розумінні цього слова домінують у небагатьох людей, оскільки більшість людей зайнята боротьбою за задоволення потреб нижчого рівня.

Цікаву класифікацію мотивів трудової діяльності запропонував польський психолог Т. Томашевський.

Першу групу мотивів він називає *мотивами вигоди*. Матеріальна вигода — це передусім заробітна плата, також житло і задоволення інших матеріальних потреб. Соціальна вигода — це насамперед професійна гордість. Т. Томашевський вважає, що працівник повинен уявити собі залежність між продуктивністю праці і вигодою, яку отримує. Тому важливо, щоб у процесі праці він міг побачити свої результати, періодично одержувати інформацію про досягнуті ним якісні та кількісні показники. Якщо така інформація надходить до працівника із запізненням або із "третьох рук", ефективність усіх стимулюючих заходів знижується, а в деяких випадках виникає почуття образи і знижується продуктивність праці.

Важливу роль у класифікації Т. Томашевського відіграє *безпека*. Можливі небезпеки, з якими працівник стикається під час роботи, він розділяє на три групи:

— фізична безпека, яка загрожує здоров'ю чи життю працівника;

— матеріальна безпека, пов'язана із можливими грошовими втратами;

— загроза громадських заходів впливу, в результаті чого може змінитися соціальне положення або професійний престиж, коли працівник може втратити повагу товаришів по роботі.

Наступні мотиви, які важливі для працівника, це *зручність*. Людина має природне намагання вибирати серед доступних їй способів виконання завдання найпростіший спосіб, який потребує мінімальних фізичних і розумових зусиль. Проте це не означає, що люди завжди надають перевагу лише простій роботі, яка не потребує від них ніяких зусиль.

Як виявили дослідження, найбільш прийнятною є така робота, рівень складності якої відповідає індивідуальним можливостям працівника. А вже в межах цих можливостей людина намагається уникнути непотрібних зусиль.

Наступна група мотивів — *задоволеність*. Відомо, що людина виконує види робіт або виконує завдання тому, що сам процес їх виконання приносить їй задоволення (наприклад, управління механізмами, їх збирання і розбирання, регулювання).

Така схильність до задоволеності може змінюватись, люди можуть набувати цієї схильності або втрачати її під час виконання певних дій. Однак потрібно зауважити, що кожна професія складається не тільки з тих операцій, які приносять задоволення. Деколи треба виконувати операції, які приносять незадоволення.

Саме з огляду на це різні люди, які працюють в одній і тій же сфері, виконують різні необхідні операції з різним рівнем старанності.

Важливе значення має також і *громадська думка колег*. Здійснюючи ті чи інші поступки або уникаючи їх здійснення, кожна людина зважає на думку своїх колег.

На людину впливає те, що інші поступають певним чином, мають певні погляди, очікують чи остерігаються чогось.

Кожна людина розуміє, що оточуючі очікують від неї чогось, а іноді навіть вимагають, щоб вона вела себе саме так, а не інакше.

Особливо великий вплив громадської думки на нових працівників, які тільки адаптуються до сформовано-го колективу, в якому наявні свої традиції та соціальні норми.

Для працівників старшого віку особливе значення має їхній власний авторитет, який вони завоювали. Як видно з досліджень, дуже важко змінити думку про людину, яка вже склалася у колективі.

Вищезазначені мотиви, як вважає Т. Томашевський, діють одночасно. Вони можуть діяти в одному напрямку чи суперечити один з одним. Наприклад, робота може приносити великий зарібок, бути водночас безпечною, приємною, мати велике значення для оточуючих. Однак може бути і навпаки, робота приносить великий зарібок, але є небезпечною, неприємною, не відповідає можливостям працівника.

Мотиви, які узгоджуються, взаємно доповнюють один одного. А протилежні мотиви, навпаки, створюючи конфліктну ситуацію, негативно відображаються на виробничому процесі, зокрема на поведінці людини.

3.2. Деякі напрями дослідження мотивів трудової діяльності у США

Декілька слів ще про мотивацію трудової діяльності та її вивчення на Заході.

Отже, як ми з'ясували, вивчення мотивів діяльності людини — дуже складне завдання.

По-перше, тому, що складні види активності особистості (наприклад, трудова) зумовлюються не однією потребою, а декількома і спонукаються різними мотивами. По-друге, мотиви можуть бути не тільки усвідомленими, але й неусвідомленими.

Як бачимо, мотивація трудової діяльності — складне психічне явище. Спонукування людини до тієї чи іншої роботи переважно пов'язане з намаганням задовольнити не одну, а декілька потреб.

Зауважимо, що наявні великі індивідуальні розбіжності у потребах людей. Одна і та ж потреба особистості може набувати для неї різного значення залежно від конкретної ситуації. Крім того, характер спонукань до праці безперервно змінюється з віком, а також інтелектуальним, моральним та емоційним розвитком.

Отже, мотивація трудової діяльності особистості – безперервний процес, який відбувається під впливом об'єктивних та суб'єктивних чинників. До об'єктивних чинників потрібно віднести вплив соціального макросередовища, особливості суспільства в цілому і особливості тих змін, які в ньому відбуваються.

Суб'єктивні чинники - це внутрішні потреби особистості.

Є на Заході декілька теорій пояснення чинників, що спонукають людину до трудової діяльності. Розглянемо деякі з них.

Проблемам мотивації трудової діяльності особистості присвячено багато праць психологів США.

Акцентуючи на важливості цієї проблеми, Р. Лікерт називає мотивацію "ядром управління".

В. Врум і Е. Дісі виділяють три різні концепції мотивації трудової діяльності. Згідно з першою, "патерналістською", передбачається, що людей спонукає ефективно виконувати свою роботу відчуття задоволення цією роботою. Це по-перше. І по-друге: чим більша винагорода, тим старанніше вони працюватимуть.

Винагороду, яку використовують у цьому підході В Врум і Е. Дісі, називають "безумовною", бо величина винагороди, яку отримує кожен індивід, не залежить від поведінки його в організації. Єдина умова отримання винагороди — його членство в організації (винагороду отримують у вигляді різних допоміжних пільг, пенсій, організованих фірмою відпочинку, харчування тощо).

Як виявили дослідження, ці "безумовні" винагороди дають певний ефект: вони роблять привабливішою роботу в певній фірмі і сприяють зменшенню плинності кадрів.

У двох інших концепціях мотивації праці акцентується на одній із сторін — або зовнішній, або внутрішній.

Перший підхід цієї концепції базується на припущенні, що індивід працюватиме ефективно, якщо винагорода і штрафні санкції безпосередньо пов'язані з ефективністю його праці. Одним із таких засобів для спонукання до праці є індивідуальна оплата праці (витоки від "наукового управління" Ф. Тейлора, продовжені Д. Мак-Грегором, який теорію Ф. Тейлора назвав теорією "Х", а свою теорією "У" — як ефективнішу).

Відповідно до теорії "Х", яка являє собою традиційний підхід до управління, пересічна людина за своєю природою є лінивою, хоче уникнути роботи, не любить відповідальності. Тому необхідно постійно її змушувати, заставляти, залякуючи покаранням. Отже, в основі цієї концепції лежить система зовнішнього контролю за працівниками організації.

Але, на думку багатьох американських психологів, система зовнішньої мотивації має суттєві обмеження (наприклад, У. Уайт виявив, що тільки 10 % працівників відповідним чином реагують на індивідуальну оплату праці та ігнорують вплив грошей, який спрямований на обмеження продуктивності).

Використовуючи лише зовнішній контроль, важко задовольнити потреби в повазі та самореалізації (за А. Маслоу). Крім цього, система зовнішнього контролю базується на об'єктивних показниках роботи, які важко визначити під час аналізу спеціалістів технічних служб та осіб, зайнятих управлінською працею.

Через такі особливості почав розвиватися ще один підхід цієї концепції до мотивації трудової діяльності, яка висвітлена у працях Д. Мак-Грегора (теорія "У"), Ф. Герцберга, Р. Лікєрта та К. Аджаріса.

На підставі результатів досліджень вони виявили, що за певних обставин робота сама по собі, незалежно від зовнішніх чинників, може для індивідів бути джерелом задоволення.

У цьому полягає теорія "У", згідно з якою фізична і розумова праця такою ж мірою природна для людини, як і гра, відпочинок. Індивід виявлятиме самостійність, якщо він ототожнює свої цілі з цілями організації, ідентифікує себе з організацією. Цей процес індивіда зумовлюється задоволенням його соціальних потреб та потреб нижчого рівня.

За наявності таких умов, зазначає Д. Мак-Грегор, пересічна людина не тільки бере на себе відповідальність, а навіть шукає її, використовуючи свої творчі сили для вирішення завдань організації.

Отже, ця концепція мотивації акцентує на внутрішньому контролі індивіда.

Однією з показових теорій цієї концепції є "мотиваційно-гігієнічна" теорія Ф. Герцберга. Він, аналізуючи ставлення індивіда до роботи, виділяє дві групи чинників. До першої групи належать так звані гігієнічні чинники, зовнішні щодо процесу праці. Це політика фірми і практика діяльності адміністрації, нагляд, взаємини, умови праці та заробітна плата. Якщо ці чинники мають негативний характер для якогось індивіда, то збільшується його незадоволеність роботою. Однак за наявності сприятливих "гігієнічних" чинників виникає лише нейтральний стан, але не підвищується задоволеність працею.

До другої групи чинників належать так звані мотиваційні чинники, які пов'язані з процесом праці, тобто з тим, що індивід безпосередньо робить, а саме:

- досягнення в роботі, які ведуть до визнання з боку колег;
- інтерес до роботи;
- відповідальність;
- можливість кар'єрного зростання.

Позитивний вплив таких чинників збільшує задоволеність працею та підвищує активність трудової діяльності. Відсутність цих чинників не обов'язково призводить до незадоволеності працею.

Отже, Ф. Герцберг вважає, що ставлення до роботи потрібно розглядати з двох поглядів. Необхідно з'ясувати, з одного боку, до чого прагне працівник, що робить його щасливим, а з іншого — дізнатися, чого уникає працівник, що робить його нещасливим.

Ці моменти, як доведено, безпосередньо один з одним не пов'язані. Це означає, що засоби для задоволення потреб цих окремих і паралельних груп повинні бути різними.

Ф. Герцберг робить висновок, що з метою поліпшення позитивної мотивації персоналу на підприємствах адміністрація повинна піклуватись про сприятливий вплив не тільки "гігієнічних" чинників, а й "мотиваційних". Цього можна досягти шляхом надання працівникам додаткових повноважень та відповідальності, більшої ініціативи, повніше використовувати їхні здібності та досвід, надаючи можливість кар'єрного зростання тощо.

Ф. Герцберг вважає також, що люди, які мотивовані самим характером праці, легше переносять несприятливі "гігієнічні" чинники й отримують задоволення від роботи як такої. "Мотиваційні" чинники (на відміну від "гігієнічних") мають триваліший вплив щодо праці.

Можливо, зауважує Ф. Герцберг, необхідність у "збагаченні" праці періодично виникатиме, але не так часто, як у тому випадку, коли поліпшувати лише "гігієнічні" чинники. Отже, він робить висновок, що так зване збагачення праці повинно бути постійною функцією управління.

На підставі "мотиваційно-гігієнічної" теорії проведено велику кількість досліджень у США та інших країнах (Угорщині, Фінляндії).

Висновки цих досліджень були ідентичними: чинники, які зумовлюють задоволеність працею, відмінні від чинників, які спричиняють незадоволеність нею. Ф. Герцберг, підсумовуючи результати дванадцяти таких досліджень, до яких було залучено 1685 респондентів, виявив, що з усіх чинників, які впливають на задоволеність працею, 81 % ~ "мотиваційні". Аз усіх чинників, які впливають на незадоволеність працею, 69 % — "гігієнічні".

Теорія Ф. Герцберга — це цікавий підхід до розгляду проблеми мотивації трудової діяльності. Звичайно, не всі працівники спонукаються до праці самим змістом праці. Про це свідчать результати досліджень наших вітчизняних учених. Зрозуміло, що така організація праці, яка надає можливість для вияву ініціативи і творчості, може підвищити відчуття задоволеності працею і це положення є загальним для підприємств та організацій різної соціальної системи.

Розробляючи проблему мотивації, деякі психологи зосереджують увагу на індивідуальних відмінностях між людьми, а чинникам довколишнього середовища відводять меншу роль. Цей напрям найбільш чітко розроблено в праці Д. Мак Клеланда, який виділяє потребу в "досягненні" як ведучий мотив поряд з потребами співучасті і потребами влади. Головну увагу автор приділяє потребі в "досягненні". Ця потреба у кожної людини різна. Вираження цієї потреби розглядають як відносно постійну характеристику особистості й визначають як схильність отримувати задоволення від успіху в змаганні "з певним стандартом досконалості". Інакше кажучи, індивіди з чітко вираженою потребою в "досягненні" активно намагаються

діяти в певному напрямі й отримувати найвище задоволення лише у разі досягнення мети. Зовнішні стимули суттєво не впливають на ступінь цього прагнення.

Д. Мак Клеланд стверджує, що наявність потреби в "досягненні" сприяє успіху в кар'єрі менеджера. Першочерговий вплив на формування цієї потреби має сімейне виховання. Крім того, сила цієї потреби може змінюватися навіть у дорослої людини. З огляду на це він рекомендує шляхом спеціального систематичного тренування менеджерів збільшувати силу їх потреби в "досягненні". Є думка про те, що потреба в "досягненні" справді може бути спонукальною силою, яка значно активізує трудову діяльність, тому її треба розвивати на тренінгах.

Дослідження мотивації в психології колишнього Радянського Союзу найбільш обґрунтовані серед емпіричних праць у книзі "Человек и его работа" під керівництвом В. Ядова.

Дані інших авторів головно збігаються із даними В. Ядова.

Наведені дані свідчать про те, що структура мотивації трудової діяльності залежить від характеру праці, від того, якою мірою дає можливість для творчості, ініціативи.

3.3. Психічні стани в трудовій діяльності. Особливості, класифікація, характеристика

Психічні стани — це психологічна характеристика особистості, що відображає її порівняно тривалі душевні переживання, що впливають на життєдіяльність людини (наприклад, настрій, депресія, стрес тощо.) Всі стани людини у трудовій діяльності можна класифікувати за ознакою: протяжності; за провідним компонентом або домінуванням однієї зі сторін психіки; за рівнем напруження, за загальним тонусом.

Наприклад, В. Асєєв наводить таку класифікацію:

1. *Порівняно стійкі й тривалі у часі стани.* Такі стани визначають ставлення працівника до конкретного виробництва і певного виду праці. Ці стани (задоволеності чи незадоволеності працею, зацікавленість роботою чи байдуже ставлення до неї) відображають загальний психологічний настрій колективу.

2. *Тимчасові, ситуативні стани, які швидко минають.* Ці стани виникають під впливом різних недоліків виробничого процесу або взаємин у колективі.

3. *Стани, які виникають періодично протягом трудової діяльності.* Це такі стани, які передують початку роботи (стомленість, сонливість, апатія, підвищена активність тощо).

За ознакою домінування однієї зі сторін психіки вирізняють такі стани: емоційні, вольові (наприклад, стан вольового зусилля), уваги (сконцентрованість, неухважність), натхнення.

Є класифікація станів за рівнем напруження, адже саме ця ознака найбільш суттєва для ефективної діяльності.

Помірне напруження — нормальний робочий стан, який виникає під мобілізуючим впливом трудової діяльності. Це стан психічної активності — необхідна умова успішного виконання дій. Цей стан виявляється у гарному самопочутті, стабільному і впевненому виконанні дій. Помірне напруження відповідає роботі в оптимальному режимі.

Підвищене напруження супроводжує діяльність в екстремальному режимі, в екстремальних умовах.

Оптимальний режим роботи здійснюється у комфортних умовах, коли добре працюють технічні пристрої. Обстановка є звичною, робочі дії відбуваються в певній послідовності. В оптимальних умовах проміжних і кінцевих цілей праці досягають у

разі невисоких психічних затрат. Здебільшого тут наявне тривале збереження працездатності, відсутність грубих помилок, помилкових дій, зривів та інших аномалій. Праця в оптимальному режимі характеризується високою надійністю та оптимальною ефективністю.

Екстремальні умови — це умови, які потребують від працівника максимального напруження фізіологічних і психічних функцій (за межею фізіологічної норми). Інакше кажучи, екстремальний режим — це режим роботи в умовах, які виходять за межі можливого. Будь-яке відхилення від оптимальних умов діяльності потребує підвищеного вольового зусилля, або напруження.

До напруження призводять такі чинники:

- фізіологічний дискомфорт, тобто невідповідність умов нормативним вимогам;
- біологічний страх;
- дефіцит часу на обслуговування;
- підвищена складність завдання;
- підвищена значимість помилкових дій;
- наявність перешкод;
- дефіцит інформації для прийняття рішень; — перенавантаження інформацією;
- недостатня кількість інформації (сенсорна депривація);
- конфліктні умови, тобто такі умови, коли виконання однієї із них вимагає здійснення дій, протилежних виконанню іншої умови.

Напруження може бути кваліфіковано відповідно до тих психічних функцій, які зазвичай задіяні у професійній діяльності.

Учені розглядають такі напруження: інтелектуальне, сенсорне, монотонія, політонія, фізичне, емоційне, напруження очікування, мотиваційне, втомленість.

Інтелектуальне напруження, яке зумовлене частими зверненнями до інтелектуальних процесів під час формування плану обслуговування, у разі високої щільності проблемних ситуацій обслуговування.

Сенсорне напруження спричинене неоптимальними умовами діяльності сенсорних (пов'язаних із відображенням дійсності за допомогою відчуття і сприймання) і перцептивних (сприймання) систем у випадках великих труднощів у сприйнятті необхідної інформації.

Монотонія зумовлена виконанням одноманітних дій, неможливістю переведення уваги, з підвищеними вимогами до концентрації і стійкості уваги.

Політонія спричинена необхідністю частого переведення уваги у несподіваних напрямках.

Фізичне напруження зумовлене підвищеним навантаженням на руховий апарат людини.

Емоційне напруження спричинене конфліктними умовами, підвищеною ймовірністю виникнення аварійних ситуацій, несподіваністю або тривалим у часі напруженням інших видів.

Напруження очікування зумовлене необхідністю підтримувати готовність робочих функцій в умовах відсутності діяльності.

Мотиваційне напруження пов'язане з боротьбою мотивів, з вибором критеріїв для прийняття рішень.

Втомленість — це стан, пов'язаний з тимчасовим зниженням функціональної активності, працездатності, спричинених тривалою працею.

Одним з важливих чинників, які визначають ефективність трудової діяльності людини, є її працездатність. Розглянемо детально динаміку працездатності.

Численні дослідження фізіологів і психологів виявили, що працездатність не є стабільною характеристикою організму. Вона змінюється в процесі праці за певними фазами. У динаміці працездатності можна виокремити чотири головні фази.

Перша фаза є входженням у роботу. Для першої фази характерне збільшення працездатності "нагромадження так званого потенціалу працюючого", оскільки в до-робочий період людина або відпочивала, або займалась іншим видом діяльності (ігровою, спортивною тощо). Початковий період роботи характеризується певною неузгодженістю між новими вимогами до людини і наявним станом його функцій. І це зумовлює необхідність входження в роботу. Швидкість, а інколи і точність трудових дій (навіть добре завчених) у першій фазі здебільшого низька, увага нестійка, тому необхідне певне вольове зусилля, щоб сконцентрувати увагу на об'єкті праці.

Друга фаза — відносно стійка працездатність. Настає злагодженість темпів і ритму фізіологічних і психічних процесів. Швидкість і точність трудових дій у цій фазі досягають максимальних для певного працівника значень. Концентрація уваги не потребує вольових зусиль. У цій фазі здебільшого настає емоційне піднесення. Досягається висока продуктивність.

Третя фаза — нестійка працездатність. Починають виявлятися перші ознаки втоми. Суб'єктивно ці ознаки виявляються у формі почуття втоми. Порушується ритмічність, знижується рівень стійкості уваги, зменшуються показники швидкості й точності. Продуктивність діяльністю може зберігатися на рівні попередньої фази, але потребує емоційно-вольового напруження.

Четверта фаза — прогресивне збільшення втомленості і зменшення працездатності. Під впливом утомленості погіршується сприймання, послаблюється пам'ять і знижується продуктивність мислення. Також знижується точність і швидкість трудових дій; особливо розлагоджуються складні навички. Кожен елемент таких навичок (окремих рухів) може й не змінюватися, але їх узгодження в часі порушується: одні дії, рухи людина робить надто швидко, інші — з великою затримкою. Деякі елементи складних навичок вилучаються з їх структури. Зосередження уваги на об'єкті праці потребує великих вольових зусиль. Емоційний тонус людини у цій фазі знижується.

Описані фази було виявлено у дослідженнях фізичної працездатності. Згодом було доведено, що вони характерні також і для розумової працездатності. Тривалість кожної з чотирьох фаз залежить від виконуваної діяльності та рівня підготовки працівника. Чим складніша діяльність і чим менше підготовлений працівник, тим триваліша фаза входження у роботу й коротша фаза стійкої працездатності і навпаки.

Втомленість настає у третій-четвертій фазі працездатності. Розглянемо це поняття з позиції психології.

Проблема втомленості давно привертала до себе увагу дослідників. Цей чинник є одним із найпоширеніших, які суттєво впливають на продуктивність праці.

Втомленість супроводжується зменшенням продуктивності праці. Це досить складний комплекс явищ. Зміст цього явища визначається не тільки фізіологічними, а й психологічними, результативно-виробничими і соціальними чинниками.

З огляду на це, втомленість можна розглядати з трьох сторін: із суб'єктивного боку як психічний стан; з боку фізіологічних механізмів; з боку зниження продуктивності праці.

Психологів цікавить втомленість саме як особливе, своєрідне переживання психічного стану втоми. Н. Левітов розглядає такі компоненти втоми як переживання.

- *Почуття слабкості волі.* Втома виявляється у тому, що людина відчуває зниження своєї працездатності навіть тоді, коли продуктивність праці не зменшується. Це зниження працездатності виявляється в переживаннях особливого напруження і в невпевненості; людина відчуває, що не в змозі належним чином продовжити роботу.

- *Розлад уваги.* У випадку стомлення увага легко відволікається, є малорухливою.

- *Розлад у сенсорній сфері.* Розладу зазнають рецептори, які беруть участь у роботі. Наприклад, якщо людина довго читає, то розпливаються в очах букви; під час тривалого прослуховування музики втрачається сприймання мелодії; тривале ручне прання призводить до послаблення тактильної та кінестатичної чуттєвості.

- *Порушення в моторній сфері.* Сповільнені і безладні рухи, розлагоджений їх ритм, послаблення точності й координації рухів, їх деавтоматизація.

- *Дефекти пам'яті й мислення.* Ці дефекти також стосуються тієї сфери, з якою пов'язана робота. У стані сильної втоми працівник може забути інструкцію, свої обов'язки. Мисленнєві процеси особливо порушуються внаслідок стомлення від розумової праці, але і під час тривалої фізичної роботи працівники часто скаржаться на зниження кмітливості й розумової діяльності.

- *Послаблення вольової регуляції.* Послаблюються рішучість, витримка і самоконтроль, відсутня наполегливість.

- *Сонливість.* У разі значної втомленості яскраво виявляється сонливість як вираження охоронного гальмування нервової системи. Потреба у сні внаслідок виснажливості така велика, що людина засипає у будь-якому положенні.

Психологічні показники втомленості виявляються залежно від "її сили. Буває слабка втомленість, коли не відбуваються зміни в психіці. Така втомленість тільки повідомляє про те, що необхідно вжити належних заходів, щоб не знизилась працездатність. І сильна втомленість (або перевтома), коли дуже різко знижується працездатність, спостерігається порушення психіки.

Розглядають динаміку втомленості, в якій можна виділити різні стадії (Н. Левітов):

Перша — виявляється порівняно слабке відчуття втоми, продуктивність праці не зменшується або зменшується незначно.

Друга — виявляється зниженням працездатності, знижується здебільшого якість роботи, а не кількість.

Третя — гостре переживання втоми, яка набуває форму перевтомлення.

Крива працездатності або різко знижується, або набуває форми піку і падіння, що відображає спробу людини зберегти потрібний темп роботи. Як наслідок — робочі дії можуть бути дезорганізованими, людина відчуває, що не зможе продовжувати роботу, переживаючи хворобливий стан.

Цікаве питання з цієї проблеми про індивідуальні особливості втомленості у кожної людини. На думку, С. Архангельського, збільшення втомленості і її кінцева величина залежать від таких умов:

- індивідуальних особливостей працівника;
- обставин роботи; — якості виконуваної роботи;
- особливостей трудового режиму.

Як бачимо, на перше місце поставлено індивідуальні особливості працівника. Н. Левітов вважає, що схильність до втомленості залежить від таких індивідуальних особливостей людини, як фізичний розвиток, стан здоров'я, вік, інтерес, мотивація, вольові риси характеру. Від цих особливостей залежить, як людина переживає втомленість і як справляється з нею на різних стадіях.

Отже, *психічні стани* — це психологічна характеристика особистості, що відображає її порівняно тривалі душевні переживання. Психічний стан має чітко виражену, зазвичай однорідну, психічну модальність. Крім індивідуальних, бувають групові психічні стани, які вивчає соціальна психологія, як-от: танок Св. Вітта, масовий психоз на рок-концертах тощо.

Задоволення чи незадоволення її потреб зумовлює в людині специфічні переживання, які набувають різноманітних форм: емоцій, афектів, настроїв, стресових станів, фрустрацій, власне почуттів (у вузькому розумінні слова) тощо.

Часто слова "емоції" та "почуття" використовують як синоніми. У вузькому значенні емоція — це безпосереднє, тимчасове переживання якогось постійного почуття.

Емоції можуть бути як позитивними, так і негативними. Наприклад, почуття насолоди, співпереживання на талановито поставленому спектаклі та страх як ставлення до певного об'єкта. Від страху людина може заціпеніти, може у відчаї піти назустріч небезпеці.

В одних випадках емоції відрізняються дієвістю. Вони спонукають до вчинків, висловлювань, збільшують напруження сил (стенічні емоції). Коли людина, наприклад, змогла б "гору зрушити".

Астенічні емоції характеризуються пасивністю або спогляданням, переживання почуттів розслаблює людину. Від страху в неї можуть "підкосятися ноги". Іноді, переживаючи сильне почуття, людина "іде в себе", замикається. Сором, скажімо, перетворюється на докори сумління.

Афективний стан та афект. Афективний стан виявляється в постійному напруженні; він є динамічним і яскраво вираженим, завжди має певне завершення. Може закінчитися задоволенням, коли несподівана подія або очікувана неприємна розмова закінчилася щасливо. За певних обставин сильне напруження може трансформуватися в енергію для виконання певної роботи.

Знаючи цю властивість афективного стану, можна самому скорегувати його в русло погашення, тобто затухання, але для цього потрібне вольове зусилля.

У надзвичайно конфліктній ситуації афективний стан нерідко завершується сильним спалахом — афектом.

Афект — це короткочасна, бурхлива, надзвичайно інтенсивна емоційна реакція. Для нього характерна надзвичайна сила вияву, він захоплює людину повністю. Надзвичайна сила та яскравість афекту поєднується з короткочасністю його вияву.

Нерідко в стані афекту змінюються звичайні установки особистості. Це відомо юристам, які, з'ясовуючи вину підсудного, зважають на те, чи був злочин скоєний свідомо, чи в стані афекту.

У стані афекту події, що відбуваються, сприймаються незвичайно ("затлумачується" мозок), в цілком іншому світлі, звичайна поведінка "ламається".

За афекту (як і гіпнозу) звужується обсяг свідомості: вона спрямована на обмежене коло сприйнятих предметів і уявлень, пов'язаних з переживанням.

Фізіологічною особливістю афекту є звільнення підкоркових центрів від стримувального та регульованого впливу кори, що надає яскравості зовнішнім виявам

афекту. Важко приховати бурхливе переживання гніву, відчаю, радості, безутішного горя.

Емоційне забарвлення поведінки і діяльності

Настрій — це більш або менш тривалий емоційний стан, який забарвлює всі інші переживання і діяльність людини. Настрої вирізняються різною тривалістю, виявленістю, усвідомленням, тому кажуть про перехідний і стійкий настрій.

Тривалий настрій може забарвлювати поведінку людини впродовж декількох днів і навіть тижнів. Відомі випадки такого стійкого настрою, який стає характерним для людини. Кажуть, ця людина похмура, або він веселун тощо.

Настрій завжди має причину:

- навколишня природа;
- події;
- люди (окремі чи група);
- діяльність чи її результат;
- стан здоров'я тощо.

Стресовий стан та його перебіг

Стрес — це емоційний стан, спричинений несподіваною та напруженою ситуацією.

Стресовими станами будуть дії в разі необхідності самому швидко прийняти рішення, миттєва реакція в разі небезпеки, поведінка в ситуації, що несподівано змінилася.

У стресовому стані важко здійснювати цілеспрямовану діяльність, переводити і розподіляти увагу, виникає загроза загального гальмування чи повної дезорганізації діяльності. Водночас навички і звички залишаються без змін і можуть "заступити" усвідомлювані дії. За стресу можливі помилки сприйняття (наприклад, визначення кількості супротивників, що несподівано з'явилися), пам'яті (забування добре відомого), неадекватні реакції на несподівані подразники тощо.

У деяких людей незначний стрес може зумовлювати приплив сил, активізацію діяльності, особливу ясність і чіткість думок.

Поведінка у стресовій ситуації значною мірою залежить від особливостей людини:

- уміння швидко оцінювати ситуацію;
- навичок миттєвої орієнтації за несподіваних обставин;
- вольової зібраності, рішучості, доцільності дій і розвитку витримки;
- наявного досвіду поведінки в аналогічних ситуаціях.

Фрустрація як дезорганізація свідомості й діяльності

Незадоволеність, блокада прагнень, що зумовлюють тривале негативне емоційне переживання, можуть стати основою фрустрації, тобто дезорганізації свідомості й діяльності.

Не будь-яке невдоволення бажання, мотиву, мети зумовлює фрустрацію.

Фрустрація може виникнути лише тоді, коли ступінь невдоволення вищий від того, що людина може витерпіти в умовах негативної соціальної оцінки й самооцінки особистості, коли виявляються порушеннями особистісно-значимі відносини.

Фрустрації найчастіше піддаються емоційні натури, люди з підвищеною збудливістю, відсутністю гальмівних, зрівноважувальних реакцій, погано підготовлені до незгод, труднощів, з недостатньо розвиненими вольовими рисами характеру.

Фрустрація виявляється як озлобленість, пригніченість, цілковита байдужість до оточення, необмежене самобичування. Вона може зменшуватись, зникати або посилюватись.

Як свідчать спостереження, агресивні реакції слабшають, якщо відразу після фрустрації створюються умови (психологічна релаксація) для виконання якоїсь захоплюючої, цікавої справи. У виховній роботі це головний метод боротьби з агресивними реакціями.

Зовнішні прояви емоційного стану. Переживання почуттів у формі емоцій, афектів, настроїв, стресових станів супроводжують більш чи менш помітні зовнішні прояви, як-от: виразні рухи обличчя (міміка), жестикуляція, пози, інтонація, розширення чи звуження зіниць. Ці виразні рухи в одних випадках відбуваються несвідомо, а в інших — під контролем свідомості, коли вони можуть використовуватись у процесі спілкування, як невербальні комунікативні засоби. Наприклад, стиснутими кулаками, поглядом звужених очей, загрозливими інтонаціями людина демонструє іншим своє обурення.

Основні емоційні стани. Їх ще називають фундаментальними емоціями, кожна з яких має свій спектр психологічних характеристик і зовнішніх проявів. Основні емоційні стани: цікавість, радість, здивування, страждання, гнів, відраза, презирство, страх, сором. Розглянемо їх.

Цікавість (зацікавленість, інтерес) — позитивний емоційний стан, який сприяє розвитку навичок і вмінь, здобуванню знань, мотивує навчання.

Радість — позитивний емоційний стан, пов'язаний з можливістю задовольнити актуальну потребу, ймовірність якої до цього моменту була невеликою чи принаймні невизначеною.

Здивування — емоційна реакція, яка гальмує всі попередні емоції, спрямовуючи увагу на раптовий об'єкт або обставини. Може переходити у зацікавленість.

Страждання — емоційний стан, пов'язаний з одержанням достовірної або такої, що здається достовірною, інформації про неможливість задоволення важливих життєвих потреб, які досі здавалися більш або менш імовірними. Найчастіше набуває форми емоційного стресу. Має астеничний характер.

Гнів — емоційний стан, який виникає у формі афекту, зумовлюється раптовим виникненням значної перешкоди на шляху задоволення винятково важливої для суб'єкта потреби. Має стеничний характер.

Відраза — негативний емоційний стан, який спричинюють об'єкти (предмети, люди, обставини тощо), зіткнення з якими (фізична взаємодія, спілкування тощо) суперечить моральним або естетичним принципам і установам суб'єкта. Відраза, що поєднується з гнівом, в особистих стосунках може мотивувати агресивну поведінку, бажання позбутися когось або чогось.

Презирство — негативний емоційний стан, що виникає в особистих стосунках і є неузгодженістю життєвих позицій, поглядів, поведінки з об'єктом почуттів. Почуття сприймаються як жалюгідні, що не відповідають естетичним критеріям і моральним нормам. Один із наслідків презирства — деперсоналізація індивіда або групи.

Страх — негативний емоційний стан, що виникає у разі одержання суб'єктом інформації про можливі збитки для його життєвого благополуччя, про реальну чи уявну небезпеку, яка загрожує. Страх блокує важливі потреби людини на основі дійсного чи уявного прогнозу. Має стеничний чи астеничний характер.

Запитання для обговорення

1. Дайте визначення "мотивам трудової діяльності" та окресліть їх значення для особистості.
2. Визначте головні підходи до класифікацій мотивів.
3. Охарактеризуйте теорії мотивації А. Маслоу та Т. Томашевського. Визначте спільні та відмінні риси цих теорій.
4. Назвіть концепції мотивації трудової діяльності за В. Врумом та Е. Дісі.
5. Охарактеризуйте теорію мотивації Д. Мак Гре-гора (теорію "Х" і теорію "У").
6. З'ясуйте специфіку "мотиваційно-гігієнічної" теорії Ф. Герцберга.
7. Розкрийте зміст психічних станів та назвіть їх основні класифікації.
8. Вкажіть чинники, котрі призводять до виникнення психічного напруження.
9. Охарактеризуйте динаміку працездатності особи і з'ясуйте особливості кожної з чотирьох її фаз.
10. З'ясуйте особливості психічних станів: "фрустрації", "афекту", "стресу".

Лекція 4

СОЦІАЛЬНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КЕРІВНИЦТВА

4.1. Кадри управління. Класифікація та характеристика.

4.2. Функції та структура діяльності керівника

4.3. Критерії та показники ефективності управління

4.1. Кадри управління. Класифікація та характеристика

Кадри управління є складовою частиною управління. Ця частина системи має відповідну кваліфікацію, володіє певними професійними знаннями, необхідними для керівництва трудовим колективом.

За загальноприйнятою класифікацією управлінські кадри поділяють на три групи:

1. Керівники (менеджери).
2. Спеціалісти.
3. Допоміжний управлінський персонал.

Відповідно, кожну з груп можна поділити на підгрупи.

Зокрема, керівників, залежно від "профілю" колективів, котрі вони очолюють, прийнято поділяти на *лінійних* та *функціональних*, а від рівня і місця в загальній системі управління господарством — на *керівників відповідних ланок управління* (вищої, середньої, низової ланок).

До лінійних належать керівники (менеджери), які спрямовують, координують і стимулюють діяльність учасників виробничого процесу (це директори підприємств, цехів, участків тощо).

До функціональних керівників відносять спеціалістів, котрі самостійно керують інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними та іншими функціональними службами (головні спеціалісти, начальники відділів, бюро, секторів, груп і т. д.).

Зауважимо: якщо працівник очолює самостійний функціональний відділ, то в загальній системі управління він є функціональним керівником, а для певного відділу — лінійним, оскільки щодо цього відділу він виконує всі функції керівництва.

Важливе значення має також і посадова класифікація кадрів управління, згідно з якою керівників управління прийнято поділяти на керівників низової, середньої і вищої ланок управління. Інакше кажучи, необхідно розрізняти рівень ієрархії керівників, де функції управління, які вони виконують, вирізняються своєю специфікою.

Керівники вищої ланки управління більшою мірою визначають загальний напрям виробництва (всю сферу взаємин між людьми), її мінливість і напрям розвитку, керівники середньої ланки створюють і забезпечують життєздатність структури, а низової — стабільність певних параметрів елементів системи і їх відтворення та їх стійкість.

Діяльність функціональних і лінійних керівників кожного рівня має свої специфічні особливості.

Керівник — це посадова особа. Що ж розуміють під поняттями "посада" та "посадова особа"?

Посада — це первинне структурне утворення апарату управління, яке характеризується складом, змістом, певними функціями, що необхідні для досягнення цілей системи управління.

У кваліфікаційному довіднику посад службовців наведено понад 500 кваліфікаційних характеристик посад керівників, спеціалістів і технічних виконавців, які забезпечують процес управління. Отже, можна стверджувати, що процес управління здійснює колектив суб'єктів, його результат — це сумарне число зусиль багатьох професіоналів.

Керівники, на відміну від інших спеціалістів, які забезпечують управління, є групою посадових осіб, яким делеговані (передані) права й обов'язки владного характеру. Вони можуть віддавати накази, розпоряджатися, давати вказівки, обов'язкові для відповідних виконавців. Такими ж правами можуть володіти і деякі спеціалісти, але їхні компетенції будуть обмежені.

Компетенція — це сукупність повноважень, прав і обов'язків, які має посадова особа. Компетенція залежить від статусу особи в управлінській взаємодії. Відповідальність керівника та інших посадових осіб апарату управління залежить від чіткості прав та обов'язків.

Відповідальність закріплюється у відповідних правових актах, законах та інших нормативних документах. У разі неналежного виконання обов'язків посадові особи можуть накладати відповідні санкції (дисциплінарну, матеріальну, кримінальну відповідальність).

Санкція — це частина юридичної норми, котра визначає заходи примусу, які можуть бути застосовані в разі порушення певної норми.

В організації формується достатньо стійка структура формальних прав і обов'язків, що є організаційною структурою підприємства, установи. Нормативна документація (в тому числі посадові інструкції) також фіксує стандарти поведінки, які відповідають певному статусу.

Регулювання поведінки посередництвом норм, офіційних правил називають інституціональним управлінням.

Зауважимо, що формальну організацію найчастіше розглядають на соціологічному, ніж на психологічному рівні. Але саме психологічний аналіз дає можливість простежити на психологічному рівні деякі своєрідні ефекти, які виникають внаслідок залучення суб'єкта діяльності у формальну структуру організації.

Як ми зазначали, стійка структура формальних прав і обов'язків створює організаційну структуру підприємства. Як структури розглядають взаємозв'язки статусів.

Учені вирізняють декілька типів взаємозв'язків: лінійний, функціональний, штабний і матричний. Залежно від того, до якого типу взаємозв'язку належить керівник або до якого типу належить конкретний статус, можливе з більшою або меншою ймовірністю виникнення зовнішніх умов, які суттєво впливатимуть на реалізацію як окремих елементів, так і діяльності в цілому.

Розглянемо лінійний тип взаємозв'язку. Цей тип взаємозв'язку передбачає наявність прямого посадового зв'язку між керівником і підлеглими.

Безумовно, перевагою лінійної структури управління являється строга ієрархія, простота і чіткість побудови взаємодії, але ця структура ставить особливі вимоги до професіоналізму керівника. Лінійний керівник повинен бути поліфункціональним.

Психологи виявили залежність ефективної діяльності такого керівника, а також ефективності всієї організації від ступеня відповідності його можливостей обсягу і якості навантаження. Обсяг навантаження визначається не тільки різноманітністю і

широотою функцій, а й кількістю підлеглих, або, як стверджують спеціалісти з управління, діапазоном управління.

Діапазон управління — це та кількість осіб, які є або можуть перебувати в безпосередньому підпорядкуванні керівника. Синонімом до цього терміна є термін "адміністративна місткість".

У питаннях визначення раціонального діапазону управління є три підходи. Перший можна було б визначити як соціально-психологічний. Зв'язок "керівник—підлеглий" розглядають як варіант малої групи. Найбільш зв'язувальнospromожною є група з п'яти осіб. У такій групі менше часу витрачається на прийняття рішень, а від керівника, відповідно, не вимагають досить широких комплексних вимог, які ставлять перед керівником великої групи.

Другий підхід визначається теорією зв'язків "підлеглий—керівник" французького дослідника Грайкунаса. Він виділив три типи зв'язків, які виникають між керівником і підлеглими і контролюються керівником:

- I тип — прямий одиничний посадовий зв'язок (зв'язок між конкретним працівником і керівником).
- II тип — прямий груповий посадовий зв'язок. Це зв'язок між керівником і кожною з комбінацій працівників.
- III тип — зв'язок, який перехрещується. У цьому випадку з додаванням одного виконавця кількість зв'язків лавиноподібно зростає (у разі чотирьох співробітників доводиться контролювати 44 зв'язки, п'яти — 100, шести — 222). Психічне навантаження також лавиноподібно зростає.

Ще у 20-х рр. XX ст. аналогічний підхід під час вирішення питання про визначення діапазону управління продемонстрував російський дослідник І. Бутаков. Він виходив із можливостей пам'яті, уваги, а також закономірностей аперцепції. Його рекомендації з визначення діапазону управління будувались на даних психологічних досліджень, які засвідчили, що одночасне ясне сприйняття нових об'єктів обмежене чотирма-шістьма одиницями. В екстремальних ситуаціях воно знижується до двох-трьох, а у процесі роботи зі знайомими об'єктами збільшується до десяти-п'ятнадцяти.

Зазначимо, що дослідники, які працювали в межах першого та другого підходів, у кінцевому підсумку вимушені були звернутися до специфіки діяльності підрозділу, стосовно якого вирішуються питання про діапазон управління.

Третій напрям якраз і приділяє головну увагу висвітленню специфіки й умов діяльності підрозділу, яким здійснюється керівництво. В межах цього напрямку були виділені ієрархізовані базові змінні, які визначають діапазон управління конкретного керівника. До них належать такі:

- аналогічність і комплексність функцій, які виконує підрозділ;
- географічна близькість його розміщення;
- ступінь контролю і координації діяльності підрозділу з іншими підрозділами;
- особливості делегування повноважень.

Було визначено, що чим вищий рівень вираженості перерахованих змінних, тим вужчий діапазон управління. Психологічно це можна пояснити. Справді, із зростанням ступеня вираженості змінних збільшується обсяг операцій, які треба здійснити, ускладнюється структура діяльності в цілому.

На практиці вирішення питання про визначення діапазону управління найчастіше здійснюється відповідно до перерахованих підходів.

Розглянемо тепер особливості діяльності лінійного керівника. Специфіка діяльності лінійного керівника передбачає можливість застосування санкцій з боку

вищого рівня, що потребує від керівника "необхідного захисту, не тільки в межах неформальної, а й позаформальної системи". Цього захисту досягають завдяки маніпулюванню інформацією. Зокрема, за даними дослідження зі Станфордського університету Є. Роджерса і Р. Агарвала-Роджерс, на кожному рівні управління втрачається 0,5 % обсягу інформації, одержаної із попереднього рівня. Якщо ми маємо семирівневу модель управління, то на сьомий рівень дійде тільки 1,6 % вихідної інформації, 98,4 % втрачається або деформується.

Функціональний керівник діє в умовах жорсткої регламентації діяльності. Регуляторами можуть бути посадові особи і технологічні нормативи діяльності, а також спеціальні знання, необхідні для їх реалізації.

Лінійні керівники з огляду на відсутність повного стандартного переліку завдань у своїй діяльності використовують свої особистісні властивості й риси як головний засіб.

Функціональний менеджер працює здебільшого в рамках технологічного типу діяльності, а лінійний найчастіше діє в нестандартних ситуаціях.

Цільові установки в професійній діяльності також різняться у цих двох груп керівників. Якщо лінійний керівник змінює своїми діями організаційну ситуацію, то функціональний закріплює ті нормативні характеристики діяльності, які вже склалися і наявні.

Особливості є також і в кар'єрі цих двох типів керівників. Досліджено, що "просування" спеціалістів у межах лінійної структури виробництва (майстер, начальник дільниці, начальник цеху, директор підприємства) формує рішучіших і відповідальніших керівників, а в межах функціональної структури (інженер-керівник групи, відділу — головний спеціаліст) більш обережного керівника, але висококваліфікованого професіонала-спеціаліста.

Розглянемо особливості діяльності керівника у функціональних організаційних структурах. Функціональний тип взаємозв'язку передбачає ієрархію повноважень у процесі реалізації в організації певних функцій. Прикладом може бути служба головного механіка, технолога, бухгалтерія тощо.

Побудова структур за методом функціоналізації передбачає чітку класифікацію функцій.

Позитивним, на думку Р. Добриніна, є те, що можна створити колективний орган будь-якої потужності, укомплектований найкращими спеціалістами. Недоліком цієї системи взаємодії є складність розмежування прав і обов'язків таким чином, щоб компетенції різних керівників не перехрещувались, оскільки діяльність функціональних підрозділів достатньо часто координується з діяльністю лінійних підрозділів.

Отже, головними проблемами функціональної системи є розмежування повноважень. На організаційному рівні це виявляється як проблема виділення функцій, а на психологічному — як проблема рольових невизначеностей у зв'язку з нечіткою ієрархією системи відповідальності.

Порівнюючи діяльність функціональних і лінійних керівників, зазначимо, що об'єктивні відмінності в їхніх функціях є причиною відмінностей психологічної структури їхньої діяльності. Свідченням цього можуть бути відмінності в типових індивідуальних управлінських концепціях.

Так, І. Бухгольц виявив, що індивідуальні управління лінійних керівників вирізняються більшою кількістю задумів, ніж функціональні стратегічні. Вони більше виявляють проблемних ситуацій, повніше з'ясовують причини, застосовують

найрізноманітніші засоби впливу на ці причини. У функціональних керівників, навпаки, простежується менша кількість задумів і більша специфічність управлінських методів. Для них характерним є застосування більш стереотипних засобів впливу у процесі вирішення проблемних ситуацій. Вони частіше, ніж лінійні керівники, фіксують увагу на принциповій нерозв'язаності деяких ситуацій, а лінійні керівники знаходять у подібних випадках неординарні рішення.

До низового рівня управління прийнято відносити бригадирів, начальника дільниці, майстрів, а також керівників підрозділів.

Керівниками середньої ланки вважають начальників цехів і відділів, їхніх заступників, у підпорядкуванні яких є керівники низової ланки.

До керівників вищої ланки управління належать директори підприємств, об'єднань та їхні заступники.

У процесі аналізу структури кадрів управління важливе значення має освітній рівень управлінських кадрів. Значна частина керівників має вищу та середню спеціальну освіту. Рівень освіти керівників і спеціалістів у різних галузях виробництва різний, найвищий у провідних галузях промисловості. Зросла питома вага керівників середньої ланки, які мають вищу і середню спеціальну освіту, в сільському господарстві, але цей рівень поки що недостатній. Особливо це актуально із введенням фермерства в сільському господарстві. Наприклад, у Швеції не кожному дадуть можливість бути фермером (тобто викупити землю і займатися сільським господарством), а тільки тим, хто має спеціальну освіту або дасть згоду здобути її до початку господарювання.

Останніми роками структура управлінського персоналу суттєво змінюється внаслідок широкого впровадження комп'ютеризації, створення автоматизованих систем управління.

Щоб значно підвищити ефективність роботи структури управлінського персоналу, необхідно детально проаналізувати сферу управлінської діяльності, її функції та структуру.

4.2. Функції та структура діяльності керівника

Одним із аспектів розподілу праці є поділ на керівників і підлеглих. Тривалий час у нашій літературі керівництво розглядали лише як різновид суспільно-політичної і правової діяльності. Нині діяльність керівника розглядають як професійну, а саме управлінську, яка має свої психологічні, етичні й педагогічні особливості. Діяльність керівника визначається як вид професійної виконавчо-розпорядчої праці у сфері управлінських відносин.

Керувати — це означає вміти розпоряджатися людьми, економічними ресурсами і часом, які є в організації для виконання своїх певних завдань. Керівник колективу в нашому суспільстві — працівник, який має чітко означені функції, права і обов'язки, а також професійні принципи роботи. Видається спеціальна література для керівників, є навчальні заклади, котрі готують керівників-професіоналів, удосконалюються наукові методи добору, оцінювання й активного психологічного навчання управлінського персоналу.

Як зазначають автори книги "Психология и коллегиальность" Д. Кайдалов і Є. Суїменко, психологія керівництва передбачає вивчення соціально-психологічних сторін управлінської діяльності керівника. Її основою є влада єдиноначальства, а спосіб вирішення — методи і стиль керівництва. Вирішення проблем оптимізації керівництва як у теоретичному, так й у практичному аспектах починається із

вивчення функцій керівника. Спочатку треба визначити, що ми розглядатимемо під функцією керівника.

Функція в цьому випадку — це сукупність однорідних завдань, які повторюються і які необхідно вирішувати, щоб забезпечити нормальну життєдіяльність певної системи та її переведення з одного стану в інший, який більше відповідає поставленим вимогам.

Є декілька класифікацій функцій керівника, де використовують різні критерії. Багато дослідників ведуть мову про функції, послідовно розглядаючи стадії управлінського циклу. Такий підхід започаткував основоположник наукової організації праці на Заході А. Файоль, який виділяв такі елементи так званих адміністративних операцій: передбачення; організація; розпорядження; узгодження; контроль.

Дослідник Ю. Тихомиров до функцій керівника відносить: організацію управлінської системи; вибір цілей; прогнозування; планування; інформацію; прийняття рішень; організаційну і масовидну діяльність; контроль; оцінювання ефективності управління.

В. Афанасьєв називає такі головні управлінські функції: вироблення і прийняття управлінського рішення; організація; регулювання і корегування; облік і контроль.

До цього переліку автор додає ще одну функцію, яка пронизує весь управлінський цикл в цілому. Це функція збору й опрацювання інформації.

В. Афанасьєв і Ю. Тихомиров акцентують на відносності вирішення вищезазначених функцій на підставі поділу за управлінськими циклами, оскільки в реальній практиці управління всі ці функції нерозривно пов'язані між собою, або, інакше кажучи, перебувають у тісному взаємозв'язку і взаємозалежності.

Психологи та соціологи (на відміну від спеціалістів з управління), виділяючи функції керівника, беруть за основу класифікації не лише управлінський цикл, а всю структуру діяльності керівника в трудовому колективі. Керівника розглядають не тільки як виконавця адміністративної ролі, а також беруть до уваги різноманітність соціальних і виховних обов'язків, які він виконує.

Розглядаючи загальну структурну схему функцій керівника щодо організаційних систем, В. Рубахін та А. Філіппов виділяють загальні та спеціальні функції.

Загальні керівні функції:

- впровадження в життя рішень державних органів;
- визначення мети та головних напрямів діяльності, а також перспективи розвитку організації колективу і виробництва в цілому;
- створення згуртованого, працездатного колективу;
- формування раціональної організаційної структури;
- розподіл функціональних обов'язків, наявних ресурсів і засобів усередині колективу;
- розробка і впровадження ефективної організації праці й управління.

Спеціальні функції— це планово-економічні, кадрові, технолого-управлінські.

Планово-економічна функція пов'язана з:

- визначенням потреби в людських і матеріальних ресурсах, контролем за їх наявністю та використанням;
- загальною координацією діяльності підлеглих з метою забезпечення ефективного використання людських, матеріальних ресурсів, техніки;
- прогнозуванням можливих так званих вузьких місць і плануванням заходів для їх усунення;
- самоконтролем своєї роботи;

— соціальним плануванням виробництва в цілому.

Кадрова функція пов'язана з:

— комплектуванням кадрів та загальним керівництвом кадрами щодо виконання ними своїх функціональних обов'язків; — організацією роботи з метою вивчення кадрів і визначення перспектив їх подальшого використання;

— забезпеченням підвищення кваліфікації кадрів, оптимальних умов праці та техніки безпеки;

— виробленням системи морального та матеріального стимулювання підлеглих;

— усуненням виробничих конфліктів;

— турботою про побутове обслуговування проблем співробітників.

Технологічно-управлінська функція охоплює:

— визначення завдань й оцінювання виробничої ситуації;

— визначення способів і засобів виконання завдань відповідно до можливостей виробничого колективу (кількості, кваліфікації, часу, матеріалу, техніки);

— прийняття рішень, визначення завдань підлеглим;

— здійснення координації в колективі, в організації;

— контроль виконання з визначенням завдань;

— маневрування наявними резервами;

— оцінювання, підбиття підсумків, вирішення поставлених завдань.

Як бачимо, предметом управлінської діяльності є прогнозування, організація, адміністрування, узгодження і контроль. Особливе значення у процесі реалізації цих функцій надається процесам прийняття рішення, координації і зв'язку всіх ланок виробництва.

Загалом діяльність керівника, на думку В. Рубахіна і А. Філіппова, визначається двома компонентами: керівним, пов'язаним із загальною організацією діяльності виробничого колективу, і організаційним, пов'язаним із виконанням виробничих завдань, котрі циклічно повторюються.

Отже, управлінська діяльність є багаторівневою і різноманітною, зводиться до безперервного вирішення деякої сукупності завдань.

Які ж є загальні психологічні особливості цієї діяльності?

1. Управлінська діяльність має соціотехнічний характер, пов'язаний з управлінням, керівництвом техніко-технологічними системами і соціально-виробничими організаціями.

2. Опосередкованість і дистанційність управління реальними об'єктами та процесами.

3. Великий обсяг і різноманітність оперативних завдань і дій.

4. Неалгоритмічний характер багатьох операцій, що пов'язано з дефіцитом інформації та діяльністю в умовах, що часто змінюються.

5. Жорстка детермінація частин операцій часовими параметрами організаційної системи в цілому.

6. Висока психічна напруженість, пов'язана з великою відповідальністю за прийняття рішень. Зауважимо: діяльність керівника найбільшою мірою соціально зумовлена. Вона базується на широкому використанні соціальної інформації, а також соціально-психологічних знань про колектив, у якому здійснюється управління.

Виконуючи свої функції відповідно до різних інтересів працівників, кожний керівник впливає на їхню поведінку відповідно до вимог суспільства, залучає їх у процес суспільного розвитку, в управління та формує суспільну свідомість і забезпечує високу ефективність діяльності кожного працівника.

Деякі дослідники зазначають, що ефективність діяльності керівника залежить від працездатності й стабільності колективу керівників низової ланки і якості взаємин у колективі. Інші дослідники, наприклад Л. Уманський, розглядають організаційну діяльність як кінцевий ланцюг у системі управління людьми. Він зазначає, що в первинному колективі керівна діяльність поєднується з організаційною.

Перша функція організаційної діяльності — інтеграція індивідів шляхом ознайомлення працівників із загальними завданнями, цілями, визначення засобів та умов їх досягнення, а також завдяки плануванню, координації сумісної праці, обліку і контролю.

Друга функція — комунікації. Мається на увазі налагодження горизонтальних комунікацій всередині первинного колективу і зовнішніх вертикальних комунікацій з вищими ланками управління.

Третя і четверта функції організаційної діяльності — навчання і виховання (у широкому розумінні).

Як зазначає Л. Уманський, в кожній конкретній організаційній діяльності всі вищезазначені функції перебувають в єдності і взаємозумовленості.

Е. Кузьмін, І. Волков, Ю. Ємельянов виділяють такі функції:

— адміністративну (розпорядження по роботі, координація індивідуальних дій та контроль за виконанням);

— стратегічну (визначення цілей і вибір методів їх досягнення, планування і прогнозування);

— експертно-консультативну;

— комунікативно-регулювальну;

— репрезентацій групи в зовнішньому середовищі;

— дисциплінарну;

— виховну;

— психотерапевтичну.

А. Ковальов розглядає такі функції керівника:

— цілепокладання;

— планування і прогнозування; — узгодження;

— стимулювання;

— контроль;

— виховання.

На думку Л. Бляхмана, зміст діяльності керівника виявляється в таких його функціях:

— цілепокладання;

— адміністративно-організаційна (формування управлінських органів, розподіл завдань серед підлеглих, узгодження їхніх дій і контроль виконання);

— експертна (консультації працівників і спеціалістів);

— дисциплінарно-стимулювальна (оцінювання якості роботи підлеглих, визначення заохочень і штрафних санкцій);

— репрезентативна (перед зовнішніми організаціями);

— виховно-пропагандистська (створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток здібностей та ініціатив підлеглих, добір і розміщення кадрів, участь в навчанні резерву на висування).

Словацький психолог І. Шипош вважає, що зміст управлінської діяльності полягає в тому, щоб передбачити оптимальну дію системи організації і реалізувати її.

Психологія у сфері управління повинна допомогти прогнозувати поведінку людей і забезпечити її оптимізацію.

Словацький психолог Ф. Ліптак так класифікує всі дії людини в системах, що стосуються і керівника:

1. Людина діє у мішаних системах і здебільшого є елементом багатьох систем, але її взаємозв'язки різняться за параметром часу і простору.

2. З організаційного погляду кожна людина виявляється у трьох аспектах:

— аутоорганізації (людина організовує себе сама);

— суборганізації (як організатор інших систем і підсистем);

— метаорганізації (людина сама є предметом організації інших людей, які її організовують).

3. Під час вирішення завдань з організації праці необхідно брати до уваги такі два моменти:

— здатність людини бути елементом якої-небудь системи (особистісні характеристики);

— умови, за яких людина може діяти як такий елемент.

На кожному рівні системи створюються механізми регуляції. Психологів повинні цікавити саме ті системи, якими управляє людина.

Системи, якими управляють люди, поділяють на два типи:

— управління технічними засобами (людина—машина);

— управління соціально-економічними системами (людина—людина).

Другий тип управління найскладніший, оскільки особистості, якими управляють (як одиницями), мають певні здатності управляти, свої власні цілі, приймають свої рішення.

Відповідно до двох типів управління, виникає подвійна стратегія регулювання системи (котра належить до функції керівної діяльності):

• *Біотехнологічна* — яка бере до уваги матеріальне середовище окремого працівника і базується на об'єктивних критеріях, які можна виміряти;

• *Психосоціологічна* — спрямована на модифікацію колективної діяльності суспільно-професійних груп, які в цілому створюють колектив підприємства.

У психологічній літературі наявні й інші переліки функцій керівника, які тією чи іншою мірою відрізняються від наведених.

Актуальним завданням сьогодення є аналіз функцій керівника на підставі емпіричних досліджень.

Одну з перших спроб такого підходу зробили А. Журавльов, В. Рубахін, В. Шорін, які виявили дванадцять функцій керівника за оцінками самих керівників і поділили їх на дві групи:

— виробничі;

— соціально-психологічні.

Було виявлено, що керівники різних рівнів приділяють виробничим функціям більше уваги, ніж соціально-психологічним. Однак керівники середньої ланки (наприклад начальники цехів) порівняно з низовою ланкою управління надають дещо більше значення соціально-психологічним функціям. З віком керівників і стажем роботи також зростає їхня увага до соціально-психологічних чинників.

У дослідженні, проведеному Л. Почебут, функції керівника у виробничому колективі були поділені на два види:

— виробничо-технологічні (спеціально-професійні);

— соціально-психологічні.

У процесі виконання виробничо-технологічної функції керівник виступає як спеціаліст конкретного виробництва, вирішує завдання в межах системи "людина—техніка". Під соціально-психологічними функціями розуміють всі ті функції, які реалізуються в системі "людина—людина". З метою деталізації структури соціально-психологічної функції було проведено анкетне опитування 232 керівників різних рівнів (від майстрів до начальника цеху) об'єднання "Світлана". За допомогою кореляційного і факторного аналізів було виявлено структуру соціально-психологічних функцій діяльності керівників, яка містить такі складові:

- інформаційна;
- організаційна;
- соціалізуюча;
- прийняття рішень.

У кожній із функцій зазначалась центральна ознака (так зване ядро функції), яка тісно корелювала з усіма ознаками певної функції та обов'язками керівника.

Викликає інтерес праця А. Кітова, в якій порушується питання про так звані блоки соціальної активності керівника (нарада, вивчення документів, прийом відвідувачів тощо), які розглядають як емпіричні одиниці діяльності. А. Кітов зазначає, що в кожній такій одиниці діяльності можна виділити три теоретичні одиниці діяльності:

- діагностика і прогнозування, тобто вивчення стану справ і передбачення їх перебігу в майбутньому;
- вироблення програми дій підлеглих, яка спрямовувала б цю діяльність у потрібному напрямку;
- спонукання підлеглих до виконання певної програми.

Питома вага зазначених одиниць діяльності залежно від ситуацій різна.

Харківські соціологи виявили, що керівники низової ланки дуже мало уваги приділяють освоєнню і впровадженню передових методів праці, раціоналізаторській діяльності, підвищенню кваліфікації своїх підлеглих і загальної освіти, а також власної та підвищенню культурно-політичного рівня. У середньому на це припадає шість хвилин на день. А саме робота такого плану передусім визначає кваліфікацію керівників низової ланки, призводить до зниження ефективності в діяльності первинного колективу.

Знання функцій та обов'язків повинні збігатися із моральною готовністю керівника їх виконувати. Тоді офіційні вимоги підкріплюватимуться власною вимогливістю до себе.

Аналізуючи структуру діяльності керівника, потрібно також брати до уваги й суб'єктивні елементи, тобто власні потреби керівника в такій діяльності, і формування на їх основі системи ставлень до своєї праці, до себе, підлеглих і керівників вищої ланки. Як свідчать спеціальні дослідження, показник активності керівників у спілкуванні й контактах з підлеглими, в інформуванні, прийнятті рішень суттєво залежить від змісту праці керівника і досвідченості, ступеня самостійності у виконанні тих чи інших функцій. Наприклад, у межах управління цехом було виявлено вищу задоволеність спеціальних потреб у керівництві (прийнятті рішень, прогнозуванні, контролі), але меншу задоволеність потреб у неспецифічній діяльності — у контактах і спілкуванні з підлеглими.

Отже, з підвищенням рівня керівництва в структурі діяльності керівника відбувається перерозподіл її компонентів і функцій до розширення самостійності в прийнятті рішень.

4.3. Критерії та показники ефективності управлінської діяльності

У сучасних умовах, коли збільшується роль управління, велике значення мають критерії, якісні та кількісні показники його ефективності. Для чого потрібні ці критерії і показники? Критерії і показники необхідні для визначення рівня і шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності.

Ефективність управління в науковій літературі розглядають у широкому і вузькому розумінні.

У широкому значенні під ефективністю управління треба розуміти кінцевий результат господарювання, тобто кінцевий і сукупний результат функціонування організації в цілому, якою управляють. Управління в цьому випадку розглядають як загальну умову реалізації виробничого потенціалу, який охоплює як первинні чинники (техніку, технологію, трудові ресурси), так і вторинні (організацію, концентрацію, спеціалізацію і кооперацію, розміщення виробництва). Водночас ефективність управління охоплює і соціальні зміни, які відбуваються в межах організації та всього господарського комплексу в цілому.

Під ефективністю управління у вузькому розумінні прийнято вважати продуктивність праці працівника управління, тобто керівника (швидкість, злагодженість, ефективність), у процесі збирання, опрацювання та аналізу інформації, вироблення і прийняття рішення (тобто під час виконання управлінських функцій). Закономірно, що для визначення рівня продуктивності управлінської діяльності використовують спеціальні критерії та показники.

Інтегральним (об'єднувальним) критерієм ефективності є результативність функціонування системи господарювання, ефективність виконання завдань, які стоять перед об'єктом управління. Інакше кажучи, під таким критерієм потрібно розглядати ступінь досягнення цілей, поставлених перед об'єктом управління, шляхом поліпшення використання наявних ресурсів на основі інтенсифікації виробництва, тобто це є результативність праці колективу, його продуктивність. Крім того, як критерії ефективності управління вчені називають і згуртованість учасників колективу для вирішення виробничих та організаційних завдань, рівень керованості й активності членів колективу.

Однак використання лише критеріїв, які характеризують кінцевий результат управлінської діяльності, зумовлює труднощі під час визначення особистого внеску керівника в сукупний результат діяльності колективу (підприємства, організації чи підрозділу).

З чим пов'язані ці труднощі?

По-перше, довготривалий "імпульс" ефективної роботи колективу може бути заданий ще задовго до приходу в колектив конкретного керівника. Отже, минулий керівник заклав добрий початок у роботі, організував цю роботу належним чином.

По-друге, якщо налагоджена система поставок і кооперації, її чіткий, робочий ритм є результатом спільної діяльності десятків чи сотень колективів, що є заслугою не тільки керівника певного колективу, але й вищих інстанцій (наприклад міністерства).

По-третє, цей недолік полягає в тому, що абстрактність і формальність їх визначення не дають змоги оцінити глибоко і справедливо діяльність керівника в конкретних умовах, часі, в певних виробничих ситуаціях. Наприклад, керівна діяльність нового директора підприємства, який став на шлях радикальної зміни старої технології, техніки чи організації виробництва, може призвести до тимчасового зниження показників виробництва чи спричинити конфлікти в колективі (одні

підтримують інноваційні процеси, інші не підтримують), та порушити чітку систему управління.

Чи можна в цьому випадку, не беручи до уваги перспективи, стверджувати про неефективність керівника? Звичайно ні.

Також неправильно ставити на один рівень керівників, у яких підприємство функціонує у сприятливих і стабільних умовах, а в інших у несприятливих і нестабільних, хоча виробничі показники в них однакові.

Загальнопідсумкові критерії також не беруть до уваги діяльнісний та інструментальний моменти керівництва, тобто всі основні, проміжні і допоміжні дії управлінської діяльності.

Зважаючи на вищезазначені недоліки оцінювання ефективності управлінської діяльності, Д. Кайдалов, Є. Суїменко запропонували такі критерії:

- установка керівника на реальну, науково-прогнозовану перспективу;
- підприємливість керівника (діловитість, енергійність, практичність і винахідливість);
- усебічність досягнень діяльності колективу — економічні, соціальні, культурні (так званий критерій всебічності).

Детально розглянемо кожний критерій.

Критерій установки на перспективу має такі складові:

- орієнтація керівника на науково-технічний прогрес і передові організаційні форми господарської діяльності (що виявляється у вдосконаленні техніки і технології, введенні інновацій) або в перетворенні технологічних вузлів і ліній обладнання, або в організації праці й заробітної плати;

- установка на оптимальне поєднання загальнодержавних і групових інтересів (не тільки для певних умов, а й на перспективу);

- використання механізму соціального планування та прогнозування, залучення до цієї роботи соціологів і психологів, створення соціально-психологічних та спеціальних служб;

- створення умов та способів професійного і службового просування працівників на певному підприємстві; — розуміння, усвідомлення працівниками реальних перспектив розвитку підприємства, якого досягають конкретними формами цілеспрямованого виховання і яке можна визначити за допомогою соціологічних та соціально-психологічних процедур. Оскільки людині властиве звернення до майбутнього, то кожному працівникові важливо знати ближні та дальні перспективи його життєдіяльності. Критерій установки на перспективу важливий ще й тому, що він заохочує ініціативний, творчий підхід до справи.

Критерій підприємливості, діловитості, винахідливості керівника пов'язаний з оціненням рис, властивостей керівника, його особистісних характеристик, які сприяють продуктивності, згуртованості та соціальній активності колективу.

Керівну діяльність можна вважати успішною не тільки тоді, коли вона виявляється у конкретних показниках, а передусім тоді, коли успіх господарської діяльності містить елемент успіху в майбутньому.

Критерій всебічного успіху діяльності керівника, як інші критерії ефективності керівництва, зумовлений тими змінами, що відбуваються в суспільстві, в системі господарювання. А ці зміни знаходять своє відображення в житті та діяльності реальних колективів. У сучасних умовах збільшується роль соціальних, культурних, соціально-психологічних чинників у діяльності колективів, збільшується також

залежність від них економічного успіху підприємця. Все це треба брати до уваги і використовувати на практиці.

Зауважимо, що в багатьох випадках помилково вважають, що економічний успіх передбачає успіх у соціальній, культурній та моральній сферах, а також рівень виховної роботи в колективі. Зв'язок, звичайно, є, але не можна вважати, що економічний успіх приводить до виховного успіху, а виховний успіх — до економічного. Треба брати до уваги відому автономність видів діяльності, які потребують для свого оцінення комплексних критеріїв. Оцінювання діяльності керівника, так само як і розуміння керівником його критеріїв, визначає його установку на конкретні управлінські дії. Від неадекватних установок на істинні цілі та завдання, об'єктивні потреби виробництва "програє" і колектив, і керівник.

Реальність успіху управлінської діяльності, як й ілюзії його, адекватність чи неадекватність установок керівника на цей успіх по-різному виявляються в різних сферах цієї діяльності. Але витoki успіху закладені передусім у сфері господарської політики, стратегії управлінської діяльності, яка стає відомою всім учасникам організації.

Господарська політика на підприємстві створює загальне тло, на якому розгортається соціальна діяльність первинних колективів і окремих учасників, утворюється особлива психологічна атмосфера. Постійне перебування в цій атмосфері зумовлює у підлеглих стан задоволення чи незадоволення працею як такою, людьми як такими і світом як таким. Отож, дуже важливо, щоб ця атмосфера викликала задоволеність, оскільки від цього залежить кінцева ефективність виробництва.

Які ж показники ефективності управління? Загальноприйнятих розробок з цього питання ще немає. Одні дослідники пропонують визначати ефективність як відношення витрат на вдосконалення управління до одержаних результатів. Показники ефективного управління пропонують також визначати у вигляді взаємозв'язку економічної ефективності системи управління і ефективності виробництва. У цьому випадку ефективність виробництва визначається продуктивністю праці, а економічність системи управління — витратами на управління.

Досконалішими є методики визначення ефективності часткового поліпшення управління. Здебільшого вони базуються на зіставленні виробничого ефекту, отриманого від здійснення організаційно-управлінських заходів, і витрат на їх проведення. На цьому принципі базується визначення економічного ефекту.

На деяких підприємствах вводять коефіцієнти наукової організації праці, якості праці, трудової участі. Коефіцієнт якості управлінської праці — це різниця між ідеальним коефіцієнтом якості (одиниця) і величиною зниження його внаслідок погіршення якості.

Існує *методика оцінювання управлінської діяльності*. У Чехії та Словаччині успішно використовується та, котру розробив доктор Л. Сватушко. Цю методику успішно можна використовувати й у нас.

Реальний рівень роботи керівника визначають шляхом оцінювання в балах різних елементів діяльності, які містяться в питаннях. Набір питань охоплює десять великих тематичних груп. Для кожного питання вказаний максимально можливий бал, який не завжди однаковий. Його величина відповідає значенню певного виду діяльності в роботі керівника. Оцінюючи свою діяльність, менеджер повинен уважно прочитати кожне питання і самокритично оцінити свої дії відповідно до максимально

можливого балу. Таким чином, здійснюється всебічне оцінювання управлінської діяльності

Запитання для обговорення

1. Розкрийте зміст 3-х основних груп управлінських кадрів за загальноприйнятою класифікацією.
2. Охарактеризуйте управлінську діяльність лінійних керівників.
3. Чим відмінна діяльність лінійних та функціональних керівників? Вкажіть відмінності їх просування по службі.
4. Дайте визначення понять "посада", "компетенція".
5. Що розуміє під діапазоном управління дослідник І. Бутаков? Назвіть його рекомендації з оптимізації діапазону управління.
6. Розкрийте класифікацію функцій керівника за А. Файолем.
7. Вкажіть особливості функцій за Ю. Тихоміровим та В. Афанасьєвим.
8. Визначте загальні та спеціальні функції керівника за В. Рубахіним і А. Філіповим.
9. Охарактеризуйте загальні функції керівника (В. Рубахін, А. Філіпов).
10. Розкрийте зміст спеціальних функцій керівника: планово економічних, кадрових, технолого-управлінських та ін.
11. Вкажіть загальні психологічні особливості управлінської діяльності.
12. Охарактеризуйте функції керівника за Л. Уманським.
13. Які відомі вам функції керівника встановлені на підставі емпіричних досліджень, проведених А. Журавльовим, В. Рубахіним, В. Шоріним)?
14. Що ви розумієте під ефективністю управління в широкому та вузькому розумінні.
15. Назвіть функції керівника, виділені А. Кітовим? Доведіть своєрідність підходу.
16. Охарактеризуйте критерії ефективності управління, встановлені Д. Кайдаловим і Є. Суїменком.

Розділ 5

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ

5.1. *Роль оцінювання працівників у процесі управління*

5.2. *Соціально-психологічні завдання оцінювання*

5.3. *Оцінювання за головними параметрами діяльності (класифікація, характеристика елементів класифікації)*

5.4. *Установки і форми поведінки керівників під час оцінювання підлеглих*

5.5. *Характеристика сучасного менеджера (управління)*

5.1. Роль оцінювання працівників у процесі управління

Оцінювання працівників є складовою процесу управління.

Головна мета оцінювання:

1. Правильний добір та розміщення кадрів (Завдання: а) добір кадрів; б) розміщення кадрів по горизонталі; в) розміщення по вертикалі, тобто за рівнями управління).

2. Оплата і стимулювання праці (Завдання: а) організація оплати праці; б) матеріальне стимулювання; в) моральне стимулювання).

3. Застосування санкцій (Завдання: а) організація матеріальних санкцій, котрі призвели до матеріальних втрат; б) організація матеріальних санкцій, які не привели до матеріальних втрат).

4. Перепідготовка і підвищення кваліфікації (Завдання: а) підвищення кваліфікації працівників; б) їх перепідготовка (перекваліфікація)).

Оцінювання працівників є логічним наслідком реалізації головних функцій управління виробництвом, а саме: 1) планування та прогнозування; 2) організації; 3) контролю; 4) регулювання; 5) розпорядження.

Водночас оцінювання є складовою однієї з функцій управління — функції контролю.

Контроль — це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Він складається із запровадження стандартів, визначення реально досягнутих результатів і проведення корекції, якщо одержані результати значною мірою відрізняються від стандартів.

Об'єкти контролю:

— оцінювання досягнутих результатів виробничої діяльності;

— оцінювання персоналу, який сприяє досягненню певних результатів діяльності;

— визначення ефективності заходів, наведених у планах організації;

— усебічне оцінювання успішності діяльності організації;

— використання зворотного зв'язку для оцінювання, заохочення та інформування персоналу організації. Двояка роль оцінювання працівників (як наслідок виконання всіх функцій і як елемента однієї з них) зумовлена особливостями, котрі має процес управління, у якому всі функції взаємопов'язані.

Які ж головні цілі оцінювання працівників?

По-перше, правильний добір і розміщення кадрів.

По-друге, оплата і стимулювання діяльності працівників.

По-третє, застосування санкцій щодо працівників, які не належним чином виконують свої функції.

По-четверте, перепідготовка кадрів та підвищення кваліфікації.

Отже, цілі процесу оцінювання — це певні управлінські процеси загального процесу управління як складові функцій "організації", "розпорядження", "регулювання", що належать до головних напрямів діяльності управлінського персоналу. Наприклад, правильний добір, розміщення і навчання кадрів становить окремий різновид управлінської діяльності — "комплектування і підготовка кадрів". Застосування санкцій належить до функції "адміністрування" і "загального керівництва". Отже, оцінювання є важливим інструментом процесу управління.

Кожна із вищезазначених цілей оцінювання працівників безпосередньо спрямована на поліпшення управління виробництвом, досягнення цілей організації.

Розглянемо першу мету оцінювання — правильний добір та розміщення кадрів. Вона сприяє досягненню оптимального співвідношення між інтересами підприємства та інтересами працівників. У результаті оцінювання з'ясовують, чи відповідають властивості працівника тим вимогам, котрі стоять перед претендентом на заміщення робочих місць. Добір і розміщення кадрів повинні бути спрямовані на створення такої системи, щоб кожен у кінцевому підсумку обіймав посаду, яка найбільше відповідала б його здібностям і можливостям. Практичний досвід свідчить, що чим вищий рівень ділових якостей управлінського персоналу, тим кращий кінцевий результат відповідної організації чи підприємства.

Однак навіть організовані на підставі об'єктивного оцінювання працівників добір і розміщення кадрів не досягнуть своєї кінцевої мети (вдосконалення роботи апарату управління), якщо цей процес не буде пов'язаний з раціональною оплатою праці та стимулюванням працівників.

Друга ціль оцінювання (правильне стимулювання управлінської праці) є досить складним питанням. Наприклад, не можна визнати правильним наявний і досі розподіл премій в однаковому процентному розмірі до окладу (зарплати) всіх працівників управління. Оскільки внесок у ту чи іншу справу кожного з управлінського персоналу не є однаковим, тому треба брати до уваги саме індивідуальний внесок кожного залежно від індивідуально-психологічних рис.

У тісному взаємозв'язку з другою метою оцінки перебуває і третя — застосування санкцій. Заходи санкцій досить різноманітні. Це й адміністративні санкції (попередження, догана) і громадські заходи впливу та матеріальні санкції (деприміювання, штрафи, переведення на роботу, яка менше оплачується, й ін.).

Зауважимо, що накладання штрафних санкцій повинно бути регламентованим і правомірним лише за конкретні упущення в роботі чи неналежне ставлення до праці. Неправильне накладання санкцій лише сприятиме зниженню авторитету адміністрації.

У сучасних умовах зростає значення і четвертої цілі оцінювання — навчання кадрів та підвищення їхньої кваліфікації.

Життя постійно підвищує вимоги до кадрів, що, відповідно, потребує постійного вдосконалення системи підготовки і перепідготовки управлінських кадрів. Вищезазначені цілі оцінювання працівників можна розділити на завдання, без реалізації яких не можуть бути досягнуті вказані цілі.

Завдання першої цілі: добір кадрів та розміщення кадрів.

У розміщенні кадрів можна виділити два процеси: розміщення працівників по "горизонталі" (за спеціальністю) і по "вертикалі" (відповідно до ієрархії управління).

Отже, завдання оцінювання, розв'язання яких сприятиме досягненню першої цілі: добір кадрів, розміщення кадрів по горизонталі, розміщення кадрів за рівнем управління.

Друга ціль оцінювання забезпечує вирішення таких завдань: організація оплати праці працівників, матеріальне стимулювання їхньої праці, моральне стимулювання праці.

Досягнення третьої цілі оцінювання передбачає вирішення таких завдань: організація матеріальних санкцій за упушення в роботі, які призвели до матеріальних утрат; організація матеріальних санкцій за упушення, які не привели до матеріальних утрат.

Четвертої цілі оцінювання можна досягти шляхом підвищення кваліфікації кадрів та їх перепідготовки (або перекваліфікації).

Зазначимо, що головні цілі і завдання оцінювання безпосередньо впливають на формування ділових якостей працівника й одночасно є важелями впливу на рівень цих якостей.

5.2. Соціально-психологічні завдання оцінювання

Оцінювання може бути важливим чинником (умовою) задоволення деяких соціальних потреб особистості, сприяти стимулюванню праці, підвищенню якості праці та, особливо, професійному розвитку особистості.

Стати такою оцінка може в разі виконання деяких вимог.

По-перше, у цих процесах повинно виявлятися громадське, колективне ставлення до результатів праці (тобто усіх працюючих), а не тільки адміністрації. У протилежному випадку створюється умова для подвійного стандарту в оцінюванні: оцінка колективу або референтної групи, з одного боку, й оцінка адміністрації — з іншого. Якщо оцінка кожної зі сторін не збігається, то вона із чинника задоволення соціальної потреби особистості стає чинником конфлікту (конфліктуючим чинником). Це треба брати до уваги, оскільки на виробництві, і не тільки на виробництві, переважає оцінка адміністрації, яка нав'язується колективу.

По-друге, оцінка спроможна зумовити потребу в самоствердженні й стати полем задоволення соціальної потреби за умови, що зміст її буде не результатом тільки групи, в якій працює працівник, а визнанням на рівні регіону, держави або на міждержавному рівні.

Звичайно, кожна людина має потребу або прагне, щоб її діяльність позитивно оцінювали колектив, адміністрація, а також споживачі продукції. У протилежному випадку оцінка може сприяти розвитку негативних явищ у трудовій діяльності. Наприклад, відсутність оцінки з боку споживача або ігнорування цієї оцінки здебільшого призводить до зниження якості як праці, так і продукції. Відсутність оцінки з боку колективу призводить до втрати однієї з рушійних сил професійного розвитку — самовдосконалення особистості. Адже в колективній оцінці зібраний (акумуляований) колективний досвід, вона для особистості є значущою.

В оцінюванні праці підлеглого з боку керівника відображається соціальна значущість і відповідність економічним вимогам, які склалися.

Отже, у коленого із зазначених видів оцінки, є своє соціально-психологічне навантаження, свій акцент діяльності оцінювання. Однак, як свідчать результати досліджень, тільки разом вони здатні задовольнити потреби особистості в оціненні її праці, порівнюючи свої досягнення з досягненнями інших людей.

Зауважимо, що кожна із вищезазначених оцінок є рівнозначною. Деякі з них оперативніші, тож застосовуються частіше. Інші застосовуються з більшим часовим інтервалом, що може сприяти зниженню впливу цих оцінок на професійний розвиток особистості. Також часовий інтервал може створити враження в особистості або установку відповідальніше реагувати на оперативні оцінки. Це може призвести до

зниження реагування на оцінювання з більш тривалішим часовим інтервалом. Щоб значимість такого оцінювання була на високому рівні, таке оцінювання повинно бути особливо ефективним (наприклад, державні нагороди, премії, тощо).

Простежується невідповідність оцінок, які надходять з різних джерел.

Однією з причин розходження в оціненні є відмінність у пріоритетах, які надають тій чи іншій стороні діяльності (інакше кажучи, відмінність в образах і уявленнях про різновиди діяльності). Як наслідок — оцінка дається не за головним, а за допоміжним аспектом у ставленні до професійної діяльності (наприклад, уміння організувати конференцію, нараду з впливовими людьми, виступити на зборах тощо).

За результатами досліджень, не завжди є адекватною й оцінка колективу. Виявлено, що люди комунікативні, приємної зовнішності одержують вищу оцінку, ніж заслуговують. У цьому випадку комунікативність, зовнішність, вміння знаходити контакт з людьми виявляються більш значущими, ніж професійно важливі риси працівника.

Оцінювання за допоміжну діяльність та перенесення цієї оцінки на всю систему вмінь і навичок відбувається й під час оцінювання діяльності керівника. В цьому випадку діяльність керівника оцінюють за такими критеріями:

- вміння отримати фонди, ресурси, матеріали, інвестиції;
- вміння забезпечити проведення масштабної наради, конференції, зустріти гостей;
- вміння налагодити контакти з потрібними людьми; знання у спеціальній вузькій сфері, які оцінюють як базові для вирішення всіх управлінських проблем, тощо;
- ореол, створений заслугами у минулому (промахи оцінюються як випадковість);
- симпатії керівництва вищої ланки, які склались на підставі особистих спостережень за діяльністю підлеглого;
- на підставі життєвої позиції "не виносити сміття з хати".

Деякі із зазначених сторін роботи та поведінки не належать до тих, що забезпечують основну діяльність. Незважаючи на це, їх зараховують до головних оцінюваних параметрів. У разі негативного оцінення професійних якостей вони підвищують оцінку діяльності в цілому.

Отже, для того, щоб оцінка спонукала до діяльності, а зміст її був зрозумілий, оцінювати потрібно за основним змістом діяльності і за тими її аспектами, які безпосередньо пов'язані з професійною кваліфікацією.

Необхідно з'ясувати, чому відбувається зміщення акцентів оцінювання на професійно другорядні ознаки.

Здебільшого це відбувається внаслідок нечіткого визначення функцій спеціаліста або керівника. Навіть якщо ми звертаємося до посадових інструкцій, то в них зазвичай немає формулювань на зразок "головні обов'язки". Тож складається враження про рівнозначність усіх функцій, які виконує керівник. Психологічна причина такого зміщення акцентів оцінювання — відсутність системного, ієрархічно сконструйованого образу посадової діяльності, який можна було б забезпечити шляхом оцінення результатів діяльності, поділивши їх на головні та другорядні.

Іншу причину зміщення акцентів, на думку А. Філіппова, можна поєднати з чинниками ситуативного характеру, коли результат діяльності оцінюється не об'єктивно, не у зв'язку з головними її завданнями і цілями, а відповідно до ситуацій, які створилися. Наприклад, щоб оцінити діяльність двох працівників з однотипними

недоліками в роботі, для позитивної оцінки вибирають одного з працівників на основі яких-небудь нюансів, котрий, наприклад, не їсть м'яса, не вживає спиртних напоїв, тоді його діяльність оцінюється як позитивна. Також можуть виникати й такі ситуації, коли причини недоліків у роботі пояснюють об'єктивними умовами, а не особистими якостями керівника (які він повинен був виявити).

Крім того, причинами зміщення акцентів можуть бути і суб'єктивні особливості осіб, які оцінюють (компетентність, ціннісні орієнтації, установки на іншу людину, емоційний стан й інші психологічні причини).

5.3. Оцінювання за головними параметрами діяльності (класифікація, характеристика елементів класифікації)

Оцінка за головними параметрами діяльності буває:

- комплексною;
- локальною;
- пролонгованою;
- експресивною.

Комплексна оцінка стосується діяльності в цілому, всього обсягу її функцій. Це найскладніший і найвідповідальніший вид оцінювання. Найбільша психологічна складність такого оцінювання полягає в одержанні загального враження про діяльність. Комплексна оцінка здебільшого формується на підставі дослідження окремих функцій, які виконує керівник. На стадії формування комплексної оцінки можуть виявлятися такі тенденції:

- під час оцінювання дій і поступків важливе значення надається особистому досвіду працівника;
- оцінювання на основі часткового реконструювання ситуації, в якій відбувалася діяльність;
- оцінювання елементів минулої діяльності на основі сучасних стандартів;
- оцінювання особистих властивостей, які викликають симпатію чи антипатію до людини, а не за результатами діяльності.

Як видно, всі ці особливості оцінки — наслідок можливостей психології тих, хто оцінює.

Отже, комплексне оцінювання управлінської праці значною мірою залежить від знання власних індивідуальних особливостей, умінь управляти власними процесами пізнання і ставленнями того, хто оцінює.

Локальне оцінювання відрізняється від комплексного тим, що його виконують на підставі результатів виконання якої-небудь однієї функції або навіть її частини. Таке оцінювання досить часто обмежується констатацією факту виконання чи невиконання функції (але констатація факту ще не означає з'ясування причин, наприклад, невиконання).

Локальна оцінка тільки в тому випадку буде дієвою, якщо будуть з'ясовані причини, які зумовлюють той чи інший факт. Ці причини повинні бути введені в оціночні аспекти діяльності, оскільки саме вони найбільш суттєві. У цьому полягає відмінність формального та неформального підходів до аналізу роботи.

Комплексна і локальна оцінки можуть бути пролонгованими та експресивними.

Пролонгована оцінка здійснюється на підставі вивчення всього періоду трудової діяльності. У цьому випадку аналізують минулу діяльність у формі окремих документів або думок, вражень тощо. Чим триваліший оцінювальний період, тим більша значимість цих джерел. У результаті може бути так, що оцінювальна діяльність насправді уже не подібна на теперішню діяльність. Досить часто так

відбувається під час оцінювання працівників, які зайняли посаду три-чотири роки тому. Найбільші зміни їхньої діяльності простежуються здебільшого за останні рік-два (звичайно, ці зміни можуть бути як позитивні, так і негативні). Найправильнішою буде пролонгована оцінка, яка ґрунтується однаковою мірою на оцінці минулої і теперішньої діяльності. Найпродуктивніший підхід у процесі пролонгованого оцінювання полягає в проєкції минулої діяльності на теперішню, визначення тих компонентів, які збігаються, і тих, які відрізняються. Отже, точки збігу і будуть тим інформативним матеріалом, на підставі якого можна зробити висновок про стабільність чи динамічність характеристик діяльності.

Експресивне оцінювання, навпаки, належить лише до теперішньої діяльності. Аналіз так званої живої діяльності зумовлює дещо інші психологічні труднощі, пов'язані з переборенням ефектів безпосереднього спостереження, а інколи і залученням у діяльність.

На таке оцінювання великий вплив має емоційне забарвлення взаємин. Внаслідок цього вони можуть виявлятися у вигляді категоричних суджень і упередженого аналізу.

Усунути вплив емоційного тиску здатні передусім колективні форми оцінювання. Оцінки групи (колективу), виваженіші, а аспекти оцінювання, котрі потрапляють у поле зору групи, більш різноманітні. Інакше кажучи, таке оцінювання допомагає уникнути однобічності та упередженості під час оцінювання особистості.

Серед чинників, які визначають відповідність оцінок дійсному стану справ і ефективність впливу оцінки на професійний розвиток особистості, значне місце посідає систематичність вивчення та оцінювання особистості. Оцінювання повинно відбуватися регулярно. Нерегулярність оцінювання здебільшого негативно позначається і на діяльності, і на настрої працівників. Форми оцінювання досить різноманітні: на нарадах і зборах колективу, самозвіт, у вигляді звітів у спеціальній комісії, перевірка роботи іншими органами, психологічні методи оцінювання (експертне оцінювання, спостереження).

5.4. Установки і форми поведінки керівників під час оцінювання підлеглих

У керівників різних рівнів є декілька досить стійких психологічних установок, яких вони дотримуються незалежно від реальної установки або особистісних особливостей під час оцінювання.

Перша установка характеризується тим, що керівник намагається завжди орієнтуватися на позитивну оцінку працівника і його внесок.

Ця установка сприяє формуванню у підлеглих упевненості у своїх силах і можливостях. Але є і слабкі сторони. Така установка пояснюється необхідністю гуманного ставлення до працівника. Відповідно до цього, турбота про підлеглого полягає в тому, щоб не викликати в нього незадоволеності роботою, керівником, організацією. Таке оцінювання виконує функцію не стільки засобу аналізу дійсності, скільки засобу задобрення. Завдання оцінювання не виконується, і воно поступово втрачає значення засобу активізації управлінської праці.

Друга установка (протилежна першій) — орієнтація головно на негативну оцінку. Ця установка реалізується в таких формах поведінки, які постійно посилюють негативну оцінку. Відомі три форми поведінки. Перша (близька до нейтральної) — відмова від оцінювання, так звана реакція замовчування за наявності позитивних результатів. Друга (належить до проміжної) — замовчування про позитивні моменти та акцентування на негативних. Найсильніший вияв (третя форма) — активне

негативне ставлення до будь-яких результатів діяльності. Які можливі дії зумовлюють названі форми поведінки керівника щодо підлеглих?

Перша форма поведінки. У разі "реакції замовчування" підлеглий досить довго домагатиметься позитивної оцінки. Деякий час його активність розвиватиметься висхідною. Поведінка характеризуватиметься поступками, цілі яких — довести до відома керівника свої успішні результати діяльності.

Якщо декілька спроб залишаться без уваги, тобто буде "реакція замовчування", то підлеглий поступово знизить активність, мотивуватиме це тим, що "за заслугами людину не оцінюють". Помилковість такої установки полягає в тому, що керівник не враховує того, як підлеглому необхідне психологічне підкріплення своєї діяльності. Відсутність такого підкріплення, безперечно, призводить до перегляду мотивів діяльності й, головне, до зростання незадоволення працею, організацією і, нарешті, керівником.

Друга форма поведінки. Незважаючи на те, що виявляється негативне ставлення до недоліків діяльності у випадку збереження "реакції замовчування" на її позитивні результати, це більшою мірою сприяє підтримуванню працездатності й позитивного ставлення до керівника. Підлеглий таку поведінку починає диференціювати на такі складові: "реакція замовчування" сприймається як схвалення, а висловлені зауваження — як негативна оцінка. У разі такої інтерпретації поведінки керівника підлеглий може бути задоволений своєрідною манерою оцінювання, але все-таки така задоволеність не буде абсолютною. Стійкість задоволення залежатиме від форми вияву негативної оцінки з боку керівника. У випадку допущення різкої форми негативної оцінки й замовчування позитивних результатів порушується збалансованість переживань підлеглих, що призводить до незадоволеності, яка може виявлятися в афективній формі.

Третя форма поведінки. У цій ситуації оцінювання має два різновиди:

- негативне оцінювання, яке супроводжується повчанням, як треба діяти, щоб досягнути позитивних результатів і позитивної оцінки;
- негативна оцінка без усяких коментарів.

Ця форма прояву установки на негативне оцінювання найменшою мірою ефективна. Вона не здатна стимулювати діяльність підлеглих. На перший погляд може видатися, що негативне оцінювання, яке супроводжується постійним повчанням підлеглому, впливатиме позитивно. Однак невизнання досягнень під час вказування на те, як треба чинити, призводить до втрати ініціативи, а як наслідок — зменшується бажання контактувати з керівником.

Негативна оцінка без усяких коментарів спричиняє активний спротив підлеглому, а з часом й індіферентне ставлення до одержаної оцінки. Ця форма оцінювання характерна для некомпетентних керівників.

Третя установка базується на збалансованості оцінювання, яке виявляється у двох варіантах:

- відносне переважання позитивної оцінки з елементами негативної оцінки;
- відносне переважання негативної оцінки з елементами позитивного підкріплення.

Орієнтація на третю установку свідчить про професійний досвід і знання психології людей.

Користуючись першою формою оцінювання, потрібно враховувати індивідуальні психологічні особливості людей, наприклад, порядність, а в людей з

низькою дисциплінованістю, відсутністю інтересу до праці ця форма оцінювання не приведе до необхідних позитивних результатів.

Другу форму застосовують здебільшого там, де діяльність справді позитивна. Дають напрям професійного розвитку й одночасно вказують на високий критерій оцінки. За такої оцінки підлеглий намагатиметься розширити зону позитивного оцінювання, вдосконалюючи свою роботу.

5.5. Характеристика сучасного менеджера (управлінця)

Починаючи з 80-х рр. ХХ ст., на Заході збільшилося значення економічних та інноваційних аспектів у діяльності фірм і корпорацій. З огляду на це підвищились вимоги до керівників усіх рівнів.

Зміни (зокрема, зменшення кількості керівних працівників) головно відбувалися шляхом:

- цілеспрямованого об'єднання самостійних функцій;
- ліквідації зайвих ланок в управлінні;
- переходу від ієрархічної до структурної мережі управління і децентралізації;
- делегування переліку управлінських функцій трудовим колективам.

Зважаючи на зростання розподілу праці, багато робіт, які виконували керівники, передаються самостійним консультативним фірмам.

Чимало фірм сьогодні широко використовують конкурсний відбір керівників. У сучасних умовах особливу увагу приділяють кваліфікації управлінців, їхнім здібностям у процесі управління. Менеджери повинні ефективно керувати колективом, найбільшою мірою використовувати творчі здібності кожного працівника, забезпечуючи гнучке реагування на вимоги замовника.

У сучасних умовах у добре розвинутих з техніко-економічного боку країнах на керівні посади приходять менеджери нового типу. їхня головна особливість — намагання якнайкраще організувати роботу підлеглих, а управлінці 60-х рр. ХХ ст. були стурбовані власною безпекою і благополуччям. Нові менеджери намагаються зменшити кількість спрямованих на ці цілі організаційних заходів, частіше ризикувати під час прийняття рішень. Вони не настільки автократичні й залежні від фірми, як так звані ділові люди 60-х рр., а водночас дедалі більше відокремлені від людей й емоційно мало доступні.

Проведені дослідження сучасної корпоративної культури виявили чотири головних типи менеджерів.

Перший тип — "майстри". Це люди, які дотримуються традиційної системи цінностей. Оточуючих вони оцінюють здебільшого з тієї позиції, наскільки вони творчо ставляться до своїх обов'язків. Однак ці люди бувають настільки захоплені предметом власних творчих пошуків, що не в змозі управляти складними організаційними системами, які часто змінюються.

Другий тип — "борці з джунглями". Люди, які прагнуть влади. Вони сприймають себе й оточуючих як тих, хто живе в "джунглях людей", де кожен намагається "з'їсти" одне одного. їхні інтелектуальні та інші психічні ресурси спрямовані здебільшого на гарантування власної безпеки і благополуччя. Колег вони розглядають як конкурентів або ворогів, а підлеглих — як засіб у боротьбі за владу. Серед них, відповідно, виділяють два підтипи: "леви" і "лиси".

"Леви" — це переможці, які досягли успіху і будують так звану "свою імперію".

"Лиси", влаштувавшись у корпоративній організації, продовжують спритно і корисно "просуватись" далі. Завдяки практичності й винахідливості їм вдається швидко зробити кар'єру. Врешті-решт їх плани розвалюються в результаті

відповідних дій тих, кого вони свого часу ошукали або використали у своїх корисних цілях.

Третій тип — так звані люди організації (фірми). Вони ідентифікують себе з організацією, до якої самі належать. Якщо вони психологічно слабкі, то намагаються підпорядкувати, підкорити себе іншим і швидше досягти безпеки, ніж успіху. Якщо ж ці люди вольові, досить сильні психологічно, вони прагнуть визнання з боку оточуючих, підвищення згуртованості корпорації. Найбільш творчі з них створюють у компанії атмосферу дружби і співпраці, але повною мірою не в змозі успішно влаштувати справи в умовах конкуренції.

Четвертий тип — "гравці". Ці люди розглядають ділове життя взагалі та свою роботу зокрема як своєрідну гру. Вони люблять ризикувати, але з розрахунком, і часто захоплюються інноваціями. На відміну від "борців з джунглями" вони спрямовані не на створення своєї імперії, а на задоволення від самої перемоги як такої. Їх головна турбота — набути популярності.

Серед сучасних корпоративних менеджерів найбільш розповсюджений тип — "гравець". Однак у керівників, які обіймають найвищі посади, за дослідженнями, разом з рисами "гравців" наявні характеристики "людей організацій". Вони ведуть гру головно та в інтересах організації, ідентифікуючи себе з нею. Стимулюючи інтерес до роботи своїх підлеглих, вони заохочують тих із них, які сприяють успіху корпорації, і накладають штрафні санкції на тих, хто цього не робить або шкодить успіхам корпорації. Із підвищенням на службі їхні інтелектуальні здібності вдосконалюються, а риси характеру набувають такої психологічної структури, в якій поєднуються прагнення до співпраці та конкуренції; схильність до ризику і раціональність розрахунку тощо.

Сьогодні багатьом підприємствам на Заході не вистачає кваліфікованих кадрів високого рівня. Водночас перспективні молоді менеджери швидко "просуваються" у своєму розвитку. Чому це відбувається?

На нижчих щаблях управління керівника заохочують передусім за здатність і вміння приймати самостійні рішення, за незалежність суджень, наполегливість і навіть агресивність у процесі реалізації рішень. Якщо за короткий термін молодий менеджер досягне значних результатів і отримає підвищення, то він закономірно вважає, що саме за ці риси й заохочується керівництвом. Але на вищому рівні потрібні цілком інші риси і навички, зокрема, вміння аналізувати і готовність брати до уваги думку підлеглих, орієнтація на перспективні цілі, а не на короткострокові завдання, здатність і вміння згуртувати колектив і стимулювати для напруженої роботи, а не виконувати цю роботу самому.

Ранній період молодих керівників на вищих посадах ставить їх у тяжке становище. Вони не можуть ненав'язливо впливати на підлеглих і вимушені або "натискати" на них, або виконувати велику частину роботи самостійно.

За дослідженнями, корпорація не повинна поспішати з висунанням молодих керівників на відповідні посади на підставі успіхів, досягнутих за короткі терміни. Приймати рішення про підвищення треба тільки тоді, коли набутий певний авторитет і спеціальна підготовка, а також повинні бути проаналізовані відмінності цілей і методів на різних рівнях управління.

Закордонні експерти вважають, що в перспективі головне завдання менеджерів полягатиме в інтегруванні невизначеності в системі прогнозування, прийнятті рішень та організаційній структурі, що потребуватиме від "нового керівника" здатності до адаптації, інновацій і постійних змін.

Найважливіші характеристики діяльності менеджменту:

- реальна оцінка сильних і слабких сторін;
- уміння керівника стратегічно мислити;
- уміння вести переговори з керівниками вищої ланки;
- забезпечення сприятливого характеру взаємин у колективі, яким управляє, та зацікавленості підлеглих в якісному виконанні службових обов'язків.

Загалом, до чинників, які визначатимуть успіх менеджерів і в XXI ст., можна віднести такі:

- вміння і бажання створювати результати;
- бажання і здатність нести відповідальність і приймати рішення з належним рівнем ризику;
- готовність починати процеси змін, управляти ними і використовувати їх в інтересах організації;
- готовність до співпраці;
- мистецтво оперативно приймати рішення;
- здатність передбачити майбутнє;
- широкий світогляд;
- почуття ситуації;
- здатність побачити, виділити головне;
- наполегливість;
- уміння управляти своїми думками і поглядами;
- повага до інших;
- здоровий гонор.

Значну увагу потрібно звертати на вміння і бажання домагатися результатів, бо саме це є головною метою управління і допомагає:

- перетворити бажання в реальність для кожного;
- дає змогу відчувати свою значимість; — одержати визнання оточуючих;
- забезпечує успіх, кар'єру;
- створює матеріальні блага;
- виробляє активну життєву позицію;
- сприяє розвитку і самовдосконаленню;
- приносить задоволення та радісне сприйняття життя.

Запитання для обговорення

1. Назвіть головні цілі оцінювання. Охарактеризуйте їх.
2. Охарактеризуйте завдання першої мети оцінювання (правильний добір і розміщення кадрів).
3. Розкрийте соціальну суть другої мети оцінювання (оплати і стимулювання праці трудівника).
4. Яка особливість третьої мети оцінювання (застосування санкцій до працівника)?
5. Розкрийте соціальний зміст четвертої мети оцінювання (підготовки та підвищення кваліфікації працівників).
6. Назвіть умови, котрі забезпечують задоволення соціальних потреб особистості при оцінюванні. Охарактеризуйте їх.
7. Розкрийте джерела оцінки професійної діяльності працівника.
8. Чому спостерігаються розходження в оцінюванні, яке надходить із різних джерел? До чого це може призвести?

9. *Що необхідно здійснити для того, щоб оцінка спонукала працівника до ефективної трудової діяльності?*
10. *Охарактеризуйте види оцінки за головними параметрами діяльності.*
11. *Дайте характеристику комплексній оцінці і розкрийте, які тенденції проявляються при її формуванні.*
12. *Чим відрізняється локальна оцінка? У чому полягає відмінність такої оцінки від оцінки комплексної?*
13. *Які функції виконує пролонгована і експресивна оцінки? Охарактеризуйте їх.*
14. *Яким чином установки керівників-менеджерів впливають на достовірність оцінювання підлеглих?*
15. *Охарактеризуйте першу установку при оціненні, коли керівник намагається завжди орієнтуватись на позитивну оцінку. Назвіть її сильні і слабкі сторони.*
16. *Назвіть, в яких формах поведінки реалізується друга установка при оціненні, коли керівник орієнтується головним чином на негативну оцінку. Охарактеризуйте їх.*
17. *Вкажіть, в яких двох варіантах виявляється третя установка, яка базується на збалансованості оцінення, і про що вона свідчить.*
18. *Чим зумовлені зміни в діяльності фірм і корпорацій в сучасних умовах?*
19. *Охарактеризуйте головні типи менеджерів, які були виявлені в процесі емпіричних досліджень. Дайте їм характеристику.*
20. *Що є характерним для діяльності сучасних менеджерів? Які чинники обумовлюють їх успіх? Охарактеризуйте їх.*

Розділ 6 ФУНКЦІЯ ПЛАНУВАННЯ, ПРОГНОЗУВАННЯ І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

6.1. *Функція планування і прогнозування*

6.2. *Поняття і класифікація управлінських рішень*

6.3. *Психологічний механізм прийняття рішень*

6.1. Функція планування і прогнозування

Планування — це одна з функцій керування, процес вибору цілей під час прийняття управлінських рішень. Планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень. Функції організації, мотивації і контролю орієнтовані на вироблення стратегічних планів. Процес планування забезпечує основу для керування членами організації. Планування — це набір дій і рішень, що ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей. Процес планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень.

Види планування

Планування можна умовно поділити на два види: короткострокове (оперативне) і довгострокове (стратегічне).

Короткострокове планування може бути розраховане на рік, півроку, місяць тощо. Короткостроковий план на рік охоплює обсяг виробництва, планування прибутку та ін.

Довгострокове планування охоплює середньострокове і короткострокове планування, широко застосовується у світовій практиці.

Довгостроковий план зазвичай охоплює три- чи п'ятилітній періоди. Він радше має описовий характер і визначає загальну стратегію компанії, оскільки важко вгадати всі можливі розрахунки на такий тривалий термін. Довгостроковий план містить головні стратегічні цілі підприємства на перспективу.

Вибір мети — найголовніше завдання планування.

Функція планування передбачає рішення про те, якими повинні бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб досягнути цих цілей.

Стратегічне планування, — це набір дій і рішень, розроблених керівництвом, які ведуть до визначення специфічних стратегій, щоб допомогти організації досягнути своїх цілей. Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його завдання — забезпечити нововведення і достатньою мірою зміну в організації. Процес стратегічного планування є тією парасолькою, під якою ховаються всі управлінські функції.

Одним із найважливіших завдань планування є встановлення мети, для досягнення якої формується, функціонує і розвивається будь-яка організація. Визначення цілей для прийняття управлінських рішень означає:

— розробку загальних цілей;

— визначення конкретних, деталізованих цілей на заданий порівняно короткий період часу (2, 5, 10 років);

— визначення шляхів і засобів досягнення мети; — контроль над досягненням поставлених цілей шляхом зіставлення планових показників з фактичними.

Сучасний темп збільшення знань є настільки великим, що стратегічне планування — єдиний спосіб формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Стратегічне планування сприяє зниженню ризику під час прийняття

рішення. Планування, оскільки воно слугує для формулювання цілей, допомагає створити єдність загальної мети всередині організації.

Для стратегічного планування характерні такі положення:

1. Невеликий плановий відділ (менше ніж шість осіб) корпорації доповнюється плануванням на нижчих рівнях.
2. Навіть у найбільш великих корпораціях вік функції планування менший ніж десять років.
3. Стратегічні плани розробляються на нарадах вищого керівництва корпорації, що проводяться щорічно.
4. Річний стратегічний план об'єднується з річним фінансовим планом.
5. У більшості організацій вважають, що функція планування може бути вдосконалена, і постійно це здійснюють.

Реалізація, стратегічного плану Стратегічне планування набуває значення тоді, коли воно реалізовується. Після вибору основоположної загальної стратегії її необхідно реалізувати, об'єднавши з іншими організаційними функціями. Важливим механізмом стратегії є розробка планів і орієнтирів (тактика, політика, процедури і правила).

Тактика охоплює конкретні короткострокові стратегії. Політика визначає загальні орієнтири для дій і прийняття рішень. Процедури і правила точно визначають, що потрібно робити в конкретній ситуації.

Роль інформації в плануванні

Для планування необхідно збирати й опрацьовувати вторинну інформацію. Вторинна інформація — це дані, зібрані раніше для цілей, що відмінні від цілей, пов'язаних з вирішенням досліджуваної проблеми. Вторинна інформація має такі переваги:

- недорога, оскільки не потрібний збір нових даних;
- збирається швидко;
- часто є кілька джерел інформації;
- інформація, зібрана з достовірних джерел, достовірна;
- вона допомагає в ситуаціях, коли потрібно провести попередній аналіз.

Вторинна інформація має і недоліки:

- наявна інформація може не підходити для цілей проведеного дослідження відповідно до своєї неповноти, занадто загального характеру;
- може бути застарілою;
- методологія, що лежала в основі збору даних, може бути невідомою;
- можуть публікуватися не всі результати дослідження;
- можуть бути суперечливі дані;
- надійність інформації не завжди відома.

Аналіз інформації і прогнозування

Планування і прогнозування завжди орієнтуються на дані минулого, але прагнуть визначити і контролювати прийняття управлінських рішень в перспективі. Надійність прогнозування залежить від точності одержаної й опрацьованої інформації — фактичних показників минулого.

Можливі різновиди прогнозів:

1. Економічні прогнози мають здебільшого загальний характер і слугують для опису стану економіки в цілому.
2. Прогнози розвитку конкуренції характеризують можливу стратегію і практику конкурентів, їхню частку на ринку тощо.

3. Прогнози розвитку технології орієнтують користувача щодо перспектив розвитку технологій.

4. Прогнози стану ринку використовують для аналізу ринку товарів.

5. Соціальне прогнозування досліджує питання, пов'язані зі ставленням людей до тих чи інших суспільних явищ.

Неформальні методи прогнозування

Наочна інформація — це інформація, одержана від засобів масової інформації (крім друкованих органів), а також суміжників, постачальників, конкурентів. Матеріальні витрати одержання такої інформації незначні, однак потребують багато часу.

Письмова інформація — це інформація, одержана з друкованих джерел періодичної преси. Так само, як і наочна, письмова інформація не має глибокого характеру і швидко старіє.

Промислове шпигунство — інформація, одержана за допомогою промислового шпигунства. Така інформація є найбільш коштовною.

Кількісні методи прогнозування Застосовувати такі методи доцільно у випадках стійкої екстраполяційної спрямованості досліджуваного явища. Інакше кажучи, лише тоді, коли можна припустити, що діяльність у минулому мала визначену тенденцію, котру можна чекати й у перспективі. Якісні методи прогнозування допускають звернення до думки експертів — людей найбільш компетентних з досліджуваних питань.

Якісні методи прогнозування:

— думка журі (зазвичай зводиться до узагальнення думок експертів з подальшим їх усередненням);

— модель чекання потреб (метод, що є деякою мірою зворотним до методу сукупної думки, виробляється опитуванням клієнтів);

— метод експертних оцінок (експерти, що користуються довірою, заповнюють опитувальний лист).

З усієї сукупності можливих методів аналізу одним з найбільш перспективних є баловий метод. Його можна застосовувати не тільки для прогнозування, але й для планування та аналізу. Цей метод дає змогу об'єктивізувати сукупність суб'єктивних думок. Баловий метод широко використовують під час прийняття управлінських рішень за допомогою планування і прогнозування в умовах обмеженості вихідних даних. Наприклад, визначення можливих варіантів розв'язання управлінського завдання з кількісним уточненням переваг кожного з варіантів, кількісної оцінки ступеня впливу на аналізований об'єкт різних чинників тощо.

У кожному конкретному випадку етапи та послідовність їх проведення мають свою специфіку, проте є загальна методологія балового методу:

— формулювання мети проведення експертного аналізу;

— визначення групи фахівців, що забезпечує проведення експертизи;

— розробка і забезпечення проведення експертного аналізу;

— формування групи експертів, що беруть участь в експертизі; — розробка анкети з формулюванням питань, що не зумовлюють їх двояке трактування, орієнтованих на кількісну оцінку;

— проведення анкетування;

— аналіз анкет;

— узагальнення результатів.

Отож, *прогнозування* — це спосіб застосування набутого досвіду та поточних припущень з метою визначення майбутнього.

6.2. Поняття і класифікація управлінських рішень

Ведучи мову про проблеми організації, неможливо залишити без уваги таке важливе питання, як прийняття управлінських рішень. Воно посідає одне з центральних місць у психології управління. Вважаючи організацію інструментом управління, багато соціологів і фахівців з теорії управління, починаючи з М. Вебера, прямо пов'язують її діяльність передусім з підготовкою та реалізацією управлінських рішень. Ефективність управління значною мірою зумовлена якістю таких рішень. Інтерес науковців до цієї проблеми зумовлений тим, що в рішеннях фіксується вся сукупність відносин, котрі виникають у процесі трудової діяльності і управління організацією. Характеризуючи повний цикл управлінської діяльності, що складається з ціле-покладання, планування, організації, координації, контролю і коректування цілей, можна простежити, що він у кінцевому результаті представлений у вигляді двох елементів управління: підготовки і реалізації управлінських рішень. Саме тому рішення — це центральний елемент управління й організації. У психологічній літературі є різноманітні погляди на те, які рішення, прийняті людиною в організації, вважати управлінськими. Деякі фахівці вважають управлінськими, наприклад, рішення про прихід людини на роботу, про її звільнення з неї тощо. Виправданим є погляд, відповідно до якого до управлінських варто відносити лише ті рішення, що стосуються відносин в організації.

Управлінські рішення завжди пов'язані зі змінами в організації. Їхнім ініціатором звичайно є посадова особа чи відповідний орган, що несе повну відповідальність за наслідки контрольованих чи реалізованих рішень. Межі компетенції їх чітко визначені у вимогах формальної структури. Однак кількість осіб, задіяних у процесі підготовки рішення, значно більша за кількість осіб при владі. Підготовка управлінських рішень у сучасних організаціях нерідко відокремлена від функції їх прийняття і передбачає роботу цілого колективу фахівців. У "класичній" теорії управління вона здебільшого є функцією кадрових служб.

Процес прийняття рішення пов'язаний з реалізацією спеціального плану, що охоплює сукупність заходів, спрямованих на досягнення цілей і термінів їх реалізації. Розробка такого плану — прерогатива відповідних служб в апараті управління. Однак нині до його розробки залучаються ті, хто його реалізовуватиме, тобто безпосередні виконавці. Під час прийняття інтуїтивного управлінського рішення люди покладаються на власне відчуття того, що їх вибір правильний. Тут наявне "шосте відчуття", своєрідне осяяння, притаманне здебільшого представникам вищого рангу влади.

Рішення, засновані на судженні, багато в чому подібні до інтуїтивних. Однак у їхній основі лежать знання й осмислений досвід минулого. Використовуючи їх і спираючись на здоровий глузд, вибирають той варіант, що приніс найбільший успіх в аналогічній ситуації застарих часів. Проте здоровий глузд у людей трапляється рідко, тому цей спосіб прийняття рішень теж не дуже надійний, хоча "підкупує" своєю швидкістю і дешевизною.

Інший недолік у тому, що судження неможливо співвіднести із ситуацією, якої колись не було, і тому досвіду її вирішення просто немає. Крім того, керівник у випадку такого підходу прагне приймати рішення здебільшого в тих напрямках, які йому добре знайомі, тож ризикує "упустити" гарний результат в іншому напрямі, несвідомо відмовляючись від нього. Оскільки рішення приймають люди, то їхній характер

значною мірою відображає особистість керівника. Перераховані види рішень приймаються головню у процесі оперативного керування персоналом.

Для стратегічного і тактичного керування будь-якої підсистеми менеджменту приймаються раціональні рішення, засновані на методах економічного аналізу, обґрунтування й оптимізації. Процес прийняття такого рішення має кілька операцій (підготовка до роботи, виявлення проблеми та формулювання цілей, пошук інформації, її опрацювання, виявлення можливостей ресурсного забезпечення, ранжирування цілей, формулювання завдань, оформлення необхідних документів, реалізація завдань).

У літературі класифікації управлінських рішень будуються за різними підставами. Однією з виправданих з наукового погляду є класифікація А. Пригожина. На його думку, всі управлінські рішення в організації можна поділити на:

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

До детермінованих належать стандартизовані рішення (обумовлені прийнятими вище розпорядженнями) або вдруге зумовлені розпорядженням вищої організації. Цей тип рішень майже не залежить від якостей та орієнтації керівника.

Слабо зумовлені так звані ініціативні рішення, де риси керівника відображаються на характері прийнятих рішень. До них належать рішення, пов'язані як з локальними змінами в організації (заохочення, покарання), так і зі зміною механізмів, структури, цілей організації. Ініціативне рішення зазвичай розглядають як вибір альтернативи з декількох можливих, кожна з яких зумовлює позитивні та негативні наслідки.

Чинники, що впливають на якість рішень: компетентність персоналу, ділові й особисті риси керівника, його рольові (посадова, функціональна, групова, цивільна, сімейна) позиції. Значну увагу серед перерахованих чинників приділяють проблемі надійності інформації, організації комунікації, перешкодам, що виникають у процесі передачі інформації. Важливе значення мають положення, пов'язані зі специфікою рольової позиції й особливостями інтересів тих, хто опрацьовує інформацію в процесі її проходження від нижніх прошарків організації до суб'єкта рішення.

Одним з важливих чинників, що впливають на якість управлінських рішень, є кількість прошарків в організації, збільшення яких веде до перекручування інформації у процесі підготовки рішення, перекручування розпоряджень, що надходять від суб'єкта управління, що збільшує неповороткість організації. Цей чинник сприяє запізнюванню інформації, яку одержує суб'єкт рішення. Це й зумовлює постійне прагнення зменшити кількість прошарків управління організації.

Не менше значення в теорії організацій має проблема раціональності прийнятих рішень. Якщо перші теоретики управління розглядали підготовку рішення як цілком раціональний процес, то із середини 50-х рр. XX ст. поширення отримав підхід, що процес вважають обмежено раціональним, тому що він зумовлений соціокультурними і людськими чинниками. Значною проблемою, пов'язаною з ефективністю організації, є проблема виконання прийнятих управлінських рішень.

Що ж відрізняє управлінські (організаційні) рішення від безлічі інших, прийнятих нами в повсякденному житті?

Мета. Суб'єкт управління приймає рішення не відповідно до своїх власних потреб, а з метою вирішення проблем конкретної організації.

Наслідок. Вибір індивіда має вплив на його власне життя і може вплинути на деяких близьких йому людей. Управлінець, особливо високого рангу, вибирає напрям

дій не тільки для себе, але й для організації в цілому та її працівників, і його рішення можуть суттєво вплинути на життя багатьох людей. Якщо організація велика і впливова, рішення її керівників можуть мати значний вплив на соціально-економічну ситуацію регіонів.

Поділ праці. Якщо в приватному житті людина, приймаючи рішення, здебільшого сама його і виконує, то в організації є визначений поділ праці: одні працівники зайняті розв'язанням проблем, котрі виникають, і прийняттям рішень, а інші (виконавці) — реалізацією уже прийнятих рішень.

Професіоналізм. У приватному житті кожна людина самостійно приймає рішення відповідно до свого інтелекту і досвіду. Управління організацією прийняття управлінських рішень — складний, відповідальний і формалізований процес, що потребує професійної підготовки. Далеко не кожен співробітник організації володіє певними професійними знаннями і навичками, однак має повноваження самостійно приймати рішення.

Отже, *управлінське рішення* — це вибір альтернативи, здійснений управлінцем у межах його посадових повноважень і компетенції, спрямований на досягнення цілей організації.

Особи, які приймають рішення, часто не усвідомлюють важливості складання списку альтернатив. Цілком очевидно, що в кінцевому підсумку може бути обрана не найкраща з розглянутих альтернатива. Якість вибору обмежена якістю альтернатив. Вичерпний список наявних альтернатив надає велику допомогу під час прийняття рішення. Складання списку альтернатив аналогічне до визначення завдань у процесі організаційного аналізу. Коли альтернативи невизначені, список їх неповний чи навіть непродуманий, прийняти рішення неможливо. Однак коли альтернативи чітко перераховані, завдання не є "невловимим".

Управлінські рішення — це соціально-психологічний акт вибору одного або декількох варіантів з безлічі можливих.

Управлінські рішення класифікують за такими ознаками:

- за стадією життєвого циклу товару;
- за підсистемою системи менеджменту;
- за сферою дії;
- за метою;
- за масштабністю;
- за організацією вироблення;
- за тривалістю дії;
- за об'єктом впливу;
- за методами формалізації;
- за формами відображення;
- за способом передачі;
- за рівнем управління.

Показник якості управлінських рішень:

- ентропія, тобто кількісна визначеність зв'язків між елементами системи управління і рішення; імовірність ризику досягнення цілей;
- кількість задіяних рівнів ієрархії у процесі формування рішення;
- рішення, що застосовуються на підставі сучасних методів;
- витрати на прийняття і реалізацію рішення;
- ефективність рішення.

У процесі управління організаціями приймається величезна кількість найрізноманітніших рішень. Проте є деякі загальні ознаки, що дають змогу цю безліч певним чином класифікувати (табл. 6.1):

Таблиця 6.1. Класифікація управлінських рішень

Класифікаційна	Групи управлінських рішень	
	Традиційні	Нетипові
Ступінь повторюваності проблеми	Традиційні	Нетипові
Значимість мети	Стратегічні	Тактичні
Сфера впливу	Глобальні	Локальні
Тривалість реалізації	Довгострокові	Короткострокові
Прогнозовані наслідки рішення	Коректовані	Некоректовані
Метод розробки рішення	Формалізовані	Неформалізовані
Кількість критеріїв вибору	Однокритерійні	Багатокритерійні
Форма прийняття	Одноосібні	Колегіальні
Спосіб фіксації рішення	Документовані	Недокументовані
Характер використаної інформації	Детерміновані	Імовірнісні

Залежно від повторюваності проблеми, що потребує вирішення, всі управлінські рішення можна поділити на традиційні, що часто трапляються в практиці управління, коли необхідно лише зробити вибір з уже наявних альтернатив; і нетипові, нестандартні рішення, пошук яких пов'язаний з генерацією нових альтернатив.

Значимість мети. Ухвалення рішення може мати власну, самостійну мету чи ж бути засобом сприяння досягненню мети вищого класу. Відповідно до цього рішення можуть бути стратегічними чи тактичними.

Сфера впливу. Результат рішення може відобразитися на одному чи декількох підрозділах організації. У цьому випадку рішення можна вважати локальним. Рішення може прийматися і з метою вплинути на роботу організації в цілому. У цьому випадку воно буде глобальним.

Тривалість реалізації. Реалізація рішення може тривати декілька годин, днів чи місяців. Якщо між ухваленням рішення і завершенням його реалізації мине порівняно короткий термін, то це рішення короткострокове. Щораз більше зростає кількість і значення довгострокових, перспективних рішень, результатів здійснення яких можна очікувати декілька років.

Прогнозовані наслідки рішення. Більшість управлінських рішень у процесі їх реалізації так чи інакше піддаються коректуванню з метою усунення відхилень впливу нових чинників, тобто є коректуючими.

Метод розробки рішення. Деякі рішення типові, повторювані, можуть бути з успіхом формалізовані, тобто прийматися за заздалегідь визначеним алгоритмом. Отже, формалізоване рішення — це результат виконання заздалегідь визначеної послідовності дій.

Формалізація прийняття рішень підвищує ефективність управління в результаті зниження ймовірності помилки й економії часу. Водночас у процесі управління організаціями часто трапляються нові, нетипові ситуації і нестандартні проблеми, що не підлягають формалізованому вирішенню. У таких випадках велику роль відіграють інтелектуальні здібності, талант і особиста ініціатива менеджерів.

Кількість критеріїв вибору. Якщо вибір найкращої альтернативи відбувається тільки за одним критерієм, то прийняте рішення буде простим, однокритерійним. І

навпаки, коли обрана альтернатива повинна задовольняти одночасно декілька критеріїв, рішення буде складним, багатокритерійним.

Форма прийняття рішень. Особою, що здійснює вибір остаточного рішення з наявних альтернатив, може бути одна людина, її рішення буде одноосібним. Однак у сучасній практиці менеджменту дедалі частіше трапляються складні ситуації і проблеми, рішення яких потребує всебічного, комплексного аналізу, тобто участі групи фахівців. Такі групові (чи колективні) рішення називають колегіальними. Зростання професіоналізації і поглиблення спеціалізації управління ведуть до значного поширення колегіальних форм прийняття рішень. Необхідно також мати на увазі, що визначені законодавчо рішення віднесені до групи колегіальних. Колегіальна форма прийняття рішення, зрозуміло, знижує оперативність управління і "розмиває" відповідальність за його результати, однак запобігає грубим помилкам і зловживанням, а також підвищує обґрунтованість вибору.

Спосіб фіксації рішення. За цією ознакою управлінські рішення поділяють на фіксовані, чи документальні (тобто оформлені у вигляді документа — наказу, розпорядження, листа тощо), і недокументовані (не мають документальної форми, усні). Більшість рішень в апараті управління оформляють документально, однак дрібні, несуттєві рішення, а також рішення, прийняті в надзвичайних, гострих, що не терпить зволікання, ситуаціях можуть і не фіксуватися документально.

Характер використаної інформації. Залежно від ступеня повноти і вірогідності інформації управлінські рішення можуть бути детермінованими (прийнятими в умовах визначеності) чи ймовірнісними (прийнятими в умовах ризику чи невизначеності). Ці умови відіграють надзвичайно важливу роль під час прийняття рішень.

Є різні класифікації ситуацій ухвалення рішення. Загалом ухвалення рішення є формуванням послідовності дій для досягнення визначеної мети. Більшість класифікацій присвячено глобальним характеристикам ситуації ухвалення рішення, характеристикам інформаційної підготовки рішення; особливостям детермінації процедури ухвалення рішення.

Класифікація В. Дружиніна і Д. Конторова Виокремлено три типи ситуацій (систем) ухвалення рішення: інформаційні, оперативні, організаційні.

Інформаційні рішення полягають у діагностуванні ситуації ("розпізнавання ситуації").

Оперативні рішення повинні відповісти на запитання "як діяти?" (вироблення способу управління).

Організаційні рішення повинні відповісти на запитання, якою повинна бути системна організація (визначення структури і розподіл функцій у передбачуваній організації).

Т. Томашевський виділяє чотири типи ситуацій, у яких необхідно ухвалити рішення про дію:

— *ситуація вибору* (фактично — це класична ситуація реакції вибору). У цих ситуаціях людина повинна здійснити вибір (селекцію) сигналів, класифікувати їх на такі, які вимагають реакції, і такі, які її не вимагають;

— *складна ситуація*. Такі ситуації, у яких робітник повинен одночасно брати до уваги відомості, одержані з різних джерел інформації, або виконувати більше ніж одну дію;

— *ситуація переваги*. Коли різні можливі реакції мають для людини неоднакове значення, коли з якої-небудь причини вона вибирає одне з двох;

—*імовірна ситуація*. "Такі ситуації виникають у тих випадках, коли працівник виконує визначені операції при недостатньому обсязі наявної в розпорядженні інформації".

Класифікація В. Дружиніна і Д. Конторова дає змогу віднести ухвалення рішення на перцептивно-пізнавальному рівні до інформаційних рішень, а вироблення способу дії під час вирішення оперативних завдань — до оперативних рішень.

Інформаційна підготовка ухвалення рішення полягає у:

—пошуку, виділенні, класифікації й узагальненні інформації про проблемну ситуацію;

—побудові "поточних" чи операційних концептуальних моделей.

Процедуру ухвалення рішення можна описати такими операціями:

—попереднє висування системи "еталонних гіпотез";

—зіставлення поточних образів (концептуальних моделей) з наявними еталонами, визначення однаковості (подібності) між ними;

—корекція образів (моделей), зіставлення гіпотез з досягнутими результатами;

—вибір еталонної гіпотези (чи побудова її) або розробка принципу і програми дій.

6.3. Психологічний механізм прийняття рішень

Психологічний механізм прийняття рішень — це нагальний принцип розвитку. Розглянемо його стосовно психологічної проблеми прийняття рішення на підставі даних психологічних експериментів.

Експериментально визначено п'ять етапів розвитку психологічного забезпечення прийняття рішення.

Перший з них характеризується нездатністю діяти "розумом". Способи дій не усвідомлюються. Процеси і продукти дій злиті. Мета і цілі формуються і досягаються під безпосереднім контролем речей. В основу регуляції дій покладено безпосереднє сприйняття ситуації. Емоції — єдине, що виступає у ролі зворотного зв'язку.

На другому етапі завдання також зважуються лише в зовнішньому вигляді, шляхом маніпулювання речами. Маніпулювання речами відбувається без осмисленого плану, задуму. Співвідношення приватної і загальної цілей недосяжне: вирішення приватного завдання перетворюється в самоціль, загальне завдання "розчиняється", "виштовхується". Дії здебільшого контролюються речами. Оцінка емоційна, хоча зовнішні мовні вказівки уже починають впливати і на вибір мети, і на контроль дії, на регуляцію і оцінку.

На третьому відбувається розчленування продукту і процесу дії — способи дій стають доступними усвідомленню. Вони становлять основу операцій, що формуються. Слово стає не просто сигналом, а знаковим сигналом, не тільки активізує готову команду, але може нести в собі зародок власної команди — зародок програми дій. Водночас значно розширюється сфера стимуляції — з'являються власне пізнавальні потреби і цілепокладання, хоча функцію контролю дій ще виконують переважно речі, а в самостійній оцінці результатів дій домінують емоції.

На четвертому етапі завдання зважуються також маніпулюванням певних предметів, але згодом, у разі повторного звернення до завдання, знайдений шлях уже може бути основою плану повторних дій, що строго співвідноситься з вимогами цього завдання. Це забезпечується перекладанням деяких утворень внутрішнього плану на зовнішній план. Формуються інтелектуальні операції, якими здійснюються самокоманди. Хід оперування оцінюється.

На *п'ятому етапі* тенденції, що виявилися, досягають повного розвитку. Здатність до самокоманди сформована. Дії систематичні, побудовані за задумом, строго співвіднесені з завданням.

Такі головні етапи розвитку внутрішнього плану дій під час прийняття управлінських рішень. Подальше вдосконалювання цього плану визначається закономірностями його зв'язку із зовнішнім планом. Функціонуючи, внутрішній план перебудовує і зовнішній. Утворення внутрішнього плану досягають рівня зовнішнього, створюючи тим самим більш великі можливості для спільного функціонування. Незважаючи на зазначені перетворення, етапи розвитку в розвинутого інтелекту виявляються структурними рівнями його організації. Це яскраво виявляється у вирішенні творчих завдань.

Під час вирішення нетворчого завдання розвинений інтелект реалізує готові логічні програми. Під час вирішення творчого завдання це відбувається інакше. Провал обраної програми "відкидає" організацію діяльності основного на нижні структурні рівні інтелекту. Він повторює зміну типів поведінки, характерних для кожного з етапів розвитку. Людина переміщується сходінками структурних рівнів інтелекту. А сходи ці збудовані з трансформованих етапів розвитку. Структурні рівні організації інтелекту виступають тепер як функціональні ступені вирішення творчого завдання.

Величезна кількість фактів, нагромаджена психологією творчості, це підтверджує. Це дає право розглядати описану тут організацію інтелекту людини як виражений у найбільш загальному вигляді психологічний механізм ухвалення рішення людиною.

Отже, у центрі проблеми ухвалення рішення, розглянутої на психологічному рівні, є вирішення розумового завдання. Ця обставина відкриває шлях до подолання, здавалося б, нездоланного, тобто до можливості охоплення всього нескінченного різноманіття конкретних ситуацій: ухвалення рішення в будь-яких з них відбувається за тим самим психологічним механізмом. Можливі розбіжності зумовлені тим, що різна складність конкретних ситуацій вимагає різної міри розгорнення психологічного механізму (чи потребує в тієї чи іншої людини різного рівня його розвитку). У багатьох випадках такий механізм розгортається лише частково. Можна вести мову не тільки про творчі рішення (про ті, котрі не можуть бути одержані логічно), не тільки про продуктивні (ті, котрі виводяться логічно), але й нетворчі — репродуктивні. Однак репродуктивне рішення психологічно не покаже, бо формування психологічної структури таких рішень уже довершене.

Саме за таких умов і виникає ілюзія, нібито мозок працює самостійно ("концепція антидіяльності"). Насправді ж нейрофізіологічна робота мозку завжди прямо чи побічно спрямовується, організовуючи взаємодію суб'єкта з об'єктом. В основі прийняття репродуктивних рішень лежить раніше змодельована в мозку адекватна цьому рішення взаємодія суб'єкта з об'єктом (що досягається або творчим шляхом, або продуктивною діяльністю, або навчанням, що охоплює і те, і інше). Репродуктивні рішення спираються на відтворення таких моделей. Доти, доки вони відповідають умовам, ситуації, творча взаємодія суб'єкта з об'єктом не розгортається. Інтерес можуть викликати тільки ті обставини, що заважають, перешкоджають спрацьовуванню сформованих моделей. Самоухвалення рішення — це компроміс. Приймаючи рішення, необхідно зважувати судження про цінність, що охоплює розгляд економічних чинників, технічну доцільність і наукову необхідність, а також соціальні і людські чинники. Прийняти "правильне" рішення — означає вибрати таку

альтернативу з можливих, у якій з обліком усіх різноманітних чинників буде оптимізована загальна цінність.

Іноді необхідно трохи поступитися одній з характеристик (наприклад надійністю), для того щоб "одержати вигреш" в іншій (наприклад у витратах). Завданням людини, яка приймає рішення, є відшукування альтернатив, що являють собою оптимальний компроміс.

У деяких випадках оптимальний компроміс можна знайти, звертаючись до наукових методів прийняття рішень, тобто застосовуючи математичні методи оптимізації, теорію імовірностей, математичну чи статистичну теорію корисності. В інших випадках прийняття рішень є винятково складним питанням, що має суб'єктивний характер і припускає облік декількох людських чинників і суджень про цінність. Однак найчастіше під час прийняття рішень обліковують як кількісні, так і якісні чинники. Деякі науковці вважають прийняття рішень мистецтвом. Це переконання міцно вкоренилося у свідомості багатьох людей, зайнятих у сфері адміністративного і державного керування, у торгівлі і навіть в галузі інженерного проектування. Однак розвиток обчислювальної техніки й успіхи, досягнуті в розробці наукових методів прийняття рішень, привели до зміни цих поглядів. Раніше вважалося, що прийняття рішень має якісний характер і є суб'єктивною справою. Тепер інтенсивно впроваджуються кількісні методи (особливо справедливо у відношенні прийняття рішень у військовій справі). Зрозуміло, є небезпека переоцінки цієї тенденції. Однак у будь-якому випадку очевидно, що прийняття рішень ґрунтується і на мистецтві, тобто має якісний характер, і на кількісних, наукових методах.

Прийняття рішень є своєрідним вирішенням завдання. Які ж суттєві риси процесу прийняття рішень? Ситуацію, у якій відбувається прийняття рішень, характеризують такі головні риси:

- *Наявність мети.* Необхідність прийняття рішень зумовлена наявністю деякої мети, яку необхідно досягти. Наприклад, виконати завдання, вибрати матеріал, призначити побачення дівчині, виконати нову роботу тощо. Якщо ж ціль не поставлена, то й не виникає необхідності приймати яке-небудь рішення.

- *Наявність альтернативних ліній.* Рішення приймаються в умовах, коли є більше ніж один спосіб досягнення мети. Очевидно, що коли наявна лише одна лінія поведінки, то рішення приймати не потрібно. З різними альтернативами можуть бути пов'язані різні витрати і різні ймовірності успіху. Ці витрати і ймовірності не завжди можуть бути відомими. Саме з цих причин прийняття рішень часто поєднано з незрозумілістю і невизначеністю.

- *Облік істотних суттєвих чинників.* Рішення приймаються в умовах дії великої кількості чинників, що для різних альтернатив різні. Це економічні, технічні, соціальні, особисті й інші чинники. Отже, завдання прийняття рішень виникає лише в тому випадку, коли є мета, яку потрібно досягти, коли можливі різні способи її досягнення і коли наявна велика кількість чинників, що визначають цінність різних альтернатив чи ймовірність успіху кожної з них.

Підбиваючи підсумки, робимо такі висновки:

1. Рішення—це вибір альтернативи. Необхідність прийняття рішень усвідомлюється цілеспрямованим характером людської діяльності, що виникає на всіх етапах процесу керування і становить частину управлінського процесу.

2. Прийняття управлінських рішень має певні відмінності порівняно з вибором окремої людини, тому що не є індивідуальним, а груповим процесом.

3. На характер прийнятих рішень значний вплив має ступінь повноти і достовірності інформації. Залежно від цього рішення можуть прийматися в умовах визначеності чи ризику невизначеності.

4. Комплексний характер проблем сучасного менеджменту потребує комплексного, всебічного їх аналізу, тобто участі групи і фахівців, що приводить до розширення колегіальних форм прийняття рішень.

5. Ухвалення рішення — це не одномоментний акт, а результат процесу, що має визначену тривалість і структуру. Процес прийняття управлінських рішень — циклічна послідовність дій суб'єкта керування, спрямованих на вирішення проблем організації і генерації альтернатив, що полягають в аналізі ситуації, виборі з них найкращої та її реалізації.

Запитання для обговорення

1. З'ясуйте зміст поняття планування. Охарактеризуйте його види.
2. Що таке стратегічне планування?
3. З'ясуйте, яка роль інформації в плануванні. Назвіть її види та особливості.
4. Розкрийте зміст соціального прогнозування. Охарактеризуйте кількісні і якісні методи прогнозування.
5. Що ви розумієте під поняттям "управлінське рішення"? У чому полягає його відмінність від інших рішень?
6. У загальних рисах охарактеризуйте існуючі в науці класифікації управлінських рішень.
7. З'ясуйте чинники, що впливають на якість управлінського рішення.
8. Охарактеризуйте етапи психологічного забезпечення прийняття управлінських рішень.
9. Розкрийте суттєві риси процесу прийняття управлінських рішень.
10. Охарактеризуйте прийоми прийняття управлінських рішень.

Розділ 7

ДОСЛІДЖЕННЯ КОЛЕГІАЛЬНОГО ПІДХОДУ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

7.1. *Колегіальність як соціально-психологічний феномен та його експериментальне вивчення*

7.2. *Делегування повноважень як передумова ефективності управлінських рішень*

7.1. Колегіальність як соціально-психологічний феномен та його експериментальне вивчення

Поняття "колегіальність" розглядають як у вузькому розумінні, так і в широкому. У вузькому розумінні колегіальність означає вироблення і прийняття управлінського рішення групою осіб або груповим методом. У широкому — участь певних груп людей, колективів в одній із форм управлінської діяльності, найчастіше в дорадчій або в дорадчо-інформаційній.

Колегіальність як соціально-психологічне явище — це групове (колективне) обговорення проблеми з метою вироблення єдиного рішення, оцінок, установок, єдиного способу дій.

В аналізі колегіальності найбільший інтерес для психологів викликає її внутрішній зміст, а також емоційно-оціночна і спонукально-вольова форми.

Колегіальність як групове обговорення проблеми ефективніша, ніж індивідуальне рішення. Мається на увазі група, до якої належить особистість, яка приймає рішення. А 1+п завжди більше, ніж один, навіть коли ця одиниця надзвичайна людина за своїми рисами. Замість монологової чи діалогової в роботі групи наявна полілогова форма вироблення рішення. Підвищена інтенсивність мисленневих терапій учасників обговорення, широка можливість контраргументації. Ці переваги необхідно використовувати для прийняття рішення, тому в сучасних умовах єдиноначальність поєднується з широкою колегіальністю.

Було виявлено, що найефективнішими зв'язками єдиноначальності та колегіальності в управлінській діяльності є зв'язки двох типів:

—колектив (група) думає, єдиноначальник вирішує і здійснює;

—колектив (група) думає і вирішує, єдиноначальник здійснює.

Колегіальність також можна розглядати як групову чи морально-етичну оцінку різних явищ у житті колективу. Отже, можна підсумувати, що колегіальність як соціально-психологічний феномен є специфічною груповою діяльністю людей щодо управління колективом. Специфіка цієї діяльності виявляється в тому, що вона пов'язана з центральною фігурою управлінського процесу, тобто з єдиноначальником, діяльність якого доповнюється, коригується.

Вирізняють чотири функції колегіальності:

1. Колегіальність як спосіб вироблення і прийняття групового рішення. У цій функції колегіальність означає вільне вираження своїх думок, пропозицій, ідей з приводу проблеми, що обговорюється; дискусійний характер, зіткнення різних поглядів і аргументів, вироблення єдиної думки і прийняття рішення шляхом голосування або арбітражу з боку керівника. Колегіальність з огляду на соціально-психологічну специфіку має великі виховні можливості. Єдиноначальність поєднує можливість суб'єктивізму, бюрократизму, а колегіальність унеможлиблює ці явища шляхом обміну думок, поглядів, обговорення. У цьому випадку престиж однієї особи (керівника) поступається місцем престижу колективу (групи).

Зауважимо, що далеко не завжди колегіальність є ефективною і як елемент управління, і як виховний чинник. Якщо в колективі наявна взаємна ворожість, часто

виникають конфлікти, то колегіальність навіть шкідлива, оскільки вона може поглибити внутрішні розбіжності або посилить корпоративність усередині колективу. Значним недоліком колегіальності є її неоперативність, що інколи примушує обмежувати її застосування.

2. Колегіальність як засіб цілеспрямованого педагогічного впливу. Цю функцію можна простежувати під час розробки групових рішень. Тут наявний своєрідний прийом: уміло застосовувати колегіальні форми до вирішення виховних завдань. Керівник повинен розуміти, в яких дієвіші заходи колективного впливу.

Колегіальність у широкому розумінні має такі важливі властивості, як гласність і громадська думка. Сила гласності і громадська думка загальноновизнані і широковідомі.

Соціологи Харкова (Б. Якуба та ін.) виявили, що середня повторюваність порушень дисципліни після прийняття колективних заходів впливу коливається від 7-ми до 14 % , а після заходів адміністрації — від 35-ти до 40 %.

Співробітники Інституту соціології НАН України дослідили, що серед чинників, котрі найбільше впливають на поведінку учасників колективу, такі: 42,1 % — думка колег; 21,1% — обговорення на зборах цеху, відділу; 16,1 % — зауваження керівника наодинці; 1,4,0 % — обговорення у вузькому колі товаришів і тільки 6,4 % — думка адміністрації, відділу.

3. Колегіальність як спосіб атестації працівників. Оцінка або атестація працівників керівником має велике значення, але керівник не може бути гарантований під помилок в оціненні працівників (тобто оцінка часто суб'єктивна).

Крім того, оцінка колективу має виховне значення. Вона змушує кожного працівника бути більш самокритичним, об'єктивним (на деяких підприємствах Заходу запропонована колективна атестація через самоатестацію кожного, що дає можливість і керівникові, і тому, хто проходить атестацію, шляхом зіставлення оцінок і самооцінок визначити рівень самокритичності й суб'єктивності працюючих).

4. Колегіальність як спосіб оцінювання знизу всіх сторін діяльності організації і як спосіб інформування керівника.

Соціологічні та соціально-психологічні служби сьогодні дають керівникові всебічну інформацію за допомогою надійних технічних прийомів і процедур. Ця інформація дає можливість керівникові приймати оптимальне рішення або виробити власну оцінку, а також свідчить про соціальну активність колективу і навіть придатність керівника (якщо звертаються, апелюють до керівника, значить довіряють).

У спеціальній літературі розглядають різні аспекти групового прийняття рішення. Великий експериментальний матеріал одержано в західній, особливо американській, психології. Наприклад, наводять дані, які засвідчують певну перевагу групового прийняття рішення.

Е. Хол, Д. Моутон, Р. Блейк виявили, що групове обговорення зумовлює вдвічі більше ідей порівняно із ситуаціями, коли ті ж люди працюють поодиноці.

Викликає інтерес експеримент Л. Хофмана, який дослідив роль такої незалежної змінної, як склад групи. Учасники групи, які відрізнялися за кваліфікацією і досвідом, переважно приймали рішення вищої якості, ніж групи, де учасники були подібними за кваліфікацією і досвідом. Але вони мали свої переваги: такі групи сприяли

задоволеності учасників групи і зменшували конфліктність. І тут було більше гарантій, що жоден учасник групи не буде домінувати.

Т. Мар'є виділив три категорії характеристик, які так чи інакше впливають на якість групового рішення:

- сукупність індивідів (індивідуальні характеристики), що утворюють групу;
- психологічна спільність (групові характеристики);
- підсистема організації (організаційна характеристика).

Головним із завдань дослідників була взаємодія під час прийняття групового рішення. На цій підставі виділялись інтерактивні групи та номінальні. Інтерактивна — це дискусійна група. У номінальній — кожний учасник діяв ізольовано, хоча і в одному приміщенні. На проміжних етапах роботи учасників забезпечували інформацією про діяльність одне одного, вони мали можливість змінювати свою думку. Так була налагоджена опосередкована взаємодія. Як зазначають науковці, номінальні групи перевищують інтерактивні на всіх етапах вирішення проблем, окрім етапу синтезу, коли ідеї всіх членів групи зіставляють, обговорюють і комбінують. Роблять висновок, що необхідно комбінувати номінальні й інтерактивні форми, оскільки це приводить до вироблення групових рішень вищої якості.

Значна кількість праць присвячена дослідженню групових рішень з великим і з середнім ступенями ризику. Було виявлено, що групове рішення має більше ризику, ніж рішення "пересічного" учасника групи, кожне групове рішення є ризикованішим від індивідуальних рішень окремих членів певної групи.

Явище збільшення ризику в рішеннях, які приймаються групою, називають "переміщенням ризику". Його часто пояснюють "дифузією" відповідальності в групі, що жоден з учасників групи не несе повної відповідальності за кінцеве рішення.

С. Шахтер, Б. Колінс, Г. Гецкоу вважають, що ситуація прийняття групового рішення сприяє компромісу. І наводять дані, які стверджують про усередненість крайніх позицій в групі. Як результат — групове рішення менш ризиковане, ніж індивідуальне.

7.2. Делегування повноважень як передумова ефективності управлінських рішень

Недоліком деяких систем управління є зосередження права прийняття більшості рішень у руках першого керівника або на найвищих рівнях управління. У таких випадках стверджують про високий рівень централізації повноважень, а стиль подібного управління прийнято визначати як авторитарний. Негативні риси цього управління:

- керівник не має можливості зосередитися на вирішенні перспективних, стратегічних питань, що визначають діяльність підприємства, оскільки він постійно завантажений розв'язанням поточних, здебільшого другорядних, проблем;
- ігноруються здібності і можливості підлеглих, не стимулюється їхня творча активність;
- створюються перепони для демократизації управління, залучення до цього процесу найздібнішої та найактивнішої частини персоналу, що негативно впливає на якість прийняття рішень і процес управління в цілому;
- знижується відповідальність керівників підрозділів, безпосередніх виконавців;
- знижується оперативність управління, оскільки всі або більшість прийнятих рішень повинні бути санкціоновані керівником (підпис, затвердження, погодження, досягнення принципової домовленості та ін.);
- збільшується фізичне, психічно-емоційне навантаження на керівників

(робочий день 10—12 год., немає вихідних, що відбивається на стані здоров'я);

— переважають адміністративно-командні методи управління, які ґрунтуються на примушуванні працівників. Ефективність діяльності у таких умовах зазвичай невисока, вона не сприяє зростанню авторитету керівника.

Такій організації управління протистоїть більш демократичний стиль вирішення проблеми, в основу якого покладено використання керівником інтелектуальних та організаційних можливостей своєї "команди" — заступників, керівників підрозділів, інших підлеглих йому осіб. Сукупність методів, що дають змогу керівникові перекласти виконання частини своїх функцій на інших працівників, називають *делегуванням повноважень*.

Делегування повноважень полягає у тому, що керівник надає право безпосередньо підлеглим йому особам самостійно здійснювати певні дії або приймати відповідні рішення. Отже, делегування повноважень передбачає делегування обов'язків і прав, тобто частину своїх функцій і прав керівник передає підлеглим. Саму відповідальність не делегують, її зберігає цей керівник перед вищим керівником незалежно від того, кому і яку функцію він делегував. Отже, керівник, що делегував свої повноваження, несе відповідальність за рішення і дії, які здійснили особи, що отримали ці повноваження (так званий принцип фіксованої відповідальності). Відповідно, ці особи відповідальні перед керівником. Очевидно, що одним з найважливіших завдань керівника є вибір підлеглих, здатних виконувати делеговані їм повноваження. Свої обов'язки і права керівник може делегувати не тільки безпосередньо підлеглим йому особам. Зокрема, для виконання або вирішення будь-якого завдання може бути організована тимчасова група, керівник якої, відповідно до своєї посади, керівникові безпосередньо не підпорядкований. Водночас на період виконання завдань він може надати йому певні повноваження.

Делегуванню підлягають не всі обов'язки і права, а лише та частина їх, яка не є винятковим правом керівника (наприклад, видання наказів, підпис звітних документів та ін.). Чинним законодавством і нормативними актами визначено перелік обов'язків, які не можна делегувати.

Делегування повноважень передбачає посилення ролі контролю виконання і його централізацію: чим більшу частину своїх обов'язків і прав керівник делегує іншим особам, тим повнішою, достовірнішою і своєчасною має бути інформація про те, як ці особи виконують покладені на них обов'язки і використовують надані їм права. Система контролю, зокрема, повинна передбачати постійну та оперативну інформацію керівника про хід виконання працівником делегованих обов'язків і використання делегованих прав.

Під час делегування потрібно дотримуватись відповідності виконуваних обов'язків — обсягу наданих працівникові прав. Якщо обсяг делегованих обов'язків перевищує права працівника, то виникає реальна загроза невиконання їх; коли прав більше, ніж обов'язків, утворюється атмосфера безвідповідальності і безконтрольності.

Зауважимо, що делегування повноважень має здебільшого чітко виражений суб'єктивний характер. Справді, кожний керівник по-своєму оцінює можливості й прагнення підлеглих і відповідно до цієї особистої оцінки надає ті чи інші повноваження. Тому зміну акцентів щодо тих або інших працівників у разі появи нового керівника можна також і цим пояснювати.

Делегування сприяє формуванню кращої структури управління.

Як вважають дослідники, найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях:

—керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще, ніж він сам;

—зайнятість не дає можливості керівникові самому вирішити проблему;

—керівник намагається сприяти підвищенню професійної майстерності підлеглих;

—керівникові потрібний вільний час для, вирішення інших, важливіших завдань.

Реалізація принципу делегування повноважень має такі переваги:

—підвищується і поліпшується якість управлінських рішень, оскільки їх приймають ті працівники, що мають найбільшу компетентність, більш повну і достовірну інформацію;

—у підлеглих розвиваються ініціатива, підприємливість, бажання самостійно і творчо працювати;

—керівник звільняється від виконання другорядних, побічних робіт;

– розширюється обсяг функцій і завдань, що виконує організація.

Делегуючи свої повноваження, керівник має право вимагати більшої самостійності підлеглих. Зокрема, вони повинні мати право самостійно аналізувати й оцінювати чинники, що впливають на реалізацію їхніх функцій, виконання завдань і доручень, передбачати наслідки своїх рішень і дій та відповідати на них і вибрати шляхи й засоби для досягнення поставленої мети.

Підлегли повинні бути впевнені у тому, що в будь-який момент їм буде надана з боку керівника допомога н здійсненні делегованих повноважень. Це сприятиме більшому взаєморозумінню завдань, посилить довіру до керівника.

Потрібно також об'єктивно оцінювати роботу підлеглого, що отримав повноваження. Брати до уваги треба не кількість помилок, а їх повторення, що свідчить про недосконалі методи, неправильну оцінку ситуації, відсутність критичного аналізу своєї роботи.

Делегування повноважень не звільняє керівника від відповідальності за результати роботи, за те, що і як виконують його підлегли. Вміння брати на себе відповідальність — важливий елемент готовності керівника до виконання своїх функцій. Особливо це стосується тих випадків, коли рішення приймають в умовах суперечливих поглядів і рекомендацій, недостатньої інформації, коли велике значення має інтуїція, передбачення, досвід, довіра до підлеглих.

У науковій літературі виділяють такі чинники, що перешкоджають активному делегуванню повноважень:

— недовіра до підлеглих, тобто відсутність у керівника впевненості у тому, що підлегли найкраще викоптять доручену їм роботу;

– недооцінка здібностей підлеглих.

Дуже часто, не випробувавши підлеглих в умовах самостійної роботи і підвищеної відповідальності, керівник вважає за неможливе делегувати їм навіть незначну частину своїх прав. Доцільно більше довіряти підлеглим самостійно вирішувати виробничі, соціальні та інші питання, залучати до процесу управління тих, хто має до цього схильність.

Недооцінка можливостей підлеглих виникає нерідко з упевненості керівника в тому, що:

1. Прийняті ним рішення завжди оптимальні.

2. Він сам зможе виконувати роботу або завдання краще, ніж підлеглі. Така переоцінка своїх можливостей призводить до постійної зайнятості керівника, бездіяльності й безініціативності підлеглих. В управлінні відоме явище, яке часто називають "буксуванням". Воно полягає в тому, що, змінюючи сферу діяльності й компетентності, працівник застосовує у новій роботі навички, вміння і традиції, які використовував на попередній роботі і завдяки яким одержав успіх. Проте, як відомо, не кожний добрий працівник може бути добрим керівником. Це також треба брати до уваги в разі передавання підлеглим тих або інших функцій керівника.

3. Бажання керівника самому брати участь у розв'язанні всіх конфліктів і виробничих колізій. Зазвичай такий стиль роботи малоефективний, призводить до втрати відчуття перспективи, пригнічення активності працівників, величезної завантаженості керівника.

4. Неправильне розуміння престижності своєї посади. Деякі керівники вважають, що повинні знати все про своє підприємство. Проте керівник не може і не повинен знати все. Для цього є спеціальна служба — апарат управління.

5. Дріб'язкова оцінка підлеглих, у тому числі керівників підрозділів, бажання керівника постійно вникати в усі деталі й поодинокі моменти роботи. Керівникові не варто без потреби втручатися в роботу підлеглих. Постійні зауваження, вказівки в процесі оперативної роботи призводять до втрати самостійності, зменшення ініціативи і відповідальності за справу, яку йому довірили.

6. Прагнення до влади, небажання поступатися чапи пою своїх прав, упевненість, що довіра до підлеглих і делегування повноважень знижують роль керівника в управлінні, не сприяють зростанню його авторитету, звідси — свідомо або інтуїтивна протидія зростанню і і н ш нитку професійних здібностей своїх підлеглих, тенденція стимулювати їхні дії відповідно до певних прав і обов'язків.

7. Спроби підлеглих перекласти свої функції на безпосередніх керівників (делегування знизу). Цей спосіб ухилення від роботи може набувати різних форм: нарікання на незнання проблеми (джерел, документів людей, обставин та ін.); посилення на неуспіх, який був у минулому під час виконання аналогічного завдання; відсутність контактів з людьми, від яких залежить вирішення проблем.

8. Побоювання викликати незадоволення підлеглих внаслідок покладання на них додаткових обов'язків, и одного боку, і невпевненість у собі, з іншого, зумовлюють у керівника намагання робити якнайбільше самому, виявляючи мінімум довіри до своїх співробітників. Негативним є також побоювання помилок, які бувають на перших етапах делегування.

На ефективність делегування може суттєво впливати стиль роботи керівника з переважанням жорстких, директивних методів керівництва. Такий керівник намагається сам приймати рішення з усіх питань, він вимагає, безумовного виконання прийнятих рішень і безпосередньо в усьому особисто контролює підлеглих. Так пригнічується ініціатива, самостійність, творчий підхід.

У деяких випадках об'єктивний аналіз засвідчує, що всі або більшість функцій, які виконує керівник, досить успішно можуть бути виконані на нижчому рівні управління.

Запитання для обговорення

1. *Що розуміють під колегіальністю у широкому та вузькому розумінні?*
2. *Охарактеризуйте головні функції колегіальності.*
3. *Охарактеризуйте експериментальні дані, отримані в процесі наукового*

вивчення проблеми колегіального прийняття управлінських рішень (Е.Хол, Д. Моутон, Р. Блейк, Л. Хофман, Т. Мар'є, С. Шаї-тер, Б. Колінс та ін.).

- 4. У чому полягає сутність делегування повноважень?*
- 5. За яких умов найбільш доцільно застосовувати делегування?*
- 6. Які соціальні переваги забезпечує принцип делегування?*
- 7. Охарактеризуйте, чинники, що перешкоджають активному делегуванню повноважень.*
- 8. Чому керівник недооцінює можливостей своїх підлеглих, що перешкоджає делегуванню повноважень?*
- 9. Які чинники впливають на ефективність делегування? Охарактеризуйте їх.*

Розділ 8

УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ І БІЗНЕС

8.1. *Специфіка найму і роботи штатних та зовнішніх управлінських консультантів*

8.2. *Головні етапи роботи консультанта, їхня характеристика*

8.3. *Психологічні особливості діяльності консультантів*

8.1. Специфіка найму і роботи штатних та зовнішніх управлінських консультантів

У розвинених країнах широко використовується особливий вид діяльності — управлінське консультування.

Консультантами можуть бути приватні особи, котрі працюють за ліцензією, або спеціалізовані фірми. Зауважимо, що жодна значна перебудова у фірмах Заходу не обходилась без запрошення консультантів.

Консультаційна діяльність бере свій початок з перших років ХХ ст. Перші консультаційні фірми були інженерними. Вони допомагали клієнтам в обладнанні будівельних об'єктів, їх виготовленні та налагодженні. Консультаційна діяльність мала дедалі більше поширення і щоразу частіше акцентувала на питаннях економії матеріальних ресурсів, удосконалення і організації управління виробництвом, передусім управління людьми.

Головною сферою діяльності консультантів сьогодні, як і колись, є організація і управління виробництвом. Однак протягом останніх років простежується інтерес до проблем вироблення стратегії компанії в питаннях загальної організації, що пов'язано з розвитком міжнародних корпорацій. Саме в Японії і США увага консультантів зосереджена саме на цих проблемах.

Останніми роками в США великі компанії стали замість запрошення консультантів "з боку" вводити в себе штатних консультантів. Штатні консультанти в багатьох випадках виконують ті ж функції, які традиційно виконували зовнішні консультанти: пошуки так званих вузьких місць, допомога керівникам, аналіз проведених досліджень, дослідження результатів запровадження нових проектів і програм.

Питання про залучення штатного чи зовнішнього консультанта в компаніях у кожному конкретному випадку вирішується по-різному. Однак є декілька ситуацій, в яких перевагу потрібно надати зовнішнім консультантам:

- компанія немає потреби в постійних консультаціях і, відповідно, не може запрошувати консультанта на цілий робочий день (економічно не вигідно);
- у штатних консультантів немає досвіду вирішення тих чи інших проблем;
- соціально-психологічна атмосфера така, що необхідно звернутися до послуг нейтральної особи;
- керівники хочуть знати думку спеціалістів, які не працюють в їхній компанії, як доповнення до думки штатних експертів.

Багато компаній звертаються до послуг штатних консультантів з таких причин:

- в умовах конкурентної боротьби чинник часу набуває дедалі більшого значення, тому прийняти оперативне рішення може лише людина, добре обізнана зі станом справ у компанії, яка здатна швидко оцінити можливу ситуацію і прийняти оперативно правильне рішення;
- на відміну від зовнішніх консультантів штатні несуть особисту відповідальність за результати своїх рекомендацій;
- їхні послуги переважно економічно вигідніші;

—штатні консультанти обізнані зі станом справ у компанії в цілому, це дасть змогу з часом їм обійняти вищу посаду в управлінні компанією, навіть досягнути рівня керівника вищого рангу.

Раніше в американських фірмах було прийнято запрошувати консультантів тільки тоді, коли необхідно було реалізувати який-небудь великий проект або потрібно було значно поліпшити організацію справ. Однак останнім часом багато малих і середніх фірм почали складати угоди з консультаційними фірмами нового типу. За цими угодами консультанти працюють у клієнтів кожного місяця і аналізують справи за минулий місяць. Така форма співпраці дає змогу малим і середнім фірмам, які не можуть мати у штаті консультантів, не турбуватися про те, що не будуть взяті до уваги якісь несприятливі тенденції, — турботу про це беруть на себе консультанти.

Для консультантів і консультативних фірм характерною є не галузева спеціалізація, а спеціалізація за величиною організації: одні спеціалізуються на проблемах малих фірм, інші — на проблемах великих організацій. На думку консультантів, саме величина організації є важливим чинником, який визначає головні проблеми її побудови і функціонування. Діяльність численних американських консультативних фірм стосовно питань організації та управління є досить різноманітною. Наприклад, звертається у фірму організація, яка виготовляє точні прилади. Говорять: "Не розуміємо, в чому помилка. Застосовуємо нову техніку, інженери здібні, собівартість низька, а прибуток малий". Консультант працює тижнями, а то й місяцями, вивчає роботу, кореспонденцію. І тут дає рекомендації: "Реорганізуйте відділ інформації і кореспонденції, в якому неправильно здійснюються потоки інформації. Стільки інформації, що за цілий день людина не в змозі її прочитати, порушується синхронізація в роботі". Директор скептично ставиться до цих пропозицій, але все ж таки робить зміни. І здійснюється "чудо" — є прибуток.

Часто рекомендації консультантів пов'язані з заміною управлінського персоналу. Наприклад, за пропозицією консультантів змінили президента фірми; новий президент сам замінив технічного директора. Новий технічний директор закуповує нове обладнання. І в результаті — збільшення прибутку. Який же тут внесок кожного?

Практикується також консультативна допомога на зразок так званого прокату директорів. Вибув непередбачено через хворобу директор з маркетингу. Консультативні фірми тимчасово пропонують свою людину, підготовлену для роботи в екстремальних ситуаціях, поки фірма-клієнт не підбере потрібної людини.

Інколи тривала робота консультантів у клієнтів завершується тим, що вони роблять висновок: все в порядку, ніяких змін не потрібно. Як оцінити в такому випадку корисність такої рекомендації? Все залишилося так, як було. Але консультанти вважають, що в організації посилилась віра у правильність взятого курсу. Це сприяє тому, щоб стриматися від непотрібних змін, які можуть призвести до значних втрат.

На практиці консультантам частіше доводиться виконувати не роль отримувачів певних змін, а, навпаки, стимулятора. Щодо цього американці говорять: "Якщо консультанти з управління нічого не роблять крім того, що виступають в ролі каталізатора, мотивуючи зміни, які раніше були неможливі через інертність організації, то і в цих випадках їх рекомендації вартують грошей". Робота консультантів у багатьох випадках подібна до функцій юристів або лікарів, завдання

яких — професійно оцінити становище, яке склалося, й аргументовано переконати клієнта поступати так, а не інакше.

Складність оцінювання діяльності консультантів полягає в тому, що результати можуть бути далеко не відразу, особливо під час реорганізації структури компаній. Наприклад, нафтова компанія "Шель" відчула користь від організаційних змін тільки через п'ять років після наданих рекомендацій та їх реалізації. Буває навіть так, що впровадження рекомендацій призводить до тимчасового зменшення прибутку. Крім того, впровадження рекомендацій потребує допоміжних фінансових затрат. Консультанти рекомендують збільшити кількість персоналу, підвищити зарплату, що мало узгоджується з інтересами клієнтів (представників фірм), але це може позитивно вплинути на становище фірми в майбутньому.

Є цілий перелік робіт, які виконують консультанти і результати від яких можна визначити досить точно. Це, зокрема, питання стандартизації документів. Але такі роботи становлять незначну частину від усього обсягу робіт, що виконує консультант. Послуги консультативних фірм мають великий діапазон форм і суми оплати. За тижневе перебування консультанта у фірмі-замовника фірма може оплатити \$ 300—500, водночас \$ 800—700 за декілька годин так званої стимулюючої бесіди з вищим керівництвом компанії.

Передусім, розмір отриманої консультантами винагороди залежить від кількості працівників консультативної фірми: чим більша кількість персоналу, тим дорожчі послуги. Це пояснюється наявністю у великих консультативних фірмах різних за спеціалізацією висококваліфікованих груп персоналу.

Оплата послуг залежить також від рангу консультанта, а також може залежати і від важливості роботи, яку виконують.

Консультаційні фірми не проводять роботи безкоштовно. Безкоштовну роботу вважають в США дурним тоном, що викликає підозру. Також не запроваджують оплату за кінцевим результатом. Оскільки нелегко визначити, хто зробив більший внесок: консультант чи штатні працівники-виконавці.

У кодексі американської асоціації інженерів для консультанта записано: "Ми не гарантуємо розмір зниження затрат і підвищення прибутку, отриманих у результаті нашої роботи, і відмовимося від її проведення у випадках, якщо винагорода буде поставлена в залежність від досягнутого зниження затрат".

Здебільшого за добір управлінських кадрів беруть 25—30 % від річного окладу працівника, якого підібрали. Іноді на підбір кандидата затрачається півтора-два місяці, за цей період можуть бути протестовані близько 200 кандидатур із застосуванням тестів, аналізу документів, інтерв'ювання тощо. Цікавий також добір працівників у консультативну фірму. Конкурс — близько 100 осіб на одне місце. Умови конкурсу: перевага претендентам від 30 до 40 років; наявність вченого ступеня магістра чи доктора; досвід викладацької роботи у вищих навчальних закладах та досвід роботи на керівній посаді у фірмі. Той, хто пройшов конкурс, протягом року працює стажистом з досвідченим консультантом і за цей час грошей не отримує. Йому може виділяти частину свого гонорару наставник.

8.2. Головні етапи роботи консультанта, їхня характеристика

Для того, щоб краще зрозуміти, що і як може й повинен робити консультант з управління на підприємстві, розглянемо головні етапи його роботи. Таких етапів учені нараховують шість.

1. *З'ясування проблеми.* Здавалось би, навіщо консультантові з'ясовувати проблему. Якщо ж керівники його запросили, то вони очевидно знають, в чому

проблема, яку треба вирішити. Насправді це не так. Керівникам підприємств досить важко абстрагуватися від повсякденних турбот і розглянути своє підприємство, так би мовити, з боку. Керівникам завжди заважає те, що всюди вони за проблемами бачать людей, які очолюють ті чи інші підрозділи. Особистісні риси цих людей ніби накладаються на організаційно виробничі упущення, що призводить до викривлення справжнього стану речей. Наприклад, підприємство "морозить" через недостатню потужність і застаріле обладнання заготівельного цеху. Очолює цей цех досить енергійна людина, яка мобілізує своїх працівників у критичні моменти. Керівникам, може, здавалось, що із заготівельним цехом все нормально, треба лише час від часу "робити накачку" керівникові цього цеху. А насправді це не так. Консультант повинен об'єктивно проаналізувати всі аспекти роботи підприємства і знайти справжні причини труднощів. На цьому не можна економити, тому що поставити діагноз — це наполовину вирішити проблему.

2. *Конкретизація цілей та бажаних результатів.* Зазначимо, що консультант працює не заради власного задоволення, а для того, щоб допомогти адміністрації підприємства досягти підвищення ефективності виробництва. Якого підвищення? Досить часто це не зрозуміло адміністрації. Тож справа експерта — допомогти усунути цю неясність, визначити інформацію, необхідну для вирішення завдань.

3. *Підготовка та аналіз варіантів реорганізації.* Це етап найбільш творчої роботи. Тут у консультанта здебільшого наявна сильна спокуса самому розробити декілька варіантів реорганізації підприємства.

Однак саме на цьому етапі необхідно особливо дотримуватися принципу: допомагати керівникам фірми-клієнта самим знайти нетрадиційний спосіб вирішення звичайних проблем. Звичайно, досвід, ширший світогляд дають змогу консультантові швидко проаналізувати всі варіанти, ніж їх готувати на довгих нарадах з управлінським персоналом. Але саме через такі наради в керівників і народжується почуття приналежності до консультування, що проводиться, а також розуміння того, що були проаналізовані всі можливі варіанти рішень.

4. *Вибір остаточного варіанта реорганізації.* Правильно організована на цьому етапі робота дає змогу зекономити час на вибір остаточного варіанта. Консультантові не потрібно "з нуля" знайомити замовника з можливими варіантами і пояснювати їх переваги та недоліки. Клієнт та експерт підходять до цього питання як рівноправні й кваліфіковані партнери. І тут експерт вирішує роль так званої останньої краплі, яка повинна переважити з раціональним рішенням, якщо керівництво перебуватиме в нерішучості.

5. *Реалізація розроблених заходів.* Обов'язок консультанта — не залишати керівництво підприємства після того, як прийнято рішення про якусь реорганізацію, а, навпаки, допомогти керівництву успішно подолати всі труднощі періоду впровадження. На цьому етапі є потреба у консультації психологічного характеру. Консультант допомагає переконати всіх у необхідності й корисності для кожного працюючого тих реформ, що проводяться. Ця робота досить трудомістка, але вона є запорукою успіху.

6. *Оцінювання результатів реорганізації.* Консультанти стверджують, що не було ще на світі реорганізації, яка б відразу ж без ніяких майбутніх змін дала бажані результати і не потребувала подальшої корекції. Жоден експерт (навіть група експертів найвищої кваліфікації) не здатний взяти до уваги всі чинники і всі можливі ускладнення. Ліквідувати ці ускладнення і недоліки — це обов'язок консультанта і керівників фірм-клієнтів, у протилежному випадку всі зусилля даремні. Здебільшого

оперативні корекції відбуваються досить легко, якщо на попередніх етапах робота була правильно організованою. Цінність допомоги консультанта на цьому етапі полягає в тому, що він допомагає замовникові (керівнику) навчитись самому знаходити причини нових труднощів, що виникають, і швидко їх ліквідувати. Досягнувши цього, консультант може вважати, що його робота на підприємстві закінчилася.

8.3. Психологічні особливості діяльності консультантів

Розглянемо, як і де експерт з управління може принести найбільшу користь: на великому, середньому чи малому підприємстві. Незважаючи на простоту, питання є досить складним, і відповідь на нього може дати лише досвід.

Більшість експертів вважають, що на великих підприємствах легше "розвернутися" і масштаби інновацій тут більш вражаючі, але допомоги консультанта зазвичай потребують середні та малі підприємства.

Їхня організаційна структура не така складна, як на великих підприємствах, і керівний персонал тісніше пов'язаний з виробництвом та збутом продукції. Це допомагає менеджерам краще відчувати тенденцію розвитку своєї галузі, правильніше спрогнозувати напрям технічного прогресу. Однак на нечисленний управлінський персонал лягає підвищене навантаження, бо кожне нововведення потребує корінної перебудови всього виробництва. З огляду на це на впровадження нововведень йдуть досить рідко. Це означає, що керівникам цих підприємств немає змоги набути досвіду, необхідного для вирішення інноваційних завдань. Здебільшого керівник малого чи середнього підприємства — це завжди динамічний і зайнятий реаліст (прагматик), який переважно зайнятий вирішенням завдань сьогодення і не має уявлення, як передати досвід і знання, інформацію та ідеї своїм підлеглим, щоб згодом розділити з ними негаразди нововведень. Він переконаний, що його підприємство не подібне на жодне інше, має свою специфіку, і він стикається із специфічними проблемами, які можуть бути зрозумілі лише йому.

Такого керівника експерти повинні, якщо так можна сказати, "приручити". Тобто йому на початку все треба пояснювати, відповідати на всі його запитання, переконувати. На це піде багато часу, а потім керівник підтримуватиме такого експерта і виконуватиме його рекомендації повною мірою.

Які повинні бути рекомендації? Одна з головних небезпек, яка загрожує консультанту, — спокуса зайнятися технічною стороною виробництва. Але управління і технологія виробництва — це дві різні дисципліни, які не можна сплутувати в жодному разі. Завдання консультанта — так налагодити роботу управлінського апарату, щоб працівники самі побачили, в якому напрямі вдосконалювати організацію і технологію виробництва, тобто консультант повинен зосередити свою роботу на виявленні негативних явищ у ділових взаєминах людей, у структурі і методах їхньої роботи.

Практика свідчить, що консультант працює найефективніше в тому випадку, коли йому вдається стати на підприємстві людиною, яка надихала б на впровадження нового і могла б переконати працівників у тому, що вони здатні знаходити нові рішення і реалізовувати їх на виробництві.

Але чи не простіше експертові самому запропонувати нові рішення? Ні. Бо практика показала, що нові ідеї, які виходять не від працівників певної організації, мають менше шансів на реалізацію.

Досвід свідчить, що робота консультантів найчастіше ускладнюється не природою проблем, які виникають перед ними, а суто психологічними моментами.

Керівники підприємства мають значні переваги і звикли відповідати за свої рішення. Тому, коли вони стикаються з проблемами, які не можна вирішити, починають аналізувати можливості запрошення експертів, бояться згаяти час і ще більше ускладнити ситуацію, з одного боку, водночас втратити самостійність і авторитет в очах підлеглих — з іншого. Навіть запросивши експерта, керівник дивиться на нього, з одного боку, як на людину, яка його врятує, а з іншого — як на ворога. Перебороти таку роздвоєність і є найважливішим завданням консультанта.

Досвід свідчить, що вирішення цієї проблеми залежить від вибору правильної форми консультації, правильного стилю спілкування із замовником.

Немає нічого шкідливішого, як спроба експерта тимчасово "захопити владу" і стати неформальним керівником підприємства або його підрозділу. Такі спроби викликають, з одного боку, прихований спротив керівника-замовника, який почне протидіяти експерту, а з іншого — це поставить під загрозу доцільність консультативної діяльності взагалі.

Необхідно вважати, що підприємство — це своєрідний живий організм, який є унікальним. Це означає, що не повинно бути універсальних теоретичних рекомендацій, які могли б бути використані консультантами на кожному підприємстві. Необхідно брати до уваги специфіку підприємства.

Інакше кажучи, консультант — це спеціаліст з методології організації і управління виробництвом, в жодному разі не оракул. Його знання можуть справді стати корисними в тому випадку, якщо він зуміє у своїх рекомендаціях взяти до уваги специфіку певного виробництва. А хто його знає краще від керівника цього підприємства чи підрозділу?! З огляду на це є потреба у діловій взаємодії консультанта і керівника.

Важливе значення має ознайомлення керівників фірми-замовника зі світом консультантів. Консультанти для цього використовують сучасну оргтехніку, фотографії, кінокамери та відеокамери, зняті фрагменти виконаної роботи, таблиці, розрахунки.

Клієнти повинні оцінити їхню роботу і переконатися в тому, що її виконали висококваліфіковані спеціалісти і їхні гроші не пропали марно. Консультативна фірма отримує в цьому випадку гарантії, що до неї звертатимуться ще в майбутньому.

Ідеї звіту, також уміння переконувати, закріплене відомою фірмою, репутабельність доповідача є досить значними. Це ті чинники, що забезпечують процвітання консультативних фірм.

Запитання для обговорення

1. *Що таке управлінське консультування і що зумовило виникнення цього особливого виду діяльності?*
2. *Охарактеризуйте ситуації, за яких надають перевагу зовнішнім консультантам.*
3. *Назвіть, за яких умов компанії, фірми, організації звертаються до послуг штатних консультантів.*
4. *У чому складність оцінювання діяльності консультантів?*
5. *Назвіть головні етапи роботи консультантів.*
6. *Яка особливість першого етапу консультування (з'ясування проблеми)?*
7. *Яка особливість роботи консультанта на другому, третьому, четвертому етапах (конкретизація цілей та бажаних результатів; підготовка та аналіз результатів реорганізації, вибір остаточного варіанта реорганізації)?*

8. Охарактеризуйте особливості роботи консультанта на етапах реорганізації розроблених заходів та оцінювання результатів реорганізації.

9. Опишіть головні психологічні особливості діяльності консультантів в організації.

Розділ 9

ЛІДЕРСТВО І КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

9.1. Загальне поняття лідерства

9.2. Теорії лідерства в західній психології

9.3. Лідерство і керівництво

9.4. Стили керівництва і лідерства

9.5. Дослідження перцептивних аспектів у системі "керівник—підлеглий"

9.1. Загальне поняття лідерства

Слово "лідерство" походить від англійського *leader*— ведучий, керівник. Це один із механізмів інтеграції групової діяльності. Виникнувши як результат спілкування і взаємодії індивідів у складі групи, лідерство є складним соціально-психологічним феноменом.

У психологічному словнику лідерство — це соціально-психологічний феномен, що пов'язаний з динамічними процесами у малій групі; поняття, яке характеризує відношення домінування і підпорядкованості в групі. Лідерство є результатом дії як об'єктивних чинників (мети і завдань групи в конкретній ситуації), так і суб'єктивних (потреби, інтереси, індивідуально-психологічні особливості членів групи), а також це дії лідера як ініціатора й організатора групової діяльності.

Отже, як бачимо, лідерство — це складний соціально-психологічний процес групового розвитку, коли окремих індивід виконує роль лідера, тобто об'єднує, спрямовує дії всієї групи, яка очікує, приймає і підтримує його дії. У результаті цього процесу відбувається виникнення та диференціація групової структури, її оптимізація і вдосконалення. Лідер — це такий учасник групи, який у значимих ситуаціях здатний здійснювати суттєвий вплив на поведінку учасників групи.

Отже, лідерство розглядають як один із процесів організації малої соціальної групи та управління нею, який сприяє досягненню групової мети в оптимальний термін і з оптимальним ефектом. А лідер — це учасник групи, який спонтанно висувається на роль неофіційного керівника в умовах певної специфічної і досить значущої ситуації, щоб забезпечити організацією спільної діяльності індивідів для найшвидшого й успішного досягнення спільної мети.

Характеризуючи поняття "лідер", потрібно виділити кілька моментів.

По-перше, лідера не висуває група на відповідну посаду, він спонтанно займає лідерську позицію з відкритої чи прихованої згоди групи.

По-друге, він висувається на роль неофіційного керівника, а отже, з його особистістю ідентифікується специфічна система групових норм і цінностей, яка не вичерпується системою офіційно визнаних значень.

По-третє, лідер висувається на відповідну роль в умовах не тільки специфічної, а й завжди досить значущої для життєдіяльності групи ситуації. Для того, щоб стати лідером групи, індивід повинен мати певну сукупність особистісних, соціально-психологічних рис, зокрема, досить високий рівень ініціативності й активності, досвід та навички організаторської діяльності, зацікавленість у досягненні групової мети, бути поінформованим щодо справ групи, товариським і привабливим, а також вирізнятися високим рівнем престижу й авторитетом у групі.

Зазначимо, що проблема лідерства привертала увагу протягом багатьох століть. Геродот та інші античні філософи, коли описували певні історичні події, у центр ставили розповіді про дії видатних лідерів — монархів, полководців. Згодом це питання розглядали інші філософи. Наприклад, для Ніцше прагнення до лідерства — це вияв так званого творчого інстинкту людини, лідер може навіть ігнорувати мораль як

зброю слабких людей. Для Г. Тарда, наслідування лідера — це основний закон соціального життя. За З. Фрейдом, подавлене лібідо може переходити у прагнення до лідерства. А натомість потребує авторитету, який аналогічний до авторитету батька для дитини. У сучасній філософії і соціології проблема лідерства є питанням емпіричних досліджень в малих групах, де виявляють психологічні та соціально-психологічні аспекти лідерства.

В. Юрчук зазначає, що лідер — суб'єкт-член групи (касти, альянсу, божества, банди, мафіозного клану), за яким учасники альянсу-групи і визначають пріоритет приймати значимо відповідальні рішення у важливих ситуаціях. Лідер — це і високо рейтингова авторитетна особистість, яка виконує центрально-базальну роль в організації, корекції, регуляції, контролі сумісної діяльності індивідів і регулює взаємовідносини, взаємозв'язки в групах.

Як пише І. Ладанов, лідерство — це функція менеджменту. Сутність лідерства полягає в здійсненні цілеспрямованого впливу на виконавців шляхом ведення їх за собою до досягнення мети. Найчастіше такий вплив відбувається двома каналами: авторитетним (підлеглі визнають переваги лідера перед іншими відповідно до його становища, досвіду, майстерності, освіти тощо); харизматичних (харизма — милість Бога) властивостей (людяність, моральність, тобто тих властивостей, які імпонують підлеглим).

У реальності все це відображається в добровільному визнанні винятковості лідера, що результується в неухильному слідуванні за ним, копіюванні його дій і в цілому його поведінки.

Діапазон розробки проблематики лідерства досить широкий, тому це зумовлює деякі труднощі систематизації теоретичного й емпіричного матеріалу.

Цю проблему, на думку більшості вчених-психологів, доцільно розглядати в трьох аспектах:

1. Структурні характеристики лідерства.
2. Механізми реалізації лідерства.
3. Динаміка перебігу цього процесу (розгорнутість у часі, від виникнення до змін, які приведуть до зникнення лідерства).

Зауважимо, що не всі виділені аспекти знайшли в літературі потрібне висвітлення. Деякі проблеми очікують своїх дослідників. У лабораторних експериментах, які ще в 50-х рр. ХХ ст. проводили Р. Бейлз, Л. Картер, Ф. Слейтер, а також у теоретичному аналізі групової поведінки Д. Хоманса чітко простежено, що висування в лідери залежить від внеску члена групи у вирішення групового завдання. Виходячи з різноманітності типів групової активності, цей внесок диференціювався у двох сферах:

— безпосередньо пов'язаної з вирішенням групового завдання (сфера інструментальної активності);

— опосередковано пов'язаної з вирішенням завдань (сфера емоційної активності групи).

Відповідно до вищезазначених сфер, розглядають дві лідерські ролі:

— інструментального (ділового) лідера;

— експресивного (емоційного) лідера.

Таку диференціацію ролей згодом застосовували у багатьох дослідженнях, незважаючи на значні розбіжності в інтерпретації причин їх виникнення.

Таке дослідження під керівництвом Р. Кричевського проводили в спортивних баскетбольних командах. Одним із завдань дослідження було виявлення вимог, котрі

ставлять до ролі лідера в команді інші її учасники. З'ясувалося, що серед рис, реалізація яких сприяла лідерству членів команди у сфері інструментальної активності, головно називали такі характеристики, як "грає на команду", "ініціативний", "здатний у важку хвилину взяти все на себе", має сильну "тактику"; у сфері емоційної активності: "комунікабельний", "надійний як товариш", "чуйний, чутливий", "уважний", "довіряє товаришам у команді".

Як бачимо, у цих двох сферах до лідера ставлять різні вимоги, а це зумовлює різні функції, які повинен виконувати інструментальний і експресивний лідер. У першому випадку (власне ігрова діяльність) лідери "працюють" на організацію ігрових дій спортсменів, управляють ними у ситуації гри. А в другому (міжособистісне спілкування) сприяють об'єднанню команди, її інтеграції, створенню в ній необхідного для успіху емоційного настрою.

Лідер (керівник) може застосовувати владу до своїх підлеглих. Зазначимо, що влада — це можливість впливати на поведінку інших (примушування, впливу, компетентності, інформації, посадового становища, авторитету, заохочення). Кожній різноманітності влади відповідає конкретна ситуація.

Влада примушування. Це спонукання людей до діяльності всупереч їхньому бажанню. Такий вид спонукання базується на страху перед покаранням. Як інструмент примушування використовують зауваження, догани, штрафи, звільнення, переведення на нижчеоплачувану роботу.

Влада впливу. Взаємодія лідера з впливовими особами дає йому побічну силу влади. Підлеглі, які спілкуються зі своїм лідером, відчувають не тільки його функцію влади, а і волю впливової особи, яка стоїть над ним. Від цього сила влади набуває сукупного характеру.

Влада компетентності. Лідер, якщо професійно підготовлений, має право бути експертом і "арбітром" з багатьох виробничих проблем. Підлеглі сприймають це як владний феномен.

Влада інформації. Виконавці постійно відчувають потребу в інформації, лідер здебільшого регулює її доступ до конкретних осіб. Яка інформація, така і поведінка людей.

Влада посадового становища. Чим вища посадова позиція лідера, тим вищий ступінь його владного впливу на людей. Підлеглі, які взаємодіють зі своїм лідером у процесі ділового спілкування, передусім стикаються з посадовою позицією лідера — бригадиром, майстром, начальником цеху, директором. Процес спілкування виникає по вертикалі "керівник—підлеглий".

Влада харизми (авторитету). Харизма— це влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, а на вияві особистісних рис або здібностей лідера.

М. Мескон подає такі характеристики харизматичної особистості:

— *обмін енергією* (створюється враження, що ці особи випромінюють енергію і заряджають нею оточуючих);

— *переконлива зовнішність* (не обов'язково красивий, але привабливий вигляд, має гарну поставу і прекрасно тримається);

— *незалежність характеру* в прагненні до благополуччя і поваги, не сподіваючись на інших людей, крім себе;

— *риторичні здібності* (у них є вміння говорити і здібність до міжособистісного спілкування);

— *сприйняття захоплення своєю особистістю* (вони відчувають себе комфортно, коли інші виражають їм захоплення, не виявляючи себелюбства);

— гідна і впевнена манера триматися (вони виглядають зібраними і володіють ситуацією).

Влада нагороджувати. Люди легко підкоряються тим, хто має право і можливості нагороджувати, бо всі хочуть більше отримувати, підвищуватися по службі, користуватися визнанням. Людина, яка здатна впливати на такі цінності, має авторитет, тому її влада може досягати значних висот.

9.2. Теорії лідерства в західній психології

У західній психології є три підходи до вивчення лідерства. Перша теорія — "теорія рис лідерства", яка визнає, що лідером треба народитися, тобто треба мати цілий перелік вроджених властивостей і характеристик індивіда, які дадуть змогу йому виконувати роль лідера. Це такі характеристики, як сила і рухливість нервових процесів, екстравертованість, здатність до емпатії, співчуття, інтелектуальні здібності. Цю теорію запропонував у 30-х рр. ХХ ст. у США Е. Богардус. Вона відразу ж знайшла підтримку в багатьох країнах Заходу. Однак у роки Другої світової війни, коли інтерес до проблеми лідерства і керівництва збільшився, дослідження в різних країнах виявили неправомірність цієї теорії. Було проаналізовано літературу з так званої теорії рис лідерства і виявлено, що перелік рис, котрі повинен мати індивід, щоб стати лідером, досить широкий і в різних авторів не збігається, а то і протилежний.

Крім цього, практика підтвердила, що люди, які, здавалось би, мали ці риси лідера (сильна воля, інтелект тощо), в житті не стали лідерами.

За даними дослідження Е. Дженінгса, майже в кожній групі є учасник, який перевищує лідера за розумовими здібностями, але цей учасник не має статусу лідера. Учені виявили, що наявність певної комбінації рис ще не робить особистість лідером. Більш імовірним є те, що лідерство має складну природу і залежить не стільки від властивостей особистості, скільки від місця особистості й позиції в структурі взаємин у групі.

Спостереження і практика засвідчили, що лідером у групі стає той, хто найкраще розуміє завдання, які стоять перед групою, і шляхи їх досягнення.

У 50-х рр. "теорію рис лідерства" змінює концепція "лідерство як функція групи" (Р. Крачфілд, Д. Креч, Г. Хомманс), а також "теорія лідерства як функція ситуації" (Р. Бейлс, Т. Ньюком, А. Харе).

Відповідно до "теорії рис лідерства як функції групи", феномен лідерства є результатом розвитку групи, всі члени групи тією чи іншою мірою учасники цього процесу, а лідер — це член групи, який має найбільший статус і найбільш послідовно дотримується норм і цінностей групи.

"Теорія лідерства як функція ситуації" на сьогодні найбільш поширена. Одні і ті ж індивіди в різних групах можуть перебувати на різному становищі.

Наприклад, одні індивіди можуть бути лідерами в колективі, на роботі і перебувати на зовсім іншому становищі у сім'ї, і навпаки.

Ці спостереження привели дослідників до висновку, що лідерство — це не стільки функція особистості чи групи, скільки результат складного і багатопланового впливу різних чинників і ситуацій.

Це свідчить про те, що в одній ситуації індивід може бути лідером, а в іншій ні. Наводять дані, які засвідчують про те, що поведінка, якої вимагають від лідера в одній ситуації, може не відповідати вимогам іншої ситуації. Лідер постійно ефективний в межах ситуації одного типу. Представники цієї теорії наводять цілий перелік чинників, які впливають на лідерство. Це історія певної організації, вік

керівника, його досвід, психологічний клімат групи; різноманітність роботи, яку треба виконувати, величина групи й очікування підлеглих; особливості членів колективу та ін.

Для побудови справді наукової теорії лідерства, як зазначають вчені, треба з'ясувати, як відбувається взаємодія цих чинників, у якій ситуації той чи інший чинник переважатиме.

9.3. Лідерство і керівництво

Поняття лідерство і керівництво тісно пов'язані між собою. Однак було б помилково ототожнювати їх чи протиставляти.

На відміну від лідерства, керівництво є суто управлінським феноменом. Ще Б. Паригін визначив такі відмінності між лідером і керівником:

- керівник призначається офіційно, а лідер висувається неофіційно;
- керівникові певними законодавчими актами, постановами чи наказами даються певні права і повноваження; лідер не має таких прав і повноважень, також не має формальних санкцій, використовуючи які, міг би впливати на учасників групи;
- керівник репрезентує свою групу в зовнішній організації і вирішує питання, пов'язані з її відносинами з іншими групами; лідер обмежений у своїй діяльності головно сферою взаємин у групі;
- керівник перед законом, адміністрацією несе відповідальність за стан справ у групі і за результати її діяльності, лідер ніякої персональної відповідальності не несе за стан справ у групі, за те, що в ній відбувається.

Як зазначають сучасні дослідники, лідерство і керівництво — це форми соціальної взаємодії та інтеграції всіх механізмів і способів соціально-психологічного впливу для досягнення максимального ефекту в груповій діяльності.

Якщо лідерство за своєю природою пов'язане передусім з регулюванням міжособистісних взаємин, які мають неформальний характер, то керівництво є засобом регулювання офіційних відносин у межах соціальної організації.

Е. Кузьмін розглядає керівництво як процес управління трудовою діяльністю групи, який здійснює керівник як посередник соціального контролю і влади на підставі адміністративно-правових повноважень. З огляду на це лідерство визначають як процес внутрішньої соціально-психологічної самоорганізації і самоуправління взаєминами та діяльністю учасників групи завдяки індивідуальній ініціативі учасників. Крім того, у психологічній літературі зазначається, що керівник, який тісно пов'язаний з офіційною організацією групи, може ефективно здійснювати керівництво тільки у тому випадку, якщо члени групи сприйматимуть його як лідера (в цьому випадку лідерство — важливий допоміжний чинник процесу керівництва).

Беручи до уваги те, що діяльність керівника ширша, ефективність керівника залежить від того, наскільки він у своїй діяльності спирається на лідерів, а вони — підтримують його. Дослідники вважають, що мистецтво керівництва — це в певному розумінні й уміння координувати роботу лідерів, спиратись на них, тобто укріплювати стійкість і життєздатність офіційної організації, вміло використовувати і спрямовувати у потрібному напрямі міжособистісні зв'язки.

Загальновідомо із вітчизняних і західних досліджень, що ефективність групової діяльності значно підвищується, якщо керівник і лідер — це одна особа.

Незважаючи на відмінність у функціональних ролях лідера і керівника, в психологічних характеристиках їхньої діяльності є чимало спільних рис, що дає підстави описувати цю діяльність як схожу.

Отже, лідерство відображає відносини домінування — підпорядкування, впливу, наслідування у системі міжособистісного спілкування. Лідер у психологічному плані — це завжди ведучий, за яким визначається центральна роль регуляції міжособистісних взаємин у групі. Здатність впливати на окремих індивідів і групу, спрямовувати їхні зусилля на досягнення цілей групи визначає психологічну сутність лідерства. Авторитет лідерства і вплив мають неформальний характер, формуються стихійно і підтримуються неофіційними засобами групового контролю.

Керівництво (на відміну від лідерства) є офіційно регламентованим соціально-організованим процесом.

Спільним для лідерства і керівництва є можливість і здатність розвивати та застосовувати владу, тобто впливати на поведінку інших людей чи на ситуацію. Цей вплив здійснюється за допомогою різних заходів: авторитету, права примусу, традицій, економічних механізмів. Залежно від засобів впливу виділяють такі різновидності влади: законну (традиційну), еталонну (базується на прикладі), експертну, яка ґрунтується на знаннях та компетентності, засновану на насильстві чи винагороді тощо.

Соціально-психологічний зміст як лідерства, так і керівництва полягає у тому, що вплив і влада спонукають підлеглих до певної поведінки відповідно до вимог групи і уявлень керівника чи лідера.

У літературі описано багато досліджень, які простежують особливості поєднання лідерства і керівництва в управлінській діяльності. Наприклад, дослідники вивчали науковий колектив з метою з'ясувати, як реалізація керівником певної лідерської ролі впливає на ефективність функціонування очолюваного ним наукового підрозділу. Спеціальним запитальником визначали задоволеність наукових співробітників різними аспектами членства в колективі, тобто приналежності до колективу. Крім цього, з'ясовували ступінь реалізації керівником двох лідерських ролей: ділового лідера, яка складалась із підролей критика, ерудита, генератора ідей, організатора, наукового авторитета; емоційного лідера, котра складалась із характеристик міжособистісних контактів членів колективу, наприклад, комунікабельність тощо.

Одержані дані дали змогу поділити всі колективи, які вивчали, на дві групи: з керівником-лідером; з керівником-нелідером. Розглядали два типи лідерства — діловий та емоційний. У результаті статистичного аналізу було виявлено, що зростання задоволеності співробітників членством у колективі (приналежністю до колективу) пов'язане головню з лідерством керівника в діловій (науковій) сфері і мало залежить від виконання ним ролі емоційного лідера, найбільш питому вагу мали підролі наукового авторитета та генератора ідей.

На підставі результатів дослідження ми можемо стверджувати, що не зовсім правомірний традиційний погляд, згідно з яким колектив функціонує ефективніше, коли його керівник є одночасно і лідером. Беручи до уваги складний характер лідерства в колективі, необхідно уточнити, яку конкретно лідерську роль виконує керівник. Важливою умовою ефективності колективу є лідерство керівника у переважаючому типі групової діяльності (інструментальний тип лідера).

9.4. Стилі керівництва і лідерства

Зауважимо, що у працях західних психологів поняття "лідер" і "керівник" вживають як тотожні. В англійській, німецькій та інших мовах не існує диференціації цих понять. Обидва явища позначають одним словом — "лідер". Фактично типологія лідерства К. Левіна є типологією керівництва. Стиль лідерства (керівництва) означає

спосіб, прийом, метод роботи, характерну манеру поведінки. Отже, під стилем розуміють типове для лідера систему способів та прийомів впливу на підлеглих.

З погляду стилю і методів поділ лідерів і керівників на авторитарних і демократичних бере свій початок з 30-х рр. ХХ ст., коли К. Левін, Р. Ліпіт і Р. Уайт проводили експерименти, пов'язані з лідерством. В експериментальній штучній ситуації вони досліджували працездатність, сумісність, рівень і характер спілкування в групах за умовами, коли в діяльності лідера виявлялись риси то одного, то іншого стилю керівництва. Крім того, було досліджено випадки, коли лідер не втручався у справи групи. Експерименти К. Левіна виявили, що ідеальним стилем керівництва, коли досягається оптимальний ефект діяльності групи, є демократичний стиль.

Зазначимо, що в основу класифікації стилів покладено такий важливий компонент поведінки лідера, як його підхід до прийняття рішень.

Авторитарний стиль. Лідер приймає рішення одноосібно, визначає діяльність підлеглих і не дає їм можливості виявити ініціативу. Він "замикає" всю діяльність на себе, і тому його підлеглі живуть у світі слухів і здогадок. Авторитарний лідер не зважає на міжособистісні взаємини, які склалися в групі. У випадках коли відсутній авторитарний лідер, робота у його групі уповільнюється, а то і зовсім припиняється. Як тільки авторитарний лідер виходить з кімнати, члени групи відкладають роботу або різко знижують свою продуктивність.

У разі довготривалої відсутності лідера така група не в змозі самостійно продовжити й організувати ефективну діяльність і найчастіше розпадається.

Демократичний стиль. Лідер залучає своїх підлеглих до процесу прийняття рішення на підставі групової дискусії, обговорення, стимулює їхню активність. Демократичного лідера, на відміну від авторитарного, члени групи сприймають як "одного із нас". Він завжди опирається в організації діяльності як на допомогу, так і на підтримку інших. Охоче передає свої повноваження підлеглим. При відсутності такого лідера діяльність групи не припиняється і не знижується.

Ліберальний (вільний) стиль. Лідер уникає особистої участі у прийнятті рішення, надає повну свободу учасникам групи самостійно приймати рішення.

Західні дослідники часто відходять від термінології К. Левіна або розширюють наведену класифікацію. Зокрема, як синонім авторитарного стилю використовують термін "директивний" (вольовий, жорсткий, одноосібний, адміністративний). Е. Дженінгс виділяє бюрократичне лідерство, яке характеризується високим ступенем застосування відповідних регламентацій і постійним використанням процедур.

Синонімами демократичного стилю слугують такі терміни, як "колегіальний", "рівноправний", "партнерський", "консультативний", "стиль співпраці". Ліберальний стиль лідерства називають анархічним (номінальний, вільний, потуральний, безвладний тощо). Цей стиль на практиці — це відсутність лідерства в прямому розумінні цього слова.

У. Френч виявив, що вільний стиль лідерства призводить до безвладдя, конфліктів і фрустрацій. Кількість і якість виконаної роботи значно нижча, ніж у разі демократичного стилю лідерства. Однак вільний стиль лідерства приводить до більш доброзичливих взаємин між членами групи, ніж авторитарний.

Узагальнюючи численні дослідження стилів керівництва, Г. Андрєєва виділяє змістовну і формальну сторони.

9.5. Дослідження перцептивних аспектів у системі "керівник—підлеглий"

Як ви вже знаєте, питання координації групової діяльності широко вивчають багато наук. Особливу увагу приділяють проблемі ефективності керівництва. Крім

відомих досліджень впливу стилів керівництва, особистісних рис керівника і підлеглих, ситуацій та інших чинників на ефективність керівництва, сьогодні також актуальні дослідження перцептивних аспектів системи "керівник—підлеглий".

Неможливість адекватно пояснити процес керівництва з позиції "теорій рис" привела до розробки ефективніших підходів. Одним із них є підхід, який запропонували вчені Огайського університету. В основі цього підходу закладений тезис про те, що діяльність індивіда з позиції керівника (лідера) зумовлюється вимогами певної позиції. Значного поширення набули дослідження найнижчої ланки управління, тобто керівників первинних колективів. Визнаючи позицію керівника певного типу, автори зробили висновки, що специфіка цієї позиції є "маргінальною". Що це означає?

Уперше поняття "маргінальний статус особистості" було запропоновано у сфері соціології міжкультурних відмінностей. Згодом цей термін почали використовувати соціальні психологи для виділення індивідів, які перебувають на межі двох або декількох соціальних систем (груп), але не приймаються жодною з них як повноправні учасники.

Маргінальний статус особистості, яка виконує роль керівника, визначає, як зазначають більшість авторів, конфліктність її становища. Причини маргінальності позиції керівника здебільшого пов'язують з відмінностями очікувань і вимог адміністрації та підлеглих до поведінки керівників первинних колективів.

Подвійна позиція керівника зумовлює внутрішню її суперечливість, яка загострює необхідність адекватного сприймання його своїм оточенням.

Емпіричним показником адекватності поведінки керівника є відношення до нього двох сторін — працівників (підлеглих) і адміністрації, що визначається ступенем відповідності реальної поведінки очікувань. Саме це і визначає необхідність досліджень перцептивних аспектів у системі "керівник—підлеглий".

Дослідження перцептивних аспектів відношень керівництва і підпорядкованості передбачає вивчення таких питань:

- сприймання керівника вищим керівництвом;
- сприймання керівника підлеглими;
- особливості сприймання керівником соціального оточення.

Найбільша кількість праць західних психологів пов'язана з вивченням сприймання керівника вищим керівництвом та підлеглими. Зокрема, М. Балм досліджував понад одну тисячу керівників первинної групи (колективу) на дев'ятнадцяти підприємствах. Виявив, що керівника, який ідентифікує себе з адміністрацією, оцінюють "згори" як керівника більш продуктивної групи, ніж того, який меншою мірою ідентифікує себе з адміністрацією. Також було простежено цікаву тенденцію: керівник значнішої за кількістю групи більшою мірою схильний ідентифікуватися з адміністрацією.

Інші дослідження засвідчують, що представники адміністрації мають тенденцію оцінювати своїх підлеглих вище за критерієм ефективності, якщо вони більше орієнтовані на продуктивність, аніж на налагодження міжособистісних взаємин.

Аналіз західних досліджень дав можливість Р. Стогділу зробити такі висновки:

1. Керівників, які ідентифікують себе з організацією, "згори" оцінюватимуть як ефективніших, вони більшою мірою задоволені своєю роботою, ніж керівники, котрі ідентифікують себе з підлеглими або із зовнішньою референтною групою.

2. Збіг, схожість в установках і сприйманні ролей між керівником і адміністрацією приводить до того, що таких керівників представники адміністрації оцінюють як ефективніших.

У дослідженнях Р. Лайкерта, наприклад, виявлено, що реакція підлеглих на поведінку керівника завжди залежить від ступеня узгодженості поведінки керівника з тим, як її сприймають підлеглі, з очікуваннями, цінностями підлеглих. На його думку, керівництво — це адаптивний процес. Для того, щоб бути ефективним керівником, керівник повинен пристосувати свою поведінку відповідно до очікувань усіх тих, з ким йому доводиться взаємодіяти. Головний висновок — чутливість керівника до цінностей та очікувань інших є важливою детермінантою ефективності. Відповідно до цього висновку розробляються відповідні нормативи щодо сприйняття керівника підлеглими.

Зокрема, по-перше, щоб керівника сприймали підлеглі як "одного з нас". По-друге, як "подібного до більшості з нас". По-третє, як "кращого з нас". І, по-четверте, він повинен виправдати очікування підлеглих.

У вітчизняній психології і психології колишнього Радянського Союзу основним предметом психології керівництва вважали процес спілкування у системі "керівник—підлеглий", де виділяли комунікативний, інтерактивний і перцептивний аспекти.

Звернемо увагу на деякі проблеми, які пов'язані з перцептивним аспектом спілкування. Можна виділити два типи досліджень. По-перше, дослідження, орієнтовані на вивчення процесу керівництва за допомогою методик, які базуються на даних сприймання людини людиною; по-друге, дослідження власне феноменів соціальної перцепції на матеріалі взаємин керівника і підлеглих. До першого типу досліджень належать такі, які вивчають майстра як керівника на підставі інформації, одержаної з боку підлеглих і з боку членів адміністрації, що можна пояснити специфікою позиції керівника певного типу. Ця специфіка зумовлена умінням майстра знайти таку стратегію поведінки щодо підлеглих і адміністрації, коли він міг би задовольнити вимоги як однієї, так й іншої сторін.

У дослідженнях А. Свенцицького наведено результати, які свідчать про те, що в багатьох випадках оцінювання майстра працівниками-підлеглими різко відрізняється від оцінювання майстра представниками адміністрації. Аналогічні дані одержали й інші автори.

Аналіз оцінок адміністрації кращих та гірших з їхнього погляду майстрів виявив, що статус майстра як формального лідера співвідноситься з оцінками його ділових якостей, організаторських умінь та навичок.

Дослідження другого типу, яких дуже мало, присвячені дослідженням проблем соціально-психологічної сумісності керівника і колективу, "узгодженості і адаптованості функціональних, комунікативних і особистісних рис людей, які спілкуються".

Можливі різні рівні соціально-психологічної сумісності керівника і підлеглих, які зумовлені уявленнями підлеглих про місце керівника як функціонера виробництва. Дослідження підтвердили положення О. Бодальова, що серед чинників, які детермінують сприймання, пізнання і розуміння людьми одне одного, велике значення має характер їхньої взаємодії і ті соціальні ролі, які люди виконують одне щодо одного.

Цікаві результати одержав дослідник Р. Кричевський. На його думку, "проблема ефективності керівництва групою тісно пов'язана зі здатністю керівника адекватно оцінювати членів групи і оцінки керівника повинні певним чином бути узгодженими з груповою думкою". Значні розбіжності в оцінках можуть призвести до конфлікту між керівником і групою.

Такі дослідження порушили питання: "Чи є зв'язок між успішністю сумісної діяльності й позитивною оцінкою особистості керівника?".

Результати досліджень, проведені під керівництвом Г. Андрєєвої, виявили:

1. Керівника первинного високоефективного колективу позитивно оцінюють як вище керівництво, так і підлеглі. Керівника низькоефективного колективу дві сторони оцінюють як такого, який не відповідає їхнім очікуванням і вимогам.

2. В основі оцінки, яку давали майстру, закладений показник продуктивності чи непродуктивності роботи цього майстра.

3. Оцінювання підлеглими керівника складніше і деякою мірою залежить від задоволеності їх соціально-психологічною ситуацією в колективі, їхніх взаємин.

Отже, підсумуємо: дослідження перцептивних аспектів у системі "керівник—підлеглий" мають важливе значення для вирішення практичних завдань керівництва. Ці дослідження можуть бути основою для прогнозування можливих конфліктів, а також діагностики та виявлення їх причин у системі "керівник—підлеглий".

Запитання для обговорення

1. Дайте визначення поняттям "лідерство", "лідер".
2. Вкажіть, які моменти потрібно враховувати, характеризуючи поняття "лідер".
3. Назвіть три аспекти, які виділяють дослідники у вивченні проблеми лідерства, та вкажіть, котрі з цих аспектів більше досліджені, а які потребують подальшого вивчення.
4. Назвіть дві лідерські ролі, які було виявлено в результаті емпіричних досліджень. Дайте їм характеристику.
5. Вкажіть різновидності влади, які може використовувати лідер.
6. Дайте характеристику харизматичної особистості за М. Месконом.
7. Вкажіть, ким і коли була запропонована теорія "рис лідерства". Дайте їй характеристику.
8. Охарактеризуйте концепцію "лідерство як функція групи" (Р. Крачфілд, Д. Креч, Г. Хоманс).
9. У чому полягає особливість "теорії лідерства як функції ситуації" (Р.Бейліс, Т'. Ньюком, А. Харе)?
10. Вкажіть відмінності між лідером і керівником за Б. Паригінім.
11. Назвіть, що є спільним для лідерства і керівництва.
12. Вкажіть і охарактеризуйте основні типології лідерства (Л. Уманський, Б. Паригін).
13. Розкажіть історію виділення стилів лідерства. Опишіть експеримент К. Левіна з виділення цих стилів.
14. Охарактеризуйте авторитарний, демократичний та ліберальний стилі.
15. Вкажіть формальну і змістовну сторони стилів керівництва, виділені Г.Андрєєвою.
16. Опишіть стилі керівництва за параметром взаємодії керівника з підлеглими, виділені Е. Старобинським.
17. Вивчення яких питань передбачають дослідження перцептивних аспектів відношень керівництва і підпорядкованості?
18. Визначте поняття "маргінальний статус" керівника.
19. Проаналізуйте дослідження і назвіть висновки, зроблені М. Балмом, Р. Стогділом, Р. Лайкертом, Р. Кричевським і Г. Андрєєвою з цієї проблема тики.

Розділ 10

ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА В ЗАХІДНІЙ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

10.1. Теорія "рис лідерства" та теорія функцій

10.2. Аналіз ефективності лідерства та дослідження співвідношення елементів різних стилів

10.3. Ситуаційна теорія лідерства Ф. Фідлера

10.4. Розвиток "ситуаційної теорії" П. Херсі, її основні положення

10.5. Кількісна оцінка стилю керівництва К. Вернера

10.6. Одновимірний і двовимірний описи стилів керівництва

10.1. Теорія "рис лідерства" та теорія функцій

Дослідження проблем лідерства посідає значне місце в західній психології, особливо в американській. Нараховують сотні статей і монографій, присвячених розробці теорії лідерства і їх застосуванню на практиці різних організацій. Розглянемо деякі з них.

Серед найкращих спроб побудови теорії лідерства — пошук рис особистості, які належать лідерам. Вважають, що особистість виявляє себе як лідер унаслідок своїх фізичних або психологічних характеристик, які надають їй перевагу над іншими. На думку прихильників цієї теорії, деякі люди "народжуються лідерами", а інші, ставши керівниками, ніколи не можуть досягнути успіху.

Витоки таких теорій можна знайти у працях філософів Стародавніх Греції і Риму, які розглядали історичний хід подій як результат дій видатних людей, котрі мають покликання відповідно до своїх природних рис керувати масами. На підставі подібних поглядів була сформована теорія еліти: обов'язковою умовою життя суспільства є поділ його на дві частини — групу, члени якої апріорно мають покликання керувати, і другу групу (пасивну масу людей), яка сліпо іде за лідером, тобто наслідуює його.

У ХХ ст. психологи, які відстоювали позиції біхевіоризму, стали схилитися до думки про те, що риси лідера не можна вважати цілком вродженими, деяких з них можна набути шляхом навчання і досвіду. Проводили численні емпіричні дослідження з метою виявлення універсальних рис, які повинні бути властиві лідерам. Аналізували, як психологічні риси лідерів (інтелект, воля, впевненість у собі, потреба в домінуванні, комунікабельність, здатність до адаптації тощо), так і конституційні (зріст, маса, будова тіла).

До початку 50-х рр. було проведено понад сто подібних досліджень. Було виявлено широку різноманітність рис лідера. Лише 5 % цих рис були спільними для всіх досліджень:

- *Інтелект.* Він повинен бути вищим від середнього, але не на рівні геніальності. Особливо важлива здібність до вирішення складних і абстрактних проблем.
- *Ініціатива.* Самостійність, винахідливість і кмітливність, здатність усвідомити потребу в діяльності і наявність відповідного мотиву.
- *Упевненість в собі* (достатньо високі самооцінки компетентності і рівня домагань).

Наведено немало даних, які свідчать про те, що поведінка, якої вимагає ситуація, може не відповідати вимогам іншої ситуації. Лідер постійно ефективний в межах ситуації одного типу і безпорадний в інших умовах.

Дослідники Є. Гізеллі і К. Браун як приклад розглядають людину, котра не має здатності перебувати в умовах невизначеності. Такій людині для успішної діяльності

необхідний певний перелік фіксованих правил. У випадку, коли функціонування групи, яку ця людина очолює, є регламентованим, вона буде ефективним лідером. Але у випадках, коли організаційна структура характеризується мінливістю, ця людина не зможе виконувати роль лідера. І, навпаки, людині, котрій властива потреба у виявленні ініціативи, виконуватиме функції лідера найкраще саме в умовах мінливості, гнучкості організації, а не жорстких регламентацій.

Отже, для ефективного лідерства в одних умовах лідер повинен володіти одними рисами, а в інших умовах — рисами, які прямо протилежні.

Оскільки ситуація в кожній групі здебільшого зазнає тих чи інших змін, а риси особистості більш стабільні, то й лідерство може переходити від одного члена групи до іншого. Отже, залежно від вимог ситуації лідером буде той учасник групи, риси особистості якого в певний момент відповідатимуть цим умовам.

На підставі результатів досліджень водній з міжнародних компаній Ч. Хенді додає до вищезазначених рис так званий фактор гелікоптера, тобто здатність підніматися над частковістю, поодинокістю ситуації і сприймати її відповідно до ситуації або обставин оточення.

В інших працях подано інший перелік найважливіших рис лідерів. Хоч у цих переліках і збігаються поодинокі риси, все ж серед прихильників цього підходу немає достатньої згоди. Найбільше розбіжностей виникає з питань про те, які риси лідера є найбільш значущими, а які найменш. Практика засвідчує немало випадків, коли ті чи інші особи, не володіючи "найважливішими" рисами, незважаючи на це, успішно справляються з усіма функціями лідерів. Водночас наявність цих рис у якогось індивіда далеко не завжди "робить" його ефективним лідером.

Такі розбіжності у виявленні рис особистості, котрі були б пов'язані з успішним лідерством, привели до формування інших теорій.

Концепція лідерства ґрунтується на функціях, які необхідно здійснювати для того, щоб група досягла своїх цілей і залишилася життєздатним і згуртованим утворенням. Увага дослідників спрямована від рис особистості лідера до його поведінки. Відповідно до цього погляду, функції, які виконує лідер, залежать від особливостей ситуації. З огляду на це акцентується на необхідності врахування так званих ситуаційних змінних.

Як бачимо, риси особистості лідера розглядають лише як одну із "ситуаційних" змінних поряд з іншими. До таких змінних належать також очікування і потреби керівних осіб, структура групи і специфіка ситуації певного моменту, ширше культурне середовище, в яке залучена група.

А. Філл і Г. Хаус виокремлюють так звані ситуаційні змінні, котрі впливають на ефективність лідерства:

- історія певної організації;
- термін керівника на цій посаді;
- вік керівника і його попередній досвід;
- суспільство, в якому функціонує певна організація;
- специфічні вимоги, пов'язані з роботою, яку виконує група;
- психологічний клімат групи;
- види робіт, котрі необхідно виконувати і якими потрібно керувати;
- величина групи;
- ступінь необхідної кооперації членів групи;
- "культурні" (такі, які штучно формуються) очікування підлеглих;
- особистісні особливості підлеглих;

— необхідний час, який надається для прийняття рішення;

Отже, наводять велику різноманітність чинників, які впливають на лідерство, але у своїй сукупності не становлять обґрунтованої теорії. Немає також достатньої кількості емпіричних даних, які дали б змогу аргументувати роль перерахованих "ситуаційних" змінних. Зазначимо, що такий підхід принижує роль активності особистості, "піднімаючи сукупність тих чи інших обставин у ранг вищої сили", яка визначає поведінку лідера.

Протягом останнього десятиліття на Заході розробляють концепцію лідерства, яку потрібно розуміти як так звану систему впливів. Цю концепцію іноді вважають подальшим розвитком ситуаційної теорії або ситуаціонізму. Однак, на відміну від ситуаційного підходу, підлеглі, котрі керуються лідером, не елемент ситуації, а центральний компонент процесу лідерства, тобто активні його учасники. Прихильники цього підходу зазначають, що, з одного боку, лідер, звичайно, впливає на підлеглих, але, з іншого, також важливий і той факт, що підлеглі впливають на лідера.

На підставі аналізу взаємодії лідера і підлеглих західні автори роблять висновок, що обґрунтований підхід до процесу лідерства повинен об'єднати разом три змінних — лідера, ситуацію та групу підлеглих (Ф. Лутенс, Є. Холандер). Отже, лідер впливає на групу, група впливає на лідера, лідер впливає на ситуацію і ситуація впливає на групу. Сучасні пошуки західних психологів у сфері побудови концепції лідерства найчастіше ґрунтуються на цьому погляді. Спроби вирішення проблем удосконалення управління організаціями приводять їх до необхідності всебічного аналізу чинників, які впливають на процес лідерства.

Центральне питання більшості досліджень західних авторів з цієї проблеми, якою є поведінка офіційного лідера та які організаційні умови пов'язані одночасно з високим рівнем продуктивності і моральним станом підлеглих.

10.2. Аналіз ефективності лідерства та дослідження співвідношення елементів різних стилів

Розглядаючи ефективність різних стилів лідерства, дослідники часто ґрунтуються на класифікації, котру запропонували ще наприкінці 30-х рр. ХХ ст. К. Левін, Р. Ліпіт і Р. Уайт. В основу цієї класифікації покладено такий важливий компонент поведінки лідера, як його підхід до прийняття рішення. Як уже зазначалось (див. пит. 9.4), вирізняють такі стилі лідерства:

- *Авторитарний.* Лідер приймає рішення одноосібно, визначає всю діяльність підлеглих і не дає їм можливості виявити ініціативу.
- *Демократичний.* Лідер залучає підлеглих до процесу прийняття рішення шляхом групової дискусії, стимулюючи їхню активність, делегує їм повноваження.
- *Вільний.* Лідер уникає якої-небудь власної участі в прийнятті рішення, самоусувається, підлеглим надається повна свобода приймати рішення самостійно.

Дослідження, проведені під керівництвом К. Левіна на базі експериментально створених груп, виявили найбільшу перевагу демократичного стилю лідерства.

У західній психології багато праць присвячено аналізу порівняльних даних ефективності різних стилів лідерства. Зібраний емпіричний матеріал привів дослідників до такого запитання: "Чи не можуть у поведінці одного й того ж лідера співвідноситися елементи різних стилів залежно від ситуації?".

На підставі досліджень Е. Хелпін і Б. Уїнер виділили дві найважливіші категорії поведінки лідера: "категорія уваги", і "налагодження структури".

"Категорія уваги" — це доброзичливість лідера у взаєминах з підлеглими, довіра, готовність пояснити їм свої дії і вислухати їх, підтримання їхніх інтересів. Ця категорія характеризує, як лідер уважний до підлеглих, якість взаємовідносин з ними.

"Налагодження структури" — це планування, розподіл завдань і визначення шляхів їх виконання, роз'яснення організаційних ролей підлеглих, вимога виконання певних стандартів діяльності, критика незадовільної роботи. Ця категорія характеризує, як лідер зорієнтований на виконання офіційного завдання, котре стоїть перед групою.

Учені зазначають, що не варто ці категорії розглядати як два різних стилі лідерства. Хоча ці категорії поведінки лідера вважають незалежними одна від одної, але вони не є взаємозаперечними, тобто наявні в кожного лідера в різних співвідношеннях. Менеджер може мати високі чи низькі оцінки з обох категорій або низькі оцінки в одній з них і високі в іншій.

Співвідносячи ці категорії поведінки лідера з іншими, У. Френч зазначає, що "демократичне лідерство" охоплюватиме високий ступінь "уваги" й обмежуватиме високий ступінь "налагодження структури". І автократичне, і бюрократичне лідерство можна охарактеризувати високим ступенем "налагодження структури" і низьким ступенем "уваги". Вільне лідерство характеризується майже цілковитою їх відсутністю.

Найвідоміші дослідження, в яких використовували вищезазначені категорії поведінки лідерів, проводили Е. Флейшман і Е. Харіс. Вони простежували значимий взаємозв'язок між поведінкою майстра і такими характеристиками поведінки підлеглих, як скарги і плинність кадрів. Чим вищий ступінь "налагодження структури" з боку майстра (відповідно до даних сприймання її підлеглими), тим більша кількість скарг і вищі показники плинності. Цей зв'язок виявляється як криволінійна залежність: кількість скарг і показники плинності були незначно пов'язані з "налагодженням структури" лише до певного її ступеня, а збільшення ступеня "структури" та кількість скарг і показників плинності різко зростали.

Кількість прогулів також пов'язана зі ступенем "налагодження структури" у виробничих групах, у невиробничих групах такого взаємозв'язку не виявлено. Автори роблять висновок, що відомий ступінь "налагодження структури" працівники сприймають як необхідність, але надмірне його збільшення зумовлює незадоволеність, що виявляється у вигляді скарг і звільнень.

Дослідження виявили, що рівень "уваги" перебуває у зворотному зв'язку з кількістю скарг і плинністю. Цей зв'язок також криволінійний: збільшення ступеня "уваги", яке вище від певного рівня, не приводить до зменшення кількості скарг і показників плинності. У цілому результати проведених досліджень свідчать про те, що лідерам, які виявляють вищий рівень "уваги", надають перевагу підлегли.

Також було виявлено, що у виробничих організаціях досвідченість менеджерів позитивно корелювала з показниками "налагодження структури" і негативно з показниками "уваги". Зауважимо, що протилежні залежності були характерні для менеджерів у невиробничих організаціях (Е. Флейшман, Д. Пітере, А. Корман).

Інша група психологів у процесі вивчення поведінки лідерів використовувала дві характеристики: орієнтація на підлеглих і орієнтація на продукцію (Д. Кац, Н. Макобі, Н. Морзе). За своїм змістом ці характеристики подібні до категорій "уваги" і "налагодження структури". Подібними виявились і результати. В цілому лідерство, орієнтоване на підлеглих, зумовлює вищий рівень задоволеності. Однак немає даних,

які засвідчували б, що та чи інша орієнтація лідера приводить до більшої продуктивності.

Психологи колишнього Радянського Союзу також досліджували залежність успіху керівництва від його стилю. Багато фахівців вивчали зв'язок між стилем управління і його успішністю.

Зокрема, Б. Косов досліджував стиль діяльності керівників середньої ланки управління. Застосовував дві методики: самооцінки індивідуального стилю діяльності, де беруться до уваги стильові особливості виконання завдань, і "карту труднощів входження на посаду керівника", де було зазначено також 14 причин труднощів, які могли спіткати керівників у початковий період їхнього входження на посаду:

- брак практичних умінь;
- особливості колективу;
- складність того чи іншого вчинку;
- брак теоретичних знань;
- складність місцевих умов;
- вимоги керівництва;
- дефіцит часу;
- особистісні риси;
- недостатнє взаєморозуміння з працівниками;
- недооцінка значимості власних дій;
- невміння виділяти головне;
- недостатня емоційна стабільність;
- недостатня наполегливість;
- невміння передбачити наслідки подій у своїх діях.

На підставі дослідження було виявлено, що:

- успішність (ефективність) роботи керівника тісно пов'язана зі стилем його управлінської діяльності;
- виявом стилю діяльності керівника є його головні управлінські уміння;
- представники різних стилів вирізняються за співвідношенням управлінських умінь.

Було наведено характерні особливості стилю управлінської діяльності, які сприяють досягненню успіху:

- оптимальний розподіл сил і часу на організацію діяльності колективу;
- надання переваги певним способам вирішення проблем (більш важливіше не те, скільки часу витрачає на вирішення, а те, яким способом вирішив);
- творче мислення керівника як системотворча (об'єднувальна) ознака моделі успішного керівника;
- швидкість входження на посаду керівника, адаптація до незвичних умов, успішне переборювання труднощів (чим вищий ранг керівника, тим менший період адаптації).

В. Лозниця виділяє риси керівника, який досягає успіху, і поділяє їх на психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні.

Психологічні риси:

1. Прагнення до лідерства, здатність до керівництва.
2. Сильні вольові якості.
3. Готовність до розумного ризику.
4. Прагнення до успіху, честолобство.

5. Здатність до домінування в екстремальних умовах.
6. Самодостатність особистості (здатність до генерування і висування власних ідей).
7. Комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогностичність).
8. Стійкість проти стресу.
9. Адаптованість, тобто швидка пристосованість до нових умов.

Інтелектуальні риси:

1. Прагнення до постійного самовдосконалення.
2. Схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних.
3. Панорамність мислення (системність, широта, комплексність) і професійна предметність (знання деталей і тонкощів управління).
4. Мистецтво швидко опрацювати, ранжувати інформацію і на цій підставі приймати рішення.
5. Здатність до самоаналізу.
6. Уміння розуміти і використовувати з користю для справи думки, протилежні до власних.
7. Психологічна освіта.

Професійні риси:

1. Уміння ефективно використовувати досягнення науково-технічного прогресу.
2. Глибокі знання особливостей функціонування ринкової економіки.
3. Схильність і здатність віднаходити резерви людського чинника в підприємстві.
4. Уміння заохочувати персонал за ефективну роботу і справедливо критикувати.
5. Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення — здатність вирішувати проблеми в тих умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація і цілі нечіткі або сумнівні.
6. Уміння ефективно і раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час.
7. Діловитість, постійний вияв ініціативи, підприємливість.

Соціальні риси:

1. Уміння зважати на політичні наслідки своїх рішень.
2. Схильність керуватися принципами соціальної справедливості.
3. Мистецтво попереджувати і розв'язувати конфлікти, виконувати роль посередника.
4. Уміння налагоджувати і підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми.
5. Тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми.
6. Уміння залишатися цілим між "молотом" і "ковадлом" (тиском згори і опором знизу).
7. Уміння брати на себе відповідальність.
8. Беззастережне виконання правил, які прийняті в організації.
9. Уміння заохочувати персонал до відвертості й групових дискусій.

Щоб не успішно чи консервативно керувати, інколи достатньо однієї чи декількох негативних рис чи вад керівника. І тому цей перелік значно коротший:

1. Манія величі, ілюзорна віра в те, що ти маєш виняткове право розпоряджатися долями інших людей.
2. Надмірна підозрілість, хибна переконаність у тому, що коли ти "шахрай", то всі навколо схожі на тебе.
3. Амбітність, зверхність, непривабливість у стосунках з оточуючими.
4. Незнання потреб та інтересів своїх підлеглих.
5. Невміння стимулювати за ефективну працю і карати за недобросовісну.
6. Невміння або небажання бути відвертим і привітним зі своїми підлеглими.
7. Невіра в здібності своїх підлеглих.
8. Керування роботою безпосередньо, замість того, щоб правильно її розподіляти між підлеглими.
9. Тримання всіх важелів управління в одних руках, прийняття рішення за підлеглих, стримування їхньої ініціативи.
10. Недовіра до професійних якостей своїх підлеглих, виконання за них відповідальної роботи.
11. Виконання передусім знайомої і приємної роботи.
12. Невміння розробляти стратегію і тактику діяльності, планувати роботу і передбачати наслідки.

10.3. Ситуаційна теорія лідерства Ф. Фідлера

Одним із показових прикладів нового напрямку дослідження лідерства є ситуаційна теорія Ф. Фідлера. Цей дослідник запропонував модель ефективності лідерства, яка базується на ступені так званої сприятливості ситуації для лідерства. Відповідно до цієї моделі, управлінську ситуацію в організації можна класифікувати відповідно до того, наскільки ця ситуація "сприятлива" для лідерства чи ні.

"Сприятлива" ситуація така, яка дає можливість лідерові впливати на діяльність його підлеглих.

Ф. Фідлер виділив три чинники, які детермінують "сприятливість" ситуацій:

- взаємовідносини між лідером і підлеглими;
- структура завдання;
- сила влади (або повноважень) відповідно до офіційної позиції лідера.

Взаємодія цих чинників зумовлює той чи інший ступінь "сприятливості" ситуації. Вирішальним елементом лідерства вважають такий характер взаємовідносин лідера і підлеглих, при яких вони довіряють лідерові і прагнуть задовольняти його вимоги.

Аналізуючи чинники "сприятливості" ситуації, Ф. Фідлер поділяє взаємовідносини між лідером і підлеглими на добрі (сприятливі) і погані (несприятливі). Поставлені перед групою завдання класифікує на структуровані і неструктуровані. Влада лідера, на його думку, є сильною і слабкою.

На підставі емпіричних досліджень виділено вісім "ситуаційних комбінацій". Вони ранжуються від ситуацій, найбільш сприятливих для лідера (сприятливі взаємовідносини, структуровані завдання, сильна влада), до найменш сприятливих (несприятливі взаємовідносини, неструктуровані завдання, слабка влада).

Відповідно до моделі Ф. Фідлера, в першій ситуації найкращий результат одержує лідер, орієнтований на завдання. Лідерство, орієнтоване на підлеглих, найбільш ефективно у проміжних ситуаціях, коли робота неструктурована й офіційна влада лідера менш сильна.

На думку Ф. Фідлера, в "найменш сприятливій" ситуації найкращого результату досягне лідер, орієнтований на завдання (за умови, що група визнає його як свого лідера).

Як приклад — Ф. Фідлер указує на групу, яка перебуває в напруженій ситуації, що загрожує існуванню цієї групи. Тоді, коли члени групи відчують свою залежність від лідера у боротьбі за існування, лідерство, орієнтоване на завдання, є найефективнішим. У такій ситуації лідер не має часу для того, щоб розвивати дружні відносини з підлеглими. Стиль лідерства, орієнтований на підлеглих, буде найефективнішим тільки на проміжних стадіях, тобто коли ситуація класифікується як помірно сприятлива або помірно несприятлива.

Як підсумок — Ф. Фідлер виокремлює напрями ефективності лідерства в організації:

- зміна складу групи з метою формування більш сприятливого клімату;
- подальша структуризація завдань;
- зміцнення офіційної влади лідера.

Ф. Фідлер вважає, що в більшості випадків легше змінити характеристики "сприятливості" ситуації, ніж переводити менеджера з однієї роботи на іншу або навчати його іншого стилю взаємодії з підлеглими.

10.4. Розвиток "ситуаційної теорії" П. Херсі, її основні положення

Теорія ситуаційного управління, розроблена П. Херсі, базується на використанні безпосереднього управління (завданняцентристська поведінка) і соціоемоційної підтримки (антропоцентристська поведінка).

Завданняцентристська поведінка означає, якою мірою лідер використовує односторонню комунікацію у вигляді наказів під час пояснення того, що кожен підлеглий повинен зробити і яким чином необхідно виконати завдання.

Антропоцентристська поведінка (або поведінка, яка виражає підтримку) означає, якою мірою керівник використовує двосторонню комунікацію під час використання психологічних стимулів надання підтримки і сприяння в роботі підлеглих.

Дослідження останніх років, зазначає П. Херсі, без сумніву, підтверджують, що не існує "найкращого" стилю управління. Відповідно, кожен із головних стилів може бути використаний залежно від ситуації і може бути ефективним чи неефективним.

Отже, теорія ситуаційного управління П. Херсі основана на взаємодії таких чинників:

- обсягу завдання центристської управлінської поведінки, яку приймає керівник;
- обсягу антропоцентристської поведінки;
- ступеня зрілості, котру підлегли виявляють щодо певного завдання, функції або тих цілей, які необхідно досягти керівникові з допомогою підлеглих.

У теорії ситуаційного управління ступінь зрілості визначається здатністю ставити високі цілі, які можна досягти групою (мотивація досягнення), а також бажанням і здатністю брати на себе обов'язки, що визначаються знаннями чи досвідом групи або індивідів. Ці змінні чинники потрібно розуміти відповідно до виконуваних завдань.

У процесі роботи з підлеглими, у яких для виконання певного завдання рівень зрілості низький (Г1), успіху можна досягнути шляхом застосування стилю управління з високою завданняцентристською і низькою антропоцентристською поведінками (СІ). Відповідно, у процесі роботи з підлеглими з рівнем зрілості від низького до середнього (Г2) стиль управління з помірною увагою на завдання і на

людей (С2) є найбільш оптимальним. Якщо ж рівень зрілості від середнього до високого (Г3) — найуспішнішим стилем управління є висока антропоцентричність і низька завданняцентричність (С3), а стиль поведінки з низькою антропоцентричністю і низькою завданняцентричністю (С4) приведе до успіху у випадках, коли працюють з підлеглими з високим рівнем зрілості (Г4). П. Херсі виділені стилі С1, С2, С3, С4 називає і характеризує так:

Стиль управління С1 — "наказний", або стиль давати вказівки. Цьому стилю властива одностороння комунікація. Керівник визначає ролі підлеглих і вказує їм, що, як, коли і де виконувати.

Стиль управління С2 — "продаваний", або стиль продавати. Керівник, даючи більшість вказівок, намагається змусити підлеглих психологічно "закуповувати" вказівки, які повинні бути виконані.

Стиль управління С3 — "стиль участі" (брати участь). Керівник і підлеглі беруть участь у процесі прийняття рішення через двосторонню комунікацію і отримують підтримку (заохочення) від керівника. Підлеглі для виконання завдання мають відповідні здібності і знання.

Стиль управління С4 — "делегуючий". Підлеглі можуть працювати на свій розсуд. Керівник делегує свої повноваження. Оскільки рівень зрілості підлеглих високий, вони готові і здатні брати відповідальність на себе.

Отже, керівники повинні добре знати своїх підлеглих, щоб розпізнавати їхні здібності, тобто їхню зрілість, яка постійно змінюється. Треба пам'ятати, що підлеглі розвивають (як індивідуально, так і в групах) свій спосіб поведінки та дій (норми, традиції, форми поведінки тощо).

Керівник може використовувати певний стиль у процесі роботи з групою. Йому досить часто доводиться використовувати інші стилі під час роботи з окремими підлеглими, оскільки вони перебувають на різних рівнях зрілості. В обох випадках зміни стилів С1, С2, С3, С4 повинні відбуватися поступово. Цей процес за характером не може бути революційним, а повинен бути еволюційним і зумовлювати поступові зміни розвитку.

10.5. Кількісна оцінка стилю керівництва К. Вернера

К. Вернер виходить з того, що головно є два протилежні стилі керівництва: авторитарний і ліберальний. Авторитарний характеризується жорстким визначенням цілей, небажанням відступати від своєї думки. Риси цього стилю — непоступливість, прямолінійність, категоричність.

Ліберальний стиль характеризується особливою поступливістю керівника, який надає партнерові ініціативу у формуванні цілей. Така поведінка (хоча й не завжди) засвідчує особливу психологічну поступливість людей.

Ці стилі поведінки в їх крайньому виразі призводять до негативних результатів керівництва, знижуючи його ефективність.

Авторитарний стиль може призвести до агресивної протидії підлеглих (відкритої чи закритої), які засвідчують себе деперсоніфікованими особистостями.

У випадках крайнього ліберального підходу керівник може отримати так звану хаотичну реакцію, неможливість координувати їхні дії. З огляду на це оптимальним варіантом поведінки керівника К. Вернер пропонує зважене співвідношення елементів цих стилів, яке можна обчислити за певною формулою.

З метою визначення кількісної оцінки К. Вернер пропонує таблицю, яка містить три форми авторитарної поведінки і дві форми ліберальної поведінки в балах. Найбільш радикальною формою авторитарної поведінки є тенденція до утвердження

свої думки за допомогою наказу і примусу. Ця форма (Дд) оцінюється 3 балами. Більш помірний стиль цього ж стилю — без погроз, покарання, але при небажанні вислухати заперечення (Дн), оцінюється 2 балами. Найбільш м'яка форма авторитарного стилю (на зразок "Дозволю собі запропонувати вам...") супроводжується переліком аргументів, які створюють враження врахування всіх думок підлеглих (Пп), і оцінюється 1 балом.

Варіанти ліберальної поведінки Нп (обмежена згода з побажаннями і схильностями співробітників), оцінюються 1 балом; Ні, необмежена згода з вираженою думкою співбесідника (Правильно. Цілком з вами згоден), оцінюється 2 балами.

Поділивши суму балів чисельника на суму балів знаменника, отримуємо коефіцієнт ЛАК. Оптимальний ЛАК можна отримати тільки внаслідок порівняння результатів поведінки в конкретних управлінських ситуаціях. Оптимальний ЛАК приводить до безконфліктності й оптимального досягнення поставленої мети.

Дослідження найефективнішого поєднання різних елементів стилів керівництва в різних ситуаціях виявило, що найчастіше найкращий результат дає ЛАК, який дорівнює 1,9. Отже, щоб одержати ефективні результати роботи підлеглих, керівник повинен застосовувати майже вдвічі більше елементів переконань, аніж примусу.

Наступні дослідження дали змогу виявити залежність ЛАК від таких умов:

— часу робочого дня (найкраще значення ЛАК у ранкові години, коли найменша стомленість);

— рівня інтелігентності підлеглого (з її підвищенням збільшується значення ЛАК, але особливо висока інтелігентність підлеглого може призвести до надмірної поступливості керівника або, навпаки, авторитарних дій, тобто може дати негативний ефект);

— величини групи підлеглих (оптимальна — менше ніж 10, максимальна — 24);

— віку (особливо важкокеровані співробітники — до 22 років і від 45 до 55 років);

— статі (нижчий ЛАК у жінок, які керують жінками, ніж у чоловіків, які керують чоловіками, найкращий ЛАК у керівників мішаних груп, які охоплюють не менше двох представників іншої статі).

10.6. Одновимірний і двовимірний описи стилів керівництва

Виходячи з того, що стиль керівника — це сукупність типових і порівняно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного використання управлінських функцій і завдань, які стоять перед організацією, вчені вирішили описати ці стилі.

Вони вважають, що стиль керівництва можна описати за допомогою одновимірного і двовимірного описів.

Одновимірний опис дає можливість охарактеризувати стиль керівництва залежно від ступеня делегування повноважень, простежити відмінність авторитарного і демократичного стилів керівництва щодо виконання управлінських функцій (табл. 10.1):

Таблиця 10.1. Відмінності стилів керівництва залежно від повноважень та функцій

Авторитарний стиль керівництва				Демократичний стиль керівництва		
Свобода керівника		рішень		Свобода групи		рішень
1	2	3	4	5	6	7

1 — керівник все вирішує сам, не радиться зі співробітниками;

2 — вирішує керівник, але намагається переконати співробітників у правильності свого рішення, перш ніж його прийняти;

3 — вирішує керівник, але він дозволяє задавати запитання щодо свого рішення і, відповідаючи на них, намагається досягнути взаєморозуміння;

4 — керівник інформує підлеглих про майбутні рішення; підлеглі мають можливість висловити свою думку, перш ніж керівник прийме остаточне рішення;

5 — група розробляє пропозиції, а керівник вибирає найбільш вдалі, на його думку, рішення;

6 — група вирішує після того, як керівник висвітлить проблему і визначить межі можливих дій у процесі її вирішення;

7 — група вирішує, керівник виконує роль координатора як всередині неї, так і поза нею.

Професор Р. Блейк і Дж. Моутон запропонували для опису стилю керівництва двовимірний опис, так звану решітку менеджменту, або управлінську ґратку (рис. 10.1). Вони зробили висновки, що будь-який результат досягається в "силовому полі" між виробництвом і людиною.

Перша "силова лінія" веде до максимального ефекту виробництва, який виявляється в різноманітних формах товарів і послуг. Постійними цілями тут є максимально високий прибуток, економія витрат виробництва та ін.

Друга "силова лінія" спрямована на людину, на те, щоб умови праці найбільшою мірою відповідали її потребам та бажанням. Добре самопочуття працівників і їх задоволення від роботи — це головна мета. Це поле можна поділити на дев'ять градацій відповідно до кожної силової лінії. Це дає змогу визначити п'ять характерних типів управлінської поведінки, позначивши кожний з них цифрами.

До людини	8	1.9. Зацікавлена увага до людських потреб створює дружню атмосферу і відповідний темп виробництва	9.9. Високі результати одержують зацікавлені співробітники, які домагаються спільної мети
	5	5.5. Задовільні результати, середня задоволеність роботою	
	2	1.1. Мінімальна увага до результатів виробництва і до людини	9.1. Досягається значний виробничий результат без уваги на людські відносини

		1	2	3	4		6		8	9
Увага до виробництва										

Рис. 10.1. Типи управлінської поведінки

Стиль 9.1 орієнтований на виробництво, конкретним людям приділяється мінімум уваги.

Зрозуміло, що в таких умовах робота кожному не приносить задоволення, тому більшість працівників намагаються уникати постійного тиску. Для "жорсткого адміністратора" характерний всеохоплюючий контроль. Більшу частину часу поглинають функції контролю. Тиск керівника дедалі більше посилюється, зростає незадоволеність, конфліктність.

Керівник, який орієнтується на стиль 1.9, є протилежним керівникові стилю 9.1. Цей стиль на перше місце ставить людські відносини, продуктивність виявляється на другому плані. Гасло "потрібно залишитись людиною" призводить до послаблення взаємної відповідальності, намагань ухилитися від вирішення проблем.

Конфлікти, які насильно придушує керівник стилю 9.1, виявляються "під сукном" у керівника 1.9. Вони порушують налагоджену ним гармонію між усіма. Співробітники, не маючи стимулів, стають малоініціативними і втрачають інтерес до творчості.

Розглянемо центр "решітки". Керівники прагнуть до надійного середнього рівня, їх задовольняє і посередній результат. їхній девіз — "не хапати зірок з неба", а практична діяльність спрямована на пошук компромісів, "золотої серединки".

У лівий нижній кут (1.1) "решітки" потрібно помістити тих керівників, які ні до чого не прагнуть: ні до виробничих успіхів, ні до налагодження гуманних умов виробництва. Чи можуть такі люди обіймати керівні посади? Напевно що ні.

У правому верхньому куті (9.9) "решітки" розміщений стиль, який передбачає найвищі результати в разі максимального врахування потреб людей. Прихильники "решітки менеджменту" переконані у тому, що не тільки можна його досягти, а й потрібно. Ключ до цього — в реальних людських потребах, які полягають не в неробстві, а в мотивації до роботи. Людина практичного складу розуму самореалізується в результатах своєї праці. Це підтверджують результати численних психологічних досліджень.

Якщо ж професійна діяльність не дає можливості оцінити важливості власної праці, то це найчастіше призводить до поведінки, закованої на "решітці", як 1.1, ідо перенесення сфери інтересів в особисте життя (хобі, спорт та ін.).

Стиль керівництва 9.9 полягає в умінні так побудувати роботу, щоб співробітники вбачали в ній можливість самореалізації і підтвердження власної важливості. Оскільки успіх — це реалізована мета, то важливо визначити цілі разом із співробітниками. Якщо ж буде створено умови, що дадуть змогу їм найкраще використати свої можливості, то ідеал позиції 9.9 не видається таким вже й недосяжним. До цих умов належить і конструктивний механізм урахування різних думок про шляхи досягнення мети й оновлення організаційних структур.

Запитання для обговорення

1. Що спричинило крах теорії "рис лідерства" (головні аргументи)?
2. Вкажіть риси, які виявились спільними в усіх дослідженнях з цієї теорії.
3. Охарактеризуйте "ситуаційні змінні", виділені А. Філом і Г. Хаусом.
4. Опишіть концепцію лідерства як "систему впливів".

5. Охарактеризуйте категорії "уваги" і "налагодження структури", виділені Е. Хелліном і Б. Уїнером.
6. Визначте стилі лідерства, виділені У. Френчем.
7. Охарактеризуйте дослідження Г. Флейшмана і Е. Харіса, наведіть основні висновки.
8. Назвіть головні причини неуспішного керівництва (за В. Лозницею).
9. Охарактеризуйте ситуаційну теорію Ф. Фідлера (головні положення).
10. Як розвивалась "ситуаційна теорія" П.Херсі?
11. Охарактеризуйте стилі керівництва, виділені П. Херсі.
12. Вкажіть, як визначається ліберально-авторитарний коефіцієнт (ЛАК) К. Вернера.
13. Вкажіть, від яких чинників залежить ЛАК і яка його величина дає найкращий результат.
14. Охарактеризуйте одновимірний опис стилів керівництва.
15. Охарактеризуйте двовимірний опис стилів керівництва Р. Блейка і Д. Моутона.

Розділ 11 ПСИХОЛОГІЧНА ПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ДО НОВОВВЕДЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

11.1. *Поняття "інновація" та "нововведення"*

11.2. *Типові реакції на нововведення та психологічні бар'єри, їхня характеристика*

11.3. *Головні передумови позитивного ставлення до нововведень*

11.1. Поняття "інновація" та "нововведення"

Англійське *innovation* перекладається як нововведення. Буквальний переклад з англійської означає введення новацій чи впровадження нововведень. На практиці поняття "нововведення", "новація", "інновація" нерідко ототожнюють, хоча між ними є деякі розбіжності.

Нововведення — оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень чи розробок експериментальних робіт у якій-небудь сфері діяльності з метою підвищення її ефективності. Нововведення можна оформити у вигляді: відкриттів, винаходів, патентів, товарних знаків, раціоналізаторських пропозицій, документації на новий чи вдосконалений продукт (технологію, управлінський чи виробничий процес організаційної, виробничої чи іншої структури), ноу-хау, понять, наукових підходів чи принципів, документа (стандарту, рекомендацій, методики, інструкції тощо), результатів маркетингових досліджень та ін. Нововведенням може бути новий порядок, новий метод, винахід.

Інновація — це кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління і одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного чи іншого ефекту. Вкладення інвестицій у розробку нововведення половина справи. Головне — впровадити нововведення, перетворити його у форму інновації, тобто завершити інноваційну діяльність й одержати позитивний результат, потім продовжити дифузію інновації. Для розробки нововведення необхідно провести маркетингові дослідження самого виробництва, організаційно-технологічну підготовку виробництва і оформити результати.

Ключові напрями НТП на сучасному етапі:

- електронізація і комп'ютеризація виробництва й управління;
- розвиток гнучких інтегрованих виробничих систем;
- створення матеріалів із заздалегідь заданими властивостями;
- здійснення технологічної революції в усіх галузях народного господарства та ін.

На рівні фірми НТП реалізується у вигляді інновацій.

Під терміном "інновація" автори найчастіше розуміють різне значення.

Д. Соколов, А. Титов, М. Шабанова під інновацією (нововведенням) розуміють підсумковий результат створення й освоєння (впровадження) принципово нового чи модифікованого засобу (нововведення), що задовольняє конкретні суспільні потреби, даючи економічний, науково-технічний, соціальний чи екологічний ефекти.

Ю. Морозов під інноваціями в широкому змісті розуміє прибуткове використання новацій у вигляді нових технологій, різновидів продукції, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного чи іншого характеру.

З. Уткін у праці "Управління фірмою" визначає інновацію (нововведення) як об'єкт, впроваджений у виробництво в результаті проведеного наукового дослідження чи зробленого відкриття, якісно відмінний від попереднього аналога.

М. Хучек зазначає, що в "словнику польської мови" інновація означає впровадження чого-небудь нового, якої-небудь нової речі, новинку, реформу.

У словнику "Науково-технічний прогрес" інновація (нововведення) означає результат творчої діяльності, спрямованої на розробку, створення і поширення нових видів виробів, технологій, впровадження нових організаційних форм тощо.

Автори довідкового посібника "Інноваційний менеджмент" П. Завлін, А. Казанцев, Л. Мінделі й інші вважають, що інновація — це використання в тій чи іншій сфері суспільства результатів інтелектуальної (науково-технічної) діяльності, спрямованих на вдосконалення процесу діяльності чи його результатів.

Сутність базового поняття "інновація" повинна відповідати певним вимогам.

По-перше, треба розмежовувати поняття "нововведення" та "інновація".

По-друге, нововведення можуть розроблятися як для власних статків (для впровадження у власному виробництві або для нагромадження), так і для продажу. На "вході" фірми як системи будуть нововведення їхніх продавців, що можуть відразу впроваджуватися, переходячи у форму інновацій, або просто нагромаджуватися, чекаючи своєї години для впровадження. На "виході" фірми будуть тільки нововведення як товари.

По-третє, неправомірно в поняття "інновація" вводити розробку інновації, її створення, впровадження і дифузії. Ці етапи належать до інноваційної діяльності як процесу, результатом якого можуть бути нововведення чи інновації.

11.2. Типові реакції на нововведення та психологічні бар'єри, їхня характеристика

Є декілька типових реакцій людини на нововведення:

- прийняття нововведення та активна участь в його реалізації;
- пасивне сприйняття інновацій головно під тиском обставин або соціально-психологічних масовидних явищ (наслідування, мода тощо);
- пасивне неприйняття нововведень, позиція очікування та уважного вивчення всіх сторін, які пов'язані з інноваційними процесами;
- активне неприйняття нововведень, виступ проти, апеляція до свого власного досвіду і теорій;
- активне неприйняття, пов'язане зі здійсненням протидій нововведенням, тобто неприйняття діями і вчинками.

Розглянемо психічний стан і психічні механізми, що лежать в основі першої реакції — прийняття нововведення і активної участі в його реалізації. Характеризується позитивно-активним ставленням до нововведення:

1. *Мотивація, що базується на установці*, яка виникає здебільшого тоді, коли нововведення зумовлене попередніми обставинами й умовами, коли наявна стійка суспільна, колективна думка про необхідність здійснення нововведення, коли нововведення — єдиний вихід із ситуації, що склалася (наприклад, приватизація, перехід до ринку).

Переважно ця установка на нововведення виявляється в очікуванні його, в підвищеній активності під час спілкування на цю тему, великій кількості різних пропозицій і прогнозів, у вияві ініціативи, зміні існуючих технологічних і функціональних зв'язків, у консолідації колективу.

2. *Мотивація, що базується на можливості здійснення особистих цілей*. Така мотивація виникає здебільшого тоді, коли нововведення створюють можливість для реалізації особистих планів на майбутнє, самовдосконалення і самовираження. Така

мотивація властива людям, які планують свій життєвий шлях, мають перспективні цілі діяльності, орієнтовані на досягнення певного успіху або власного саморозвитку.

3. *Мотивація, що базується на почутті обов'язку.* Виникає зазвичай у тих випадках, коли людина свідомо орієнтована на суспільно значимі цінності, коли здійснення нововведення передбачає досягнення високого економічного або соціального ефекту. Така мотивація властива людям суспільно і професійно активним, політично й економічно розвинутим (цільним натурам).

4. *Мотивація, що базується на індивідуально-психологічних властивостях особистості,* самостійного значення майже не має. Вона ніби підсилює всі попередні мотиви. Але в деяких обставинах у структурі мотивів може посісти важливе місце. Йдеться передусім про властивості, які пов'язані з темпераментом, характером, здібностями особистості, схильностями до змін. Наприклад, у випадках, коли розвиток особистості характеризуються вузькістю і закономірно недостатнім рівнем здібностей, мотивація індивідуально-психологічних властивостей є основою для формування готовності до нововведень. У такому випадку можна стверджувати про певну схильність до нововведень деяких людей (відповідно до їхніх особливостей), які відрізняються від інших готовністю до зміни діяльності, системи відносин, мобільності у настроях тощо.

Друга реакція — пасивного прийняття інновацій — характеризується пасивним прийняттям нововведень. Визначається тим, що людина слідує прикладу інших, засвоюючи все, що їй пропонується, але здебільшого не усвідомлюючи ні цілей, ні завдань, які ставляться у зв'язку з нововведенням. Це може бути зумовлено, що нововведення з певної причини для людини неактуальні або в неї немає достатньої інформації, щоб прийняти рішення відповідно до його актуальності.

Особливості такого типу поведінки:

1. *Установка погоджуватись, іти за думкою всього колективу* формується переважно у тих випадках, коли колектив згуртований, стабільний. Така установка на нововведення формується у первинному колективі. Вона також характерна для адаптантів, які прийшли в колектив. У цілому ця установка ніби проміжна на час здійснення нововведень, люди такої мотивації або починають їх активно підтримувати, що типово для розвинутого колективу, або, навпаки, пасивно не приймати нововведення.

2. *Мотивація, що базується на пізнавальному інтересі,* характерна для осіб, яким не байдужі технологічні й технічні новинки. Через інтерес до техніки, технічної сторони нововведення підтримується позитивне ставлення до нововведень в цілому. Мотив цей зберігатиметься протягом тривалого часу і навіть у несприятливих умовах.

Третя реакція характеризується пасивним неприйняттям нововведення, очікуванням і уважним вивченням негативних явищ. Цю реакцію деякі автори пов'язують з виникненням психологічних бар'єрів, хоча тут можна вести мову тільки про передбар'єрну ситуацію. Ця реакція, як і реакція пасивного прийняття інновацій, є проміжною. Спочатку людина може відреагувати на нововведення пасивним неприйняттям, особливо, коли думка групи чітко не виражена, а також не зрозумілі обставини, що супроводжують нововведення. Наступною реакцією може бути пасивна підтримка нововведення, а потім — перехід до активної підтримки. Може відбутися перехід від пасивного неприйняття до активного неприйняття. У цілому для цих позицій характерна боротьба мотивів. Пасивне неприйняття як тип поведінки головно ґрунтується на такій мотивації:

— цілковита задоволеність змістом, умовами й оплатою праці;

— небажання терпіти незручності й різноманітні напруження у процесі впровадження нововведення.

У процесі формування такої мотивації може виявлятися минулий досвід попередніх нововведень, який засвідчує, що результати нововведень у минулому були набагато менші, ніж пов'язані з ними зміни, перебудова, незручності, які зумовлюють перенапруження.

Цей мотив може бути й не пов'язаний з попереднім досвідом, а з певною причиною, способом життя, який уже сформувався.

Четверта реакція полягає в активному неприйнятті нововведень (виступи, звернення до подібного досвіду інших).

П'ята реакція також пов'язана з активним неприйняттям, але уже рішучішим. Для цієї реакції характерна активна протидія нововведенням.

Саме ці реакції формуються на підставі психологічних бар'єрів, які утворюються відповідно до типових для цих позицій мотивів:

1. Зміна минулого статусу особистості в структурі функціональних відносин. Маються на увазі ті випадки, коли вирівнюються рольові статуси певних працівників, тобто коли у функціональних відносинах визначаються пріоритетні позиції певних особистостей.

2. Зміни змісту праці й пов'язана з цими змінами перебудова знань, умінь, навичок, тобто захист умов, способів праці.

3. Інформаційне незабезпечення нововведень. У самому нововведенні наявні суперечності, які можуть бути абсолютизовані й виявлятися як причини активної протидії його впровадження.

4. Конфліктні взаємини в колективі, а також у системі "керівник—підлеглий". Особливо мотиви неприйняття нововведень виникають у тих випадках, коли конфлікт перейшов на особистісну основу або коли зміст нововведень стосується сфери діяльності, в якій існували конфліктні відносини. Звичайно, це буває тоді, коли нововведення не спрямовані на ліквідацію причин конфлікту.

Зауважимо: позитивне чи негативне ставлення до нововведень зростає поступово, тому виникає багато можливостей впливати на формування ставлень до інновацій.

Необхідно мати на увазі, що формування ставлень визначається індивідуальними особливостями особистості, інтенсивністю здійснення нововведень і його змістом:

1. Індивідуальні особливості лежать в основі сприймання нововведень. Це поняття досить складне, воно охоплює і здібності до навчання, і пластичність психіки, й установки особистості та емоційний тонус.

2. Інтенсивність впровадження нововведень також належить до процесуальної сторони. Рівень інтенсивності повинен визначатися особливостями суб'єктів нововведень, тобто тих осіб, груп, які повинні освоїти запропоновані нововведення. Поняття інтенсивності відносне. Рівень інтенсивності нововведень може і знижуватись, і підвищуватись. Зміни рівня інтенсивності нововведень пов'язуються з темпом розвитку сприятливості, темпом здобуття знань, умінь, навичок, з формуванням нових ціннісних орієнтацій.

3. Зміст нововведення також впливає на латентний період формування ставлень до нововведень. Не можна однозначно стверджувати, що складність нововведень обов'язково приводить до зміни латентного періоду формування ставлення (створення бар'єра).

Наявний прямий зв'язок з методами і стилем здійснення нововведень. Маються на увазі своєрідність діяльності осіб і органів, що здійснюють нововведення, способи здійснення впливів безпосередньо на виконавців нововведень тощо. Наприклад, це пов'язано з тим, наскільки зрозуміло, доступно буде викладено зміст нововведень, які способи навчання застосовуватимуть і, нарешті, в якій формі ставитимуть завдання.

Все перераховане буде причиною формування бар'єрів, розвитку активного неприйняття нововведень.

Психологічні бар'єри класифікують за особливостями їх прояву. Вони поділяються на:

- організаційно-психологічні;
- соціально-психологічні;
- когнітивно-психологічні;
- психолого-моторні;

Організаційно-психологічні бар'єри виникають внаслідок неприйняття нововведень. Це зумовлено тим, що вони не збігаються з ціннісними орієнтаціями особистості.

Безсумнівно, це найсильніший щодо впливу на поведінку особистості бар'єр. Він розвивається в активно

негативне ставлення до нововведень. Наявний удвох різновидах:

- організаційно-психологічні бар'єри, зумовлені тими чи іншими структуроутворювальними складовими організацій;
- організаційно-психологічні бар'єри, спричинені процесами в організації (неузгодження технічних і технологічних умов виробництва з працівниками).

Організаційно-психологічні бар'єри, зумовлюються невідповідністю ціннісних орієнтацій особистості нововведенням у сфері структур, функцій, регламентів організацій. Організаційно-психологічні бар'єри виникають унаслідок ускладнення організаційних структур і диференціацій, які з цим пов'язані.

Диференціація функцій здебільшого веде до збільшення кількості осіб, які виконують певну функцію, що "розрослася". З огляду на це збільшується кількість комунікацій особистості з носіями цих функцій; ці комунікації ускладнюються. Звична реакція на подібні зміни — це перенесення труднощів, що зумовлені ускладненнями міжособистісних зв'язків, на об'єкти нововведення — організаційні структури. Практика свідчить, що коли функції диференціюються в межах одного носія, то психологічні бар'єри не виникають.

Організаційно-психологічні бар'єри швидко розвиваються й у випадках накладання функцій однієї структури на іншу, тобто в разі нечіткого розподілу функцій певних підрозділів. У цьому випадку цей психологічний бар'єр відображається передусім на взаєминах між співробітниками (ініціаторами нововведення) або між людьми, які активно задіяні в ньому.

Організаційно-психологічний бар'єр виникає внаслідок неправильного розподілу прав і обов'язків між окремими працівниками. Його варіанти:

- велика відповідальність за відсутності відповідних прав;
- відсутність відповідальності за наявності прав.

Психологічні бар'єри виникають в суб'єктивно-об'єктивних відносинах, тобто у відношеннях суб'єкта і об'єкта управління. Ці бар'єри зумовлені здебільшого невідповідністю уявлень про професійно-ділові позиції реальному функціонуванню організації.

Організаційно-психологічні бар'єри, спричинені організаційними процесами, охоплюють діяльнісний аспект. Організаційні процеси можуть зумовлювати бар'єр через неузгодження технічних і технологічних умов виробництва з ціннісними орієнтаціями працівника, який обслуговує цей процес. Такі бар'єри виникають у системах "людина—машина" тоді, коли не беруться до уваги можливості людини і характеристики машин.

Найтипівіші бар'єри такого виду — бар'єри, що виникають у разі впровадження робототехніки, дистанційних систем регулювання виробничими процесами.

Соціально-психологічні бар'єри виявляються в структурі взаємин "особистість—особистість", "особистість—група", "група—група".

У цьому випадку причиною виникнення бар'єра є не лише організаційні або виробничі нововведення, а відносини між людьми, які формуються відповідно до нововведень. Такі бар'єри — це реакція не на нововведення, а на наслідки, зумовлені особистісними і груповими особливостями.

Соціально-психологічні бар'єри на рівні "особистість—особистість" виникають на комунікаційній основі та на основі професійного ділового спілкування. Отже, бар'єр виникає через комунікативну функцію спілкування.

Якщо відносини локалізуються на рівні виконання функцій без розвитку їх в міжособистісному напрямі, то такі стосунки не сприятимуть розвитку співпраці, взаємодопомоги тощо.

Соціально-психологічні бар'єри типу "особистість—група" бувають:

- ціннісно-орієнтаційні;
- способу життя;
- традиційно-нормативні.

Ціннісно орієнтаційний бар'єр подібний до розглянутих бар'єрів, які виникають унаслідок незбігу цінностей. Зауважимо, що зазвичай цей бар'єр поширюється на різні сфери активності — на трудову, спілкування і відпочинок. Крім цього, за наявності такого бар'єра простежуються значні емоційні прояви з боку особистості, з боку групи вони більш витримані, більш скоректовані з цінностями і цілями діяльності групи і виражаються у виховних впливах на особистість.

Бар'єр способу життя розвивається зі своєрідністю розподілу часу на різновиди робіт, занять, із переваг тієї чи іншої активності, що базується на особистих звичках та вподобаннях.

У сфері виробництва соціально-психологічні бар'єри утворюються тільки в тих випадках, якщо технологічним процесом регламентується не тільки виконання трудових операцій, а весь робочий час. Це бар'єри режиму праці та відпочинку групи, які не збігаються з деякими індивідуально зумовленими формами поведінки особистості. Цей бар'єр утворюється на підставі незбігу способів реалізації однотипних цінностей, спричинених відмінностями життєвого досвіду чи звичок. Відомо, що людина керується одними й тими ж цінностями і цілями, але може поступати по-різному і досягати їх різними способами. Бар'єр виникає внаслідок відмінностей у поступках. Такі бар'єри здатні різко ускладнити ситуацію і відносини, спонукають і особистість, і групу до взаємних випадів, до прийняття неадекватних рішень.

Традиційно-нормативні бар'єри — це бар'єри типу "група—група", пов'язані з відносинами "ми" і "вони", у "нас" краще, ніж у "них", у "них" по-іншому, ніж у "нас". Такі бар'єри наявні тоді, коли групи вступають у конфлікт. Зазвичай міжгрупові бар'єри стосуються сфери традицій, смаків, схильностей. Це бар'єри, які не пов'язані з

виробничою сферою, але можуть бути "перенесені" й у виробничу сферу. Наприклад, у тому випадку, коли колектив формується або збільшується, коли змінюються технологічні зв'язки між членами колективу тощо. Під час нововведень це бар'єри периферії відносин між групами. Значимі вони бувають тільки для тих груп, в яких мотивація самореалізації і самоствердження членів групи не виходить безпосередньо за трудову діяльність. У цьому випадку нововведення можуть порушити систему задоволення цих соціальних проблем, які уже склалися, сприяти виникненню бар'єра до нововведення.

Когнітивно-психологічні бар'єри пов'язані з розбіжностями в знаннях з предмета нововведень. Бар'єр цей виникає не тому, що нововведення не достатньою мірою доведені до виконавців, методично чи змістовно неповноцінна інформація про сутність нововведення, а тому що виконавець сформований на основі інших теоретичних, емпіричних та практичних знань (представники різних шкіл).

Це бар'єри, типові для висококваліфікованих спеціалістів, науковців. Це бар'єри в розумінні проблеми, інтерпретації фактів різними науковими школами. Такі бар'єри можуть виникати у сфері управління, наприклад, на етапі розробки і прийняття рішень, особливо таких, як прогностичні рішення про розміщення підприємств, про перехід на нову технологію.

Когнітивно-психологічні бар'єри виникають у процесі прийняття рішень в умовах невизначеності, де важливе значення має інтуїція. Досить часто суб'єкт рішення не в змозі пояснити, на підставі якої інформації одержане нове знання, ще складніше проникнути в мисленнєву лабораторію людини, де це рішення виникає.

Унаслідок цього критичний підхід до прийняття рішення стає чинником, який формує когнітивно-психологічний бар'єр.

За *психомоторних бар'єрів* їх психологічні прояви пов'язані з відмінностями в сенсомоторних характеристиках людини. В основі цих бар'єрів лежать відмінності в сенсомоторних сферах психіки індивідуально-психологічних властивостей людей.

Основна сфера таких бар'єрів — це моторні уміння та навички. Базою бар'єра є швидкісні і стильові відмінності, але на стадії нововведення, тобто на стадії формування вмій та навичок, індивідуально-психологічні відмінності чітко виявляються.

Психомоторні бар'єри найбільшою мірою впливають на результативність роботи, яка потребує узгодженості під час переходу від операції, яку виконує одна людина, до операції, яку виконує інша. Психомоторний бар'єр може помітно знизити швидкісну характеристику в цілому всього технологічного процесу, якщо взаємодія відбувається за ланцюгом (від одного до другого). Психомоторні бар'єри — це бар'єри тих професій, котрі базуються на чіткій фіксації системи вмій та навичок. До таких професій належать головно робочі професії. Різновидності такого бар'єра — бар'єри, які виникають на сенсорно-мовній основі, тобто в їх основі лежать відмінності в моторно-мовних характеристиках, а також у мовних структурах висловлення думки. При виникненні цих бар'єрів доводиться затрачати й наднормативний час на розуміння іншого, використовувати допоміжні засоби орієнтування. Саме це і є головною формою прояву сенсорно-мовного бар'єра.

Підсумуємо, що психологічні бар'єри — це фаза, яка завершує формування ставлення до нововведень. Можна стверджувати, що ця фаза розвивається тільки у тих випадках, коли в процесі здійснення нововведення недостатньо брати до уваги потреби, інтереси та можливості людини як виконавця нововведення. Переважно в такій ситуації діючими є матеріальні стимули.

Крім того, під час виникнення бар'єрів підвищується можливість виникнення конфліктних ситуацій, котрі особливо типові для відносин у системі "керівник—підлеглий".

11.3. Головні передумови позитивного ставлення до нововведень

Суттєва передумова позитивного ставлення до нововведення — це спеціально спланована система заходів з підготовки до їх здійснення. До таких заходів належать психологічні та адміністративні заходи (економічні, правові).

Психологічні заходи здійснюються за допомогою психологічних методів (це діагностичні, розвиваючі методи).

Діагностичні методи — це методи, через які вивчається особистість та колектив, вони дають змогу діагностувати психічний стан, наявність знань, умінь та навичок у виконавців, соціально-психологічний клімат та ін.

Дані цих методів — індикатори, які засвідчують ставлення виконавців до нововведень. Діагностичні методи можна поділити на дві групи:

— методи, які дають змогу оперативно одержати інформацію про відношення до нововведень;

— методи комплексного дослідження ситуації, яка супроводжує нововведення.

До оперативних методів належать бесіда, інтерв'ю, експертне опитування, аналіз документів, які засвідчують ставлення до нововведень (це виступи на зборах, ділових зустрічах, виступи на радіо чи в газетах).

До комплексного дослідження ситуацій нововведень потрібно віднести опитування, формуючий експеримент. Ці методи повинні розкрити причинно-наслідкові зв'язки у стосунках між членами колективу, у ставленні до праці, у стимулах, умовах праці.

Найбільшу здатність підвищувати ефективність впровадження нововведень мають методи, спрямовані на формування нових рис властивостей в особистості та колективі, адекватних ситуацій нововведень. Щоб ці методи допомогли, необхідно мати модельні уявлення про ті відносини, які повинні бути сформовані в результаті нововведень.

Головні цілі психологічних методів — це формування психологічної готовності до нововведень.

Під психологічною готовністю потрібно розуміти стійкий психологічний стан особистості, який створюється внаслідок усвідомлення змісту, значимості нововведення і виражається у позитивному ставленні до нововведень.

Виділяють такі складові готовності:

— усвідомлення виробничої та економічної необхідності здійснення нововведення;

— усвідомлення особистісної значимості нововведення, значимості для колективу;

— усвідомлення способів особистого залучення до здійснення нововведення;

— формування образу "Я" як суб'єкта діяльності та впровадження нововведення.

Значний вплив на формування психологічної готовності здійснює колектив у процесі підготовки нововведень, добору виконавців нововведень та стимулів.

Кожне нововведення повинно бути розглянуте й оцінене колективом перед його впровадженням. Практика свідчить, що найефективніше впроваджуються ті нововведення, котрі обговорені в колективі і в змістовому, і в процесуальному аспектах, але ефективніші ті, які виявляються ініціативою колективу. Успіх також залежить від добору виконавців нововведення. Під час добору виконавців нововведень треба

звертати увагу на їхні риси і вираженість психологічної готовності до нововведень, здатність до навчання, розвиток здібностей навчати інших, авторитет у певному колективі.

Під час запровадження нововведень треба звертати увагу і на стимули. Стимулювання сприяє досягненню значних результатів підвищення продуктивності праці.

Стимулювання також впливає на формулювання стійкого психологічного стану, який характеризується високим емоційно-вольовим потенціалом, що сприяє переборенню об'єктивних та суб'єктивних чинників у процесі впровадження нововведень. Ця функція стимулювання зберігається і при нововведеннях.

Рекомендують такі прийоми стимулювання:

1. У стимулах, особливо на початкових етапах нововведень, повинні переважати позитивні підкріплення. Покарання за результати діяльності, зокрема і ті, які пов'язані з нововведенням, не дає стимулюючого ефекту.

2. У процесі нововведення необхідно посилити стимулюючий контроль за діяльністю виконавців. Такий контроль повинен бути обов'язково навчальним і водночас стимулюючим. Стимулюючий ефект повинен передувати діям контролю (тобто не звужувати ініціативи і самостійності виконавців).

3. Особливу увагу потрібно приділяти моральному стимулюванню. Діапазон морального стимулювання досить широкий (формальні, неформальні). Важливо звернути увагу на особливу значимість стимулювання з боку референтної за відношенням щодо виконавців групи.

4. Стимулююче значення у процесі нововведень набуває передовий досвід, особливо досвід добре відомих виконавців. Передовий досвід відіграє роль прикладу взірця.

5. Стимулювання змістом роботи. Великі можливості такого стимулювання, але використовуються рідко (причини — недостача висококваліфікованих кадрів, винятково високі вимоги до нової техніки та технології). Це зумовлює регламентацію нововведень. Зміст роботи треба поєднувати з інтересами особистості.

Запитання для обговорення

1. Дайте визначення понять "інновація", "нововведення" та розкрийте суть і зміст цих понять.

2. Визначте поняття "інновація" за Й. Шумпетером і назвіть основні положення його теорії.

3. Назвіть основні положення П. Драккера про інноваційний процес.

4. Назвіть основні класифікації інновацій. Охарактеризуйте їх.

5. Охарактеризуйте інноваційну стратегію і назвіть, у чому полягає її сутність.

6. Вкажіть основні положення інноваційної стратегії.

7. Перерахуйте основні типові реакції людей на нововведення. Охарактеризуйте їх.

8. На чому базується мотивація прийняття нововведення й активна участь в його реалізації?

9. Вкажіть особливості пасивного прийняття нововведень і чим ця реакція визначається.

10. На якій мотивації базується реакція пасивного неприйняття нововведень?

11. *Охарактеризуйте активне неприйняття нововведень і вкажіть головні мотиви, що це спонукають.*
12. *Назвіть чинники, від яких залежить позитивне чи негативне ставлення до нововведень.*
13. *Назвіть і охарактеризуйте психологічні бар'єри під час впровадження нововведень.*
14. *Визначте поняття "організаційно-психологічні бар'єри", вкажіть їхні різновиди, охарактеризуйте особливості виникнення.*
15. *Охарактеризуйте соціально-психологічні бар'єри. Вкажіть їхні різновиди та поясніть специфіку виникнення.*
16. *Опишіть особливості виникнення когнітивно- психологічних бар'єрів. Дайте загальну характеристику.*
17. *Охарактеризуйте психомоторні бар'єри під час впровадження нововведень.*
18. *Назвіть і охарактеризуйте головні передумови позитивного ставлення до нововведень.*
19. *Назвіть головні діагностичні методи, які потрібно застосовувати під час нововведень. Класифікуйте їх та охарактеризуйте.*
20. *Опишіть, які ви знаєте розвивальні методи формування психологічної готовності до нововведень. Охарактеризуйте їх.*
21. *Вкажіть головні прийоми стимулювання нововведень. Охарактеризуйте їх.*

Розділ 12

ПСИХОЛОГІЯ КОНФЛІКТІВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

12.1. *Поняття конфлікту. Види конфліктів*

12.2. *Психологічний аналіз конфліктів*

12.3. *Особливості розвитку і вирішення конфліктів*

12.4. *Класифікація конфліктів, причини їх виник-Методи вирішення конфліктів.*

12.1. Поняття конфлікту. Види конфліктів

Кожен колектив складається із працівників, які значною мірою відрізняються одне від одного. Це — відмінність у віці, освіті, стажі роботи, професійному і життєвому досвіді. Крім того, це різниця у цілях і завданнях, які люди перед собою ставлять, у способах їх досягнення. Також відмінність у функціях і обов'язках. Потрібно брати до уваги рольові та статусні відмінності.

Водночас це широкий спектр різноманітних особистих особливостей, відмінність у цінностях, установках, поглядах на проблеми, які виникають у процесі роботи. Ці відмінності у колективах зумовлюють виникнення конфліктних ситуацій та конфліктів.

Конфлікт — зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій або поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії. Поряд із таким визначенням конфлікту постають також й інші наукові визначення, що більш точно передають зміст цього поняття. Один із можливих варіантів визначення конфлікту полягає в його філософському розумінні, у відповідності з яким він описується як "крайній випадок загострення протиріч" (Філософська енциклопедія, 1964 р.). Тоді, наприклад, соціальний конфлікт може бути визначений як "крайній випадок загострення соціальних протиріч", що виражається у зіткненні різних соціальних спільнот — класів, націй, держав, соціальних груп, соціальних інститутів. А. Г. Здравомислов, автор найбільш фундаментальної монографії з проблем соціології конфліктів, пише, що "конфлікт — це найважливіша сторона взаємодії людей у суспільстві, своєрідна клітина соціального буття. Це форма відношень між потенційними й актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких обумовлена протилежними цінностями і нормами, інтересами і потребами".

Р. Дарендорф, найбільш відомий західний дослідник соціального конфлікту, визначає його як "будь-яке відношення між елементами, які можна описати через об'єктивні ("патентні") чи суб'єктивні ("явні") протилежності".

Психологічний словник визначає конфлікт як "протиріччя, що важко вирішити, пов'язане з гострими емоційними переживаннями". При цьому в якості його форм виділяються внутрішньо-особистісні, міжособистісні та групові конфлікти.

А. Я. Атщупов і А. І. Шітілов пропонують таке визначення: "Під конфліктом розуміють найбільш гострий спосіб вирішення значущих протиріч, що виникають у процесі взаємодії і полягають у протидії суб'єктів конфлікту, що супроводжується негативними емоціями та переживаннями". Якщо є наявною протидія, але відсутні негативні емоції чи, навпаки, негативні емоції переживаються, але немає протидії, то такі ситуації вважаються передконфліктними. Тим самим запропоноване розуміння конфлікту передбачає як його обов'язкові компоненти негативні почуття і протидії суб'єктів.

Б. І. Хасан, один з відомих вітчизняних дослідників конфлікту, пропонує визначення: "Конфлікт — це така характеристика взаємодії, в якій дії, що не можуть існувати в незмінному виді, взаємозамінюють одна одну, потребуючи для цього

спеціальної організації". При цьому важливо враховувати, що дію можна розглядати і в зовнішньому, і у внутрішньому плані. Разом із тим будь-який конфлікт "являє собою протиріччя, що актуалізувалося, тобто втілені у взаємодії цінності, установки, мотиви, що протистоять одна одній. Можна стверджувати, що для свого вирішення протиріччя обов'язково має втілитися в діях, в їх зіткненні. Тільки через зіткнення дій протиріччя себе і проявляє". У цьому визначенні складовими конфлікту можна виділити такі його компоненти, як наявність протиріч і зіткнення, при цьому сам конфлікт розглядається передусім як характеристика взаємодії.

Таким чином, аналіз цих та інших визначень показує, що при всій подібності характеристик, що описуються як складові компонентів чи ознак конфлікту, ні одне з визначень не може бути прийняте за універсальне.

Більшість керівників дуже обережно й упереджено ставляться до самого слова "конфлікт". Вони намагаються будь-яким способом уникнути конфліктних ситуацій. І це зрозуміло, тому що у свідомості людей конфлікт пов'язаний з погіршенням взаємин, втратою взаєморозуміння та довіри, зниженням працездатності тощо.

З позиції психології конфлікти — це природні закономірні процеси в життєдіяльності людей і організацій, які є неминучими умовами їх розвитку. Звичайно, тут ідеться про конструктивні конфлікти на відміну від деструктивних, котрі гальмують розвиток.

Конструктивні — це такі конфлікти, які пов'язані із суперечністю, розбіжністю і боротьбою з принципово значущих проблем життя організації. Вони можуть бути джерелом розвитку колективу на шляху до нових цілей і здебільшого супроводжуються формуванням нових норм і цінностей. Конфлікт передусім виявляє джерело розбіжностей, що дає змогу усунути його. Позитивний ефект конструктивного конфлікту для окремої людини може виявлятися і в тому, що при його вирішенні відбувається усунення внутрішнього психічного напруження і, як наслідок, буде знайдено вихід зі стану фрустрації. Відомо також, що конфлікт може виконувати функцію об'єднання, інтеграції групи щодо зовнішніх проблем і труднощів.

Зауважимо, що в житті кожної організації нерідко наявні конфлікти, які виконують негативну, руйнівну функцію. Це деструктивні конфлікти. Вони є результатом помилкового, неправильного розуміння виробничої реальності, значних розбіжностей у поглядах, інтересах, намаганнях людей, а інколи й результатом визначення егоїстичних, корисних цілей. Як відомо із практики, деструктивні конфлікти послаблюють ціннісно-орієнтаційну єдність групи, погіршують соціально-психологічний клімат у колективі, погіршують згуртованість і ефективність діяльності.

На підставі спеціальних психологічних досліджень виявлено, що втрата робочого часу від конфліктів і після конфліктних переживань становить близько 15%, а продуктивність праці може знижуватись до 20 % і більше.

Під час аналізу конфлікту дуже важливо з'ясувати справжні причини його виникнення. Зокрема, які справжні мотиви поведінки сторін, що конфліктують, які їхні інтереси, що люди хочуть отримати і як намагаються змінити виробничу реальність.

З огляду на це завдання керівника сьогодні нерідко полягає не стільки в тому, щоб усунути або попередити конфлікт, а в тому, щоб знайти спосіб зробити його продуктивним. Для того, щоб максимально використати продуктивні можливості

конфлікту і звести до мінімуму його негативні наслідки, необхідно навчитися управляти конфліктом.

Конфлікт у колективі є суперечністю, яка виникає між людьми внаслідок розбіжностей у їхніх інтересах, поглядах, установках, домаганнях. У діяльності виробничого колективу конфлікти можуть бути найрізноманітнішими, але завжди виявляються як відношення взаємної протидії особистостей, активного їх зіткнення.

Зазвичай конфлікту передують певний період прихованого зростання напруження, незадоволеності, труднощів. Цей період називають конфліктною ситуацією. Під конфліктною ситуацією потрібно розуміти збіг передумов, умов і причин (потенційного) конфлікту. Це така напружена ситуація, яка може "перерости" у відкритий конфлікт.

В основі кожного конфлікту, незалежно від рівня його перебігу, є організаційні, виробничі та міжособистісні причини.

Організаційний конфлікт — це різновидність конфліктів, які виникають в колективі внаслідок неузгодженості формальної організаційної поведінки і реальної поведінки членів колективу.

До кожного працівника організація ставить цілий перелік вимог, які зафіксовані в певних офіційних документах (правилах внутрішнього розпорядку, посадових інструкціях, наказах, статуті тощо), а також закріплені у традиціях та нормах поведінки, які склалися в колективі. Водночас, поведінка кожного працівника індивідуальна, оскільки кожен шукає своє місце в колективі, у структурі посадових формальних і неформальних взаємин, намагається знайти застосування своїх здібностей, задоволеність у праці, в спілкуванні з іншими членами організації.

Організаційний конфлікт виникає:

— по-перше, якщо працівник з якихось причин не виконує, ігнорує вимоги, які ставить до нього організація (порушує дисципліну, неякісно виконує свої обов'язки тощо);

— по-друге, якщо вимоги, котрі ставлять перед працівником, нечіткі, неконкретні, суперечливі, (низька якість посадових інструкцій, непродуманий розподіл посадових обов'язків, недостатнє організаційне забезпечення та ін.). Також виконання функцій контролю, ревізії, нормування, оцінення часто "втягує" працівників у конфліктні ситуації. Це не означає, звичайно, що завжди виконання цих функцій призводить до конфлікту. Конфлікт виникає тільки у тих випадках, коли немає організаційного і психологічного забезпечення виконання цих функцій.

Виробничий конфлікт здебільшого виникає в колективі, де низький рівень організації праці й управління. Причинами такого конфлікту може бути морально застаріла техніка, обладнання, не пристосоване до нормальної роботи приміщення, дефіцит нової техніки (наприклад, конфлікт між водіями, зумовлений дефіцитом нових машин тощо).

Виробничий конфлікт може також виникнути внаслідок недостатнього забезпечення управлінського апарату інформацією, некваліфікованого управлінського рішення, яке впроваджується в життя, може бути зумовленим необґрунтованістю норм виробітку, низькою кваліфікацією працівників, яка не відповідає кваліфікації виконуваної роботи, тощо.

Вирішення цих конфліктів безпосередньо пов'язане із впровадженням наукової організації праці, з широким застосуванням економічних і психологічних методів управління. Широке застосування цих методів управління є основою для створення умов попередження виробничих конфліктів.

Міжособистісні конфлікти зумовлені антипатією, особистою ворожістю, неприязню працівників одне до одного, незбігом цінностей, установок, норм тощо: як за наявності, так і за відсутності об'єктивних виробничих, організаційних причин конфлікту. Крім того, міжособистісний конфлікт може бути наслідком організаційного і виробничого конфліктів, коли принципові розбіжності на функціональній, діловій основі переходять у взаємну особисту неприязнь або ворожнечу.

Зауважимо, що організаційні та виробничі конфлікти порівняно з міжособистісними мають здебільшого конструктивний, мобільний характер. Вони зникають, як тільки зникає (вичерпується) предмет суперечки, вирішується проблема або завдання, які спричинили зіткнення сторін. Міжособистісний конфлікт має застійний, інерційний характер і вимагає більше часу на його вирішення.

Основною ознакою для класифікації конфліктів за М. Дейчем є співвідношення між об'єктивним станом справ та тим станом, який реально склався у конфлікуючих сторін. М. Дейч виділяє шість типів конфлікту:

1. "Реальний конфлікт" — це конфлікт, який об'єктивно існує й адекватно сприймається.
2. "Випадковий, або умовний конфлікт" — залежить від обставин, що можуть змінюватися, але ці обставини не усвідомлюються конфлікуючими сторонами.
3. "Зміщений конфлікт" — це реальний конфлікт, за яким приховується інший, що є справжнім чинником конфлікуючої сторони.
4. "Помилково дописаний конфлікт" — конфлікт, що помилково тлумачиться.
5. "Латентний конфлікт" — конфлікт, який має відбутися, але не виникає тому, що не усвідомлюється.
6. "Хибний конфлікт" — у цьому випадку реальних підстав для конфлікту не існує, об'єктивно його немає, але він виникає у свідомості конфлікуючих сторін через помилкове сприймання та розуміння ситуації.

Класифікацію конфліктів на підставі виокремлення причинно-мотиваційних зв'язків провела Н. Гришина. Вона вирізняє типи конфліктів залежно від стосунків, визначених спільною діяльністю, потребою у спілкуванні, та належності до певної виробничої структури. По-перше, це конфлікти, що є реакцією на перешкоди щодо досягнення соціально корисних цілей; по-друге, конфлікти, що виникають як реакція на перешкоди в досягненні особистих цілей (реалізація особистого потенціалу, прагнення до професійного зростання); по-третє, це конфлікти протидії окремих людей соціальним нормам, і, по-четверте, конфлікти особистісні, зумовлені несумісністю індивідуальних психологічних рис.

12.2. Психологічний аналіз конфліктів

Щоб зрозуміти сутність конфлікту і причини його виникнення, завжди необхідно визначити рівень його перебігу, який залежить від того, хто є конфлікуючою стороною. Конфлікт може відбуватися між окремими працівниками, між особистістю і групою, двома або кількома групами, між різними підрозділами в межах однієї організації, навіть між окремими організаціями.

Своєрідний різновид конфлікту — внутрішньоособистісний.

Кожен періодично переживає цей стан, якому притаманні психічне напруження, емоційна незадоволеність, роздвоєність особистості (боротьба мотивів) тощо. Зазначимо, що внутрішній конфлікт може бути провісником міжособистісних або інших конфліктів, водночас він часто є супутником конфліктної ситуації.

Внутрішньо особистісний конфлікт може відбуватися:

— на підсвідомому рівні, коли є актуальна потреба (чогось хочеться, однак важко визначити, що саме), але поставити адекватні правильні цілі, які приведуть до задоволення потреби, людина не може. Про це свідчить і переживання обтяжливого емоційного стану, роздратованість, коли кожна дрібниця може призвести до емоційного вибуху;

— коли мотив, який відображає суб'єктивну потребу особистості, усвідомлений, але неможливе чітко визначення мети з огляду на невизначені умови її досягнення або недостатні сили і засоби її реалізації. Оскільки емоції є своєрідним сигналізатором задоволення людських потреб, вони в цьому випадку будуть негативними;

— коли мета поставлена і необхідна діяльність виконана, але актуальна потреба не задоволена, що знову ж таки призведе до значної емоційної незадоволеності.

Якщо працівник не бачить перспектив професійного розвитку чи посадового зростання, то це також може стати причиною внутрішнього конфлікту, оскільки не знаходить свого задоволення в самореалізації, у визнанні.

Крім цього, в житті можлива ситуація, коли зміст цілі або способи її досягнення суперечать із цінностями або окремими моральними принципами особистості. Досягнення цілі, задоволення значимої потреби в цьому випадку може супроводжуватись негативними переживаннями, докорами сумління (совісті). Найпоширеніший в організації конфлікт — міжособистісний.

Причини виникнення таких конфліктів різноманітні.

З одного боку, причини ці можуть бути психологічними: антипатія, активна неприязнь, ворожість (на підставі значимих особистісних відмінностей). З іншого, причина конфлікту може мати реальну виробничу чи організаційну основу. Однак недостатній рівень загальної культури, виховання, низький рівень культури професійного спілкування, організаційної взаємодії призводять до того, що виробничий чи організаційний конфлікт досить швидко стане міжособистісним.

Рівень професійної та організаційної культури виявляється і в невмінні вести дискусію, коректно сперечатися, переконувати, а також в негативності, небажанні визнати за іншим співробітником (особливо підлеглим) право мати власний погляд на проблему, власну позицію.

Найчастіше низька культура професійної взаємодії виявляється в небажанні або нездатності брати до уваги інтереси, прагнення всіх людей, які беруть участь у колективній діяльності.

Зауважимо, що можуть бути і досить об'єктивні причини для виникнення міжособистісних конфліктів. Наприклад, створенню конфліктної ситуації може сприяти непродумана організаційна структура управління, зокрема підпорядкованість працівників декільком незалежним керівникам, або наявність тільки одного об'єкта, предмета, в якому мають необхідність різні люди (виділена лише одна квартира, одне направлення на стажування за кордон тощо). У таких випадках задовольнити потреби всіх зацікавлених неможливо, необхідна зміна самої ситуації.

Є багато випадків, коли причиною міжособистісного конфлікту стає людина (керівник), зокрема її (його) особисті характеристики, форми поведінки. Наприклад, конфлікт неминучий, якщо в процесі трудової взаємодії, а тим більше під час прийняття рішення, членів колективу розглядають не як особистостей, а як робочу силу, "гвинтики", одиниці, — деперсоніфіковано. Реакція на таке ставлення завжди буде різкою і однозначною.

Часто конфлікт виникає через досить загальні, неконкретні уявлення про людину, її інтереси, особистісні риси, характер, здібності.

Виявлено також, що великий вплив на сприймання й оцінення людини людиною має (не завжди усвідомлена) думка людини про те, яким чином взаємозв'язані у людей їхні окремі психічні властивості. Виявивши у суб'єкта якусь рису чи властивість "X", ми робимо висновок про те, що йому належить й інша риса "У" (так звана логічна помилка, або імпліцитна теорія особистості). Хоча така система сприймання є глибоко помилковою, вона дуже поширена і має значний вплив на наші оцінки і взаємини. У процесі трудової взаємодії під час визначення цілей інтерес, поведінку і поступки інших людей з цієї причини трактують неправильно, що і призводить до конфліктів.

Неадекватність "імпліцитної теорії особистості" може стати джерелом конфліктів з так званими ілюзорними причинами. Вони виникають тоді, коли у випадках неправильного уявлення про людину ми, аналізуючи її поступки, неправильно їх пояснюємо для себе і "приписуємо" цій людині неправильні мотиви поведінки, хоча реально ця людина визначала свою поведінку цілком іншими мотивами. Такі помилкові висновки можливі на підсвідомому рівні і будуються на вищезазначеній теорії особистості, яка охоплює і зв'язки між різними структурами особистості, і зв'язки між різними рисами характеру, і зв'язки між окремими сторонами особистості та вчинками.

Велике значення під час сприймання іншої людини має установка про неї, вироблена перед знайомством.

Як приклад можна навести експеримент, який став уже класичним. Двом групам студентів демонстрували одну і ту ж фотографію чоловічого обличчя, але одній групі було сказано, що це вчений, іншій говорили, що це злочинець. Перша група описала портрет такими словами, як наполегливий, розумний, цілеспрямований тощо, а друга— жорстокий, впертий, з погрожуючим поглядом та ін.

До конфліктів може призвести і спрощене уявлення про людину, вироблення таких штампів, еталонів, стереотипів особистості, що охоплюють індивідуальність, своєрідність, несхожість кожної людини. Типовий приклад: поділ співробітників на "добрих" і "поганих". Істина в тому, що всі люди різні, вирізняються як позитивними, так і негативними рисами. І для успіху співробітництва, ефективності управління завжди необхідно робити так званий допуск на індивідуальність, беручи до уваги своєрідність особистості.

Наступний рівень — конфлікт типу індивід—група. До цієї категорії можна віднести конфлікти між керівником і групою, учасником групи і групою. Таке виділення важливе передусім не для аналізу причин, а для вибору способів управління конфліктом.

У деяких випадках, розглядаючи групу як суб'єкт діяльності, можна досить продуктивно проводити деякі аналогії між групою та індивідом, тому що група також володіє певними уявленнями, нормами поведінки, системою очікувань, визначає цілі. Необхідно брати до уваги й спеціальну групу як супротивника в конфлікті.

Зауважимо, що конфлікт можливий лише у випадках відносної рівності конфліктуючих сторін. Це положення стосується конфліктів усіх типів. Тому конфлікт "індивід—група" можливий лише у тих випадках, коли індивід вирізняється досить високим статусом (посада, авторитет тощо). Типовим є конфлікт між керівником і групою. Особливо у тих випадках, коли керівник приходить у підрозділ "з боку" або в уже сформований колектив. Тоді виникнення конфлікту можливе з різних, навіть протилежних причин:

— якщо колектив досягнув високого рівня розвитку, а тільки що призначений керівник не відповідає рівню колективу (стоїть нижче від колективу);

— якщо у колективі є авторитетний неформальний лідер, який, на думку колективу, повинен бути і формальним керівником, а "згори", не беручи до уваги думку колективу, призначають іншу людину;

— якщо за наявності компетенції, досвіду тощо стиль і методи управління нового керівника суттєво відрізняються від методів роботи попереднього керівника.

Найкращий спосіб уникнути конфлікту — довірити колективу вибори керівника з декількох претендентів.

Розглянемо ситуацію, коли підрозділ чи група перебувають на досить низькому рівні розвитку або коли група згуртована на негативній основі щодо цілей і завдань організації. У цьому випадку конфлікт — це зіткнення, боротьба сторін на принциповій основі.

Призначення керівника (а не проведення виборів) в цьому конкретному випадку — це єдиний засіб перетворення і сформування справжнього колективу. Новий керівник передусім повинен зорієнтуватися в конкретних обставинах, оцінити групу за головними параметрами. Для цього необхідно проаналізувати:

1. Зміст і умови діяльності групи:

— унікальність діяльності групи;

— характер діяльності;

— конкурентність щодо інших груп;

— кількість членів групи;

- складність (легкість) стати членом групи.

2. Рівень розвитку групи, визначити:

— розподіл влади в групі;

— структуру і стан міжособистісних взаємин;

— ділову структуру і розподіл функцій.

3. Систему мотивації в групі:

— наявність головних мотивів, які об'єднують членів групи;

— ступінь єдності мотивів, мотиваційну розрізненість;

— характеристика і вираженість індивідуальної мотивації.

4. Найважливіші особистісні особливості членів групи.

Особливу увагу приділяють особистісним характеристикам лідерів і найбільш кваліфікованим, авторитетним членам групи.

Якщо групові цінності сприяють досягненню завдань організації, керівникові потрібно діяти через групових лідерів, використовуючи мобілізуючі сили групи. Для цього необхідно залучити лідерів груп до прийняття рішень, делегувати їм частину своїх повноважень. Коли не брати до уваги взаємини, що склалися, не інформувати неформальних лідерів, то це призведе до конфлікту.

Якщо ж групові цінності суперечать інтересам організації, конфлікт просто необхідний. У протилежному випадку керівник потрапить під вплив групи. Тоді успіх залежатиме від підготовленості керівника до вирішення подібних завдань.

Конфлікт між групами. За своїм складом це можуть бути групи, які наявні у межах одного підрозділу; групи, які складаються із членів різних структурних одиниць (бригад, відділів, цехів тощо), об'єднання осіб різного службового рангу і котрі працюють у різних підрозділах. Діяльність організації в результаті конфлікту різних угруповань може бути паралізованою, оскільки всі зайняті тільки конфліктуванням, а не роботою.

Під час аналізу конфлікту важливо з'ясувати його причини та зміст. Досить часто на головну причину "накладаються" другорядні, і буває нелегко вирішити суперечності. Потрібно визначити головні, глибинні причини і не приймати за них зовнішній привід для конфлікту.

Тільки після того, як з'ясовано, за що ведеться боротьба в конфлікті, чого хочуть учасники конфлікту, необхідно розробляти стратегію його вирішення.

Під час аналізу конфлікту між групами потрібно застосовувати ті самі схеми й аналогії, як у міжособистісному конфлікті і конфлікті "індивід—група". Крім таких характеристик, як характер діяльності, рівень розвитку групи, унікальність завдань, які вирішує група, важливі ще такі характеристики, як інтенсивність і частота зв'язків членів групи опонентів у конфлікті з представниками інших груп, тобто ступінь незалежності групувань.

Керівник повинен визначити свою позицію, яка має захищати інтереси організації, працездатність колективу, загальнолюдську мораль. Він повинен підтримувати ту сторону, якій близькі перераховані цінності. Якщо ж конфлікт із самого початку деструктивний, керівник повинен стати новою конфліктуючою стороною щодо його учасників на принциповій основі.

12.3. Особливості розвитку і вирішення конфліктів

Кожен конфлікт, незалежно від причин його виникнення, має таку структуру:

- сторони (учасники) конфлікту;
- причини конфліктів, несумісність цінностей і намірів сторін;
 - поведінка, спрямована на руйнування намірів іншої сторони;
 - застосування сили з метою вплинути на поведінку іншої сторони в потрібному напрямі.

Будь-який реальний конфлікт розвивається в часі, тобто це процес. У широкому розумінні динаміка конфлікту — це послідовна зміна певних стадій і станів, які характеризують процес від виникнення конфліктної ситуації до вирішення конфлікту.

У динаміці конфлікту здебільшого виділяють такі етапи:

Перша стадія — виникнення об'єктивної конфліктної ситуації. Сутність цієї стадії в організації може мати багато різновидів. Наприклад, якщо двоє або декілька співробітників прагнуть до однієї мети, а об'єктивно досягти її може тільки один з них (одна вакансія, одна виділена квартира тощо). Якийсь час об'єктивну конфліктність сторони не усвідомлюють. Цю стадію називають ще стадією потенційного конфлікту, бо реальним конфліктом він стає після усвідомлення учасниками об'єктивної ситуації.

Друга стадія — це усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б одним з її учасників. Наслідки цього:

- перехід до конфліктної поведінки;
- намагання відвернути конфлікт або пошук шляхів вирішення конфліктної ситуації з боку безпосередніх учасників чи осіб зі складу керівництва підрозділу, в якому передбачається конфлікт. У переважній більшості випадків оптимальним є другий шлях. Успіх його залежить від багатьох причин, передусім особистості керівника, принципів його керівництва, досвіду, психолого-педагогічної підготовки.

Процес усвідомлення конфлікту охоплює, по-перше, усвідомлення самої ситуації як значимої, тобто здатної забезпечити досягнення значимої мети, по-друге, усвідомлення того факту, що інша сторона перешкоджає досягненню цієї мети.

Ступінь значимості, який визначає кожна сторона щодо предмета суперечностей, має вирішальний вплив як на саме рішення вступати в конфлікт, так і на міру жорсткості конфліктної взаємодії. У розвитку конфлікту важливо і те, чи визнають

сторони законність вимог одна до одної. У тих випадках, коли правомірність вимог і домагань іншої сторони із самого початку заперечується, конфлікт буде мати більш деструктивний характер.

Усвідомлення ситуації як конфліктної завжди супроводжується емоційним напруженням. Емоційні стани мають значний вплив на перебіг конфлікту. Демонстрація одним з учасників почуттів ворожості, агресії, антипатії сигналізує сприймання конфлікту і мобілізує зусилля обох сторін.

Третя стадія розвитку конфлікту — це перехід до конфліктної поведінки.

Конфліктна поведінка — це реальні дії сторін, спрямовані на те, щоб прямо або опосередковано блокувати досягнення протидіючою стороною своїх цілей, водночас — активно реалізувати власні наміри.

Конфліктні дії різко загострюють емоційний стан перебігу конфлікту. Водночас емоції стримують конфліктну поведінку.

Суттєвим є те, що взаємні конфліктні дії здатні видозмінити, ускладнити початкову конфліктну ситуацію і нові стимули для подальших дій, тобто конфліктна поведінка сама по собі зумовлює тенденцію розвитку, поглиблення конфлікту.

Відкрита боротьба — тільки одна з форм конфліктної взаємодії на третій стадії. На думку дослідників, можливий і другий варіант поведінки в конфліктній ситуації — відмова від конфліктної взаємодії, вихід із ситуації.

Причини такої поведінки:

— усвідомлення однією зі сторін недостатності власних ресурсів для ведення боротьби;

— зміна ставлення до предмета суперечностей, коли з'ясовано, що ціна "перемоги" може бути дуже великою;

— тактичний відступ для перегрупування або перетворення конфліктної ситуації з такої, яка нерозв'язна, у потенційно "вирішувану".

Третій напрям, у якому може розвиватися взаємодія в конфліктній ситуації, — це шлях "угоди", "переговорів", "консенсусу". У цьому випадку сторони з огляду на обставини передбачають, що отримання максимуму неможливе, тому, щоб не втратити все, вони йдуть на взаємні поступки, знижуючи власні домагання.

Переговори можуть відбуватися шляхом компромісу і співпраці. Ці два варіанти передбачають взаємні поступки, і кожен з них приводить до рішення, яке якоюсь мірою задовольнить інтереси обох сторін. Головна відмінність полягає в тому, що для досягнення компромісу достатньо взяти до уваги (усвідомити) тільки бажання і проблеми, що лежать на поверхні, а у випадку співпраці необхідно глибше з'ясувати причини конфлікту.

У випадку пошуку компромісу дві сторони із самого початку визначають свої позиції (або те, що вони хочуть). Потім кожна сторона починає висувати свої і розглядати пропозиції іншої сторони доти, доки не буде досягнуто згоди. Це звичайний підхід до розгляду фінансових питань і спорів про ціну товару або про відповідність заробітної плати.

Для стилю співпраці потрібно простежити вихідну позицію "в глибину", тобто відшукати приховані інтереси, бажання або потреби сторін. Крім цього, необхідний деякий час. Оскільки при веденні переговорів таким стилем повинні бути задоволені всі ці елементи, то такий стиль дає змогу повніше задовольнити інтереси сторін, ніж стиль компромісу.

У яких випадках ефективніший стиль компромісу, а коли — співпраці?

Вибирають стиль компромісу здебільшого у таких випадках:

- коли проблема порівняно проста і зрозуміла;
- коли для вирішення конфлікту у вас немає багато часу і ви хочете його вирішити якомога швидше;
- тоді, коли краще досягнути швидко тимчасової угоди, а потім "повернутися" до цієї проблеми знову і проаналізувати приховані причини;
- коли проблеми та їх вирішення не дуже важливі для обох сторін;
- коли вам не вдалося досягнути розв'язання з використанням співпраці або не вдалося досягнути бажаного з використанням власної влади.

Співпрацю вибирають у таких випадках:

- коли предмет конфлікту доволі складний і потребує детального обговорення для його розв'язання, яке задовольняло б дві сторони;
- коли дві сторони готові затратити час, щоб проаналізувати приховані потреби та інтереси;
- коли для двох сторін їхні інтереси дуже важливі, компроміс для них не є сприйнятливим;
- коли сторони доброзичливо ставляться одна до одної, з повагою готові вислухати протилежний погляд;
- коли дві сторони хочуть досягнути довготермінового вирішення, а не тимчасового, вони не мають намірів відкласти його.

Ця норма конфліктної взаємодії досліджена найбільш повно у зв'язку з практичною значимістю виявлення чинників і умов, які сприяють успіху переговорів.

Було з'ясовано, що під час ведення переговорів учасникам не потрібно намагатися змінити уявлення і установки один щодо одного. Мета переговорів — вироблення протоколу договору, який був би прийнятним для всіх зацікавлених сторін. Для цього необхідно визначити ті обмеження, далі яких суперник не зможе або не захоче "піти", і домогтися максимуму того, що він може уступити.

Коли суперники намагаються відстояти протилежні цілі, необхідно спробувати знайти так звані зони злагоди, тобто те спільне, що наявне в учасників переговорів, варіанти вирішення, і на цій основі досягнути компромісу.

Значно полегшується досягнення компромісу в тих випадках, коли цілі суперників не були діаметрально протилежні або коли сторони в процесі пошуку спільного вирішення готові до розумних і доцільних змін первинних домагань.

Великий вплив на перебіг переговорів має характер емоційних установок сторін одна стосовно одної, що значною мірою залежить від значимості проблем, які вирішують, ступеня інформованості про наміри суперника, а також особливостей учасників переговорів.

Потрібно брати до уваги також характер взаємин під час проведення переговорів, які залежать від таких чинників:

- ступеня єдності кожної зі сторін щодо цілей, стратегії й тактики переговорів;
- системи очікувань, яка склалася, тобто, від того що очікує від переговорів власне група або організація, яка "стоїть" за нею, і на що сподівається суперник.

Експериментально доведено, що на динаміку перебігу переговорів найсуттєвіший вплив мають:

- статус учасників переговорів;
- тип поведінки третьої сторони, яка є посередником у вирішенні конфлікту;
- спосіб підготовки переговорів;
- характер проблеми, яка спричинила розбіжність, суперечність.

На практиці виявлено, що, коли статус учасників переговорів надає їм значну свободу дій, переговори відбуваються швидше й успішніше, ніж коли представники жорстко регламентовані і мають обмежені права.

Четверта стадія розвитку конфлікту — конфлікти можуть мати різноманітне вирішення залежно від таких умов:

- предметного змісту;
- наявності об'єктивних можливостей для його вирішення;
- учасників і умов перебігу конфлікту;
- від ділових і особистісних рис осіб, до обов'язків яких належить пошук шляхів вирішення конфлікту.

Діапазон вирішення конфлікту або варіанти вирішення можна описати так:

- Цілковите припинення конфронтації шляхом взаємного примирення сторін (складність такого вирішення — у пошуку об'єктивної основи примирення).

- Компроміс, що ґрунтується на частковому задоволенні домагань обох сторін, необхідності взаємних поступок. Цей вихід приводить до взаємного виграшу, характерного для ситуації на зразок "угода".

- Вирішення конфлікту на принциповій, діловій основі:

- конструктивно — шляхом задоволення об'єктивних вимог, претензій сторін, що конфлікують;

- деструктивно — шляхом виявлення необґрунтованості претензій, профілактичної і виховної роботи, а також шляхом покарання учасників конфлікту.

- Організаційне (механічне) припинення конфлікту — розформування підрозділу, якщо вирішити конфлікт іншими способами неможливо; звільнення одного з учасників конфлікту (однієї зі сторін) з організації; переведення одного (здебільшого лідера) або декількох членів конфліктної сторони в інший або інші підрозділи певної організації.

Способи вирішення конфлікту передбачають свідомі, активні дії осіб, які зацікавлені у позитивному для колективу вирішенні конфлікту.

Одним із складних завдань, які стоять перед керівником і колективом, є оптимальне, справедливе вирішення конфлікту.

Вирішення конфлікту можливе на двох рівнях:

- на частковому, коли усувають тільки конфліктну поведінку, але не усувають глибинні психологічні, внутрішні спонукання до конфлікту;

- на повному, коли конфлікт вирішення і на рівні реальної поведінки, і на психологічному (емоційному) рівні.

Часткове вирішення конфлікту наявне, якщо, зважаючи на відповідні зміни реальних умов середовища, конфліктна ситуація змінюється так, що сторони вимушені припинити конфліктні дії. Хоча намагання досягнути своїх початкових цілей у них збереглося. Саме до цього приводять адміністративні вирішення конфлікту, коли запроваджують певні санкції та заборони.

Щоб успішно вирішити конфлікти, керівникові передусім необхідно вміти реально оцінити і проаналізувати кожен конфліктну ситуацію. Керівник повинен:

- відрізнити безпосередній привід конфліктного зіткнення від його причин, який можуть маскувати учасники конфлікту;

- визначити "ділову (об'єктивну) зону" конфлікту. Важливо з'ясувати, якою мірою предмет суперечок стосується технології виробництва, системи організації та оплати праці в колективі, а якою — особливостей ділових та особистісних взаємин

сторін, які конфліктують. Це дасть змогу в процесі визначити характер конфлікту і локалізувати його сферу;

— визначити мотиви "входження" людей у конфлікт. Для цього необхідно знати життєвий шлях працівників, особливо в останній період, їхні погляди і переконання, інтереси і запити;

— визначити спрямованість конкретних дій учасників конфлікту, маючи на увазі те, що саме у засобах, які використовують сторони, відображаються мотиви участі у конфлікті.

Дослідження засвідчують, що для конструктивних вирішень конфліктів, що виникають, необхідно намагатися забезпечити взаєморозуміння конфліктуючих сторін, усвідомлення предметного, а не особистісного характеру розбіжностей. З'ясування взаємних позицій попереджує "переростання" ділових, виробничих розбіжностей у міжособистісні.

Наведемо головні рекомендації автора книги "Конфликты и пути их преодоления" Дж. Скотта, щоб одержати уроки з конфліктних ситуацій:

1. Подумайте, чого вас навчив конфлікт.
2. Запитайте у себе, чого можна навчитися, яка користь можлива з цього сумного досвіду.
3. Відведіть конфлікту відповідне йому місце:
 - а) не дозволяйте негативному життєвому досвіду "збити" себе із запланованого життєвого шляху;
 - б) визначте власну позицію й додержуйте її, не допускайте впливу на неї інших людей;
 - в) не давайте конфлікту "підірвати" вашу довіру до самого себе і знизити самооцінку;
 - г) пам'ятайте, що конфлікти становлять тільки маленьку частину вашого життя.
4. Звільніться від негативних емоцій, які залишилися після конфлікту, таким чином:
 - а) навчіться вибачати самому собі;
 - б) вичекайте деякий час, щоб почуття, емоції, пов'язані з конфліктом, зникли;
 - в) усвідомте, що інші люди, які вас оточують, можуть менш критично оцінювати вас і те, що сталося, ніж ви самі;
5. Не дозволяйте іншим людям ставати перешкодою:
 - а) уникайте недобрих людей, які осуджують вас, прагніть до спілкування з позитивними і доброзичливими людьми;
 - б) не витрачайте дуже багато сил на переконання скептиків або на спілкування з тим, хто не хоче вас слухати;
 - в) не дозволяйте впливати на себе так, щоб у вас виникло почуття провини;
 - г) будьте готові до спілкування з тим, у кого, на вашу думку, після конфлікту залишилися неприємні спогади.

12.4. Класифікація конфліктів, причини їх виникнення. Методи вирішення конфліктів

Отже, можна стверджувати, що конфлікт наявний тоді, коли немає згоди між двома чи декількома суб'єктами, це зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи.

У теорії менеджменту є така класифікація конфліктів:

- За ознакою результатів:

- *функціональні* — які підвищують ефективність діяльності організації;
- *дисфункціональні* — знижують рівень забезпечення власних потреб, зменшують роль групової співпраці і, відповідно, ефективність діяльності організації.
- За змістом, як вже говорилося, це:
 - *внутрішньо особистісні*, зумовлені боротьбою мотивів, коли керівники ставлять суперечні й навіть протилежні вимоги;
 - *міжособистісні*, що виникають під час розподілу ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов'язків тощо; зумовлені різними рисами характеру, неоднаковим рівнем знань, кваліфікаційних особливостей, рівнів інтелекту тощо;
 - *між особистістю і групою*, спричинений порушеннями групових норм, своїх обов'язків, загальних "правил гри", етики поведінки, культури взаємин тощо;
 - *міжгруповий*, що виникає між лінійним і штабним персоналом, профспілкою і адміністрацією, формальними і неформальними групами тощо. Головною причиною є зіткнення інтересів різних груп.

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі вважають, що причинами конфлікту може бути:

1. *Розподіл ресурсів та їх обмеженість*. Зауважимо, що навіть у найбільших організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництву досить складно вирішити, як поділити матеріальні, людські та фінансові ресурси між різними групами, щоб досягнути загальних цілей організації. Якщо виділити частину цих ресурсів одному керівникові, підлеглому чи групі, то інші одержать меншу частину. Отже, розподіл ресурсів майже завжди призводить до конфліктів.

2. *Взаємозалежність завдань*. Можливість конфлікту наявна завжди, де одна людина або група залежить у виконанні завдань від іншої людини або групи. Оскільки всі організації є системами, котрі складаються із взаємозалежних елементів, у процесі неадекватної роботи одного з підрозділів або людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту.

3. *Розбіжність у цілях або несхожість цілей*. Можливість конфлікту в організаціях збільшується залежно від того, чим більшою стає спеціалізація і поділ їх на підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формують свої цілі й можуть приділяти більшу увагу досягненню їх, аніж досягненню цілей всієї організації.

4. *Відмінності в уявленнях про конкретну ситуацію та про цінності*. Уявлення про певну ситуацію залежить від бажання досягти певної цілі. Замість того, щоб об'єктивно оцінювати ситуацію, люди схильні розглядати тільки ті погляди, альтернативи, які (на їхню думку) позитивні для групи й особистих потреб.

Відмінності в цінностях — дуже поширена причина конфлікту. Наприклад, підлеглий вважає, що завжди має право на висловлення своєї думки, а керівник переконаний, що підлеглий може це робити тільки тоді, коли його запитують, і, безумовно, робити те, що йому кажуть.

5. *Відмінності в манері поведінки та життєвому досвіді*. Такі відмінності можуть збільшувати можливість виникнення конфліктів.

Зазвичай майже завжди є люди, які виявляють агресивність, ворожість і готові сперечатися з будь-якого приводу. Такі люди створюють навколо себе атмосферу конфлікту.

6. *Незадовільні комунікації (неправильна інформація), неефективне передавання інформації* є як причиною, так і наслідком конфлікту, що заважають окремим працівникам чи групі розуміти ситуацію або погляди інших. Якщо керівництво не

може довести до відома підлеглих певні новації і переконати їх у необхідності та вигідності їх для них, підлеглі можуть відреагувати таким чином, що виникне конфлікт між адміністрацією і підлеглими або й між самими підлеглими.

Такі конфлікти часто виникають через нездатність керівника розробити і довести до відома підлеглих точний опис посадових функцій, обов'язків, вимог до праці.

Є декілька способів управління конфліктом, котрі можна поділити на дві категорії: структурні і міжособистісні.

Структурні методи:

- роз'яснення вимог до виконання роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділи, функції, служби тощо);
- визначення загально організаційних комплексних цілей з метою спрямування зусиль усіх працівників на досягнення загальної єдиної мети;
- використання системи винагород (премій, матеріальних заохочень, підвищення на службі тощо).

Можна вести мову про п'ять головних міжособистісних способів вирішення конфлікту:

- ухилення, уникнення;
- згладжування, пристосування;
- примус (примушування), конкуренція;
- компроміс;
- вирішення, розв'язання проблеми (співпраця).

Розглянемо ці стилі детальніше.

Ухилення, уникнення. Цей стиль полягає в тому, що людина намагається відійти від конфлікту. Головні способи ухилення від конфлікту: уникнення ситуацій, які провокують виникнення суперечностей, і уникнення обговорення питань, що можуть викликати незгоду.

Згладжування, пристосування. Цей стиль характерний такою поведінкою, яка "диктується" переконанням, що не варто злитися. Оскільки це в кінцевому підсумку негативно вплине на всіх. Навпаки, потрібно стимулювати почуття спільності між членами колективу.

Примус, конкуренція. У межах цього стилю переважають намагання примусити прийняти свій погляд будь-яким чином. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших, поводить себе агресивно і для впливу на інших використовує владу примушування. Цей стиль є ефективним у ситуаціях, коли керівник має велику владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає в тому, що він пригнічує ініціативу підлеглих, створює велику вірогідність несприйняття всіх чинників, оскільки відображає тільки один погляд.

Компроміс. Цей стиль характеризується прийняттям погляду, але тільки до певної межі. Здатність до компромісу високо цінують в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість вирішити конфлікт для задоволення всіх. Однак використання цього стилю на ранній стадії розвитку конфлікту може зашкодити діагнозу проблеми і не дати можливості оцінити всі альтернативні підходи до її вирішення.

Вирішення проблеми (співпраця). Цей стиль характеризується визнанням розбіжностей у поглядах і готовністю ознайомитися з іншими, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти вихід, прийнятний для всіх сторін.

Залежно від ефективності управління конфліктною ситуацією бувають такі наслідки:

Функціональні (позитивні):

- вироблення сприйнятливих рішень;
- схильність до співпраці;
- поліпшення взаємин між працівниками, підлеглими та керівниками;
- поява додаткових ідей;
- виникнення додаткових альтернатив тощо.

Дисфункціональні (негативні):

— погіршення взаємин між працівниками;

— незадовільний моральний клімат, зниження продуктивності праці, плинність кадрів;

- послаблення співпраці в майбутньому;
- непродуктивна конкуренція з іншими групами чи працівниками;
- пошук "ворогів";
- зменшення взаємодії сторін конфлікту;
- збільшення ворожості між суб'єктами конфлікту;
- перебільшення значення "перемоги";
- тривале святкування "перемоги" тощо.

Детальніше розглянемо головні стилі вирішення конфлікту, в основу яких покладено систему, яку називають методом Томаса — Кілмена (метод розроблений К. Томасом і Р. Кілменом у 1972 році).

Ця система дає змогу кожній людині визначити власний стиль вирішення конфлікту. Головні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, пов'язані із загальним джерелом будь-якого конфлікту, коли не збігаються інтереси двох або більше сторін. Ваш стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тим, наскільки ви хочете задовольнити власні інтереси (діючи пасивно чи активно) та інтереси сторони (діючи індивідуально чи спільно (сумісні дії)).

Якщо зобразити це графічно, то одержимо сітку То-маса — Кілмена, яка дає змогу визначити місце і назву для кожного із п'яти головних стилів вирішення конфлікту. Ця сітка допоможе вам визначити свій стиль або стиль іншої людини.

Кожна людина може певною мірою використовувати всі ці стилі, але, звичайно, має пріоритетні. Крім того, деякі стилі можуть бути найефективнішими для розв'язання конфліктів певного типу.

Стиль конкуренції. Він може бути ефективним у тому разі, коли ви наділені певною владою; ви знаєте, що ваше рішення чи підхід у певній ситуації правильні, і маєте можливість наполягати на них. Проте це не той стиль, який варто використовувати щодо особистих стосунків; якщо ви хочете ладити з людьми, то стиль конкуренції зумовлюватиме в них відчуження.

А якщо ви застосуєте цей стиль у ситуації, коли не маєте достатньої влади і ваша думка не збігається з думкою вашого керівника, то можете обпектися.

Ось приклади випадків, коли варто використовувати цей стиль:

- Результат дуже важливий для вас, і ви робите велику ставку на власне вирішення проблеми, що виникла.
- Ви маєте достатній авторитет для прийняття рішення, і є очевидним, що запропоноване вами рішення — найкраще.
- Рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте достатньо влади для цього.
- Ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам нічого втрачати.

- Ви перебуваєте в критичній ситуації, яка вимагає миттєвого реагування.
- Ви не можете зізнатися людям, що перебуваєте у безвихідному становищі, тим часом як хтось повинен повести їх за собою.
- Ви повинні прийняти нестандартне рішення, але сьогодні вам необхідно діяти й у вас достатньо повноважень для цього.

Стиль уникнення. Його можна використовувати тоді, коли "зачеплена" проблема не дуже важлива для вас, коли ви не хочете витратити сили на її вирішення або коли відчуваєте, що перебуваєте у безвихідному становищі.

Цей стиль також рекомендують у тих випадках, коли ви відчуваєте, що не маєте рації, і відчуваєте правоту іншої людини або коли ця людина наділена більшою владою. Все це — значні підстави для того, щоб не захищати власну позицію. Ви можете спробувати змінити тему розмови, вийти з кімнати або зробити щось таке, що відхилить або відтермінує конфлікт.

Стиль уникання може стати придатним під час спілкування з "тяжкою" людиною і коли немає значних підстав далі контактувати з нею.

Цей підхід може бути корисним також, коли ви прагнете прийняти рішення, але не знаєте, як учинити, або це рішення прийняти одразу ж немає потреби.

Цей стиль годиться також для тих випадків, коли відчуваєте, що для розв'язання конкретної проблеми ви не володієте достатньою інформацією. Якщо відповідь може дати сам час, то краще визнати це і сказати собі: "Зараз мені ніколи цим займатися. Я зачекаю".

Ось найтипівіші ситуації, за яких рекомендують застосовувати стиль уникання:

- Напруженість занадто велика, і ви відчуваєте необхідність послаблення загострення.
- Вихід не дуже важливий для вас, і ви вважаєте, що рішення настільки тривіальне, що не варто витрачати на нього сили.
- У вас тяжкий день, а вирішення цієї проблеми може завдати додаткових неприємностей.
- Ви знаєте, що не можете або навіть не хочете розв'язати конфлікт на свою користь.
- Ви хочете виграти час, можливо, для того, щоб отримати додаткову інформацію чи заручитися чієюсь підтримкою.
- Ситуація дуже складна, і ви відчуваєте, що розв'язання конфлікту обійдеться для вас занадто дорого.

У вас мало влади для розв'язання проблеми або для її вирішення бажаним для вас способом. Ви відчуваєте, що в інших більше шансів розв'язати цю проблему; пробувати розв'язати проблему є небезпечним, оскільки висвітлювання і відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію.

Дехто вважає стиль уникання "втечею" від проблем і відповідальності, а не ефективним підходом до розв'язання конфлікту. Насправді ухиляння або відтермінування можуть бути цілком придатною і конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

Цілком імовірно, що коли ви постараетесь ігнорувати її, не виказуючи до неї свого ставлення, ухилитися від рішення, змінити тему чи перенести увагу на щось інше, то конфлікт розв'яжеться сам по собі. Якщо ні, то ви зможете до нього повернутися згодом, коли будете до цього більш готові.

Стиль пристосування. Ви можете використати цей підхід, коли результат справи надзвичайно важливий для іншої людини і не дуже суттєвий для вас. Цей стиль

корисний також і в тих ситуаціях, коли ви не можете отримати гору, оскільки інша людина наділена більшою владою; таким чином, ви йдете на поступки й погоджуєтесь з тим, чого хоче опонент.

Якщо ви відчуваєте, що поступаєте в чомусь важливому для вас і відчуваєте щодо цього невдоволеність, то стиль пристосування у цьому випадку, очевидно, неприйнятний. Він може виявитися непридатним і в тій ситуації, коли ви відчуваєте, що інша людина не має намірів, відповідно, поступатися чимось або коли ця людина не оцінить зробленого вами.

Цей стиль необхідно використовувати тоді, коли ви відчуваєте, що, трохи поступившись, мало втрачаєте. Ви можете вдатися до цієї стратегії, якщо на цей час потрібно пом'якшити ситуацію, а надалі ви повернетесь до цього питання і зможете відстояти свою позицію.

Стиль пристосування дещо нагадує стиль уникання, оскільки його можна використати для того, щоб відтермінувати вирішення проблеми. Проте основна відмінність полягає в тому, що ви дієте разом з іншою людиною; ви погоджуєтесь робити те, що хоче інший. Коли ж ви застосовуєте стиль уникання, ви не робите нічого для задоволення інтересів іншої людини. Ви просто відштовхуєте від себе проблему.

Ось найхарактерніші ситуації, в яких рекомендується використовувати стиль пристосування:

- Вас особливо не хвилює те, що трапилось.
- Ви прагнете зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми.
- Ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось стосунки, ніж захищати свої інтереси.
- Ви розумієте, що результат значно важливіший для іншої людини, ніж для вас.
- Ви розумієте, що правда не на вашому боці.
- У вас мало влади або мало шансів перемогти.
- Ви вважаєте, що інша людина матиме з цієї ситуації корисний урок, якщо підете назустріч її бажанням.

Поступаючись, погоджуючись або жертвуючи своїми інтересами на користь іншої людини, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію і відновити гармонію. Ви можете використати цей період затишшя, щоб виграти час і потім домогтися остаточного, бажаного для вас рішення.

Стиль співпраці. Дотримуючись цього стилю, ви берете активну участь у розв'язанні конфлікту і захищаєте свої інтереси, але прагнете співпрацювати з іншою людиною.

Цей стиль вимагає тривалішої роботи порівняно з іншими підходами до конфлікту, оскільки ви спочатку "викладаєте на стіл" потреби, турботи та інтереси обох сторін, а потім обговорюєте їх.

Проте якщо у вас є час, а вирішення проблеми для вас має важливе значення, то це добрий спосіб вироблення взаємовигідного рішення.

Цей стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби. Хоча спочатку може здатися, що сторони бажать одного й того самого, вони можуть мати різні стратегічні цілі й плани на майбутнє, що є безпосереднім джерелом конфлікту. Наприклад, може здатися, що причиною конфлікту на роботі є повільність службовця. Однак ця повільність може приховувати глибшу суперечність, причина якої — невдоволеність роботою (недостатня повага, визнання чи довірена відповідальність).

Якщо реагувати тільки на поверхові прояви, то це схоже на косметичний ремонт, низька ефективність якого виявиться з часом, бо корені проблеми залишаться.

Людина може перестати бути повільною, але вдаватиметься до неусвідомлюваного саботажу, влаштовуючи додаткові перерви, використовуючи в особистих цілях обладнання тощо. Вона переконуватиме себе в тому, що має на це право, бо її роботу оцінюють і оплачують недостатньо.

Якщо ж обидва учасники конфлікту розуміють, у чому є його причина, то можуть разом шукати нові альтернативи чи випрацювати сприйнятливі компроміси.

Такий підхід рекомендується використовувати в ситуаціях, коли:

- Вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін і ніхто не хоче цілком від нього усунутися.
- У вас тісні, тривалі та взаємозалежні стосунки з іншою стороною.
- У вас є час попрацювати над проблемою, що виникла (це добрий підхід до розв'язання конфліктів на підставі перспективних планів).
- Ви та інша людина обізнані з проблемою, і бажання обох сторін відомі.
- Ви і ваш опонент маєте намір винести на обговорення деякі ідеї і потрудитися над виробленням рішення.
- Ви обидва спроможні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного.
- Обидві сторони втягнуті в конфлікт, наділені однаковою владою чи не помічають відмінностей у становищі для того, щоб нарівні шукати шляхи вирішення проблеми.

Стиль співпраці потребує певних зусиль. Обидві сторони повинні затратити на це час, повинні вміти пояснити свої бажання, висловити свої потреби, вислухати одна одну, а потім виробити альтернативні варіанти розв'язання проблеми. Коли бракує хоча б одного з цих елементів, то такий підхід є неефективний.

Стиль співпраці серед інших стилів є найважчим, зате він допомагає знайти рішення, яке найбільше задовольняє обидві сторони в складних і важливих конфліктних ситуаціях.

Стиль компромісу. Компромісу досягають на поверховому рівні порівняно із співпрацею; ви поступаєтесь у чомусь, інша людина теж у чомусь поступається, і в результаті ви зможете дійти спільного розв'язання.

Стиль компромісу найефективніший у тих випадках, коли ви та інша людина хочете одного і того самого, але знаєте, що одночасно це є для вас нездійсненним.

Наприклад, ви прагнете обійняти одну й ту саму посаду або, будучи у відпустці вдвох, ви бажаєте провести її по-різному. На випадок спільної відпустки ви можете домовитися таким чином: "Добре, ми проведемо частину відпустки в горах, а частину — на березі моря".

Типові випадки, в яких стиль компромісу є найефективнішим:

- Обидві сторони наділені однаковою владою і мають взаємосуперечливі інтереси.
- Ви хочете дійти рішення швидко, оскільки у вас немає часу або тому, що це найекономічніший і найефективніший шлях.
- Вас може влаштовувати тимчасове рішення.
- Ви можете скористатися короткочасною вигодою.
- Інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними.
- Задоволення вашого бажання є для вас вельми суттєвим, і ви можете дещо змінити початкову мету.

- Компроміс дасть змогу вам зберегти взаємини, і ви волієте отримати хоча б що-небудь, аніж втратити все.

Коли ви прагнете досягнути компромісного рішення з кимсь, вам потрібно розпочинати із з'ясування інтересів і бажань обох сторін.

Після цього необхідно визначити сферу спільних інтересів. Ви повинні подавати пропозиції, вислуховувати пропозиції іншої сторони, бути готовим до поступок, обміну послугами тощо.

Запитання для обговорення

1. Дайте визначення понять "конфлікт", "конфлікт на ситуація".
2. Назвіть основні ознаки конфлікту.
3. Визначте ознаки класифікації конфліктів.
4. Назвіть основні види конфліктів. Дайте їм характеристику.
5. Проаналізуйте позитивні і негативні функції конфлікту.
6. Вкажіть основні причини виникнення конфліктів (М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі).
7. У чому полягає суть динаміки конфлікту?
8. Охарактеризуйте стилі поведінки в конфлікті за К. Томасом та Р. Кілменом.
9. Проаналізуйте структурні методи управління конфліктами.
10. Назвіть головні міжособистісні способи вирішення конфлікту.
11. Охарактеризуйте стиль конкуренції як один зі способів вирішення конфлікту.
12. Дайте характеристику стилю уникнення і стилю пристосування.
13. Проаналізуйте стиль співпраці як один з оптимальних способів вирішення конфлікту.
14. Охарактеризуйте стиль компромісу та вкажіть типові випадки, в яких цей стиль є найефективнішим.

