

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**

Опорний конспект лекцій  
для здобувачів *першого (бакалаврського)* рівня вищої освіти  
спеціальності 053 «Психологія»  
освітньо-професійної програми «Психологія бізнесу та дизайн мислення»

Обговорено і  
рекомендовано на  
засіданні кафедри  
психології і креативних  
індустрій  
Протокол № 9  
Від «30» серпня 2024 р.

Чернігів 2024

Психологія управління. Опорний конспект лекцій для здобувачів *першого (бакалаврського)* рівня вищої освіти спеціальності 053 «Психологія» освітньо-професійної програми «Психологія бізнесу та дизайн мислення» / Укл.: Лещенко М.Є., Чепурна Г.Л., Сизоненко О.В. – Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. – 93 с.

Укладачі: Лещенко Марина Євгеніївна, старший викладач кафедри психології і креативних індустрій;  
Чепурна Ганна Леонідівна, кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології і креативних індустрій;  
Сизоненко Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри психології і креативних індустрій.

Відповідальна за випуск: Поленкова М.В., завідувачка кафедри психології і креативних індустрій, доктор економічних наук, доцент

Рецензент: Нагорна Н.С., декан факультету соціальних технологій, оздоровлення та реабілітації, канд.психол.наук, доцент

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЛЕКЦІЯ 1. Психологія управління як галузь психологічної науки.....	6
ЛЕКЦІЯ 2. Методи психологічних досліджень у психології управління.....	15
ЛЕКЦІЯ 3. Поняття особистості в психології управління.....	26
ЛЕКЦІЯ 4. Психологічні особливості організації в аспекті психології управління.....	39
ЛЕКЦІЯ 5. Психологія управлінської діяльності.....	54
ЛЕКЦІЯ 6. Психологічні аспекти лідерства та керівництва.....	63
ЛЕКЦІЯ 7. Психологічні проблеми ефективності спілкування в організації.....	73
ЛЕКЦІЯ 8. Психологічні проблеми управління нововведеннями в організації.....	84
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	92

## ВСТУП

Одним з основних факторів професійного становлення майбутніх фахівців-психологів, які будуть залучені до психологічної роботи в організації, є знання, отримані при вивченні дисципліни «Психологія управління».

Предмет вивчення дисципліни «Психологія управління» – загальні закономірності, психологічні механізми та особливості управлінської діяльності. Завдання навчальної дисципліни: ознайомлення з основними категоріями психології управління; вивчення психологічних особливостей особистості, колективу та організації та їх вплив в системі управління; вивчення психологічних характеристик керівництва; вивчення психологічних особливостей мікроклімату в організації; ознайомлення з психологією нововведень в організації та можливим опором щодо них; засвоєння шляхів покращення психологічного клімату в організації.

Мета вивчення дисципліни – забезпечення бакалаврів спеціальності «Психологія» теоретичними знаннями та практичними навичками розуміти і розкривати загальні закономірності, механізми та особливості управлінської діяльності.

Вивчення дисципліни спрямоване на формування у ЗВО таких компетенцій:

Інт. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері психології, що передбачають застосування основних психологічних теорій та методів та характеризуються комплексністю і невизначеністю умов.

ЗК1. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК2. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

СК8. Здатність організовувати та надавати психологічну допомогу (індивідуальну та групову).

СК13. Здатність використовувати на практиці навички та вміння в організації заходів, реалізації проектів, в управлінні науковим і творчим колективом.

Під час вивчення дисципліни ЗВО має досягти або вдосконалити наступні програмні результати навчання (ПРН), передбачені освітньою програмою:

ПРН10. Формулювати думку логічно, доступно, дискутувати, обстоювати власну позицію, модифікувати висловлювання відповідно до культуральних особливостей співрозмовника.

ПРН13. Взаємодіяти, вступати у комунікацію, бути зрозумілим, толерантно ставитися до осіб, що мають інші культуральні чи гендерно-вікові відмінності.

ПРН 14. Ефективно виконувати різні ролі у команді у процесі вирішення фахових завдань, у тому числі демонструвати лідерські якості.

ПРН15. Відповідально ставитися до професійного самовдосконалення, навчання та саморозвитку.

ПРН25. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді,

взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

До кожного опорного конспекту лекції є план, наводяться ключові поняття та основні теоретичні положення.

До опорного конспекту радимо звертатися перед підготовкою до практичних занять, модульного контролю та підсумкового контролю знань. Після самостійного засвоєння матеріалу конспектів лекцій з дисципліни «Психологія управління» здобувачі зможуть використовувати набуті знання в різних ситуаціях спілкування та зможуть враховувати індивідуальні відмінності людей у житті й майбутній професійній діяльності, гуманних стосунках з іншими людьми.

В опорному конспекті лекцій подано матеріал до 8 лекцій з дисципліни «Психологія управління».

## ЛЕКЦІЯ 1. Психологія управління як галузь психологічної науки

1. Предмет та сутність психології управління
2. Структура психології управління
3. Функції психології управління
4. Поняття управління. Основні категорії психології управління.
5. Специфіка процесу управління в сучасному українському суспільстві

**Ключові поняття:** психологія управління, предмет психології управління, управлінський процес, управлінська діяльність, управління, керівництво, організація.

### 1. Предмет та сутність психології управління

Пізнання, перетворення та вдосконалення системи управління засобами психології допомагає з'ясувати роль людини в управлінському процесі, визначити рушійні сили розвитку керівника, психологічні закони поведінки особистості в організації та спільній управлінській діяльності. Теорія і практика потребує психологічного аналізу значної кількості чинників, що впливають на управління, на поведінку керівника та інших учасників управлінського процесу, визначаючи їх місце в організації й суспільстві.

**Предмет психології управління** на різних етапах її розвитку включав наступні аспекти:

1) соціально-психологічні питання виробничих груп і колективів, психологічні особливості діяльності керівника, психологічні проблеми добору керівних кадрів, психолого-педагогічні особливості їх підготовки і перепідготовки;

2) функціонально-структурний аналіз управлінської діяльності, соціально-психологічний аналіз виробничих і управлінських колективів, психологічні проблеми взаємовідносин в колективі;

3) сукупність психічних явищ і відносин в організації (психологічні чинники ефективної діяльності керівників, психологічні особливості прийняття індивідуальних і групових рішень, психологічні проблеми лідерства тощо).

Таке варіативне розуміння предмета психології управління пояснюється, з одного боку, тим, що він є явищем змінним, яке постійно перебуває під впливом конкретних наукових, історичних, соціально-економічних, психологічних процесів, пов'язаних із інтелектуалізацією праці, підвищенням професійного та освітнього рівня працівників, ростом матеріальних і духовних потреб тощо, а з другого, - наявністю різних підходів у визначенні предмета психології управління.

Становлення психології управління як самостійної наукової дисципліни пов'язане з визначенням її предмета як індивідуальної та спільної управлінської діяльності керівників. На думку Ф. Генова, **предметом психології управління** є вивчення психіки людини, психологічних характеристик управлінської діяльності керівника, аналіз якостей, котрі необхідні для успішного здійснення

названої діяльності. На сучасному етапі розвитку суспільства і самої психології управління є потреба в певній конкретизації й уточненні такого розуміння її предмета. Специфіка психології управління полягає в тому, що її **об'єктом** є організована (індивідуальна та спільна) діяльність людей, об'єднаних загальними інтересами й цілями, симпатіями й цінностями, підпорядкованих правилам і нормам організації, людей, що виконують спільну роботу відповідно до економічних, соціальних, технологічних, корпоративних, правових та організаційних вимог. Правила, норми та вимоги, які склалися в організації, породжують особливі психологічні відносини між людьми – управлінські відносини, що утворюють спільну діяльність. Це дає можливість включити в сферу психології управління вивчення психологічних особливостей діяльності керівника, або групи керівників, формування програми діяльності підлеглих, спрямованої на зміну станів керованого об'єкта в заданому напрямку. Отже, **об'єкт вивчення психології управління** складають люди, що у фінансовому та юридичному плані входять в самостійні організації; їхні стосунки в організації, де учасники об'єднані загальним порядком, пов'язані один з одним сукупністю аспектів відповідальності – моральної, матеріальної, соціальної, психологічної, правової. Таким чином, **психологія управління** – це галузь психології, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності. Як наука психологія управління продукує психологічні знання, що застосовуються при вирішенні проблеми управління діяльністю організації.

Психологія управління займається розв'язанням наступного кола **завдань та проблем**:

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

- психологічні аспекти управління у сфері виробництва, бізнесу, освіти, науки, культури, спорту тощо;

- психологічні особливості діяльності керівника (стилі управління, психологічні якості керівника, мотиваційна сфера особистості керівника, психологічні показники ефективності управлінського розвитку керівника, попередження професійної управлінської деформації й регресивного особистісного розвитку керівника);

- співвідношення «індивідуального» і «групового» в психології управління;

- психологія кадрової політики в управлінні (психологічні основи добору та навчання управлінських кадрів);

- психологія вирішення управлінських завдань (психологія прийняття управлінських рішень);

- соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності;

- психологічні особливості створення іміджу організації та керівника.

Психологія управління покликана всебічно осмислити дані про умови й чинники, рушійні сили та детермінанти розвитку особистості як суб'єкта управління, що актуалізує проблему вивчення специфіки мотиваційної сфери керівників, розвиток якої є стрижнем становлення особистості.

Важливими є завдання, пов'язані із аналізом стартових умов розвитку особистості керівника, адаптивних процесів в мікросоціумі, типів керівників, стилів керівництва. Тут варто окремо виділити завдання, спрямовані на вивчення особистості як об'єкта управління: йдеться про психологічну культуру управління підлеглими, про новий підхід до управління, який базується на визнанні пріоритету особистості. Суттєвими залишаються проблеми, пов'язані із дослідженням соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності. Зокрема мова йде про психологію ділового спілкування, психологічні механізми переконуючого впливу під час ділової взаємодії, міжособистісні конфлікти та шляхи їх розв'язання, психологічні бар'єри спілкування.

Етап державотворення характеризується впливом окремої людини та групи на процес управління і впливом управлінських відносин на психологію окремої людини чи групи, що стимулює та актуалізує проблему формування у керівників вміння орієнтуватися в психології людей. Сьогодні це вміння розцінюється як один з найважливіших показників професіоналізму керівника нового покоління, а врахування названого чинника сприятиме створенню у колективах морально-психологічного клімату, атмосфери творчого пошуку, корпоративної єдності, подальшій психологізації функціонального змісту управлінської діяльності, ефективному розв'язанню управлінських завдань.

В сферу психології управління входить вивчення способів взаємозв'язку великої групи ієрархічно взаємопов'язаних керівників, які дозволяють перетворити результати індивідуальної діяльності в цілісну колективну управлінську діяльність. Результативність та ефективність такої спільної взаємодії знаходиться під впливом різних чинників: правових повноважень керівників, особливостей стимулювання праці, статевовікових відмінностей, особистісних взаємостосунків та ін. Водночас, недосконалість механізмів взаємозв'язку проявляє себе в різних формах: конфліктах, психологічних бар'єрах тощо. Отже, вивчення психологічних умов забезпечення цілісного функціонування апарату управління також розглядається як одне з найважливіших завдань психології управління.

Важливим завданням є оптимізація методів підготовки та перепідготовки управлінського персоналу, пошук і актуалізація психологічного потенціалу організації (активізація людських ресурсів), що, в свою чергу, допоможе сформувати у керівників вміння планувати та прогнозувати діяльність організації, здатність об'єктивно оцінювати власну діяльність і дії підлеглих, робити висновки, підвищувати свою кваліфікацію і майстерність персоналу, виходячи з вимог сьогодення та очікуваних змін у майбутньому.

В цілому, виходячи з єдності предмета й об'єкта психології управління, до її **інтегральних завдань** можна віднести наступні:

1. Науково-аналітичне вивчення методологічних і теоретичних основ психології управління, розробка методів та методики теоретико-прикладних досліджень, застосування (з попередньою адаптацією) для потреб психології управління методів і методик, що розроблені в інших науках.

2. Виявлення та дослідження структурних елементів предмета цієї науки:



психологічних закономірностей управлінської діяльності, психологічних особливостей учасників управлінського процесу, їх взаємодії в управлінні.

3. Вивчення місця і ролі психології управління в системі наукового знання, її міждисциплінарних зв'язків, дослідження соціокультурних, етнопсихологічних та соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності.

4. Виявлення психологічних показників ефективності управлінського розвитку керівника та його управлінської діяльності (умови і чинники, рушійні сили й детермінанти оптимального розвитку керівника та результативності управлінської діяльності).

5. Розробка практичних рекомендацій для керівників з метою покращення управлінської діяльності, ділового спілкування, ефективного розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень та інше.

## 2. Структура психології управління

Щодо структури психології управління, то вона обумовлена тими завданнями, що ставить перед собою названа наука, і тими функціями, які вона здійснює в системі суспільних відносин. Таким чином, **елементами і компонентами структури психології управління** є загальна теорія управління та загальні теоретичні основи психології, спеціальні психологічні теорії й методи психологічних досліджень. Загальні теоретичні основи психології дають уявлення про природу особистості, психологічні особливості її внутрішнього світу, рушійні сили її розвитку і становлення, закони поведінки в тій чи іншій ситуації, причини й мотиви дій, сенс існування та призначення особистості у суспільстві, особливості прояву людини на перетині біологічного і соціального, фізичного і психічного, індивідуального і групового, суб'єктивного і об'єктивного, внутрішнього і зовнішнього, матеріального і морального. Загальна теорія управління дає знання про систему управління, розкриває роль і місце управлінської діяльності в соціально-економічному розвитку держави, в підвищенні ефективності та результативності праці, формулює основні методологічні підходи до психологічного аналізу управлінської діяльності керівника або колективних суб'єктів управління.

## 3. Функції психології управління

Аналіз наукової літератури з проблем управління показує, що психології управління як самостійній галузі знання властиві наступні **функції**:

– теоретико-пізнавальна – передбачає оцінку явищ з позицій інтересів людини. Її зміст полягає в тому, що психологія управління накопичує знання з проблем управління, систематизує і аналізує їх, прагне сформулювати нову, об'єктивну картину взаємовідносин в організованій спільноті, забезпечує надійну інформацію про різноманітні процеси в системі управління;

– прогностична – передбачає формування психологічних прогнозів щодо розвитку керівника та його управлінської діяльності;

– інформаційна – покликана за допомогою систематизованої інформації відтворити реальну картину дій учасників управління, їхні ділові контакти тощо;

– соціально-психологічна – це систематизація знань з проблем ділового спілкування та взаємодії учасників управлінського процесу;

– етнопсихологічна та соціокультурна – предметом вивчення є соціальні й психологічні особливості управлінської культури;

– гуманістична – полягає в дотриманні норм етики й моралі щодо індивіда в процесі управління та здійснення управлінської діяльності;

– прикладна – на основі теоретичного й емпіричного аналізу управлінських процесів розробити практичні рекомендації з різних аспектів управлінської діяльності, спрямовані на покращення роботи керівників, всієї системи управління. При цьому важливе практичне значення мають психологічні та соціально-психологічні прогнози стосовно найближчого і віддаленого майбутнього управління та його ролі в житті суспільства і окремої людини;

Психологія управління спирається також на загальні функції системи управління, адже вона як галузь наукового знання базується, окрім психологічних наук, і на теорії управління: економічну, соціальну і міжнародну. *Економічна функція* управління полягає в підвищенні ефективності виробництва, продуктивності праці, в забезпеченні продуктивної взаємодії персоналу на всіх рівнях. Вона також полягає в тому, що управління дає змогу уникнути фінансових непорозумінь і потрясінь, створити умови для продуктивної праці. *Соціальна функція* передбачає зниження рівня соціальної напруги в організації, конфліктності на підприємстві, що, в свою чергу, сприяє розвитку цих процесів і в суспільстві. *Міжнародна функція* пов'язана із зміцненням позицій підприємства, організації в зовнішньоекономічних відносинах.

#### 4. Поняття «управління». Основні категорії психології управління

Психологія управління оперує певним набором **категорій**, тобто таких фундаментальних понять, котрі характеризують найбільш закономірні, суттєві зв'язки й відносини в організованій діяльності людей. Чільне місце в психології управління посідають такі категорії, зміст яких відбиває природу психіки людини, її взаємовідносини в організованій діяльності. Інша група категорій психології управління відтворює психологічні особливості управлінської діяльності. Наступний ряд категорій психології управління містить визначення, що характеризують соціально-психологічну, соціокультурну та етнопсихологічну сфери управлінської діяльності. Ще одна група категорій психології управління пов'язана зі сферою власне управління. Нарешті є такий ряд категорій психології управління, зміст яких відтворює психологічні особливості становлення і розвитку керівника, його управлінської кар'єри.

Соціальне управління трактується як вплив на суспільство з метою його вдосконалення, збереження якісної специфіки і розвитку. Воно включає два

основні підкласи: управління індивідуальною діяльністю людини та управління колективною діяльністю людей. Управління в окремій організації, установі чи підприємстві означає сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення накреслених в рамках організації певних цілей. Процес управління має місце там, де здійснюється організована діяльність людей з метою досягнення певних результатів. В **центрі уваги психології управління** знаходяться саме психологічні аспекти управлінської діяльності. В часи становлення системи управління як науки остання мала декілька термінологічних варіантів. Американський інженер Ф.У. Тейлор, який вважається основоположником цієї галузі знання, дав їй назву «науковий менеджмент», що в перекладі означає наукове управління. На французьку мову у свій час ця назва була перекладена як «наукова організація праці», в Німеччині нова галузь знання поширилася під назвою «раціоналізація». В нашій країні всі ці термінологічні варіанти часто-густо використовувалися як синоніми, а розвиток наукового управління довгий час йшов під гаслом «наукова організація праці». Розмежування наукового управління і власне наукової організації праці відбулося значно пізніше.

Буквально поняття «менеджмент» означає «керівництво людьми». Саме тому в сучасній теорії й практиці соціального управління під менеджментом розуміється процес керівництва (управління) окремим працівником, соціальною групою, соціальною спільнотою та суспільством в цілому. Це процес досягнення мети соціальної організації за рахунок керівництва людьми.

В психології управління паралельно використовуються поняття «керівник» і «менеджер». В перекладі з англійської мови «менеджер» означає «керуючий», «директор», «уповноважений вести переговори» тощо. Менеджер – це суб'єкт, що здійснює управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах; людина, котра організує конкретну роботу певної кількості працівників, керуючись сучасними методами. Керівник – це особа, на яку офіційно покладені функції управління установою (підприємством) і організації її діяльності. Керівник (менеджер) несе юридичну відповідальність за функціонування групи, роботу персоналу перед інстанцією, що його призначила, і уповноважений застосовувати певні санкції (заохочення, покарання тощо) з метою впливу на взаємостосунки в групі та на активність підлеглих.

Важливою категорією в психології управління є поняття «організація». Це визначення може вживатися в трьох значеннях:

- 1) організація як внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія диференційованих частин цілого;
- 2) організація як сукупність процесів чи дій, що ведуть до утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого;
- 3) організація як об'єднання людей, що спільно реалізують програму або ціль і діють на підставі певних правил та процедур.

Керівникові, з точки зору психології, важливо знати всі аспекти даного визначення: знаючи тип організації, керівник чіткіше зможе визначити свою роль в цій інституціональній структурі, джерела влади, спосіб впливу на

підлеглих тощо. Виникнення потреби в координації окремих видів діяльності з метою уникнення дублювання дій підрозділів та плутанини тим більше, чим помітніше розгалужена система різноманітних ланок. До невиконання завдань приводять непорозуміння з обов'язками, нечіткість комунікацій. Вони також не сприяють росту продуктивності праці. Чітке знання як керівником, так і кожним співробітником виконуваних ними функцій і персональної відповідальності, а також встановлення процедури координації дій, процесів, діяльності, що передбачає наявність структури організації, є необхідною умовою усунення непорозумінь та хаосу.

Часто вживається в психології управління поняття «людський чинник», під яким розуміється все те, що залежить від людини, її можливостей, бажань, здібностей тощо. Значення його визначається тим, що зростає роль людини та її можливостей в процесі управління різними об'єктами, починаючи від малого підприємства, яке часто складається з невеликої кількості людей, і закінчуючи концерном або корпорацією. Вимоги до інтелектуальних функцій людини та інших психічних процесів, починаючи від сприймання та уваги і закінчуючи відповідальністю за людське життя, зростають пропорційно до складності управління. Не менш значущим є людський чинник там, де в практику втілюються методи з урахуванням психологічних та психофізіологічних властивостей людини.

## **5. Специфіка процесу управління в сучасному українському суспільстві**

Професійна діяльність персоналу багатьох організацій характеризується високим рівнем стресу, різними видами напруженості та відповідальності, містить велику кількість професійних ризиків здоров'я. Суттєвими професійними чинниками, що сприяють зниженню благополуччя персоналу, є порушення у налагодженому робочому процесі та робочому часі, стислі строки виконання робочих завдань, нестача ресурсів для виконання професійної діяльності.

Проблеми сучасного процесу управління персоналом в Україні в умовах війни є комплексними і пов'язані з багатьма факторами, серед яких:

- зміни в складі персоналу: через мобілізацію та евакуацію багато співробітників змушені залишати свої робочі місця. Це призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів та необхідності швидко замінювати або перекваліфіковувати наявних працівників;
- зміна умов праці: багато компаній вимушені переходити на віддалену або гібридну форму роботи. Це потребує нових підходів до комунікації, контролю за виконанням завдань та підтримки мотивації працівників;
- психологічний тиск, адже війна спричиняє серйозний психологічний стрес у працівників, що може впливати на їх продуктивність та загальний моральний стан. Керівництво має враховувати ці фактори та надавати підтримку своїм співробітникам;
- економічна нестабільність: криза призводить до зниження доходів компаній,

що змушує їх оптимізувати витрати, включаючи зарплати та соціальні пакети. Це може впливати на лояльність працівників і підвищувати ризик плинності кадрів;

- у багатьох компаній змінюються стратегічні пріоритети, що вимагає перегляду підходів до управління персоналом, зокрема в умовах необхідності швидкої адаптації до нових умов;
- труднощі з комунікацією: в умовах війни порушується звичайна логістика і комунікація, що ускладнює координацію робочих процесів, особливо для компаній, які працюють на кількох географічно віддалених майданчиках;
- невизначеність щодо майбутнього: постійні зміни та невизначеність у військовій ситуації створюють труднощі в довгостроковому плануванні, що негативно впливає на процес прийняття рішень у сфері управління персоналом.

Ці проблеми вимагають від управлінців нових підходів та інновацій у сфері управління персоналом, з урахуванням специфічних викликів, з якими стикається Україна під час війни.

В свою чергу, вплив соціально-економічних чиників тягне за собою появу психологічних проблем, які мають значний вплив на робочу атмосферу і ефективність працівників, і можуть викликати порушення ментального здоров'я працівників.

1. Хронічний стрес і тривога: постійне відчуття небезпеки та невизначеність майбутнього.

Війна створює атмосферу постійного стресу, що впливає на психологічний стан працівників, викликаючи тривожні розлади та почуття безпорадності. Військові дії та економічна нестабільність викликають страх щодо майбутнього, що може призводити до емоційного вигорання та зниження продуктивності.

2. Проблеми з концентрацією та продуктивністю: зниження когнітивних функцій та перевантаженість інформацією.

Стрес та тривога знижують здатність до концентрації, прийняття рішень та вирішення складних завдань, що негативно впливає на ефективність роботи. Постійні новини про військові дії та їх наслідки можуть відволікати працівників від роботи, знижуючи їхню продуктивність.

3. Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) та проблеми з адаптацією.

Особи, які безпосередньо стикнулися з війною, можуть зазнати розвитку симптомів ПТСР, що впливають на їхню здатність нормально функціонувати на роботі. Працівники, які повернулися з фронту або змушені були змінити місце проживання через бойові дії, можуть мати труднощі з адаптацією до звичайного робочого середовища.

4. Психологічне вигорання: виснаження ресурсів, зниження мотивації.

Через постійний стрес і відсутність належного відпочинку працівники можуть відчувати емоційне та фізичне виснаження, що веде до вигорання. Військові дії можуть знижувати мотивацію до роботи, особливо якщо працівники не відчувають підтримки або не бачать сенсу у своїх зусиллях.

5. Проблеми з командною роботою та комунікацією: відчуження та

ізоляція, конфлікти в колективі.

Через стрес і страх працівники можуть відчувати себе ізольованими, що ускладнює командну роботу і комунікацію в колективі. Психологічне напруження може посилювати конфлікти на роботі, що погіршує загальну атмосферу в команді.

6. Недостатність психологічної підтримки: відсутність програм психологічної підтримки, стигматизація психічного здоров'я.

Багато компаній не мають ресурсів або програм для надання допомоги працівникам, які страждають від стресу або інших психологічних проблем. Більше того, в українському суспільстві досі існує певна стигматизація щодо звернення за психологічною допомогою, що може утримувати працівників від отримання необхідної підтримки.

Ці проблеми вимагають від керівників та роботодавців створення умов для підтримки ментального здоров'я працівників, включаючи забезпечення психологічної допомоги, гнучких умов роботи та створення підтримуючої робочої атмосфери.

## **ЛЕКЦІЯ 2. Методи психологічних досліджень у психології управління**

1. Поняття методів дослідження в психологічній науці.
2. Сутність методу спостереження в психології управління.
3. Сутність і особливості застосування методів опитування.
4. Особливості методу експерименту в психології управління
5. Метод вивчення документів
6. Використання соціально-психологічних методів в структурі управління

**Ключові поняття:** метод дослідження, спостереження, експеримент, опитування, анкетування, тестування, дослідження документів, біографічний метод, соціометричний метод.

### **1. Поняття методів дослідження в психологічній науці.**

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

**Метод дослідження** — спосіб, шлях одержання необхідної інформації про психологічні явища у сфері праці й управління, психологічні особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу.

Сукупність наукових методів збирання, оброблення й аналізу фактів у сфері управління забезпечує реалізацію цілей та завдань психологічного дослідження. До психологічних методів психології управління належать:

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

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

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

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

### **2. Сутність методу спостереження в психології управління.**

Метод спостереження – найпоширеніший із системи об'єктивних методик метод вивчення феноменів управлінської діяльності, особистості керівника.

**Метод спостереження** — навмисне, систематичне й цілеспрямоване сприймання і фіксація психічних явищ з метою вивчення їх специфічних змін за певних умов, їх аналізу і використання у практичній діяльності.

Спостереження дає змогу одержати цікаві відомості про людину, манеру її поведінки, характер взаємин з іншими людьми, особливості її спілкування, впливу на інших тощо.

Значення й цінність цього методу полягають у безпосередньому спостереженні за психічною діяльністю людей (у їхніх рухах, діях, вчинках, висловлюваннях).

В управлінні за допомогою методу спостереження з'ясовують професійно значущі особливості різних психічних процесів шляхом вивчення і порівняння зовнішніх виявів діяльності людини, її міміки, жестів, комунікативних властивостей, результатів праці. Наукове спостереження підпорядковане таким правилам і вимогам:

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

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

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

За регулярністю спостереження поділяють на систематичне (дослідник постійно відвідує досліджуваний об'єкт протягом певного часу) та епізодичне (дослідник відвідує певний об'єкт не систематично, а час від часу).



Спостереження може також бути суцільним, коли фіксуються всі вияви психологічної діяльності протягом певного часу, і вибіркоvim, коли реєструються тільки ті явища, які безпосередньо стосуються питання, що вивчається (наприклад, стиль відносин працівників і керівника; індивідуальний підхід керівника до підлеглих тощо).

Метод спостереження має такі різновиди:

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

— психологічний аналіз продуктів діяльності. Допомогає вивчати не саму діяльність, а її продукт;

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

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

У психології тривалий час вважали єдиним методом пізнання психічних явищ суб'єктивний метод (інтроспекція, лат. *introspecto* — заглядаю всередину), який виявляється у самоспостереженні.

Самоспостереження — безпосереднє спостереження людиною за власними психічними процесами.

Самоспостереження, самоаналіз передбачають вияв здатності особистості усвідомлювати себе, свої якості, дії, вчинки, ставлення до суспільства, до інших людей, до себе. Однак сучасний розвиток психологічної науки показав неспроможність цього методу дослідження психіки, неможливість за його допомогою відкрити закономірності психічних явищ. Тому самоспостереження не може бути основним методом вивчення психіки. Але це не означає, що при вивченні психічних процесів зовсім не потрібно брати до уваги висловлювання людини про те, що і як вона переживає. На цій підставі метод самоспостереження при вивченні особистості керівника в управлінському процесі розглядають як допоміжний. Його результати у комплексі з іншими методами дають цінний матеріал про досліджуваний об'єкт. На основі самоспостережень формується самооцінка керівника, яка може бути завищеною, заниженою або адекватною.

### **3. Застосування методів опитування в психології управління**

Методи опитування застосовують, щоб з'ясувати, чи розуміють досліджувані певні завдання, життєві ситуації, а також з метою одержати інформацію про інтереси, погляди, почуття, мотиви діяльності та поведінку особистості.

**Метод опитування** — отримання інформації про об'єктивні чи суб'єктивні факти із слів респондентів (опитуваних).

Ці методи передбачають збирання інформації, джерелом якої є словесне повідомлення, судження опитуваного, і ґрунтуються на безпосередній (бесіда, інтерв'ю) чи опосередкованій (анкетування) соціально-психологічній взаємодії дослідника і опитуваного (респондента).

**Соціологічне опитування** – спрямоване на одержання інформації про зовнішній аспект діяльності респондентів, а його результати переносяться на функціонування суспільних груп і суспільства загалом.

**Соціально-психологічне опитування** – метод, що передбачає виявлення глибинних характеристик, внутрішніх механізмів формування вчинків.

**Бесіда** – спосіб одержання інформації на основі вербальної (словесної) комунікації. Керівник, використовуючи цей метод, ставить собі за мету з'ясувати певні уявлення працівника, його думки, поняття, цілі професійної діяльності, трудові інтереси, труднощі, зміст переживань, ставлення до праці тощо. Одержана інформація дає змогу точно прогнозувати поведінку особистості в певних ситуаціях, узагальнити практичний досвід і виявити питання, які необхідно піддати спеціальній експериментальній перевірці.

Анкетний метод на відміну від бесіди не передбачає особистого контакту. **Анкета** (опитувальний лист) містить сукупність упорядкованих за змістом і формою запитань. Під час анкетування слід дотримуватися таких вимог:

- 1) незмінність запитань;
- 2) інструктаж про порядок заповнення анкети;
- 3) анонімність;
- 4) чіткість, лаконічність, поступова ускладненість запитань з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей респондента (рівня освіти, віку, статі, нахилів і переваг тощо).

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

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

Сучасна психодіагностика розрізняє і використовує такі основні види тестів: тести інтелекту (задачі на логічні відношення, узагальнення, кмітливість); тести досягнень (для виявлення ступеня конкретних знань); особистісні тести (з метою вивчення характеристик особистості, її психологічних якостей); проєктивні тести (до них вдаються під час дослідження властивостей і характеристик, в існуванні яких людина не

впевнена, не усвідомлює або не хоче визнавати їх у себе, наприклад негативні риси, мотиви); тести креативності (за їх допомогою досліджують розвиток творчих здібностей).

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

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

#### **4. Особливості методу експерименту в психології управління**

Метод експерименту – є основним методом досліджень у психології, найнадійнішим засобом одержання вірогідної інформації. Перевага його полягає в тому, що дослідник не чекає на явища, які його цікавлять, а викликає їх, організовуючи взаємодію між досліджуваними та експериментальною ситуацією з метою встановлення закономірностей цієї взаємодії та змінних, від яких вона залежить. Метод експерименту більше, ніж інші методи, пов'язаний із теорією і неможливий без знань дослідника про природу досліджуваного процесу, про чинники, що детермінують експеримент.

Психологічний експеримент має такі різновиди:

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

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

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

#### **5. Метод вивчення документів**

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

Документи умовно поділяють на типи:

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

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

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

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

Робота з документами потребує від дослідника спеціальної підготовки: вміння визначати достовірність поданої в документах інформації (з'ясувати мету, з якою складено документ, його автора та ініціатора; аналізувати наміри осіб, що склали документ; виокремити опис подій та їх оцінку; з'ясувати, чи був автор документа свідком зафіксованої події, переказав її зі слів інших чи склав документ на підставі даних, одержаних від інших, та ін.). Наприклад, анкетні дані особи, яку приймають на роботу, містять цінну інформацію про її характер, біографію тощо. У подібних ситуаціях передусім звертають увагу на такі параметри:

— зовнішній вигляд заповнення документа (особистого листка по обліку кадрів чи автобіографії);

— розбірливість почерку та чіткість викладу матеріалу;

— пропущені або залишені без відповіді питання;

— перерви в роботі;

— суперечності вказаних у документі даних;

— періодичність зміни роботи (як часто претендент міняв місце роботи);

— причини зміни роботи.

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

Методи вивчення документів поділяють на якісні (неформалізовані) і кількісні (формалізовані). В основі будь-якого з них лежать процеси розуміння тексту та інтерпретації дослідником інформації, яка в ньому міститься. На практиці використовують різні методи вивчення документів або їх сукупність. Найпоширенішими є контент-аналіз і біографічний метод.

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

Біографічний метод — є ефективним під час вивчення особистих документів (листів, щоденників, автобіографій тощо). Аналізуючи, наприклад, анкетні дані претендента на керівну посаду, враховують певну залежність між стилем керівництва і стажем роботи керівника. Маючи стаж роботи до трьох років, керівник намагається встановити повне взаєморозуміння з колективом;

від 3 до 7 років — схильний до експерименту, намагається знайти нові методи керівництва; більше 7 років — вільно володіє всім арсеналом методів управління. Однак керівники із стажем керівної роботи більше 20 років у зв'язку з віковими особливостями приймають рішення обережно, їм властивий консерватизм.

## **6. Використання соціально-психологічних методів в структурі управління**

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

Методи впливу. Оскільки управлінська діяльність не існує поза спілкуванням і взаємодією, то головною детермінантою взаємовпливу людей є її змістова характеристика. Методи впливу спрямовані саме на те, щоб виявити зміну поведінки і діяльності партнера по спілкуванню. З іншого боку, навіювання, наслідування, переконання тощо — специфічні механізми впливу, за допомогою яких здійснюється регуляція поведінки індивідів. Серед методів впливу вирізняють:

— переконання (вплив на свідомість особистості через звернення до її критичного судження);

— навіювання (процес впливу на психічну сферу людини, пов'язаний із зниженням свідомості та критичності сприймання інформації);

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

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

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

Метод соціометрії. Розроблений Дж. Морено метод застосовують під час дослідження емоційно-психологічних взаємин у групі (організації). Соціометрична методика має на меті вивчення групової диференціації. Кожному пропонують дати відповіді, приміром, на такі запитання: Кого б Ви хотіли обрати керівником? З ким би Ви хотіли розв'язувати групове завдання?

тощо. Підставою для оцінювання та вибору є почуття симпатії або антипатії до інших. Як правило, називають три кандидатури. При цьому зазначають, кого б обрали першим, другим, третім. «Вибори» можуть бути взаємопозитивними, взаємонегативними або позитивними чи негативними для того, хто вибирає, негативними чи позитивними для того, кого обирають. Кількість позитивних і негативних «виборів» фіксують на матриці, після чого підраховують відсотки в кожному з них. Метод дає змогу виявити реальне місце особистості у групі за її діловими якостями, популярністю, міжособистісними стосунками.

Метод групового оцінювання особистості. Цей метод базується на феномені групових уявлень про кожного як результат взаємопізнання в процесі спільної діяльності, спілкування і дає змогу отримати характеристики особистості через взаємооцінювання. За його допомогою оцінюють якості людини (за поданим переліком) з використанням прийомів: прямого оцінювання; ранжирування якостей; попарного порівняння та ін. Зміст якостей, що оцінюються, визначається цілями дослідження, а їхня кількість є різною — від 20 до 150.

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

Методи, спрямовані на розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень

Розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень — це завжди вибір альтернативи, Що вимагає від учасників управлінського процесу компетентності, творчості, активності, рішучості і передбачає застосування відповідних методів.

Метод «гарної ідеї». Це найдавніший метод розв'язання завдань у психології управління, який передбачає вияв інтуїції. Оскільки проблема формулюється не завжди чітко, на основі інтуїції часто приходиться блискавичне її формулювання та розв'язання.

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

Метод синектики. Метод, розроблений У. Гордоном, буквально означає «метод з'єднання різноманітного». Він має багато спільного з методом «мозкового штурму», а відрізняється від нього організацією роботи творчої групи, підбраної для розв'язання конкретної проблеми. Процедура його застосування охоплює чотири фази: 1) обмірковування всіма учасниками творчої групи проблеми і намагання знайти шляхи її розв'язання з фіксацією міркувань на бланках (у робочих зошитах); 2) спільне обрання лідера групи, який детально викладає свою думку щодо вирішення завдання; 3) висловлення учасниками свого розуміння з приводу можливого способу розв'язання

проблеми; дискутування, узгодження різних поглядів і розроблення моделі розв'язання завдання (якщо дискусія не приводить до оформлення загального підходу у розв'язанні управлінського завдання, використовують різноманітні методи узгодження); 4) аналіз запрошеними спеціалістами-експертами висунутих творчою групою оцінок проблеми і запропонованої нею моделі її вирішення.

Метод щоденників. Якщо управлінське завдання є дуже складним і для свого розв'язання вимагає значної напруги творчих зусиль протягом тривалого часу, створюють спеціальну групу експертів, учасникам якої дозволяють працювати колективно, а також порізно. Кожен із них щоденно протягом одного-двох тижнів записує у блокнот спостереження і формулює висновки з приводу можливого розв'язання завдання. Результати роботи обговорюють на спільній дискусії. Для узагальнення спостережень, міркувань, пропозицій формулювання тематики дискусії керівник може особисто ознайомитися із нотатками у кожному щоденнику.

Метод Дельфи. Застосовують його, коли вирішення завдання передбачає висунення та обґрунтування альтернатив. Він має кілька основних етапів:

— оцінювання кожним учасником висунутої альтернативи за ступенем суб'єктивної переваги за 10-бальною системою (вищим балом вважають одиницю, а не десять). З цією метою альтернативам приписують бали в ієрархічній послідовності; аналізують бали всіх осіб групи за всіма альтернативами і для кожної підраховують середню величину;

— порівняння учасниками своїх оцінок із середніми величинами (за 10-бальною системою вказують, якою мірою оцінки збігаються), підрахунок другої середньої величини;

— перемноження двох середніх величин з кожної альтернативи і визначення найкращої (альтернативи з найменшою величиною). Для підрахунків використовують матрицю значень.

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

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

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

— щодо кожного обговорюваного варіанта визначають по два представники концепції «за» (захисників варіанта рішення) і «проти» (що

відкидають цей варіант); усі висувають свої аргументи, котрі експерти фіксують на спеціальному табло (цей етап триває 10-15 хв.);

— представники концепції «за» і «проти» міняються місцями і наводять додаткові докази «за» і «проти» стосовно розглянутих варіантів, що також фіксують на табло;

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

Голосування використовують для обговорення за участю експертів концепцій чи елементів розв'язання управлінського завдання, отриманих за допомогою методу щоденників чи методу «635».

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

— не орієнтуватися на дію конкретної організації, особливості її функціонування тощо;

— не брати до уваги порядку планування в організації;

— прийняті раніше рішення (цільові настанови, директиви тощо) не повинні впливати на роботу творчої групи;

— орієнтуватися на перспективу.

Подані ідеї поділяють за допомогою балів на дві великі категорії: на модель «утопій» і модель «не утопій». У першу модель потрапляють прогнози бажаного майбутнього, у другу — прогнози небажаного майбутнього. Модель «утопій» доповнюють чинниками, що перешкоджають реалізації утопічних ідей, а до моделі «не утопій» пропонують чинники, що викликають небажані тенденції. Висловлені ідеї оцінюють за допомогою матриці переваг. Цей спосіб оцінювання полягає в підсумовуванні індивідуальних оцінок.

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

— визначення проблеми;

— виявлення чинників, що сприяють і перешкоджають виконанню мети, і встановлення зв'язку між ними;

— пошук варіантів розв'язання проблеми і вибір найоптимальнішого варіанта.

Метод Дельбека передбачає такий порядок роботи:

1. Короткий опис (протягом 15 хв.) кожним членом групи незалежно один від одного конкретної управлінської ситуації.

2. Зачитування і фіксування найхарактерніших пропозицій.

3. виправлення помилок і неточностей у формулюваннях осіб групи за допомогою питань і відповідей.

4. Фіксування кількості однакових пропозицій.

5. Зведення кількості пропозицій, що відрізняються, до мінімуму чи до нуля.

6. Синтез пропозицій, що виражають думку групи і виокремлення



фактичної ситуації, що склалася.

7. Стислий опис бажаного кожною особою групи.

8. Дискусія щодо пропозиції, яка оцінює наявну ситуацію, проводиться протягом 20 хв.

9. Винесення після дискусії кожним із групи трьох пропозицій за ступенем важливості.

10. Формулювання мети у вигляді пропозиції, з якою погоджується більшість учасників.

11. Складання переліку чинників, що перешкоджають досягненню мети.

12. Визначення чинників, що сприяють досягненню мети.

13. Складання плану реалізації організаційної зміни.

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

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

### ЛЕКЦІЯ 3. Поняття особистості в психології управління

1. Проблема особистості та індивідуальності в психології управління
2. Психологічні властивості особистості та їх врахування в управлінській діяльності
3. Психофізіологічні особливості особистості
4. Соціально-психологічні особливості особистості

**Ключові поняття:** людина, індивід, індивідуальність, особистість, індивідуально-типологічні особливості, індивідуально-психологічні особливості, темперамент, характер, здібності, індивідуальний стиль діяльності, статус, соціальна роль, позиція.

#### 1. Проблема особистості та індивідуальності в психології управління

Проблема особистості є однією з найважливіших у психології. На сучасному етапі актуалізується вона у сфері управління. Пов'язано це із зростанням ролі та значення людського чинника, закономірностей людської поведінки, а відповідно й мотивації управлінської діяльності.

Спершу психологія управління основну увагу приділяла плануванню, економіці, маркетингу, організаційно-технічній сфері управління. У 70-ті роки ХХ ст. з усвідомленням ролі організації та учасників управлінської діяльності розпочалося активне вивчення основних характеристик груп, людського чинника, поведінки особистості. У центрі досліджень проблем управління була людина, її особистісні якості, можливості, властивості. Нове бачення системи управління, новий підхід до управлінської діяльності стали базуватися на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, прибутком, інтересами підприємства, фірми, установи. Такий підхід є найсуттєвішим елементом сучасної культури управління, важливим чинником впливу на свідомість особистості, її вчинки, помисли, бажання й очікування. Саме тому без психологічних знань про особистість в управлінській діяльності не обійтися.

Керівнику необхідні наукові знання про психологічні особливості свого «Я», особистості працівника, що є передумовою професійного підходу в роботі з персоналом. З урахуванням цього великі фірми почали створювати служби управління людськими ресурсами, розгалужену систему керування персоналом. До психологічної науки все більше ставилися і як до джерела інформації про внутрішні резерви кожної людини, спосіб її мислення, зовнішні стимулятори поведінки, розглядаючи персонал як конкурентне багатство компанії, яке треба створювати, виховувати, розвивати і берегти.

Найпоширенішими у психологічній науці є поняття «людина», «індивід», «індивідуальність», «особистість», глибоке пізнання яких і феноменів, які вони позначають, допомагає керівнику глибше зрозуміти працівника, виявити комплекс умов, необхідних для наукової організації праці й управління.

**Людина** — родове поняття, що вказує на причетність істоти до вищого ступеня розвитку живої природи — людського роду; специфічна, унікальна

єдність біологічного і соціального; система, в якій фізичне і психічне, природне й соціальне становлять нерозривну єдність.

Психологія вивчає в людині психіку, її розвиток, індивідуально-психологічні особливості. Як істота біологічна, людина підпорядкована біологічним і фізіологічним законам, як істота соціальна — є частиною соціуму і продуктом суспільного розвитку.

Якщо поняття «людина» містить у собі всі людські якості незалежно від її наявності у конкретної людини, то поняття «індивід» характеризує конкретну людину, включає притаманні їй психологічні й біологічні властивості.

**Індивід** (лат. *individuum* — неподільне) — окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти.

Сутність індивіда визначає не тілесна окремість, а сукупність духовно-психологічних рис, які становлять його самотність.

З метою цілісної характеристики окремої людини, її оригінальності, самотності використовують поняття «індивідуальність», яке виникло ще в античній філософії, і по-різному тлумачиться різними галузями гуманітарного знання.

**Індивідуальність** — сукупність своєрідних психологічних особливостей і властивостей людини, що характеризує людську неповторність і виявляється у рисах характеру, специфіці інтересів, якостей, здібностей, які відрізняють одну людину від іншої.

Індивідуальність формує ті важливі характеристики людини, котрі забезпечують властивий лише їй стиль взаємозв'язків з навколишнім світом. Передумовою формування її є задатки. Індивідуальність є неодмінною і найважливішою ознакою особистості.

**Особистість** — людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського, суспільнозначущого та індивідуально неповторного.

Особистість — найголовніше в людині, найважливіша її соціальна ознака. Вона представлена соціально зумовленими, психологічними характеристиками, які виявляються у суспільних зв'язках, відносинах, є стійкими, визначають поведінку людини, що має суттєве значення як для самої особи, так і для її оточення. Якщо людина є носієм найрізноманітніших властивостей, то особистість — основна властивість, у якій виявляється її суспільна сутність. Особистість виражає належність людини до певного суспільства, певної історичної епохи, культури, науки тощо.

**Людина** — це складна система, у якій фізичне і психічне, генетично зумовлене і набуте, природне і соціальне утворюють нерозривну єдність. Саме в громадському житті, в системі суспільних відносин, набуваючи соціальних якостей для самостійної діяльності й активності, для самопізнання і самоствердження в реальній дійсності вона стає особистістю.

Об'єктивною умовою формування особистісних властивостей, якостей, рис характеру людини є система суспільних відносин (економічних, політичних, моральних та ін.), до якої вона належить. Становлення її неможливе поза суспільними відносинами, взаємодією, спілкуванням і діяльністю, активний суб'єкт яких — особистість.

Попри те, що людина розвивається у взаємодії з навколишнім середовищем, досвід її життя є індивідуальним надбанням, а процес розвитку особистості — завжди неповторний. Усе це вкотре підтверджує своєрідність, оригінальність психіки й особистості, які виявляються в рисах темпераменту, характеру, у специфіці інтересів, якостей та інтелекту, потреб і здібностей людини. Анатомо-фізіологічні особливості, своєрідність життєвого вияву зумовлюють відмінність однієї особистості від іншої, оригінальність почуттів і характеру.

Оригінальність, неповторність особистості як людської індивідуальності — головна передумова формування індивідуального стилю діяльності.

Психологічна наука послуговується такими загальновизнаними положеннями щодо особистості:

— особистість є продуктом історичного розвитку, тобто виникає на певному етапі еволюції людської істоти;

— особистість є суб'єктом соціальних відносин і свідомої діяльності;

— особистість — це системна якість індивіда, що формується у спільній діяльності й спілкуванні;

— важливою складовою особистості є її етнопсихологічний аспект.

**Індивідуальний стиль діяльності** — стійка індивідуально-специфічна система психологічних засобів, прийомів, навичок, методів, способів здійснення певної діяльності.

Люди з різними індивідуально-типологічними характеристиками нервової системи, різною структурою здібностей, темпераменту, характеру домагаються однакової ефективності різними способами. Індивідуальний стиль діяльності може бути оптимальним або неоптимальним з погляду ефективності роботи.

## **2. Психологічні властивості особистості та їх врахування в управлінській діяльності**

Багатоаспектність роботи керівників передбачає вмиле оперування поняттями «людина», «індивід», «індивідуальність», а також тими, що пов'язані з особистістю і становлять її структуру: «темперамент», «характер», «здібності», «емоції», «вольові якості», «мотивація», «соціальні установки». Структура особистості охоплює:

— загальнолюдські властивості (відчуття, сприйняття, мислення, пам'ять, воля, емоції);

— соціально-специфічні риси (соціальні установки, ролі, ціннісні орієнтації);

— індивідуально-неповторні риси (темперамент, поєднання ролей, самосвідомість).

Це дає змогу розглядати особистість як багаторівневу систему, що об'єднує в собі психофізіологічний, психологічний і соціально-психологічний рівні. В умовах управління та ділової взаємодії люди оцінюють один одного за рівнем інтелекту, який утворюється системою пізнавальних процесів (відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, мова, увага, уява), індивідуально-

психологічними властивостями (темперамент, характер, спрямованість тощо).

**Темперамент.**

Це поняття охоплює якості, від яких залежать реакції людини на інших людей і соціальні обставини. У більшості класифікацій і теорій темпераменту фігурують два компоненти — активність і емоційність. Активність характеризує ступінь енергійності, стрімкості, швидкості й, навпаки, повільності, інертності, а емоційність — особливості перебігу емоцій, почуттів, настроїв та їх якість. Темперамент вважають одним з основних понять психофізіології, наукове вивчення якого ведеться вже протягом багатьох років. Цю категорію ґрунтовно досліджували І. Павлов, Б. Теплов та ін.

**Темперамент** (лат. *temperamentum* — узгодженість, устрій) — індивідуальні особливості людини, що виявляються в силі, швидкості, напруженості, урівноваженості, перебігу її психічної діяльності, у порівняно більшій чи меншій стійкості її настроїв.

І. Павлов пов'язав типи темпераменту з діяльністю центральної нервової системи. Для вивчення індивідуальності застосовують чотири типи темпераменту: сангвінік, флегматик, холерик, меланхолік.

Сангвінік — сильний, врівноважений, рухливий тип нервової системи, характеризується високою активністю, енергійністю, жвавістю та багатством виразних рухів, міміки. Він товариський, легко змінює одне заняття на інше. У проблемних ситуаціях поводить себе адекватно і конструктивно. Як правило, добре навчається. За несприятливих умов і відсутності виховання в сангвініка можуть розвиватися поспішність, поверховість, легкодумство у вчинках, неухважність.

Флегматик — сильний, урівноважений, інертний тип вищої нервової діяльності, що характеризується спокоєм і рівним настроєм. Міміка і рухи флегматика невиразні. Він повільний і розважливий, довго розмірковує перед роботою, але послідовний і терплячий.

Холерик — сильний, неурівноважений тип нервової системи. Він активний, енергійний, швидкий, різкий, рвучкий, нестриманий. Схильний до швидких змін настрою, до емоційних зривів, запальний, іноді агресивний.

Меланхолік — слабкий тип вищої нервової діяльності, який характеризують низький рівень психологічної активності, сповільненість рухів, стриманість мови і швидка стомлюваність. Меланхоліку властива висока емоційна активність, глибина і стійкість емоцій, але зовні його риси виражені слабо.

Розвиваючи вчення І. Павлова, психолог Борис Теплов виокремив такі вияви людських властивостей:

- сила (витривалість);
- динамічність (легкість інерції нервових процесів);
- рухомість (швидкість зміни причин, зміна місця подразнення);
- лабільність (швидкість виникнення і припинення певного психічного процесу).

Дослідження Б. Теплова і Володимира Небиліцина виявили, що сила, працездатність нервової системи людини мають не тільки позитивні, а й

негативні моменти. Тому в людей слабкої нервової системи низька працездатність компенсується зростанням чутливості, що виявляється у точнішій і правильнішій реакції на зміни в навколишній дійсності. Темперамент не зумовлює соціальної повноцінності людини, немає ні «добрих», ні «поганих» темпераментів — існують різні способи поведінки і діяльності.

Сангвінічний темперамент характеризує висока працездатність. Сангвінік легко переключається в діяльності і спілкуванні, але недостатньо чутливий до зовнішніх змін. Йому цілком підходять заняття, пов'язані із спілкуванням і взаємодією з іншими людьми. Він швидко опановує нову обстановку, легко контролює свої емоції, наділений життєрадісним, стійким настроєм, помірною терпеливістю, миролюбною поведінкою, невеликою сугестивністю (навіюваністю) і підозрілістю. Спокійно ставиться до критики, розважливий, адекватно сприймає небезпеку.

Флегматик відрізняється врівноваженою поведінкою, слабкими емоційними переживаннями, стійким (без великих радощів і смутку) настроєм. Він терпеливий, повільно адаптується до певних умов, недостатньо товариський, стриманий у поведінці. Мова його монотонна, повільна, ставлення до критики і небезпеки байдуже, незворушне. Він повільно, але завзято йде до мети. У флегматика слабка сугестивність, оцінка своїх здібностей більш реальна, ніж у сангвініка, який їх дещо переоцінює.

Людям холеричного темпераменту характерна неврівноважена поведінка, сильні, короткочасні емоційні переживання, хиткий настрій із перевагою бадьорості. Мова їх голосна, різка, нерівномірна. Холерики мають слабку терпеливість, товариські, добре адаптуються у новому середовищі, але нерідко агресивні. Вони бурхливо переживають критику, поводяться і діють жагуче, захопливо, позитивно ставляться до нового, йдуть до мети з повною віддачею сил, піднесено, переборюючи будь-які труднощі. Іноді після піднесення активності впадають у депресію. Вони самолюбні, прямолінійні, схильні переоцінювати свої здібності, помірно сугестивні й підозрілі. Неврівноваженість їхньої нервової системи часто створює проблему сумісності з іншими людьми. Холерикам не рекомендують обирати професію, що вимагає сидячого способу життя, а також занять, пов'язаних із високими температурами, тривалим перебуванням біля вогню, тому що це завдає шкоди їх здоров'ю.

Меланхолійний темперамент вирізняють невисока працездатність нервової системи, слабка терпеливість, легкість зміни видів діяльності, чутливість до всього, що відбувається довкола. Поведінка меланхоліка дуже неврівноважена, замкнена, істерична, тривожна, емоційні переживання — глибокі й тривалі, у настрої переважає песимізм. Прагнення до мети в нього то сильне, то слабке (головне при цьому — уникнути перешкод), небезпека викликає розгубленість, пригніченість. Найчастіше він недооцінює своїх здібностей, надмірно сугестивний і підозріливий. Мова меланхоліка тиха з задиханням, рухи сковані, невпевнені, навички виробляються важко і легко гальмуються.

Щоб визначити тип темпераменту людини, насамперед слід переконатися,

що в неї наявні такі риси:

— активність. Про неї судять з того, наскільки енергійно людина прагне до нового, намагається вплинути на оточення і змінити його, перебороти перешкоди;

— емоційність. Виявляється в чуйності, прихильності до впливів, у швидкості, з якою відбувається зміна одного емоційного стану іншим;

— особливості моторики. Виявляються у швидкості, різкості, амплітуді м'язового руху.

Знання особливостей вияву різних темпераментів необхідне при виборі професії, комплектуванні виробничих колективів, управлінні організацією, керуванні групою працівників. Більшість сучасних професій доступна за наявності позитивної мотивації всім психічно здоровим людям, якщо в них не зафіксовано якихось медичних протипоказань. Так, люди з сильним типом нервової системи можуть виконувати відповідальну, складну, напружену роботу, готові до екстрених дій, зберігають витримку, самовладання. Люди зі слабким типом нервової системи — маловитривалі. Однак це компенсується високою слуховою, зоровою чутливістю, що дає переваги при оволодінні професіями, які потребують неабиякої м'язово-суглобної чутливості рухового аналізатора, точності окоміру.

### **Характер.**

Людина не народжується з характером, він формується в процесі її активної діяльності.

**Характер** (грец. *charakter* — риса, особливість) — сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що виявляються в типових способах діяльності та спілкування, в типових обставинах і визначаються ставленням особистості до них.

Характер людини виявляється в системі відносин з навколишньою дійсністю у ставленні: до інших людей (товариськість чи замкнутість, правдивість чи облудність, тактовність чи брутальність тощо); до справи (відповідальність чи несумлінність, працьовитість чи лінощі тощо); до власності (щедрість чи жадібність, ощадливість чи марнотратність, акуратність чи неохайність); до себе (скромність чи самозакоханість, гордість чи приниженість тощо).

Підставою для визначення характеру є не спорадичний, а стійкий вияв конкретних рис особистості в різноманітних ситуаціях, міра виразності цього вияву, співвідношення з іншими рисами.

Тип характеру. Поведінка людини завжди містить у собі когнітивний (пізнавальний, розумовий), афективний (чуттєвий, емоційний) і практичний (перетворювальний, сенсорний) компоненти, з переважанням одного з них, що дає змогу визначити характерологічний тип працівника. Приміром, перевага розумового компонента засвідчує тип «мислителя», емоційно-комунікативного — «співрозмовника», перетворювального — «практика». «Мислитель» більше орієнтований на пізнання внутрішнього і зовнішнього світу, на постійні роздуми про науку, мистецтво, життя. Він любить пофантазувати, що зумовлює його низьку товариськість, невміння розв'язувати організаційні завдання.

«Співрозмовник» товариський, контактний, любить компанії, легко знайомиться й адаптується в новій обстановці. «Практик» є людиною справи, не терпить тяганини, незавершених справ, зайвих міркувань. Як доброму організатору, йому подобаються завдання, що вимагають рішучих і негайних дій (М. Обозов, Г. Щокін).

Урахування трикомпонентної типології поведінки важливе у процесі вибору професії. Так, людина практичного типу обирає професії, пов'язані з виробничою діяльністю і керівництвом людьми. Емоційно-комунікативна людина надає перевагу професіям, що вимагають ефективного спілкування (кадрова робота, навчання людей тощо). Людина розумового типу знаходить себе у розумовій професійній діяльності (проектування, конструювання тощо).

Типологія людей І. Павлова ґрунтується на вченні про дві сигнальні системи: образній і тій, що відображає образи за допомогою слова. Перевага першої сигнальної системи характеризує *художній тип*, другої — *розумовий тип*, а їх рівновага — *середній тип*.

Наявність двох сигнальних систем у психіці людини пов'язана з діяльністю правої і лівої півкуль мозку: відносна перевага діяльності правої півкулі мозку людини дає змогу говорити про домінування першої сигнальної системи, а перевага лівої півкулі — про домінування другої. Ті, хто обробляє інформацію за допомогою лівої півкулі, люблять розв'язувати проблеми логічним шляхом. Вони активні й говіркі, радше зроблять висновки, ніж запропонують нові ідеї. Люди, що обробляють інформацію за допомогою правої півкулі, сильні своєю інтуїцією, добре мислять образно, їм подобається винаходити, знаходити головну ідею.

В управлінській діяльності важливими є і знання про відповідні схильності лівосторонніх («лівші») і правосторонніх («правші») людей, що слід брати до уваги під час проектування і компонування робочих місць, комплектування штату. Зважаючи на те, що серед лівосторонніх частіше трапляються обдаровані люди, дослідники рекомендують для поліпшення роботи з персоналом враховувати чинник «ліворукості».

### **Здібності.**

У самореалізації особистості важливу роль відіграють і її здібності, що необхідно враховувати у процесі формування колективу організації, розстановки людей, управлінській діяльності загалом.

**Здібності** — індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.

Формування здібностей відбувається на основі *задатків* — вроджених анатоμο-фізіологічних особливостей нервової системи мозку. В основі однакових досягнень за певного виду діяльності можуть бути різні здібності, разом з тим одна й та сама здібність є умовою успішності різних видів діяльності. Здібності за основними видами діяльності бувають загальними і спеціальними. До *загальних здібностей* належать психічні властивості людини (увага, спостережливість, запам'ятовування, творча уява, розважливість та ін.). До *спеціальних здібностей* — психологічні особливості індивіда, що забезпечують йому успіх у певному виді діяльності: образотворчі здібності



(почуття лінії, пропорції тощо), математичні здібності (схильність до аналізу і синтезу тощо) та ін.

Отже, аналіз здібностей дає змогу зрозуміти, чому різні люди майже в однакових умовах життєдіяльності досягають різних інтелектуальних, творчих, професійних успіхів, швидше і краще за інших засвоюють знання, вміння, навички.

Для психології актуальним є те, наскільки здібності зумовлені спадковістю і впливом соціального середовища. Щодо цього досить влучним є твердження, що спадковість визначає можливості людини, а середовище — наскільки до них вдається наблизитися. Здібності формуються в діяльності, розвиваються на основі генетично зумовлених задатків. Самі природні задатки як потенційні можливості людини ще не є запорукою її успішної діяльності в майбутньому, їх потрібно розвивати, що можливо в соціумі, складовою якого є практика життєдіяльності.

Здібності можуть існувати лише в постійному розвитку. Та здібність, яка не розвивається, яку людина перестає використовувати в практичній діяльності, з часом втрачається. Тільки завдяки постійним вправам вона підтримує і розвиває в собі відповідні здібності. А загалом успішність діяльності людини залежить від ефективного використання сукупності її здібностей, умілого компенсування тих, яких не вистачає. У цьому контексті психологія вважає актуальними такі закономірності:

— ефективність будь-якої діяльності, зокрема управлінської, залежить не від однієї, а від кількох різних здібностей, поєднання яких може бути здійснене різними способами;

— здібність, якої немає у людини, може бути компенсована іншими, високорозвиненими;

— успіхи особистості в навчанні, праці, житті загалом залежать не тільки від її здібностей, а й від уявлення оточення про них;

— продуктивність є важливим чинником розвитку здібностей людини. На неї впливають не тільки вроджені задатки, а й розвиток відповідної системи операцій, умінь і способів дії в конкретній галузі. Рівень розвитку операцій, умінь і навичок у свою чергу залежить від соціокультурного, етнопсихологічного середовища, зокрема від традицій управлінської культури, парадигм навчання і підготовки кадрів управління.

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від загальної здібності до управлінської діяльності (ЗЗУД). Про виразність ЗЗУД свідчать уміння керівника розв'язувати нестандартні завдання і проблеми, здатність мислити масштабно, а також наслідки вияву цих здібностей. Наприклад, керівника характеризують за ступенем різноманітності використовуваних ним прийомів і методів управління: чим вищий цей ступінь, тим сильніший керівник. У прямій залежності від управлінських здібностей керівника перебуває ефективність роботи з добору і розстановки кадрів: сильний керівник схильний підбирати сильних підлеглих, а слабкий — слабких. А тому шкода від слабого керівника є подвійною: безпосередня (пряма) зумовлена низькою ефективністю його управлінської діяльності, побічна

(непряма) пов'язана з негативною самоорганізацією. До інших наслідків ЗЗУД належать уміння правильно оцінювати діяльність підлеглих, перерозподіляти функції управління між керівниками нижчих рангів.

### 3. Психофізіологічні особливості особистості

Ставлення людини до навколишнього світу, інших людей, до самої себе психічним способом виявляється через емоції.

**Емоції** (лат. *emoveo* — хвилюю, збуджую) — психічне відображення у формі безпосереднього переживання життєвого змісту явищ і ситуацій.

Вони є суб'єктивною формою вираження потреб, передують діяльності для задоволення потреб, спонукають і спрямовують її. Успіх і невдача, досягнення мети і крах ідеалів — усе це сприймається людиною насамперед емоційно. Різноманітність життєвих ситуацій породжує і різноманіття людських емоцій: позитивних і негативних, глибоких і поверхових тощо.

Завдяки емоціям людям легше порозумітися, об'єктивніше оцінити стан співрозмовника і ситуацію, спільну діяльність і спілкування. Такі базові емоції, як сором, подив, огида, задоволення, зацікавленість, радість, гнів, горе, зневага на обличчі, наприклад, африканця відображаються майже так само, як і на обличчі європейця. Отже, люди різних культур однаково сприймають і оцінюють вираз обличчя за емоційними станами. Це свідчить про вроджений характер основних емоцій. Але вродженими є не всі емоції, немало їх люди набувають у процесі навчання і виховання.

Емоції є внутрішньою мовою, системою сигналів, за допомогою яких індивід дізнається про те, що відбувається. Вони відтворюють відношення між мотивами і діяльністю. До основних емоційних станів людини, крім власне емоцій, належать почуття та афекти.

**Почуття.** Вони є однією з основних форм переживання людиною свого ставлення до предметів і явищ дійсності.

**Почуття** — психічні стани і процеси, які відображають емоційний аспект духовного світу людини, її суб'єктивне переживання подій, емоційне ставлення до навколишньої дійсності.

Почуття виконують сигнальну функцію, оскільки містять інформацію про оточення людини, є важливим регулятором її поведінки. Як досить стійкі психічні утворення, вони виокремлюють явища, які мають стабільну мотиваційну значущість.

**Афекти.** Свідченням їх є вчинки під впливом сильних емоцій, а не логіки розуму, зниження самовладання людини.

**Афект** (лат. *affectus* — хвилювання, пристрасть) — сильний і відносно короткочасний емоційний стан, пов'язаний з різкою зміною важливих для суб'єкта життєвих обставин.

Такими станами є, наприклад, лють, жах, відчай, екстаз (нестяма), екзальтація (збудження без затьмарення свідомості). Здебільшого вони супроводжуються виразною мімікою, жестикуляцією. Як правило, афекти не сприяють нормальній організації поведінки.

Прикладом афекту може бути несподіване переживання страху.

**Страх** — короткочасна чи стійка емоція, породжена в людині дійсною чи уявною небезпекою.

Як психологічне явище, він виражається в тривожних і болісних переживаннях, у переляку, жаху, паніці, а також у діях (стихійних чи свідомих), спрямованих на самозбереження. Йому передують нерішучість і сумніви. Виокремлюють такі види страху: страх бідності (убогості), критики, хвороби, любовного розчарування, старості й смерті. Оскільки страх є тільки станом людської свідомості, його можна контролювати і спрямовувати. Виховання стійкості до страху пов'язане з виробленням умінь володіти собою за його відчуття.

Якими б емоції не були, вони завжди невіддільні від особистості, оскільки пов'язані з її потребами, відтворюють стан, процес і результат їх задоволення. Вдосконалення вищих емоцій і почуттів передбачає особистісний розвиток людини.

### **Вольові якості**

Прийняття й реалізація будь-яких рішень чи отримання себе від конкретних дій потребують відповідних вольових зусиль людини, актуалізації її волі.

**Воля** — здатність людини, що виявляється у самодетермінації й саморегуляції діяльності та різних психічних процесів.

Вольові акти індивіда пов'язані з докладанням зусиль, прийняттям рішень та їх реалізацією. В управлінській діяльності вольове рішення приймається в умовах різноспрямованих гіпотез, конкуруючих поглядів. Жодна з позицій не здатна остаточно перемогти без прийняття вольового рішення, під час якого відбувається самообмеження, стримування певних сильних потягів, свідоме підкорення їх іншим, значущим цілям. Вольова дія передбачає наявність продуманого плану здійснення вчинку. Особливою ознакою вольової дії є посилена увага до діяльності й відсутність безпосереднього задоволення у процесі й результаті її здійснення. Іноді людина спрямовує вольові зусилля на те, щоб не перемогти обставини, а подолати себе.

В управлінській діяльності без упевненості в собі й довіри не обійтися. Навіть у надто складних ситуаціях, настроївши свої думки на перемогу, постійно заохочуючи позитивні емоції, віру в успіх, людина неодмінно їх досягне — така формула перетворення будь-якого прагнення на реальність.

### **Мотиви й мотивація**

Психічну природу діяльності людини неможливо пізнати без з'ясування її мотивів, які психологія розглядає як складні інтегральні психологічні утворення.

**Мотив** (лат. moveo — штовхаю, рухаю) — стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків.

До структури мотиву, на думку психологів (Є. Ільїн), належать такі психологічні компоненти:

- блок, що визначається потребами;
- блок «внутрішнього фільтру» (моральний контроль, оцінювання

зовнішньої ситуації, своїх можливостей, інтереси, нахили, рівень домагань);

— цільовий блок (образ предмета, що може задовольнити потребу; ціль; процес задоволення потреб).

За своїм мотиваційним значенням особливо важливою є потреба.

**Потреба** — стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини.

*Потреби є джерелом активності людини, завдяки їм здійснюється регулювання її поведінки, визначається спрямованість мислення, емоцій, почуттів і волі.*

Серед основних потреб особистості виокремлюють:

— біологічні (потреби в їжі, повітрі тощо);

— матеріальні (потреба в одязі, житлі тощо);

— соціальні (потреба в предметно-суспільній діяльності, в усвідомленні свого місця в суспільстві);

— духовні (потреба в інформації — пізнавальній, моральній та ін.).

Всебічне пізнання причин поведінки людини пов'язане з аналізом її потреб, мотивів, які спричинилися до її конкретних вчинків, поведінки загалом. У таких випадках ідеться про мотивацію.

**Мотивація** — сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність.

Феномен мотивації реалізується в різних її формах, що залежить від змісту і психічної сутності мотивів, особливостей структури особистості, віку, статі, соціальної диспозиції тощо.

#### 4. Соціально-психологічні особливості особистості

**Соціальні установки.** Одним із центральних у психології є поняття «установка» як готовність людини до певної активності, спрямованої на задоволення конкретної проблеми чи їх сукупності. Із різних її видів психологію управління цікавить передусім соціальна установка. Оскільки значною мірою вона стосується позиції, відносин особистості в організації, регулюють соціальну поведінку, ціннісні орієнтації особистості.

**Соціальна установка** — суб'єктивна орієнтація індивідів як представників групи на певні цінності.

Орієнтації диктують людині соціально прийнятні способи поведінки. У психології управління установку використовують під час вивчення: 1) ставлення особистості як члена групи (організації, установи тощо) до об'єктів, механізмів саморегуляції; 2) стійкості й погодженості соціальної поведінки індивіда під час прийняття управлінського рішення, прогнозування можливих форм поведінки персоналу за певних обставин тощо. В управлінській діяльності важливі такі функції установки:

— визначення стійкості, послідовності, цілеспрямованості діяльності;

— забезпечення стабільної діяльності в ситуації, схильній до змін;

— звільнення суб'єкта від необхідності приймати рішення і мимовільно

контролювати діяльність у стандартних ситуаціях;

— визначення інертності діяльності, забезпечення важкості пристосування суб'єкта до нових ситуацій.

Ефекти установки безпосередньо виявляються тільки за зміни умов діяльності, спричинюються відповідністю чи невідповідністю внутрішніх потреб, ставленням людини до себе, соціальних вимог узагалі, конкретних фактів дійсності зокрема.

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

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

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

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

У різних групах одна людина може мати різний статус. Оскільки індивід перебуває у взаємозв'язках різного рівня, виокремлюють економічний, правовий, професійний, політичний, особистісний та інші статуси особистості.

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

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

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

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

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

**Роль** (франц. role — перелік) — певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу і позиції у групі, суспільстві, в системі міжособистісних, суспільних відносин.

Кількість ролей, їх діапазон визначається різноманітністю соціальних груп, видів діяльності й відносин, до яких залучена особистість. Але жодна роль не вичерпує особистості повністю, людина протягом свого життя виконує безліч

ролей. Постійне виконання однієї чи кількох ролей сприяє їх закріпленню.

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

## ЛЕКЦІЯ 4. Психологічні особливості організації в аспекті психології управління

1. Сутність, роль і місце організації в управлінні.
2. Соціально-психологічна характеристика організації.
3. Психологічна характеристика групи як структурного елементу організації.
4. Співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні організаціями.
5. Поняття команди в організації.

**Ключові поняття:** управління, організація, група, групова згуртованість, колектив, команда.

### 1. Сутність, роль і місце організації в управлінні

Поняття «організація» вживають переважно в таких значеннях: організація як внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія диференційованих частин цілого; організація як сукупність процесів чи дій, що мають своїм наслідком утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; організація як об'єднання людей, які спільно реалізують програму або мету і діють на підставі певних правил і процедур.

З погляду психології управління для керівника важливе знання всіх аспектів цієї дефініції: знаючи, наприклад, тип організації, він чіткіше зможе визначити свою роль у ній, джерела влади, спосіб впливу на підлеглих тощо. І чим розгалуженіша система різноманітних ланок, тим більшою є потреба в координації окремих видів діяльності з метою уникнення дублювання дій підрозділів тощо. Непорозуміння щодо обов'язків, нечіткість комунікацій знижують продуктивність праці, призводять до невиконання завдань. Чітке знання керівником, співробітниками своїх функцій, меж персональної відповідальності, координування дій, процесів, діяльності передбачає наявність структури організації.

Загалом організації необхідно мати принаймні дві особи, котрі вважають себе належними до неї, хоча б одну спільну для всіх мету, розподіл завдань та відповідальності між членами групи і орієнтованість на результат.

Незалежно від того, який особистісний сенс у здійсненні управлінської діяльності вбачає кожний представник організації, має існувати спільна складова досягнення загальних цілей, яка формується в групі. Перш ніж здійснювати спільну діяльність, виявляти її показники, потрібно уявити основні характеристики організації, в якій вона відбувається. Тому деякі дослідники дефініцію «організація» об'єднують із поняттями: 1) цілого, яке є більшим або меншим, ніж сума частин; 2) системи; 3) порядку, як це прийнято в кібернетичній теорії.

Найчастіше організацію трактують як процес упорядкування діяльності, зведення певних елементів у конкретну систему або як результат цієї

діяльності, тобто саму систему. Під цим кутом зору виокремлюють структурний, динамічний та регуляційний аспекти організації. Існування організації у просторі та в часі є підставою для твердження про дві структури — *екстенсивну*, що відображає статику системи (існує в просторі) та *інтенсивну*, яка відображає її динаміку (існує в часі).

Щодо діяльності організації, то термін «управління» зазвичай використовують у таких значеннях: 1) функція, спеціальний вид діяльності в організації; 2) певний прошарок людей, соціальна категорія тих, хто виконує роботу з управління; 3) спеціальна галузь знань, яка допомагає здійснювати цю діяльність.

У виробничо-діловій системі відносин організація виконує цілу низку **спеціалізованих функцій**, серед яких особливе місце посідають:

— *функція об'єднання ресурсів*, необхідних для промислового виробництва товарів та послуг. Організаційному об'єднанню підлягають матеріальні, фінансові, соціальні та психологічні ресурси;

— *функція розподілу обов'язків*. Передбачає спеціалізацію фахових знань, трудових навичок у залежності від можливостей і підготовки учасників спільної діяльності до вимог виконання завдань різного ступеня складності;

— *функція забезпечення доходів*. Реалізується шляхом оцінки організацією якості та кількості праці, що в кінцевому випадку виражається у грошовому еквіваленті, в тому числі у формі заробітної плати;

— *функція концентрації зусиль*. Організація, використовуючи внутрішню автономію і самоврядність, здатна вносити корективи у перерозподіл усіх наявних у її розпорядженні ресурсів для кращої реалізації пріоритетних завдань чи цілей;

— *функція захисту та гарантій майбутнього*. Організація бере на себе зобов'язання соціального і психологічного захисту своїх працівників в умовах підвищеної конкурентності, соціальної нестабільності, економічних криз. Досвід показує, що організації, які реалізують дану функцію, виявляють більшу життєздатність у ринковому середовищі, отримують підтримку від своїх працівників;

— *функція зв'язку з іншими організаціями*. Організація включена в систему міжвиробничої кооперації. Її існування залежить від взаємодії з іншими установами, фірмами, які виступають як партнери, як споживачі продукції, послуг, як організації, що обслуговують виробничий процес. Особливо функція зв'язку є значущою за умов раптових змін у ринковому середовищі, зміни кон'юнктури ринку, впровадження (тиражування) інновацій.

## 2. Соціально-психологічна характеристика організації

Налагодження діяльності організації потребує знання її основних соціально-психологічних характеристик.

Структурно організацію утворюють різноманітні зв'язки та взаємозв'язки її елементів – організація є комунікативною системою. До її системи входять формальні, неформальні, напівформальні, позаформальні, офіційні й неофіційні



зв'язки. Неформальні реалізуються в системі міжособистісних контактів і відносин, формальні – у системі відносин, обумовлених і закріплених у службових інструкціях.

Організація як соціально-психологічний феномен стосовно кожного її індивіда виконує *соціально-психологічні функції*.

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

Функція актуалізації має на меті надання організацією кожному її члену соціально-технологічних засобів, які дають змогу реалізувати творчий потенціал в індивідуальній діяльності чи у співпраці, взаємодії з іншими. Соціально-психологічний продукт цих відносин – самооцінка, мотивація досягнень, рівень вимог та ін.

Функція групової інтеграції та активізації діяльності сприяє активній перебудові неупорядкованих групових станів, забезпечує оптимальне поєднання індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, погодженість рольової поведінки співробітників при розв'язанні спільного завдання. Організація дає змогу людині реалізувати енергію творчості.

Організація як соціально-психологічний феномен містить механізми соціальної регуляції організаційної поведінки. З огляду на специфіку їх функціонування виокремлюють такі групи цих механізмів:

- соціального впливу – організації впливають на морально-психологічний стан індивідів, на демографічні процеси; завдяки системам влади в організації підтримується внутрішній соціальний порядок тощо;
- соціальної залежності – специфіка зв'язків між структурними компонентами організації;
- соціальної відповідальності – специфіка контролю над діяльністю суб'єкта з погляду виконання ним прийнятих норм, правил, завдань та ін.

### **3. Психологічна характеристика групи як структурного елементу організації**

Будь-яку організовану діяльність очолює група людей.

Донедавна західна психологія не визнавала поняття «колектив» і оперувала поняттям «мала соціальна група». Протягом останніх років як у зарубіжній, так і у вітчизняній психології, а відповідно і в управлінні, визнають наявність і соціальної групи, і колективу.

У соціальній психології група є осередком, в якому задовольняються індивідуальні інтереси, потреби і цілі особистості, перетинаються зв'язки, соціальні та психологічні детермінанти регуляції її поведінки.

**Група** — конкретна спільнота людей, залучених до типових для них різновидів і форм діяльності та об'єднаних системою відносин.

Поведінка і діяльність людей у групах регулюються спільними цілями, нормами, цінностями. Головні ознаки групи: — зміст і характер спільної діяльності; — цілі та завдання спільної діяльності; — певний тип відносин між

особами в групі; — зовнішня та внутрішня організація; — прийняті у групі норми та цінності; — усвідомлення належними до групи особами своєї причетності до неї, наявність «ми-почуття»; — наявність групових атрибутів (назва, символи тощо).

Найзагальнішими характеристиками групи з погляду управління є:

1. Спрямованість групи. Охоплює соціальну цінність прийнятих групою цілей, мотивів діяльності, ціннісних орієнтацій і групових норм.

2. Організованість групи. Виявом її є здатність групи до самоврядування та інтегративність як міра злитості, єдності, спільності осіб у групі між собою на протиположності роз'єднаності.

3. Мікроклімат, тобто психологічний клімат групи. Визначає самопочуття кожної особистості, її задоволеність групою, комфортність перебування в ній, коли кожний прагне бути серед інших людей, належати до групи, відчувати позитивні зустрічні емоції.

4. Референтність — ступінь прийняття індивідами групових еталонів і лідерство — ступінь провідного впливу окремих осіб групи на групу загалом у розв'язанні важливих для неї завдань.

5. Інтелектуальна активність і комунікабельність. Вони виражають характер міжособистісного сприйняття, утвердження взаєморозуміння, здатність знаходити спільну мову.

6. Емоційна комунікабельність. Свідченням її є міжособистісні емоційні зв'язки, задоволення соціальної потреби в емоційно насичених контактах.

7. Вольова комунікабельність. Це — здатність групи протистояти впливам інших груп, обставин, стійкість до стресу, надійність в екстремальних ситуаціях, спрямованість і наполегливість у конкурентних умовах.

Кожна організація є поліструктурним утворенням, що означає наявність різних типів груп: організаційно-управлінських, соціальних, соціально-демографічних, функціональних, професійно-кваліфікаційних, комунікативних та ін. Керівництву організації потрібно чітко знати й представляти інтереси всіх груп, уміти знаходити баланс очікувань і запитів.

*Організаційна структура групи.* Її утворюють структурні елементи, головна функція яких — управління основною діяльністю організації. Представлена вона трьома рівнями.

1. Корпоративний рівень. Його утворює група людей зверху піраміди, кожний з яких і всі разом становлять вище керівництво. У сферу їх діяльності входить: — розроблення загальної стратегії управління, яка визначає головну діяльність і порядок її виконання; — відповідальність за основний капітал компанії (фірми, підприємства), за її фінансову стабільність; — з'ясування видів товарів і послуг, які повинна виробляти організація, щоб отримувати прибуток; — поширення інших організаційних цінностей своєї фірми тощо.

На цьому рівні структури одночасно відбувається безліч взаємодій, виникає постійна необхідність коригування роботи, щоб звести до мінімуму можливість конфліктів, надмірної напруги тощо. Відповідно, кожний працівник може отримати наказ виконати обов'язки вузького спеціаліста, надати іншим співробітникам інформацію, яка стосується його сфери діяльності. Через

широкий спектр обов'язків вони не мають змоги докладно ознайомлюватися з усіма деталями роботи, тому обмежуються принциповим попереднім рішенням і правом остаточного утвердження, залишаючи на інших уточнення деталей. Принципове попереднє рішення має змусити діяти тих, кому доручають докладне доопрацювання, а остаточне схвалення роблять після подання та оцінювання результатів. На цьому рівні відбувається делегування відповідальності, що передбачає можливість висловлювання особистої думки кожним співробітником, а значну кількість рішень приймають без вказівок.

2. Керівний рівень. Його представляє група людей, які відповідають за вузьку сферу, ніж загальне управління, але ширшу, ніж конкретні виробничі проблеми.

До представників керівного рівня прислухається вище керівництво, з ними часто радяться або обговорюють питання, які визначають стратегію компанії, але вони завжди повинні зважати на думку вищого керівництва і чекати від нього остаточних розпоряджень у подібних справах. Кожний керівник відповідає за певну форму діяльності свого підрозділу, назва якого точно описує функціональний зміст діяльності. За таких умов підрозділи можуть працювати для інших підрозділів, але не замість них.

3. Керівництво середньої ланки. Його діяльність обмежена виробництвом «продукту», за яке керівники несуть відповідальність. Вони рідко вирішують, що саме виробляти, хоча вище керівництво часто радиться з ними. Головні їх обов'язки — організація роботи групи підлеглих, які під їхнім керівництвом вироблятимуть відповідну продукцію з мінімальними помилками, браком, трудовими конфліктами тощо. Такі керівники є ключовою ланкою кожної організації, позаяк несуть безпосередню відповідальність за виконання роботи.

*Соціальна структура.* Її утворюють робітники (кваліфіковані й некваліфіковані), службовці, спеціалісти і керівники.

*Функціональна структура.* Вона передбачає розподіл працівників переважно фізичної праці (основні й допоміжні) і працівників переважно розумової праці (адміністративно-управлінський персонал, виробничо-технічні, конторські працівники).

*Соціально-демографічна структура.* У ній виокремлюють групи за віком, статтю тощо.

*Професійно-кваліфікаційна структура.* До неї належать такі групи працівників: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані, практики, із середньою спеціальною освітою, із вищою освітою.

*Комунікативна структура.* Для нормальної, ефективної організації праці управління спільною координованою діяльністю велике значення має комунікативна структура, комунікативний зв'язок у соціальній групі, установі, фірмі. Цю структуру можна представити як мережу каналів, якими у групі відбувається обмін інформацією й думками. З огляду на їх статус виокремлюють формальні (встановлені адміністрацією відповідно до посадової організаційної структури і зв'язують людей по вертикалі та горизонталі всередині трудового осередку) та неформальні (виходять за межі організації й

не збігаються з офіційно встановленими). *Формальні потоки* ніколи не задовольняють потреби учасників трудового процесу, тому що соціальні контакти не обмежуються лише офіційними межами. Інформація *неформальних потоків* може випереджувати формальну, іноді вона буває недостатньо достовірною. В організаціях (групах), що функціонують нормально, завжди існує баланс формальних і неформальних інформаційних потоків із превалюванням то одного, то іншого.

За іншою класифікацією комунікацій виокремлюють *нисхідну інформацію*, що йде «зверху вниз», тобто від керівництва до підлеглих, з верхніх ешелонів управління на нижні, і *висхідну інформацію*, спрямовану «знизу вгору», від безпосередніх учасників трудового процесу до керівників усіх рівнів. За дефіциту в організації інформації працівники психологічно почувають себе непевно і навіть принижено. Тому необхідно прагнути, щоб два потоки інформації були урівноважені, не створювали напруги у відносинах, а сприяли успішному розв'язанню спільних завдань.

Важливими при цьому є *комунікативні мережі*, що підрозділяються на централізовані й децентралізовані. В одних моделях уся комунікація замикається на керівнику чи лідерові групи, в інших — більш-менш рівномірно розподіляється між працівниками організації. Централізовані мережі більшою мірою, ніж децентралізовані, сприяють вирішенню відносно простих завдань, але стають на заваді ефективному розв'язанню складних проблем, а також зменшують задоволеність учасників взаємодії роботою, знижують групову згуртованість, хоча і сприяють розвитку лідерства. У кожному трудовому осередку виокремлюють також структури впливу, очікувань і симпатій.

*Структура впливу.* Формується вона на основі взаємодій двох категорій осіб однієї групи — тих, що заявляють про свої бажання, і тих, хто ті бажання виконує.

*Структура очікування.* Виникає завдяки консенсусу однієї частини групи (одноголосне прийняття рішення, збіг думок) відносно того, якої поведінки варто очікувати від конкретних осіб, що входять до групи, у конкретних ситуаціях.

*Структура симпатій.* Характеризується тим, що співробітники ставляться один до одного з різною мірою симпатії, антипатії чи байдуже.

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

Основою формування та розвитку соціальної групи (організації) є комунікативний процес, ефективність якого значною мірою залежить від таких комунікативно-психологічних явищ як міжособистісна сумісність, взаєморозуміння, групова згуртованість та соціально-психологічний клімат.

З іншого боку, ці явища є критеріями рівня розвитку соціальної групи.

#### **Міжособистісна сумісність.**

Головні її ознаки – взаємне прийняття партнерів у спілкуванні та спільній діяльності, висока безпосередня задоволеність учасників взаємодії її процесом і результатом, коли кожний із них виявився на висоті вимог іншого. Базується

вона на оптимальній схожості або доповнюваності ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, інших індивідуально-психологічних та соціально-психологічних характеристик особистості. Критерієм міжособистісної сумісності є суб'єктивна задоволеність партнерів результатами взаємодії, взаємними симпатіями, взаєморозумінням, взаємоповагою.

Існують різні класифікації сумісності. Акцент на ролі саме міжособистісної сумісності роблять у своїй класифікації сумісності Р. Кричевський та І. Антонова. На їх думку міжособистісна сумісність ґрунтується на:

- спрацьованості партнерів і зумовлена тривалою взаємодією;
- операційно-рольовій (в основі лежить розуміння партнерами задумів та дій один одного);
- сумісності особистісних якостей;
- сумісності у спілкуванні в процесі трудової діяльності.

Знання і врахування чинників психологічної сумісності важливі на всіх етапах створення і функціонування колективу, є одним із стрижневих елементів управлінської діяльності, оскільки психологічна несумісність породжує конфлікти, антипатію, які спричинюють зниження ефективності функціонування колективу, а інколи і його розвал. Часто до згубних наслідків призводять, наприклад, несумісність керівника і його заступника, формального і неформального лідерів.

#### **Взаєморозуміння у спілкуванні**

Однією з причин невиконання підлеглими поставлених завдань, виникнення в організації конфліктів (між керівником і підлеглими, між підлеглими) та погіршення в ній соціально-психологічного клімату є відсутність *взаєморозуміння*, в першу чергу між керівником і підлеглими.

Тобто є проблема в досягненні єдності позицій менеджера та підлеглого. Для того, щоб підлеглі сприймали позицію менеджера, потрібно показати їм, що дії, які він повинен здійснити, не тільки не суперечитимуть принциповим поглядам підлеглих, а навіть сприятимуть задоволенню певних їхніх потреб. Крім того, люди легше сприймають і краще виконують завдання тієї людини, до якої вони відчують емоційно позитивне ставлення і, навпаки, погано сприймають завдання від людини, до якої у них негативне ставлення.

Саме від взаєморозуміння між співробітниками організації залежить, яким буде морально-психологічний клімат в організації, а від взаєморозуміння між діловими партнерами – які будуть між ними відносини.

**Взаєморозуміння** – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій один одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів. Прагнення до взаєморозуміння не тільки психологічна, а й етична проблема. Використання механізмів взаєморозуміння, їх пошук, добір і зміна – це прояв моралі в реальності, свідчення моральності людини.

Механізми взаєморозуміння:

- *рефлексія* – у соціальній психології це механізм усвідомлення індивідом чи групою того, як їх насправді сприймають і оцінюють інші індивіди чи групи;
- *ідентифікація* – уподібнення себе іншому;

- *емпатія* – уміння проникнути в переживання іншої людини, уміння співпереживати, співчувати.

**Групова згуртованість** – процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до організації (групи) належних до неї осіб; дружний, організований, однотайний колектив.

Вона передбачає утворення і розвиток у групі (організації, установі тощо) зв'язків, які забезпечують перетворення зовнішньо заданої структури на психологічну спільність людей, складний психологічний організм, якому властиві безконфліктність відносин і узгодженість внутрішньогрупових дій. Конкретними показниками згуртованості є: рівень взаємної симпатії в міжособистісних відносинах; ступінь привабливості групи для її учасників.

До факторів, які впливають на рівень згуртованості дослідники відносять:

- частота взаємодії;
- стиль керівництва групою;
- статусні та поведінкові характеристики членів групи;
- вияви подібності між людьми (за віком, професією, цінностями, установками тощо);
- успіх у виконанні групового завдання.

#### **Соціально-психологічний клімат**

Значний вплив на ефективність діяльності організації має соціально-психологічний клімат організації.

**Соціально-психологічний клімат організації** – це соціально-психологічний стан організації як єдиного цілого, що інтегрує її окремі групові стани і дає уявлення про характер ціннісних орієнтацій, міжособистісних відносин, взаємних очікувань у ньому.

Інституційною основою соціально-психологічного клімату організації є «соціально-психологічні клімати груп», які входять в організацію.

**Соціально-психологічний клімат групи** – якісний аспект міжособистісних відносин, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі.

Соціально-психологічний клімат характеризують як позитивні, так і негативні ознаки. До позитивних ознак соціально-психологічного клімату належать:

- наявність позитивної перспективи для групи і кожного її індивіда;
- взаємодовіра і висока взаємовимогливість у групі;
- ділова критика;
- вільне висловлювання власної думки;
- відсутність тиску керівників на підлеглих;
- достатня поінформованість працівників про цілі та завдання організації;
- задоволеність працею й належністю до групи;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі тощо.

Негативними ознаками соціально-психологічного клімату є дезінтеграція групи, нечітко визначені права та обов'язки осіб організації, відсутність чітко

налагодженої системи комунікацій, наявність проблем адаптації до умов організації та ін.

#### 4. Співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні організаціями

Проблема співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні організаціями ґрунтується на різноманітних філософських засадах, психологічних дослідженнях. Одні з них вважають базовим твердженням, що людина — насамперед біологічна істота, і саме це визначає її роль і місце в групі, інші пріоритетним у становленні та розвитку особистості вважають соціум. Залежно від взятої за основу тези теоретично обґрунтовують тип організації, тип керівництва, стратегію управлінського рішення, інші характеристики управлінської діяльності.

На сучасному етапі домінуючим є системний підхід до управління організаціями, згідно з яким розвиток керівника розглядають у єдності внутрішньої психічної й зовнішньої практичної діяльності: з одного боку, психічні властивості особистості виявляються, формуються і розвиваються в управлінській діяльності, з другого — управлінська діяльність, маючи багато ступенів свободи, значною мірою зумовлена особистими якостями керівника.

Сучасні психологічні концепції управління організаціями в основі мають переважно інтереси людини, пріоритетність її соціально-психологічного, професійного, морального потенціалу, знань, стилю і культури ділових відносин. Керівника вважають не тільки організатором виробництва, а й організатором нововведень, новатором і підприємцем. Функціональний зміст його діяльності ускладнюється, розширюється. Він повинен не тільки вміти планувати і контролювати поточні справи організації, а й прогнозувати тенденції, формувати стратегію її розвитку, відповідність цій стратегії різноманітних нових ідей. Все це підвищує вимоги до професійної діяльності керівника у керованій ним організації, робить залежним успіх діяльності організації від його умінь та здібностей.

Професіоналізм у цьому контексті є інтегральною якістю керівника, що охоплює індивідуальний стиль діяльності, мотиваційну належність до певної діяльності, спрямованість на розвиток цінностей, професійну відповідальність, прагнення до збереження та розвитку традицій професійної діяльності й тієї організації, в якій відбувається її реалізація, сформованість стилю життя особистості. Не менш важливі при цьому показники професійної етики — чесність, порядність, моральна позиція особистості, моральна безкомпромісність та ін., які свідчать про стан морального здоров'я керівника.

У співвідношенні «індивідуального» і «групового» в управлінні організаціями дуже важливою є роль активності особи в її взаємодії з групою.

**«Індивідуальне»** — здатність особистості бути суб'єктом, досягаючи при цьому найвищого рівня суб'єктивності.

Зв'язок розвитку і становлення особистості з психологічним, емоційно-моральним станом індивіда розкриває концепція про «надситуативний ризик»

як особливу форму вияву «надситуативної активності». Згідно з нею поруч з «розумним», «доцільним», «мотивованим» ризиком виявляється «безкорисливий» ризик, який свідчить про існування «надситуативної активності» (здатність суб'єкта підніматися над рівнем вимог ситуації, ставити надлишкові з погляду основного завдання цілі). Ця концепція дає змогу не тільки по-новому розглядати інтуїцію, творчу діяльність особистості, проблеми підготовки тих спеціалістів, діяльність яких пов'язана з підвищеним ступенем ризику, а й зважати на наявність у соціумі особливо схильних до ризику людей. Вона, використовуючи різноманітні форми самоутвердження, здобуття авторитету серед персоналу організації, є своєрідним інструментом аналізу співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінській діяльності керівника, адже йому властиві зваженість, ділова ініціатива, розумний ризик, а також інтуїція, схильність до мотивованого і немотивованого ризику як форми вияву внутрішнього «Я». Керівників, особливо молодих, часто приваблюють труднощі, невизначеність, невідомість, небезпека. До ризику вони ставляться як до перемоги над собою, загартування в складних умовах діяльності, засобу подолання страху, набуття вмінь розв'язувати несподівані завдання, приймати нестандартні управлінські рішення. У зв'язку з неоднозначністю, динамічністю і складністю ситуації на ринку ризик в управлінській діяльності є неминучим. Найбільших успіхів досягає той керівник, який може сміливо піти на виправданий ризик. За рівних умов керівники виявляють вищий рівень ризику в ситуаціях, пов'язаних не з шансом, а з навичками.

Аналіз співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні здійснюють для з'ясування співвідношення «зовнішнього» і «внутрішнього» в психології. Як стверджують психологи, зовнішнє залежить від внутрішнього не тільки в тому сенсі, що будь-який зовнішній вплив реалізується лише через внутрішній, але внутрішнє має і своє безпосереднє джерело активності та розвитку. Результат суб'єктивної активності полягає не тільки в перетворенні зовнішнього світу, а й у формуванні специфічно цілісного, відносно самостійного внутрішнього світу людини. Квінтесенцією суб'єктивного світу людини, її внутрішньої активності є «ядро суб'єктивності». Воно містить як вияв свідомості та самосвідомості, так і неусвідомлені спонуки, генетично зумовлені комплексом задатків і потреб, спрямовані на розкриття, реалізацію власних потенцій суб'єкта. У процесі розвитку людини відбувається звільнення ядра суб'єктивності від зовнішніх і внутрішніх умов.

Про самодостатність, свободу особистості керівника свідчать:

1. Здатність визначатись у своїй діяльності незалежно від зовнішніх чинників (довільно віддавати перевагу окремим із потреб, породжених цими чинниками).

2. Можливість творити принципово новий, невідомий для попереднього досвіду, продукт.

За таких обставин воля людини не лише підкоряється зовнішнім чинникам, а й діє на власний розсуд, в чому виявляється її свобода. Крім того, вибір людиною однієї з альтернатив діяльності залежить і від її характеру. Саме тому людину вважають і самодостатньою, і залежною істотою, тобто не однією або



іншою в певному місці або часі, а однією й іншою в кожен момент свого життя. Отже, свобода людини полягає у подоланні своєї залежності як від зовнішніх, так і від внутрішніх чинників.

Однією з форм досягнення незалежності від ситуації є вчинок, спрямований на її перетворення внутрішньо і зовнішньо, що тотожне усвідомленому прагненню особистості до саморозвитку, самотворення. Подолання ситуації не має на меті екстремізму, повного знищення того, що було чи ще існує, але не влаштовує людину. Процес творення нового передбачає генетичний зв'язок того, що буде, з тим, що було й існує в конкретний момент.

При цьому можливі різноманітні форми активності, пов'язані з реалізацією вчинку (Т. Татенко, В. Роменець): — подолання залежності від ситуації, умов і обставин завдяки перетворенню внутрішніх позицій, змінам ситуації, які уможливають свободу і незалежність; — мотиваційний вчинок, який дає змогу суб'єкту визначитись у тому, як використати свободу, відвойовану в ситуації; — вчинкове підпорядкування процесу творення засобів меті діяльності; — вчинок, що дає змогу суб'єкту перейти від наміру до дії; — практична дія (вчинок); — оцінювання (за певних умов воно може набувати характеру вчинку, виступати різновидом вчинкової активності як рефлексивного за своєю природою процесу, котрий будується за принципом зворотного зв'язку); — кожний вчинок не вичерпується конкретним змістом, а своїм ефектом післядії входить у перманентний процес самозбагачення людини результатами власної вчинкової активності.

Вчинковий підхід дає змогу розглядати діяльність керівника, процес управління організацією в єдності внутрішнього і зовнішнього, індивідуального і суспільного. Особистість керівника справді підпорядковується суспільним відносинам, які визначають можливості керівника, керованої ним організації, продуктивних сил загалом. Однак це підпорядкування відбувається не безпосередньо, а опосередковується активністю керівника як суб'єкта власної життєдіяльності. Жодні зовнішні впливи самі собою не можуть спричинити активності людини, якщо вони не стануть мотивами, не будуть суб'єктно осмислені особистістю. Розвиток особистості керівника — це процес, під час якого він, засвоюючи соціальний, моральний, професійний досвід, набуває реального соціального, морального, професійного статусу. Тобто абстрактну можливість володіти ними керівник перетворює на реальне володіння, що постає як результат, сукупність усіх можливостей. Управлінська діяльність керівника поєднує в собі: — ствердження і заперечення; — рівень елементарного самовизначення, орієнтації переважно на зовнішні регулятори і рівень саморегуляції, самоактуалізації, саморозвитку, незалежності від зовнішньої детермінації; — свободу і необхідність; — творення і репродукування; — поступально-прогресивне і регресивне в конкретних виявах.

Серед соціально-психологічних детермінацій найважливішими є співробітництво і суперництво між особистостями, між особистістю і групою, між групами, організаціями.

Співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні залежить і від соціокультурних, етнопсихологічних особливостей управлінської діяльності, специфіки культури організації. Це передбачає необхідність вивчення розвитку і становлення не абстрактного керівника поза простором і часом, а людини, що діє і розвивається в певному соціокультурному середовищі, на конкретному етапі розвитку суспільства, враховуючи при цьому, що зміни відбуваються не тільки в особистості, а й у суспільстві. Реальний соціально-економічний процес може як сприяти прогресивному розвитку керівника та керованої ним організації, так і гальмувати його.

Соціокультурний, етнопсихологічний контекст управлінської діяльності охоплює:

- позицію керівника, його ціннісно-емоційне ставлення до політичних, економічних, соціально-психологічних явищ і процесів;
- специфіку національних установок, культури ділової взаємодії, норм, традицій, які відображають волю активність керівників певної етнічної спільноти, їх переконання, ціннісні орієнтації, погляди, принципи й інтереси.

Важливими в управлінні є ключові особливості управлінської культури окремої країни. Наприклад, американській управлінській культурі властиві орієнтація на професійну управлінську освіту, синдром переможця як мотивуючий стимул посадового просування, гордість за свою країну, місто, фірму, культ підприємницького успіху, бажання самоутвердитися через власну справу, престижність управлінської діяльності. Культурно-управлінський фон Китаю визначають здоровий консерватизм і прагматизм; повага до віку і вищої позиції в управлінській ієрархії; засвоєння управлінської діяльності через передавання моделей; орієнтація на групові, а не індивідуальні цінності; переважаючий вплив на управлінський розвиток групових еталонних моделей управлінської діяльності; стриманість у стосунках з маловідомими людьми; ввічливість під час ділових контактів (в її основі — традиція бачити себе на місці іншого, скромність, повага до співрозмовника); визнання іншими людьми соціального статусу керівника, його авторитету.

Культура конкретної організації впливає на становлення персоналу та керівників, що виражається в засвоєнні ними цінностей, норм, цілей організації. Кожному з етапів розвитку організації (зародження, становлення, зрілість тощо) відповідає її специфічна культура, яка не обмежується особливим морально-психологічним кліматом або цінностями, а інтегрує в собі ширші критерії: призначення організації, показники досягнення мети і оцінювання результатів, стиль діяльності, технології управління, методи прийняття управлінських рішень тощо. Особливий вплив на формування керівника здійснює управлінська група, до якої він належить у межах організації. Цьому сприяють: — еталонна модель управлінської діяльності, оцінення керівників і зіставлення оцінок з еталоном групової корекції; — сформовані групові норми, прийняті групою управлінські стандарти.

За таких умов група є джерелом емоційної сфери, духовної культури керівників, засобом для відпрацювання комунікативних їх умінь і навичок.

Циркулювання в ній інформації (індивід, отримуючи інформацію, сприймає й оцінює себе і свій стиль управлінської діяльності) діє як каталізатор розвитку особистості керівника й окремих її елементів, а також може спричинювати (йдеться про умови всередині групи) гіпертрофований регресивний розвиток керівника, його професійну деформацію, що виявляється в конформній поведінці, або комплексі посадової винятковості, синдромі вседозволеності тощо.

Співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні закорінене і в природу людської психіки, тісно пов'язане з практикою життя, зокрема з управлінською. Це зобов'язує враховувати у процесі формування управлінських кадрів індивідуальну своєрідність людини, ставитися до індивіда як до найвищої цінності в організації. Такий підхід конкретизує об'єктивні та суб'єктивні передумови ефективної підготовки управлінських кадрів.

Практика управління висвітлює й інші аспекти співвідношення «індивідуального» і «групового»:

- індивідуальний та груповий принципи прийняття управлінських рішень;
- розподіл повноважень та відповідальності між працівниками апарату управління, підлеглими;
- вплив більшості та меншості на результати діяльності тощо.

У теорії та практиці управління утверджується принцип поєднання елементів колегіальності та єдиноначальності. В демократичному суспільстві особливо актуальною є проблема нормативного впливу групової меншості в прийнятті управлінських рішень, оскільки нерідко меншість пропонує прогресивніші рішення. Проте традиційно більшість сильніше впливає на прийняття її позиції індивідом. Динамічний перехід від більшості до меншості і навпаки, що є однією з прикмет сьогодення, аналіз співвідношення їх впливу збагачують науку і практику новими знаннями про взаємозв'язок індивіда та групи (організації).

## 5. Поняття команди в організації

В сучасному глобалізованому світі питання, пов'язані із створенням команди, надзвичайно актуальні. Одна, навіть геніальна людина, просто група людей не спроможні швидко відреагувати на зміни у бізнесі, політиці, економіці. Саме тому, в наш час *створення команди є найбільш прогресивною стратегією організації*. Сильна, єдина команда – основа ефективної діяльності підструктур організації та організації в цілому.

Команда – це колектив фахівців, які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати. Стабільність роботи організації, її ефективність діяльності – це не сума діяльності кожного із співробітників окремо, це робота команди.

Ідея командних методів роботи взята зі світу спорту і стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 60 – 70 роки ХХ ст. В наш час

командне будівництво являє собою одну із перспективних моделей менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток організації.

**Командоутворення** (англ. «teambuilding») – побудова ефективної команди, створення групи людей націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали.

Суть командоутворення в організації полягає у створенні необхідних умов для формування навичок ефективної роботи в команді, формування команди та вироблення командного духу, вміння працювати в команді, виявлення лідерів згуртування колективу і створення атмосфери неформального спілкування.

Формування команди базується на *принципах*: цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність.

Виділяють *етапи* формування команди.

1. Визначення цілей формування команди.
2. Прийняття рішення про лідерство в команді.
3. Підбір членів команди.
4. Налагодження комунікативних зв'язків між членами команди.
5. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди.
6. Розвиток командної взаємодії.

На етапі підбору членів команди важливим є усвідомлення необхідних для членів команди якостей особистості. До найважливіших характерних рис членів команди відносять:

- професіоналізм;
- мотивація;
- комунікабельність;
- професіоналізм + мотивація + комунікабельність.

Перетворення групи людей у команду – завдання лідера.

**Група** – це будь-яка кількість людей, які взаємодіють один з одним і психологічно усвідомлюють присутність інших членів групи, а **команда** – це група, члени якої впливають один на одного заради досягнення спільної мети, головне, що відрізняє команду від групи, – це ефект синергії.

**Синергія** (від грецьк. – співучасть, сприяння, допомога, співництво) – комбінований вплив факторів, що характеризується тим, що їх об'єднана дія істотно перевершує ефект кожного окремо взятого компонента та їх простої суми.

Ефект синергії виходить в результаті ефективної взаємодії між гравцями на основі загальних прагнень і цінностей, а також взаємодоповнювальних умінь і приводить до того, що сумарне зусилля команди набагато перевищує суму зусиль її окремих гравців ( $1 + 1 = 11$ ).

Лідерство необхідне для того, щоб перетворити групу людей в команду, в силу, що представляє стійку конкурентну перевагу. Група людей перетворюється в команду, коли у людей є спільне бачення майбутнього, спільні завдання і бажання досягти поставлених сміливих цілей.

Важливим завданням менеджера є вміння підібрати людей. Але все це не означає, що, набравши необхідних людей за знаннями, уміннями, навичками, особистісними якостями і виконуваними ролями, команда вже готова. Якраз наступним етапом і є створення з групи людей команди. При цьому найбільш важливою функцією менеджера є вміння створити командний дух.

Після підбору персоналу з групи людей, які прийшли виконувати певну роботу за певну винагороду, необхідно створити команду прихильників компанії, для яких матеріальне заохочення не єдиний вид мотивації, і які здатні в роботі створити ефект «синергії». Перш за все, необхідно звернути увагу на існуючі в організації (бізнесові, організаційні та ін.) процеси, а саме на їх безконфліктність.

Другий ключовий момент – це підпорядкування тільки одному керівнику. Якщо ж структура «матрична», то дуже чітко повинні бути прописані всі бізнес-процеси і посадові обов'язки.

На наступному етапі потрібно зробити так, щоб люди все однаково розуміли і правильно виконували. В «імітаційних» умовах відпрацьовується загальний понятійний простір (люди повинні розуміти речі однаково), особливості взаємодії, розуміння мотивації, її створення і т. д. Результатом є злагожденість у роботі, згуртованість, різке підвищення мотивації до роботи і сама якість цієї роботи.

Ефективну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, однак є специфічні риси, властиві тільки команді. Перш за все, це націленість всієї команди на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до вирішення завдань. Висока продуктивність та орієнтованість на кращий варіант рішення, активне і зацікавлене обговорення виникаючих проблем доповнюють її характеристику.

Ефективною можна назвати таку команду, в якій:

- члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі, завдання та перспективи розвитку;
- єдина система цінностей та єдність правил всередині команди;
- кожен член команди має особисту зацікавленість в досягненні командних цілей;
- єдиний лідер, визнаний командою;
- неформальна і відкрита атмосфера;
- члени групи прислухаються один до одного;
- в обговоренні принципів питань беруть участь всі члени групи;
- в ході обговорення заохочується як висловлювання ідей, так і вираження почуттів;
- рішення ґрунтується на одностайності, а не на голосуванні більшості;
- конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не особистостей.

## ЛЕКЦІЯ 5. Психологія управлінської діяльності

1. Управління людськими ресурсами як психологічна проблема
2. Морально-психологічні засади управлінської діяльності
3. Психологія професіоналізму управлінської діяльності
4. Поняття управлінської відповідальності

**Ключові поняття:** управління, людський ресурс, функції управління, організаторський потенціал, управлінська відповідальність.

### 1. Управління людськими ресурсами як психологічна проблема

Ускладнення змісту організаційної діяльності (розвиток техніки, технологій, виробничих та організаційних зв'язків), структурування виробничого середовища (праця стає все більш спеціалізованою та взаємозалежною), фундаментальні зміни у філософії праці (зміни у ставленні до людини, її потреб) спричинили виникнення нових цінностей в організації. Найважливішими серед них є цінності управлінської взаємодії на основі гуманізації та демократизації, спільної діяльності, посилення вимог до керівників та їх діяльності, переосмислення управлінської мотивації. Відбувається активне впровадження нових інформаційних та освітніх технологій, розширення міжнародних контактів, оптимізація форм взаємодії і ділового спілкування з іноземними партнерами. Все це актуалізує значення психологічних і соціально-психологічних чинників в управлінні персоналом.

В Україні цей процес зумовлений специфічними соціальними та соціально-психологічними чинниками (відсутність чітких соціальних, економічних і соціально-психологічних механізмів регуляції діяльності організацій та стимуляції праці робітників; відсутність стабільних умов життя, складність соціально-психологічної ситуації – негативізм, невпевненість, підвищена стресогенність тощо).

Психологія управління людськими ресурсами – галузь знань і практичної діяльності, завданням якої є врахування і ефективне використання психологічних особливостей і можливостей людей з метою підвищення результатів діяльності організації.

Управління людськими ресурсами передбачає підвищення результативності діяльності організації за рахунок їх ефективного добору, оптимального використання та систематичного заохочення. До основних завдань кадрового менеджменту найчастіше відносять пошук, відбір та соціалізацію працівників; підготовку, розвиток і оцінювання діяльності персоналу, створення системи їх об'єктивної атестації; розробку організаційних структур, іміджу персоналу та організації; управління змінами та нововведеннями, забезпечення комунікацій, системи винагород, сприятливого соціально-психологічного клімату колективу організації.

## 2. Морально-психологічні засади управлінської діяльності

Керівнику будь-якого рівня необхідно завжди пам'ятати про головний ресурс підприємства, найважливіше поняття управлінської діяльності – «людські ресурси». Адже «люди» – це не лише директори, менеджери, виконавці. Вони є представниками своїх родин – матерями, батьками, дітьми, внуками, братами, сестрами – і носіями їх клімату. Сімейні проблеми кожного з них, тим чи іншим чином, впливають на результати роботи колективу, підприємства, установи, організації.

Керівник має розуміти працю кожної людини у колективі, цінити її особистий внесок у спільну справу. Уміння цінувати інших, цінувати тих, хто працює поряд, обернеться добром для кожного. Лише теплі і дружні стосунки, благословення з боку колег, допомагають плідно і якісно працювати.

Найважливіша функція менеджменту – робити максимально ефективними людські ресурси підприємства чи організації.

Повертаючись до визначення людських ресурсів необхідно визнати, що вони – це не просто окремо взята людина, це її професійні, інтелектуальні, соціальні, моральні, фізичні і психологічні можливості і здатності, її стосунки, ставлення, поведінка і реальний результат діяльності на підприємстві чи в організації. Усі ці якості потрібно розвивати.

Людей необхідно постійно мотивувати підвищувати їхню кваліфікацію відповідно до вимог ринку, на якому діє конкретна фірма, навіть давати розуміння психології цього ринку. Навчати і розвивати необхідно, в першу чергу, сильні сторони людей, і саме в процесі навчання можна отримати не просто знання в необхідній сфері бізнесу, а й практичні навички. Навчання потребують і самі менеджери для підвищення рівня їх професіоналізму. Воно допомагає:

- усвідомити завдання, які постають перед менеджерами;
- виробити конкретні власні підходи для прийняття рішень у бізнесі, починаючи від психологічних аспектів ефективної діяльності і закінчуючи результатами вирішення проблемних ситуацій;
- збільшити темпи росту підприємства.

Унаслідок навчань:

- 1) створюється єдина система роботи;
- 2) зростає показник ефективності роботи персоналу;
- 3) створюється команда однодумців, яка спілкується «однією мовою», і з'являються дієві результати.

Виникає розуміння необхідності щоденного процесу роботи на всіх її етапах, уміння ставити конкретні цілі в процесі роботи, диференціювати завдання за різними групами і залежно від цього виробляти тактику поведінки щодо того чи іншого завдання, і, звичайно, з'являється усвідомлення поняття «команда». Професіоналами можна називати тих, хто володіє не лише теоретичними знаннями з окремих питань, а тих, хто пройшов шлях від рядового співробітника до менеджера вищої ланки, до керівника, і хто на кожній з позицій успішно займався реалізацією того, чому він щодня

навчається сам – практичному досвіду ведення бізнесу.

Успіх – результат низки складових, однією з яких виступає навчання, постійне вдосконалення і розвиток.

Людей необхідно «відчувати». Необхідно визначати і використовувати риси їхнього характеру, як манеру і стиль поведінки, що склалися під впливом життєвих моментів і виховання, і які виражають ставлення людини до навколишнього світу, до інших людей, до самого себе і до своєї справи. Можна сказати, що характер – це особистість для інших, психічна фізіономія; «печатка людини», як казали у давнину. Необхідно вивчати і на підставі цього формувати думку щодо рис характеру людини з метою використання її достоїнств для підвищення ефективності праці і доцільної діяльності. При цьому слід враховувати, що характер, який сформувався – яскравіший бік індивідуальності. Від нього значною мірою залежить, як поводить себе людина в різних життєвих ситуаціях. Знаючи її характер, можна передбачати, як вона буде поводитися при тих чи інших обставинах і на що здатна.

Водночас характер – це, у порівнянні з іншими, найбільш змінна властивість особистості. Якщо темперамент тісно пов'язаний з природженими особливостями нервової системи, то характер, хоча і залежить якоюсь мірою від них, визначається, насамперед, вихованням. Якщо темперамент сам по собі не може бути поганим або гарним, то стосовно характеру цілком правомірно говорити, що він «гарний», «поганий» або «важкий». Темперамент визначається природними властивостями, а за характер несе відповідальність сама людина. Характер тісно пов'язаний з усіма боками психічного і соціального життя. Його рисами можуть бути індивідуальні особливості пізнавальних процесів (наприклад, спостережливість, критичність розуму, старанність), почуття, переконання, потреби, інтереси.

Найважливіше значення серед них мають особливості волі. Цей бік психіки безпосередньо виражається в діях і вчинках.

Психічні властивості особистості, з яких складається характер і які дають змогу з відомою ймовірністю вгадати поведінку людини за певних умов, називають рисами характеру. Мужність, чесність, ініціативність, сумлінність, боягузтво – приклади різних рис характеру. До цієї роботи слід ставитися свідомо і бути цілеспрямованим, враховувати, що значна частина керівників підходить до цього стихійно й інтуїтивно. Внаслідок чого пізнання ними рис характеру та інших особистих якостей не визначається високим рівнем, що може призвести до непорозумінь та бути джерелом низки оман. На практиці це виявляється у вигляді образ, недовіри або підозрливості, підсиленого почуття обурення, роздратування (через нібито підвищену вимогливість керівника), відсутності інтересу до справи, пригніченості, сприйняття роботи як важкого, нескінченного процесу. Причому, не завжди це чітко видно або чітко усвідомлюється.

Найчастіше ці стосунки завуальовані, особливо на початковій стадії діяльності керівника. Але все ж таки вони існують і негативно впливають на легкість і природність процесу праці, на всю практичну діяльність людини.

Слід зазначити, що кожна людина в окремих випадках може виявити



сміливість, наполегливість, правдивість, відвертість. Але ці окремі прояви ще не є рисами її характеру. Щоб назвати певну людину правдивою і відвертою, зазначені якості мають бути її властивістю і незмінно виявлятися за відповідних обставин. Якщо ж вчинки людини залежать від зовнішніх обставин, а не стільки від неї самої, то у цьому випадку говорять про безхарактерність людини. Найважливішими рисами характеру керівника є цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, ініціативність. Вони виховуються, насамперед, світоглядом і переконаністю. З твердих переконань народжується ясність цілей, що є необхідною умовою послідовності дій. Люди без твердих переконань ніколи не можуть мати і твердого характеру. Проте світогляд і переконання створюють лише базу, прагнення, тенденції до вироблення визначених рис характеру. Ці тенденції можуть перетворитися на риси характеру лише у тому випадку, якщо людина буде свідомо працювати над самовихованням позитивних і усуненням негативних рис, постійно і неухильно діяти відповідним чином.

Єдиний спосіб зробити себе дисциплінованим – завжди і скрізь діяти дисципліновано. Щоб стати ввічливим, треба постійно поводитися чемно. Мужність формується у процесі здійснення мужніх вчинків, а рисою характеру вона стає тоді, коли такі вчинки перестають бути випадковими у житті людини і перетворюються на звичний для нього образ дій.

Як відомо, характер формується, як правило, до 23-24 років. Проте, немає такого характеру, який не можна було б переробити. Людина завжди повинна вміти керувати собою і своїм характером. При цьому певне значення у становленні або зміні характеру має поведінка осіб, найавторитетніших для даної людини. Часто прикладом для наслідування у підлеглих є менеджер або керівник вищої ланки. А це накладає на останніх певні моральні обов'язки. І ще більшою, іноді вирішальною, мірою становлення характеру залежить від суспільної думки колективу, стосунків всередині нього, принциповості і чуйності, вимогливості і справедливості, дотримання норм моралі.

Менеджери повинні вивчати і розуміти мотиви й закономірності поведінки людей, жорстко контролювати свою поведінку, підвищувати вимогливість до себе, запобігати можливості виникнення і нагромадження роздратування у колективі, психічній напруженості, внутрішній пригніченості працівників, згладжувати і попереджати можливі передконфліктні ситуації. Досягти цього можна шляхом «вивчення» працівників, мотивів їхньої діяльності і рівня працездатності, ставлення до роботи і стосунків у колективі, прагнень до підвищення рівня, життєвих інтересів і суспільної діяльності.

У ході вивчення характеру працівника рекомендується перевіряти, як він ставиться до довіри керівника. Керівник має виказати працівнику свою довіру і переконати, що цілком йому довіряє. Навіть у сприйнятті цього, виявиться характер працівника і його ставлення до роботи. Оцінювати результати допомоги підлеглих необхідно справедливо.

Слід спрямовувати їхні прагнення, розвивати індивідуальні особливості, підтримувати у важкі хвилини, – і в такий спосіб керівник зможе зробити їх своїми союзниками. Вони зможуть максимально виявляти свої здатності,

працьовитість.

У підлеглих необхідно виховувати:

1. заповзятість і реалізм, праксеологічну зрілість і моральну стійкість;
2. уміння зосереджуватися, одержувати сильне враження, стабілізувати його, чітко і точно відтворювати і використовувати у своїй діяльності;
3. принциповість;
4. уміння керувати колективом, підсилювати і розвивати здатність з раціональної організації своєї роботи, і роботи інших, з керівництва ними;
5. дисципліну і працьовитість;
6. витримку і терпимість до індивідуальних особливостей характерів співробітників, за умови, що вони не позначаються на загальних результатах праці;
7. цілеспрямованість;
8. уміння розкривати недоліки, розвивати критику і самокритику, нетерпимість до різних відхилень і слабостей, що несприятливо відбиваються на результатах роботи;
9. взаємну повагу;
10. об'єктивність критеріїв оцінки роботи, неупередженість;
11. ввічливість, привітність, тактовність, людяність, чесність, сумлінність;
12. здатність підтримувати передове, прогресивне.

Керівникові завжди тактовно необхідно з'ясувати можливість виконання підлеглими завдання. Для цього потрібно робити такі дії:

- визначити здібності і бажання підлеглого виконувати дану роботу;
- поділити її на окремі завдання;
- проконтролювати хід її виконання;
- з'єднати в одне ціле результати виконаних завдань.

При цьому рекомендується, ґрунтуючись на відповідях підлеглого і його ставленні до даної роботи, визначити такі його можливості:

1. виконати дану роботу;
2. відповісти за свої дії і дії підлеглих йому осіб, якщо вони спільно працюють над завданням;
3. зрозуміти суть майбутньої роботи і нести за неї відповідальність;
4. контролювати хід її виконання.

У випадку, коли робота не може бути закінчена, необхідно встановити, чи може підлеглий правильно оцінити ступінь її виконання і передбачити остаточні її результати.

Менеджер повинен володіти високою психологічною культурою, яка є невід'ємною частиною загальної культури людини.

1. Пізнання себе та іншої людини.
2. Уміння спілкуватися з людьми.
3. Регулювати свою поведінку.

Успіх будь-якого підприємства на 85% залежить від бажання людей працювати, а також їхніх взаємовідносин і вміння спілкуватися. Тобто у своїй діяльності менеджеру потрібно розбиратися у методах практичної психології та вміти їх використовувати на практиці.

### 3. Психологія професіоналізму управлінської діяльності

Проблема професіоналізму управлінської діяльності є особливо значущою. Непрофесіоналізм в управлінні організацією спричинює величезні втрати в економічній сфері, нагнітає психологічний дискомфорт, напруженість у міжособистісних та міжгрупових відносинах, конфлікти. Від рівня індивідуальної самореалізації учасників управлінського процесу залежать зростання, масштаби й успіх управлінської діяльності.

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

Донедавна, щоб очолити трудовий колектив для будь-якого фахівця – інженера, економіста, оператора, було достатньо психологічних знань і умінь на рівні буденних уявлень. Для сучасного керівника цього вже недостатньо. Йому необхідна дійсно наукова психологічна підготовка.

В сучасних умовах важливим елементом професіоналізму керівника постає рівень його психологічної культури. Сучасне управління послідовно психологізується, а пошук шляхів активізації людського чинника в організації, врахування психологічних і соціально-психологічних особливостей персоналу є однією з важливих умов підвищення ефективності управлінської діяльності.

Важливим чинником формування професіоналізму керівника є організаторський потенціал керівника, який як особистісна властивість, становить предмет власне психологічного дослідження.

Організаторський потенціал керівника – особистісна властивість, яка забезпечує йому здатність до ефективного перетворення соціальної дійсності. Організаторський потенціал забезпечують організаторські здібності людини.

Організаторські здібності – психічна властивість особистості, яка є психологічною умовою її успішної організації та забезпечення виконання колективних видів діяльності.

Здатність до організаторської діяльності – це не проста сума особистісних властивостей людини, а системна якість, що виникає на стику між суспільством, колективом, індивідом і об'єктом діяльності останнього.

Важливою проблемою професіоналізму управлінської діяльності постає професійна компетентність керівника. Керівнику, для успішного виконання своїх посадових обов'язків, крім освіти та досвіду, знадобляться такі професійні компетенції, як:

Об'єктивна самооцінка, щоб точно уявляти, у чому полягають його сильні та слабкі сторони;

Здатність адаптуватися до змін, прагнення змін, щоб ефективно управляти в спонтанно мінливих умовах ринку, успішно вирішувати технологічні та методологічні проблеми;

Ділова хватка, підприємливість – здатність відстежувати, розуміти та використовувати економічну, фінансову, наукову та виробничу інформацію на користь бізнесу, для прогнозування та аналізу, для пошуку нових шляхів

вирішення стратегічних завдань, розробки нових планів та напрямків;

Комунікативні навички – вміння спілкуватися з різними людьми, логічно і зрозуміло висловлювати свої думки і доручення, пояснювати та інструктувати підлеглих, здійснювати на них вплив;

Цілеспрямованість – уміння чітко бачити цілі та шляхи їх ефективного досягнення, послідовна та методична робота з досягнення оптимальних результатів;

Вміння правильно оцінювати своїх підлеглих, їх здібності для того, щоб розподіляти обов'язки та делегувати повноваження, формувати працездатні групи;

Енергійність – високий фізичний та розумовий потенціал, необхідний виконання складних завдань;

Здатність до навчання, прагнення вчитися, дізнаватися про нове;

Вміння оперативно оцінювати обстановку та швидко приймати вірні, виважені рішення.

Окремо можна виділити ті вміння та навички, які є обов'язковими для людини, яка керує підприємством. Ключові компетенції управлінця, необхідні для ефективної роботи:

Вміння виділити, сформулювати та донести до співробітників тактичні цілі для кожного підрозділу, сформувати команду односторонців та організувати виконання стратегічної мети таким чином, щоб у цьому безпосередньо був зацікавлений кожен працівник компанії;

Комунікативна компетентність - вміння слухати і переконувати, впливати на співрозмовника, не підпадаючи під вплив його особистості та досвіду; будувати оптимальну структуру своїх особистих ділових внутрішніх та зовнішніх комунікацій;

Вміння підбирати на ключові позиції необхідних співробітників, які максимально відповідають тим вимогам та компетенціям, які необхідні для успішного ведення бізнесу;

Персональний та корпоративний тайм-менеджмент – вміння оптимальним чином розподіляти та використовувати робочий час, структурувати роботу з урахуванням пріоритетів;

Вміння розслабитися та відпочити, звести до мінімуму вплив на фізичне та психічне здоров'я професійних навантажень.

#### **4. Поняття управлінської відповідальності**

Управлінська відповідальність є ключовим аспектом ефективного управління в будь-якій сфері діяльності, будь то бізнес, громадська сфера або навіть особисте життя. Це поняття означає відповідальність особи чи організації за прийняті рішення і їхні наслідки, а також за досягнення поставлених цілей та виконання завдань в межах виділених ресурсів та обов'язків.

Управлінська відповідальність має вирішальне значення для успіху будь-якої організації або проекту. Вона допомагає забезпечити ефективне управління

ресурсами, досягнення поставлених цілей і створення сприятливого середовища для розвитку. Без відповідальних управлінців важко уявити сталий успіх будь-якої організації чи підприємства.

Управлінська відповідальність включає в себе кілька важливих аспектів:

Управлінці повинні приймати рішення, які найкращим чином відповідають меті та завданням організації чи проекту. Ці рішення можуть стосуватися розподілу ресурсів, визначення пріоритетів або вибору стратегій розвитку.

Управлінці несуть відповідальність за те, щоб завдання та обов'язки були виконані належним чином. Це включає в себе контроль за процесами виконання робіт, встановлення та виконання стандартів якості і вчасності виконання завдань.

Управлінці також відповідальні за раціональне використання ресурсів, таких як фінанси, людські ресурси, час і матеріальні активи. Вони повинні забезпечити оптимальне розподіл ресурсів для досягнення цілей організації.

Управлінці повинні бути готові нести відповідальність за свої рішення та дії. Це означає, що вони повинні бути готові відповісти перед власниками, акціонерами, співробітниками або громадськістю за результати своєї роботи.

Управлінці повинні постійно аналізувати свою діяльність і шукати шляхи для вдосконалення. Це включає в себе навчання з помилок і набуття нових навичок та знань.

Управлінська відповідальність безпосередньо залежить від особистості керівника і має суттєвий вплив на спосіб його адаптації до цієї відповідальності та виконання нею різних функцій. Особистісні якості та характеристики керівника можуть суттєво впливати на спосіб прийняття рішень, керування командою, спроможність до самоконтролю та багато інших аспектів управління. Ось деякі з важливих аспектів, які показують вплив особистості керівника на управлінську відповідальність:

Лідерські якості, такі як візія, мотивація, комунікаційні навички і здатність до мобілізації команди, є важливими для успішного виконання управлінських обов'язків. Особистість керівника може визначити, наскільки він чи вона здатен/здатна стати впливовим лідером.

Емоційний інтелект включає в себе усвідомлення власних емоцій та здатність ефективно взаємодіяти з іншими в різних ситуаціях. Керівники з високим EQ зазвичай легше справляються з конфліктами, мають здатність до ефективної комунікації та розв'язання складних ситуацій.

Особистість керівника впливає на його/її стиль прийняття рішень. Деякі керівники можуть бути більш схильні до аналізу і обдумування рішень, в той час як інші можуть приймати рішення на основі інтуїції. Важливо збалансувати ці підходи відповідно до конкретної ситуації.

Особистісні якості, такі як дисципліна, самодисципліна і здатність до контролю над власними діями і емоціями, можуть впливати на здатність керівника виконувати свої обов'язки і відповідати за свої рішення.

Здатність ефективно спілкуватися з колегами, підлеглими, клієнтами та іншими стейкхолдерами є важливою складовою управлінської відповідальності. Особистість керівника впливає на його/її здатність до налагодження

ефективного спілкування.

Особисті цінності і моральні принципи керівника можуть визначати його/її рішення та дії в сфері управління. Керівники з вищими етичними стандартами зазвичай більше дбають про відповідність діяльності під загальними цілями і цінностями організації.

Вдале поєднання лідерських якостей, емоційного інтелекту, відповідальності та етичних цінностей може зробити керівника більш успішним у виконанні своїх обов'язків та досягненні цілей організації.

Управлінська відповідальність має тісний зв'язок із стилем керівництва, оскільки стиль керівництва визначає, яким чином керівник взаємодіє зі своєю командою, приймає рішення та сприймає відповідальність за результати.

Автократичний стиль керівництва. В цьому стилі керівник приймає рішення самостійно без залучення думки або участі підлеглих. У такому випадку управлінська відповідальність визначається головним чином керівником, і він несе відповідальність за результати, навіть якщо вони негативні. Керівник в цьому стилі повинен приймати рішення, забезпечувати їх виконання і відповідати перед вищим керівництвом.

Демократичний стиль керівництва. Демократичні керівники сприймають думку і думки своєї команди, перед прийняттям рішень. Цей стиль може підвищити залученість та відповідальність членів команди, оскільки вони відчують свою роль у процесі прийняття рішень. У такому випадку відповідальність за результати ділиться між керівником і командою, і вони разом несуть відповідальність за результати і виконання поставлених завдань.

Трансформаційний стиль керівництва. Цей стиль передбачає вдихання в команду великих цілей і стимулювання її до досягнення високих результатів. У такому стилі керівник несе відповідальність за надихання та мотивацію команди, а також за досягнення поставлених стратегічних цілей.

Ситуативний стиль керівництва. Ситуативний керівник змінює свій стиль відповідно до конкретної ситуації. Він адаптує своє керівництво до потреб і характеристик команди та завдань. В цьому випадку управлінська відповідальність також може змінюватися від ситуації до ситуації.

Отже, стиль керівництва суттєво впливає на те, яким чином управлінська відповідальність сприймається та реалізується в організації чи команді. Він визначає, як рішення приймаються, як вони виконуються і як відповідальність розподіляється між керівником і командою. Кожен стиль має свої переваги і недоліки, і вибір конкретного стилю керівництва залежить від конкретних обставин і цілей організації.

## ЛЕКЦІЯ 6. Психологічні аспекти лідерства та керівництва

1. Поняття про керівництво та лідерство в психології
2. Особливості лідерства та керівництва
3. Теорії лідерства та керівництва
4. Психологічні особливості стилів керівництва
5. Психологія якостей та особистісних рис керівника

**Ключові поняття:** керівництво, лідерство, керівник, лідер, стилі керівництва, авторитарний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль.

### 1. Поняття про керівництво та лідерство в психології

Управління є специфічною сферою людської діяльності, у якій важлива роль відводиться керівнику (лідеру).

**Керівник** – особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією, що використовує надану їй владу для впливу на поведінку людей, які працюють у цій організації, та несе повну відповідальність за результати їхньої роботи. Керівник може використовувати формальні важелі впливу, які йому надає посада, і неформальні (у цьому випадку поняття «керівник» ближче до поняття «лідер»).

**Лідер** – особа, що має загальне визнання групи, до якої прислухаються і яка здатна вести за собою людей.

Поняття «лідер» і «керівник» мають багато спільного. Той і інший організують, спонукують групу на вирішення поставлених перед нею завдань, визначають вибір способів і засобів їх вирішення. Разом з тим, ці поняття далеко не тотожні.

**Керівництво** – процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і розв'язання певних завдань. Основою керівництва є вплив (поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття іншої людини) і влада (можливість впливати на поведінку інших).

**Лідерство** – здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи. Лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії в групі людей, на визнанні професіоналізму та компетентності.

Феномен лідерства за своєю природою пов'язаний насамперед з регулюванням міжособистісних відносин, що мають неформальний характер. Тому за своєю суттю керівництво – це соціальний феномен, який виникає на основі адміністративно-правових повноважень, а лідерство – феномен психологічний.

Розрізняють: *формальне лідерство* – процес впливу на людей з позиції займаючої посади; *неформальне лідерство* – процес впливу на людей за допомогою своїх здібностей, вміння чи інших ресурсів.

Лідерство – це вибір, а не посада.

Щоб бути ефективним керівником, індивід повинен володіти співмірністю в чотирьох сферах:

1. Індивідуально-особистій
2. Сімейній, афективній
3. Сфері співробітників
4. Соціальній.

Індивідуально-особиста сфера охоплює фізичний аспект існування суб'єкта. Афективна сфера складається з емотивного, сексуального, любовного середовищ – абсолютних в даній сфері цінностей суб'єкта. В сферу співробітників входять посередники в економічній, юридичній діяльності і т.д., з якими взаємодіє лідер. І, нарешті, сфера конкретної соціально-економічної діяльності – це зв'язки, дипломатія і все те, що представляє собою мистецтво бути лідером.

В ієрархії проблем суб'єкта, якщо щось йде не так, на перший план в суб'єктивному свідомому сприйнятті висувається соціальна сфера. Далі йдуть співробітники, сім'я, близькі, ті люди, з якими пов'язують емоційно-чутливі стосунки, і на останньому місці – інколи ця позиція навіть буває відсутньою – сам суб'єкт. Згідно з реалістичним поглядом на речі, подібна ієрархія помилкова. Провал, фрустрація в економічній діяльності означають недостатність у внутрішньому світі суб'єкта, причину якої слід шукати в трьох перших сферах: в індивідуально-особистій, афективній та сфері співробітників. Будь-яка помилка в одній з перших трьох шкодить функціональній здатності «Я», яке являється найвищим інструментом розуму бізнесу. Тому причину зовнішніх проявів слід шукати в особистісному світі лідера.

## 2. Особливості лідерства та керівництва

Відмінності між керівництвом та лідерством виявляються у таких аспектах:

- керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно;
- керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні відносини в групі;
- лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин;
- керівництво є явищем більш стабільним, аніж лідерство (висунення лідера залежить від налаштування групи).



### 3. Теорії лідерства та керівництва

Ефективним вважають такого керівника, який поєднує в собі здатність впливати на поведінку інших людей не лише з позиції формальної влади, а й з позиції визнаного лідера, уміло використовуючи для цього всі форми влади. З огляду на це психологія управління велику увагу приділяє вивченню лідерства як явища, у процесі якого сформувалося чимало концепцій (підходів, теорій).

**Персонологічний підхід (теорія рис особистості).** Основні положення теорії рис особистості зводяться до обґрунтування особливих особистісних якостей, які необхідні керівнику для його успішної діяльності. Лідером людину робить певний набір характеристик, рис характеру (сила волі, розум, енергійність, почуття гумору), які необхідні для виконання функцій управління будь-якою групою в різних умовах.

Теорія рис особистості виходить з того, що зовнішнє середовище є незмінним, а можливості розвитку особистості керівника в діяльності обмежені. У межах цього підходу розробляють ідеальні, еталонні моделі керівника, проте за своєю суттю вони статичні, негнучкі, містять абсолютизовані, а інколи й недостатньо аргументовані формулювання. Крім того, у практиці здійснення керівництва було немало випадків, коли особи, що не мають «найважливіших рис», успішно справлялися зі всіма функціями лідера. Навпаки, наявність цих рис не завжди перетворювала людину на ефективного лідера. Отже, персонологічний підхід до лідерства виявився недостатньо евристичним як з точки зору академічної науки, так і в прикладному аспекті.

**Ситуаційний підхід.** Згідно з цим підходом, особистість стає лідером не в силу своїх особливих рис, а в силу вимог ситуації. Експериментально встановлено, що одна й та сама особистість в одній і тій самій групі стає лідером за однієї ситуації і не стає – за іншої. Ситуаційні теорії не заперечують теорії рис повністю, однак стверджують, що лідерство (керівництво) є продуктом ситуації. Риси розглядаються лише як одна з «ситуаційних» змінних. До інших належать: розмір і структура організації, вид виконуваної діяльності, індивідуальні особливості членів організації (зокрема, їх очікування), час ухвалення рішень, психологічний клімат організації та ін.

Недоліки підходу: часто зустрічаються люди, які мають професійні знання та абсолютно нездатні до управлінської діяльності, а по-друге, групові цілі на практиці рідко бувають і в просторі, і в часі ізольованими одна від іншої. Відповідно ж до цієї концепції для кожної нової ситуації має з'являтися новий лідер, що в реальності не відбувається. Позиція лідера в групі достатньо стійка, і заміна одного лідера іншим – це психологічно складний і часто конфліктний процес. Тому ситуативні теорії, як і теорії рис особистості, не дають вичерпних пояснень феномена лідерства. Це стало причиною виникнення системних (синтетичних) теорій лідерства.

**Системний (синтетичний) підхід.** Системна теорія лідерства розглядає лідерство як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідера – як суб'єкта управління цим процесом. У цьому підході лідерство інтерпретується як функція групи, і тому вивчати його треба з точки зору цілей і завдань групи,

хоча не можна ігнорувати і структуру особистості лідера. Лідерство залежить від низки взаємозалежних чинників:

- характеристик особистості лідера;
- відносин, потреб, інтересів, особистісних характеристик підлеглих;
- особливостей організації: її структури, природи завдань, які вона вирішує;
- специфіки політичного, економічного, соціального середовища.

Сучасна психологія управління іде шляхом пошуку інтегрального підходу до лідерства, узагальнюючи всі чинники, що впливають на процеси лідерства в групі.

#### 4. Психологічні особливості стилів керівництва

У процесі управлінської діяльності керівник виробляє певні способи, важелі та механізми впливу на підлеглих, використовує певний тип поведінки, що в сукупності формують стиль керівництва.

**Стиль керівництва** – сукупність способів, прийомів і механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації.

Уперше класифікація стилів керівництва була розроблена відомим теоретиком менеджменту К. Левіним у 1939 році і спиралася на такі параметри: спосіб прийняття рішення, спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань, форми контролю, розподіл відповідальності. За цими показниками були виокремлені три стилі керівництва:

- авторитарний, що характеризується зосередженням усієї влади в керівника, нав'язуванням власної волі підлеглим, запереченням ініціативи й обговорення прийнятих рішень;
- демократичний, що заохочує колегіальність і будь-яку ініціативу, залучає підлеглих до вироблення та прийняття спільних рішень;
- ліберальний стиль, який характеризується слабо вираженим керівництвом, самоусуненням, зняттям із себе відповідальності та відмовою від влади на користь організації чи групи.

Критерії	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Визначення цілей	Визначає керівник	Результат групового рішення за підтримки керівника	Повна свобода для прийняття індивідуальних рішень, мінімальна участь керівника
Розподіл завдань	Усі завдання видає керівник, до того ж працівник не знає, яке завдання	Установлений певний порядок розподілу робіт	Керівник надає необхідні матеріали й на вимогу співробітника

	він отримає наступного разу		надає інформацію
Оцінка роботи	Керівник особисто нагороджує або карає співробітників, але сам у трудовому процесі не бере участі	Керівник намагається використовувати об'єктивні критерії критики, докладає зусиль, щоб безпосередньо брати участь у роботі групи	Керівник коментує, однак не регулює, не оцінює групову роботу
Трудова атмосфера	Висока напруженість, ворожість	Вільна, товариська атмосфера	Атмосфера свавілля окремих співробітників
Мотивація праці	Мінімальна мотивація	Висока мотивація кожного працівника та групи загалом	Мінімальна мотивація

**Авторитарний стиль** управління полягає в тому, що керівник замикає всі зв'язки на собі, а підлеглим надає мінімум інформації. Керівник визначає мету та всю політику загалом, розподіляє обов'язки, а також найчастіше вказує відповідні процедури, керує, перевіряє, оцінює та виправляє виконувану роботу. Авторитарний керівник нав'язує свою волю підлеглим, користуючись твердістю власного характеру й особистою владою, максимально концентрує у своїх руках повноваження та відповідальність, користується численними інструкціями й розпорядженнями, що регламентують роботу підлеглих. Надмірне використання авторитарного стилю керівництва призводить до різних форм зловживання владою. Авторитарність є причиною абсолютної більшості виробничих конфліктів через прагнення керівника до єдиновладдя. Претензія автократа на компетенцію у всіх питаннях породжує хаос, і загалом негативно впливає на ефективність роботи. Авторитарний стиль може паралізувати роботу колективу. Він не тільки втрачає кращих працівників, але й створює навколо себе ворожу атмосферу, що загрожує йому самому. Незадоволені та скривджені підлеглі працюють не з повною віддачею, вони далекі від інтересів підприємства. У сучасній інтерпретації авторитарний стиль має і позитивні характеристики: уможлиблює швидке прийняття рішень і мобілізацію співробітників на їх виконання, дозволяє стабілізувати ситуацію в конфліктних колективах. Цей стиль може бути ефективним в умовах низького професійного рівня і слабкої трудової мотивації співробітників, а також в екстремальних ситуаціях (аварії, техногенні катастрофи, трудові конфлікти).

**Демократичний стиль** здійснюється керівником, який надає директиви, команди та розпорядження на основі пропозицій, що виробляються загальними

зборами чи колом уповноважених осіб. Характерною є колегіальність – форма прийняття рішень, що враховує колективну думку й використовує метод колективного обговорення. Такий підхід відкриває невичерпні можливості у вирішенні проблеми налагодження системи постійного зворотного зв'язку й діалогу, створення атмосфери довіри. Демократичний менеджер «ділиться» своєю владою із співробітниками, встановлює партнерські стосунки, навіть залучає їх до процесу розробки та прийняття рішень. Учасники створюють колективне уявлення про виробничий процес, його складові, слабкі сторони та перетворення, котрі необхідно здійснити. Такий стиль керівництва вимагає як особистого внеску співробітників, так і колективної творчості (формування командного мислення). Але демократичний стиль також має недоліки, серед яких нескінченні збори, багаторазове обговорення тих самих ідей. Іноді керівники використовують цей стиль, якщо їм потрібно відкласти прийняття важливих рішень. Вони сподіваються, що, одержавши завдяки нескінченним дебатам перепочинок, зрештою зрозуміють, що саме потрібно робити. Демократичний стиль керівництва значно менш успішний, коли працівники недостатньо компетентні чи інформовані й не можуть допомогти своєму начальнику слушною порадою, або за умов, коли необхідно досягти згоди в суперечливих питаннях під час кризи.

**Ліберальний стиль** управління полягає в тому, що керівник прагне виконати свої функції в умовах значної свободи дії своїх підлеглих. Засобами впливу є прохання та задоволення потреб підлеглих. Критичної оцінки вчинкам своїх підлеглих такий керівник не робить, ухиляється від прийняття дієвих заходів для підтримання порядку в організації (підприємстві). Ліберальний стиль керівництва характеризується безініціативністю менеджера, постійним очікуванням вказівок згори, небажанням брати на себе відповідальність не тільки за роботу інших, а й за результати своїх власних рішень і дій. Керівник-ліберал часто-густо займається другорядними справами, не проявляє належної активності, дуже обережний, рідко відвідує робочі місця підлеглих, не втручається у їхню роботу та справи, не здатен відстояти свою позицію в складних ситуаціях. В умовах ліберального керівництва завдання і роботу серед виконавців розподіляє не керівник, а його заступники (помічники, довірені особи), які часто навіть не радяться з керівником.

Керівник, який прагне стати ефективнішим, повинен бачити переваги й недоліки кожного стилю.

### Переваги й недоліки класичних стилів керівництва

Стиль	Переваги	Недоліки
Авторитарний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечує чіткість і оперативність управління;</li> <li>• створює видиму єдність управлінських дій для досягнення поставлених цілей;</li> <li>• скорочує час прийняття</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пригнічується ініціатива й творчий потенціал співробітників;</li> <li>• керівник багато витрачає ресурсів на контроль і дисципліну;</li> </ul>

	<p>рішень, що важливо за будь-якого цейтноту;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• у «молодих» фірмах дозволяє швидше й успішніше впоратися з труднощами становлення;</li> <li>• забезпечує простоту роботи, співробітникам не потрібно проявляти ініціативу;</li> <li>• керівник повністю реалізує себе, досягає мети саме у своєму розумінні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• у великих фірмах – запорука бюрократії, збільшення апарату управління;</li> <li>• низька задоволеність працівників своєю роботою;</li> <li>• співробітники залежать від керівника, його думки, контролю;</li> <li>• керівник одноосібно несе тягар відповідальності</li> </ul>
Демократичний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стимулює прояв ініціативи, розкриває творчий потенціал людей;</li> <li>• найуспішніше вирішуються інноваційні, нестандартні та творчі завдання;</li> <li>• дозволяє працівникам висловлювати свою думку, ділитися досвідом, самореалізуватися;</li> <li>• включаються психологічні механізми трудової мотивації;</li> <li>• підвищується задоволеність співробітників своєю працею;</li> <li>• створюється сприятливий клімат у колективі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутній централізований контроль;</li> <li>• відповідальність за виконання може довго перекладатися з однієї людини на іншу;</li> <li>• затягується процес прийняття рішень і їх виконання</li> </ul>
Ліберальний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• у разі підвищується самореалізація співробітників;</li> <li>• велика свобода для керівника й можливість займатися творчістю, розвитком, стратегією;</li> <li>• з'являється можливість перевірити людей, їхній рівень відповідальності;</li> <li>• з'являється можливість виявити лідерів у колективі;</li> <li>• у деяких випадках може піднятися авторитет керівника, якщо без нього впоратися не вдається</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• висока ймовірність втрати контролю та влади;</li> <li>• люди можуть втратити орієнтир і змістити цілі;</li> <li>• результат може бути далеко (чи трохи) не той, що планувався;</li> <li>• слабкі співробітники, виконавці без лідерських якостей частіше залишають колектив, називаючи те, що відбувається, анархією</li> </ul>

Останніми роками дослідники схиляються до думки про те, що не існує

універсального стилю керівництва, будь-який з них може бути ефективним залежно від ситуації. Менеджер, що здійснює управління завжди в авторитарному стилі, буде мати безсумнівний успіх, поки ситуація залишається напруженою. У спокійному, діловому середовищі висококваліфіковані, мислячі, ініціативні підлеглі будуть сприймати начальника-автократа як людину невисокої культури, грубого й недостатньо розумного. Керівник, що використовує винятково демократичний стиль управління, домагається найвищих результатів у спокійному середовищі, серед ініціативних, інтелектуальних, висококваліфікованих підлеглих, зацікавлених у спільній справі. У напруженій, гострій ситуації такого керівника вважатимуть людиною, яка не вміє керувати, нерішучою, боязкою, незібраною, розгубленою. Керівника, що чітко дотримується винятково ліберального стилю, будуть високо цінувати лише яскраво виражені творчі особистості: винахідники, дослідники, письменники, конструктори, архітектори. Керівник у такому разі повинен якнайменше втручатися в процес творчості. А от у будівельній організації типового ліберального керівника будуть сприймати як людину безвладну, зовсім непридатну бути керівником. Тому найбільш ефективним можна вважати комбінований стиль керівництва.

**Комбінований стиль** керівництва ґрунтується на поєднанні авторитарного та демократичного стилів. Це означає, що керівник за певних умов виявляє себе більше автократом, а в інших – більше демократом. Його поведінка залежить від дисциплінованості працівників, їхньої взаємодії, рівня конфліктності в групі, інформаційних обмежень, часу на прийняття рішення.

### **Теорія керівництва Р. Блейка і Д. Моутон**

Американські дослідники Р. Блейк і Д. Моутон запропонували модель управлінської сітки, побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до виробництва й до людей. Використання цієї моделі дає змогу описати такі стилі керівництва:

1. Невтручання. Цей стиль визначається низьким рівнем турботи про виробництво та людей. Керівник, що дотримується такого стилю, не керує, а сам багато працює, докладає мінімальних зусиль для того, щоб зберегти своє місце в організації. Цей стиль характеризують як «зубожіння» керівництва. У цьому випадку докладання мінімальних зусиль для виконання роботи відповідає цілям збереження належності до організації.

2. Стиль керівництва «сільським клубом». Особливістю цього стилю є високий рівень турботи про людей і низький про виробництво, прагнення до встановлення дружніх стосунків, зручного режиму роботи тощо. Досягнення конкретних результатів керівника цікавить значно менше.

3. Стиль «керівництво завданнями». В основі цього стилю максимальна турбота керівника про виробництво поєднана з мінімальною турботою про людей, тому його ще називають «режимом підпорядкування керівникові». Керівник дбає здебільшого про максимізацію виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих, диктуючи їм свою волю. За таких умов ефективність діяльності організації від підлеглих майже не залежить.

4. Стиль «золотої середини». Керівник, який сповідує його, прагне поєднати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їхні інтереси. Він часто виступає на боці більшості. З підлеглими використовує метод «батога та пряника».

5. Командний стиль. Головною особливістю цього стилю є прагнення керівника поєднати в своїй діяльності інтерес до успіху виробництва й увагу до потреб людей. Такий стиль, на думку авторів моделі, є найефективнішим. Керівники намагаються створити згуртовані виробничі осередки, досягають високих результатів праці й високого ступеня задоволеності нею співробітниками. Цей стиль керівництва створює зорієнтований на досягнення мети колективний підхід, особливостями якого є прагнення оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників, вияв ініціативи, колективне розв'язання конфліктів усіма зацікавленими сторонами тощо. У цьому випадку досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих спільній справі працівників, створюється система участі всіх членів організації у виробленні мети діяльності організації, що забезпечує атмосферу поваги, довіри та відповідальності.

Переважає більшість керівників сповідує певний основний стиль, а також один або кілька допоміжних, які застосовують тоді, коли неможливим або неефективним виявляється основний.

## 5. Психологія якостей та особистісних рис керівника

Обґрунтування професійно та інтелектуально важливих, психологічно й соціально необхідних якостей особистості керівника є однією з найактуальніших проблем психології управління.

Якості особистості керівника – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

Найчастіше виокремлюють такі обов'язкові для управлінця якості:

- компетентність (кожен керівник має знати, як виконувати свою роботу на високому професійному рівні);
- висока відповідальність, особиста гідність;
- відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень;
- гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій;
- висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все якнайдосконаліше;
- комунікабельність, здатність установлювати контакти;
- увага до підлеглих.

Усі ці якості мають інтегральний характер, адже містять у своєму складі простіші компоненти. Наприклад, здатність творчо розв'язувати проблеми залежить від загального складу особистості, типу мислення, інтуїції тощо. Якості й риси керівника умовно можна поділити на психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні. Попри те, що більшість якостей є

універсальними, їх пріоритетність, однак, залежить від багатьох чинників, зокрема й етнічного.

Загалом найбільш значущими для успішного керівника є такі риси особистості:

- навички соціальної взаємодії (здатність спілкуватися, вибудовувати міжособистісну взаємодію);
- орієнтація на успіх (наявність таких якостей, як упертість, наполегливість, азартність, працездатність, схильність до ризику);
- соціальна зрілість (наявність достатньо сформованих особистих цілей, здатність до коригування власної поведінки);
- практичний інтелект (здатність визначати проблему та знаходити можливі способи її розв'язання);
- здатність до складної праці (стійкість проти стресу, вміння планувати складну роботу та встановлювати пріоритетність завдань за умов дефіциту часу);
- соціальна пристосованість (уміння працювати з колегами та керівництвом, пристосовуватися до організаційної культури, традицій, норм, ритуалів);
- лідерство (здатність спонукати до дій інших, навіювати довіру оточенню).

Цей перелік не вичерпує всього багатства характеристик керівників, про що свідчать вітчизняна та зарубіжна управлінська теорія та практика. Тим більше, що динаміка політичних, соціально-економічних умов потребує розвитку управлінських здібностей, навичок керівника. Тому кожен не байдужий до справи керівник повинен постійно самовдосконалюватися.



## ЛЕКЦІЯ 7. Психологічні проблеми ефективності спілкування в організації

1. Соціально-психологічні особливості ділового спілкування.
2. Управлінський вплив в процесі спілкування
3. Стили ділового спілкування

**Ключові поняття:** спілкування, лідове спілкування, управлінське спілкування, стиль спілкування.

### 1. Соціально-психологічні особливості ділового спілкування.

**Ділове (управлінське) спілкування** — двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку.

Ділове спілкування є специфічною формою активності учасників управлінського процесу, передбачає встановлення прямих і опосередкованих контактів між тими, хто вступає у ділові відносини, забезпечує реагування і вплив на дії та інформацію інших осіб, взаємне сприймання. Для процесу ділового спілкування потрібні як мінімум дві особи — відправник і одержувач інформації. Йдеться про діалогічний тип відносин, який можна вважати універсальною умовою буття людини, формою становлення, розкриття та вираження її сутності.

Ділові відносини між людьми поділяють на:

— діалогічні (один партнер сприймає цілісний образ іншого як бажаного партнера взаємодії на основі визнання його належності до певної спільноти, до якої він зараховує і себе);

— антидіалогічні (один або обидва партнери взаємодії сприймають один одного як об'єкт, принципово заперечуючи при цьому будь-яку спільність між ними);

— індіферентні (відсутність у партнерів будь-якої зацікавленості до взаємодії. За сприятливих обставин при таких відносинах можливий формальний контакт).

Діалогічне спілкування у сфері ділових (управлінських) відносин вибудовується за монологічним і діалогічним принципами, передумовами яких є управлінські цілі та завдання, індивідуальні властивості й психологічні особливості керівників та інших учасників процесу управління. За *монологічного підходу* в ділових відносинах індивід вважає себе носієм незаперечної істини, застосовуючи діалогічну форму спілкування тільки для того, щоб вивести співрозмовника на цю істину. *Діалогічний підхід* передбачає визнання за співрозмовником права на власну думку, власну позицію, яку він мусить обґрунтувати.

Суттєвою ознакою спілкування-діалогу в управлінні є особливий морально-психологічний клімат, для якого характерні відкритість, доброзичливість, взаємна довіра. Відкритість як складова професійної

компетентності керівника — це готовність та вміння бути самим собою, неприховано виявляти співрозмовнику свою позицію, думку. Важливим її аспектом є проникливість в іншу, відмінну від власної, думку, вміння поставитись до своєї позиції як до однієї з можливих. Зворотний зв'язок як невід'ємна риса спілкування-діалогу має такі особливості ефективності цього процесу: аргументованість, специфічність (причетність до думки учасника спілкування); оперативність врахування феноменів групового спілкування-лідерства, групового тиску, групової диференціації.

Управлінське спілкування реалізується в таких його формах:

1. Субординаційне спілкування. Передбачає спілкування між керівниками і підлеглими, ґрунтуючись на адміністративно-правових нормах. Таке спілкування складається між керівниками й виконавцями, між керівниками різних рівнів і має лінійний, функціональний або змішаний (лінійно-функціональний) характер. За лінійних відносин у кожного керівника може бути кілька підлеглих, але в кожного підлеглого — безпосередньо тільки один керівник. За функціональних відносин працівник може бути підпорядкований одночасно кільком керівникам, кожний з яких контролює реалізацію конкретної функції.

2. Службово-товариське спілкування. Характерне для спілкування між колегами. Основу його утворюють адміністративно-моральні норми.

3. Дружнє спілкування. Стосується спілкування між керівниками, між керівниками і підлеглими, базованого на морально-психологічних нормах взаємодії.

Рівень управління, виробничі та суспільні умови, індивідуально-психологічні якості людей зумовлюють вибір керівником конкретної форми управлінського спілкування. Наприклад, вертикальна модель спілкування найдоцільніша на рівні управління підприємством, цехом, а на рівні бригади вона малоефективна.

Тип ділового спілкування перебуває у прямій залежності від стилю управлінської діяльності керівника. *Менторський тип спілкування* відповідає авторитарному стилю управління, ґрунтується на односторонньому управлінні та спілкуванні, зорієнтований на повчання, інструктаж. У демократичному суспільстві, яке високо цінує права людини і громадянина, цей тип спілкування, як і авторитарний стиль управлінської діяльності, неприйнятний, оскільки пригнічує активність співрозмовників, спричинює їх взаємне негативне ставлення, наслідком чого є погіршення морально-психологічного клімату в колективі. Авторитарний стиль управління часто проявляється і в *«інформативному» типі спілкування*, яке спрямоване на передавання інформації. Таке спілкування керівника малоефективне, оскільки проста ретрансляція інформації спричинює пасивне її сприйняття, унеможлиблює обмін думками, самостійний пошук шляхів розв'язання проблем.

Показником високої культури ділової взаємодії керівника є *«натхненне» спілкування*, характерне для демократичного стилю управління, якому властиві активність усіх учасників взаємодії, поєднання вимогливості із справедливістю управлінця, вміння підтримувати розмову, слухати опонента тощо.

Демократичний стиль вимагає від керівника спеціальних здібностей, широкого рольового діапазону в особистісному та діловому спілкуванні.

Керівнику часто доводиться використовувати «конфронтаційний» тип спілкування, який схиляє до дискусії, діалогу з опонентами.

*Ліберальний тип спілкування*, що відповідає ліберальному стилю управління, характеризується невмінням керівника у процесі ділової взаємодії впливати на її результат. Такий керівник у спілкуванні «пливе за течією», нерідко вдається до вмовляння співрозмовника.

Ефективність управлінського спілкування залежить від дотримання таких етико-психологічних принципів:

1. Створення умов для реалізації комунікативного потенціалу співробітників, їхніх комунікативних знань, досвіду, здібностей. Цьому сприяє делегування повноважень керівника, тобто передання у компетенцію підлеглих деяких завдань, видів діяльності. Делегують, як правило, спеціалізовану діяльність, окремі питання, рутинну та підготовчу роботу, але не остаточне формулювання цілей, планів, програм. Не підлягають делегуванню установлення цілей, ухвалення рішень, контроль результатів, керівництво співробітниками і мотивація їх діяльності, особливо важливі й ризикові, термінові, конфіденційні справи.

2. Відповідальність за повідомлену інформацію. Йдеться про те, що кожен працівник повинен чітко знати свою посадову компетенцію (завдання, обов'язки і права щодо їх реалізації).

3. Готовність і вміння дотримуватися слова, за будь-яких обставин виконувати взяті на себе зобов'язання.

4. Заохочення і покарання у спілкуванні. Будь-яка людина прагне до самоствердження, до визнання у професійній сфері. Тому керівник повинен бачити не тільки найактивніших та сумлінних працівників, й відзначати успіхи кожного підлеглого в процесі управлінської взаємодії. *Розмову-покарання* можна будувати за схемою: позитивні емоції (висока оцінка особистості загалом) — негативні (аналіз провини) — і знову позитивні (висловлення впевненості, що подібне не повториться). Слід мати на увазі й те, що критику легше переносити на тлі самокритики.

5. Рациональне використання часу, відведеного на спілкування, укладання інформації в певні часові межі. Серед різноманітних принципів і прийомів використання робочого часу одним із найефективніших є принцип пріоритетів, який полягає в розподілі інформації за її значущістю, що сприяє уникненню знецінення інформації.

6. Порядність, переконаність у тому, що бути чесним у спілкуванні й взаємодії з партнерами — не тільки похвально, а й вигідно.

## **2. Управлінський вплив в процесі спілкування**

Управлінське спілкування керівників своїм змістом охоплює певні аспекти взаємовпливу індивідів, покликаною змінити поведінку партнера по взаємодії. Можливості впливу залежать від розуміння керівником потреб та

інтересів співробітників, інших людей. Таке розуміння формується на підставі інформації, що надходить від учасника комунікативного процесу, спостереження й правильної інтерпретації слів і справ співробітників.

Значущим чинником ефективного впливу є авторитет керівника і його *вміння переконувати* людей. Переконання спрямоване на зняття своєрідних «фільтрів» на шляху інформації до свідомості й почуттів людини, оскільки переконаність — це наслідок свідомого прийняття інформації, впевненості в її об'єктивності, чому передує її аналіз та оцінювання. При цьому має бути очевидною і достатньою кількістю аргументів щодо правдивості інформації. Успішність переконання знижується, якщо сформовані раніше погляди на проблему співробітників принципово розходяться з тим, у чому переконує керівник. Найефективнішими формами переконання співробітників є бесіда, дискусія, групова полеміка, оскільки сформована за таких умов думка набагато глибша й тривкіша за ту, що виникла через пасивне сприймання інформації. На ефективність переконання об'єктивно впливає й емоційне ставлення людини до факту, повідомлення. Похитнути такі емоційні оцінки часто не можуть жодні логічні доведення. «Блокують» аргументи і з метою зберегти високу самооцінку, передусім оцінку своїх знань, обізнаності, освіченості тощо. З мотивом збереження особистістю самооцінки пов'язане й відкидання абсолютно справедливих, але висловлених у грубій і образливій формі аргументів. Тому керівник, прагнучи досягти мети силою переконання, повинен особливо стежити за своїми манерами.

У процесі ділового спілкування керівник впливає на психічну сферу людини, групи людей. При цьому можливі послаблення їх усвідомленого контролю, некритичне оцінювання змісту повідомлення. За таких обставин виявляє себе один із традиційних способів впливу під час спілкування — *навіювання*, характеристикою якого є істотне зниження критичності людини до інформації, відсутність прагнення перевірити її достовірність, необмежена довіра до її джерел. Саме ця довіра і становить основу ефективності навіювання. Навіть за високого самоконтролю цілком позбавитися навіювання людина не спроможна, тому керівники часто вдаються до нього, намагаючись досягти необхідного впливу на співробітників. При навіюванні вплив спрямований не до логічного аналізу явищ, здатності думати, а до готовності підлеглого одержати розпорядження, наказ, інструкцію. Ефективність навіювання підсилюють впевнені манери, категоричний тон, виразна інтонація суб'єкта навіювання. Навіювання спрямовані не лише на емоції об'єкта, а й на його свідомість і підсвідомість. Саме тому воно може спричинитися до маніпуляцій поведінкою людини.

Силі навіювання особливо піддаються особи похилого віку, фізично і психічно хворі, ослаблені, перевтомлені. Рівень навіюваності залежить і від знань: чим глибші вони, тим вимогливіше оцінювання інформації. Навіюваність підвищується, якщо людина переживає страх, перебуває у стані стресу. Залежить ефективність навіювання і від стосунків керівника з підлеглими (довіра, авторитетність, залежність), від умінь керівника конструювати повідомлення (рівень аргументованості, поєднання логічних та емоційних

компонентів тощо). Якщо навіювання є засобом інтеграції організації, збереження існуючих норм, традицій, культури, то *контр-сугестія* (лат. *suggestio* — навіювання) — механізмом опору силі навіювання, зняттям змін в організації, її розвитку і прогресу. Це запорука психічної незалежності, самостійності та індивідуальності людини.

В управлінському спілкуванні важливим є психологічний механізм *наслідування* — повторення і відтворення однією людиною вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, а також копіювання певних рис її характеру і стилю життя.

Наслідування буває свідомим і неусвідомленим. Підлеглі можуть свідомо наслідувати професійні навички, ефективні способи спілкування й діяльності керівника, раціональні прийоми виконання трудових операцій колег по роботі — все те, що здається правильним і корисним. Таке наслідування внутрішньо вмотивоване. Але значно частіше людина наслідує і привласнює чужі зразки поведінки несвідомо. Так формуються навички діяльності, духовні цінності — смаки, нахили, манери поведінки й спілкування. Механізм наслідування у дорослих людей пов'язаний із критичністю їх мислення. Як і будь-який інший спосіб впливу, його розглядають із позицій зворотного зв'язку, зворотного руху інформації.

Наслідування відбувається на рівні конкретних осіб («керівник — підлеглий») або на рівні норм поведінки, традицій, культури групи, організації.

Діяльність керівника передбачає і публічні виступи (лекції, мітинги, конференції тощо), де він може скористатися і механізмом *емоційного зараження* — особливим видом психологічного впливу на особистість у процесі спілкування й взаємодії, який здійснюється не через свідомість та інтелект, а через передавання психічного настрою, емоційну сферу людини.

У процесі зараження важлива єдність оцінок та установок людей. Стимулом, який впливає на спільність оцінок, що передують зараженню, є, наприклад, оплески слухачів. Від загального рівня розвитку людей, їхньої самосвідомості залежатиме міра зараження аудиторії. Чим вищий рівень розвитку суспільства і кожного індивіда, тим критичнішим є ставлення людей до автоматичних спонук, а отже — і слабшим емоційне зараження.

Ефективність будь-якого способу психологічного впливу керівника на підлеглих залежить від таких чинників:

1. Знання керівником особливостей партнера по спілкуванню (культурно-освітні, національні, вікові, психологічні та професійні якості). На їх підставі у процесі обміну інформацією враховують рівень професіоналізму співрозмовника, загальний рівень інтелекту, обсяг його інформаційного фонду.

2. Досконале знання змісту, предмета того, про що йтиметься.

3. Уміння керівника об'єктивно оцінювати свої особистісно-ділові якості, компетентність щодо винесених для обговорення проблем. Заниженість (як і завищеність) самооцінки створюють додаткові труднощі керівнику в досягненні мети. Залежно від особливостей розмови слід обирати тон спілкування, а знаючи власні примхи, стежити, щоб вони не вплинули на об'єктивність оцінки почутого у відповідь.

4. Володіння керівником технологічним інструментарієм риторики (теорії красномовства), який зводиться до таких положень:

- доступно й логічно викладати свої думки;
- слухати і чути того, хто говорить, пам'ятаючи, що багато людей чують те, що прагнуть чути (слова, інформація сприймаються суб'єктивно). Крім того, слід знати, що слухати означає напружувати орган слуху, а чути — напружувати мозок, концентруючи увагу на словах співрозмовника. Одночасно можна слухати й не чути, оскільки свідомість може бути зайнята іншими проблемами;
- викладати свої думки чітко й коротко. Не слід говорити швидше, ніж більшість людей, адже співрозмовник повинен встигнути осмислити інформацію. Ефект розмови визначається не кількістю висловлених, а кількістю засвоєних ідей. Викладаючи свою точку зору, керівник повинен стежити, наскільки задіяний до спілкування співрозмовник;
- сміливо захищати свої погляди;
- прислухатися до поглядів іншої сторони, не вести мову лише про те, що цікавить одну сторону спілкування;
- ілюструвати ключові моменти, використовувати приклади з життя;
- використовувати експресивність мови — уміння викликати співпереживання, задіювати людські відчуття;
- не реагувати на емоції партнера по спілкуванню, стримувати свої емоції;
- правильно ставити запитання, бути активним в обговоренні проблеми. Це демонструє інтерес до теми розмови, спонукає співрозмовника розгорнути свою систему аргументів.

Інформація є цінним ресурсом, вона може підвищувати, захищати статус того, хто нею володіє. Обмін інформацією впливає на розподіл влади в організації. Наділені владою індивіди намагаються утримати інформацію, управляти нею, стимулюючи певні види інформації й ділового спілкування та пригнічуючи, стримуючи інші.

Практика спілкування засвідчує, що кожна людина має право впливати на інших, як і право не піддаватися чужому впливу. У процесі взаємовпливу люди виражають свої почуття, емоції, потреби, обстоюють значущість їх і власного існування. З цієї точки зору вплив є правомірним. Важливим є те, наскільки конструктивними і дієвими є способи взаємовпливу, наскільки вони корисні, ефективні і перспективні для учасників управлінської взаємодії.

### 3. Стили ділового спілкування

В основі ідентифікації національних стилів домінують особливості ділового спілкування представників певних країн, а не національностей. Наприклад, китаєць, який проживає у Сполучених Штатах Америки та представляє на переговорах американську сторону, певною мірою може зберегти у своїй поведінці особливості китайського національного характеру, але загалом його стиль буде мати більше ознак американського, оскільки на його становлення впливають і етнопсихологічні особливості особистості, і

соціокультурний контекст.

Абсолютно об'єктивно описати національний стиль ділового спілкування неможливо, оскільки на його становлення впливають стереотипи сприйняття національних особливостей певних народів.

Аналізуючи їх, слід враховувати ціннісні орієнтації, установки, особливості сприймання, мислення, поведінки представників певних національностей, найхарактерніші тактичні прийоми, механізми прийняття рішень. Важливо зважати й на те, що людина легше сприймає розбіжності в світосприйнятті, поведінці представників далекої культури і значно критичніше — представників близьких народів. Чим ближчими є народи географічно, тим суттєвіші для них відмінності у ставленні до конкретних питань, явищ, і чим більша віддаль між ними, тим значущіші збіги.

**Американський стиль ділового спілкування.** Головна особливість цього стилю — високий професіоналізм. Під час переговорів американці самостійні, енергійні, ініціативні, відкриті, їм більш імponує не надто офіційна атмосфера ділового спілкування. Вони врівноважено сприймають ситуації, що виникають на переговорах, динамічно аналізують і гнучко оцінюють їх, зберігаючи при цьому внутрішню рівновагу, хороший настрій, виявляючи почуття гумору. Вони доволі настирливо намагаються реалізувати свої цілі, переслідують власну вигоду. Суттєві їх національно-психологічні особливості — діловитість і практичність у розв'язанні проблем. Діловитість американці тлумачать як організованість, чіткість, детальне знання справи, вміння знаходити найраціональніші рішення, практичність — як уміння здобувати вигоду на переговорах. Водночас їхня самовпевненість, завищена оцінка своїх сил і можливостей іноді має наслідком надмірний егоцентризм на переговорах, який проявляється у намаганні, щоб протилежна сторона керувалася тими правилами, що й вони. Це може викликати непорозуміння, спротив щодо такої поведінки.

При формуванні делегації вони керуються передусім критерієм компетентності, професіоналізму кандидатур. Важливе значення надають висвітленню переговорів та їх наслідків у засобах масової інформації.

**Англійський стиль ділового спілкування.** Особливості цього стилю зумовлюють парадокси англійського характеру, до яких зараховують поєднання конформізму та індивідуалізму, ексцентричності й логічності, привітності й замкненості, відчуженості й співчутливості, простоти й снобізму. Однією з рис національної психології англійців вважають високий практицизм, зокрема й у спілкуванні. Будь-які переговори вони розглядають з точки зору практичного застосування їх конкретних результатів. На переговорах поводяться привітно, порядно, без натяку на фамільярність. Англійці вважають, що успіх на переговорах залежить від позиції партнера, від обопільного намагання знайти найкраще рішення. Саме тому скрупульозно, прагматично готують їх.

Під час переговорів вони спокійні, врівноважені, уникають гострих кутів, але не байдужі, не бездіяльні. Водночас їм властиві гнучкість, уважне ставлення до ініціативи протилежної сторони. Дбаючи про оптимальне сприйняття їх переговорної культури, потрібно навчитися розпізнавати за зовнішньою

стриманістю їх емоційність та душевне сприйняття навколишнього світу. Попри певну некомунікабельність, вони не індивідуалісти. В житті англійців особливу роль відіграють традиції, які впливають на їх участь у будь-яких справах, у тому числі й у спілкуванні. Певною мірою особливість стилю ділового спілкування англійців відображає такий вислів: «Якщо американець — раб стандарту, то англієць — раб своїх традицій».

**Японський стиль ділового спілкування.** Стрижневими елементами японського стилю ділового спілкування є пунктуальність, точність, обов'язковість, етичний прагматизм, ввічливість. Ці особливості кореняться в національній психології японців, найхарактернішими ознаками яких є підкорення слабкого сильному, повага до традицій, поклоніння перед авторитетом, конформізм, внутрішня самодисципліна, стійкість до труднощів, розуміння гордості та гідності як стимулів людської поведінки, почуття етнічної винятковості, колективізм, стійкість соціальних зв'язків, відносна свобода у виборі засобів і способів досягнення мети, готовність до їх удосконалення. Всі ці якості по-різному впливають на поведінку японців під час переговорів. У Японії людина, спілкуючись з іншими представниками свого кола, своєї групи, ставить себе нижче. Це створює ілюзію відсутності відчуття власної гідності. Насправді це не так. Гордість у японців пов'язана із почуттям обов'язку, усвідомленням свого призначення, соціальної позиції. А перебільшення позиції партнера під час спілкування вони розцінюють як вияв поваги, ввічливості, уважності. Зауваживши, що партнер робить їм великі поступки, японці, як правило, відповідають тим самим. На переговорах із слабким партнером можуть вдатися до погроз. Традиційну їх усмішку при спілкуванні розцінюють як заохочення до взаємодії, зацікавленість змістом розмови, водночас у такий спосіб вони захищають свою ауру, своє «Я» від зовнішніх подразників. У розмові стримують свої амбіції, виявляють увічливість, уникають категоричних формулювань. Найчастіше при оприлюдненні своєї точки зору користуються формулою: «Мені здається, що...», а не категоричним «Я вважаю, що...», у повсякденному житті — «Чи не встанете Ви...», а не «Будь ласка, встаньте...». Така форма звертання, на їх думку, не містить примусу, передбачає свободу вибору. Під час розмови дивляться частіше в шию, ніж в обличчя. Так вони намагаються не образити співрозмовника недоречним чи необачним поглядом.

На переговорах японці приділяють багато уваги розвитку особистих стосунків з партнерами.

В особистих контактах для них немає дрібниць. Пильність, пунктуальність, уважність, ввічливість, обов'язковість, дотримання норм етикету — все це відіграє неабияку роль у виробленні ставлення японців до партнера. Вони нерідко намагаються детально обговорити проблему під час неофіційних зустрічей. Не шкодують часу і для узгодження конкретних положень. Водночас можуть і не виявляти активності у спілкуванні, якщо предмет розмови не стосується обговорюваної проблеми.

**Французький стиль ділового спілкування.** Суттєвою особливістю цього стилю є динамізм, гнучкість, інтелектуальність, висока емоційність, що іноді



межує з категоричністю, поєднані з тверезим розрахунком і прагматизмом. Традиційно відзначають оптимізм, життєрадісність, комунікабельність, відвертість, чутливість французів. До їх національних особливостей зараховують також високу культуру мислення, любов до радощів життя, гострий розум, дотепність, винахідливість, схильність до яскравих висловлювань, емоційне ставлення до всього національного.

Динамічний темперамент французів зумовлює особливості їх поведінки під час спілкування. Намагаючись скоріше досягнути цілі й довіряючи своїй природній гнучкості, вони діють швидко, традиційно орієнтуючись на логічні докази, загальні принципи. Саме тому жорстко ведуть переговори і, як правило, не мають «запасної» позиції. На переговорах вони незалежні й водночас не завжди самостійні у прийнятті остаточного рішення. Велику увагу приділяють попередньому етапу переговорів, намагаються обговорити все заздалегідь. Проте їх поведінка може змінитися під впливом обставин, що складаються на переговорах. Принциповим питанням для них може бути мова переговорів (як правило, надають перевагу французькій мові як офіційній). Під час спілкування люб'язні, ввічливі, дотепні. Іноді у своїй поведінці схильні до крайнощів: хоробрість доводять до зухвалості, волелюбність — до непокори. Певне раціональне зерно щодо особливостей французького стилю ділового спілкування закладене в такій формулі: «Не існує двох французів, які б однаково визначили свою суть».

**Німецький стиль ділового спілкування.** Особливостями цього стилю є практичність, педантизм, логічна послідовність, емоційна стриманість. Ці особливості є похідними від національних якостей німців, серед яких найчастіше відзначають охайність, передбачливість, точність, пунктуальність, працелюбність, сумлінність. На переговорах вони педантичні, послідовно обговорюють кожну деталь. Ретельно виробляють свою позицію ще до переговорного процесу. Передусім вони вступають у ті переговори, в яких, на їх погляд, можливо досягти очікуваного результату. В умінні прогнозувати і планувати свої дії їм немає рівних.

Вихід ситуації за передбачувані межі, руйнування заздалегідь сконструйованого плану переговорів, виникнення непрогнозованих конфліктів можуть дезорганізувати їх поведінку на переговорах, спричинити труднощі у спілкуванні. Особливості спілкування з німцями виявляються, з одного боку, в їх увічливості та доступності, а з другого — у труднощах встановлення контактів з ними через їхню скритність. Разом з тим німці вразливі й відносно легко піддаються навіюванню. Однак це поширюється лише на факти, розрахунки, інші практичні цінності.

**Китайський стиль ділового спілкування.** Характерними ознаками китайського ділового стилю спілкування є практицизм, шанування своїх національних традицій, ввічливість, стриманість, уважне ставлення до партнера, уміння використати у своїх цілях його сильні та слабкі сторони. Витоками його є особливості психології китайського народу, господарської, ділової, етичної культури. Формування психології населення Китаю зумовлене своєрідністю історичного, соціокультурного, економічного, географічного

розвитку країни. Значно вплинуло на неї конфуціанство як філософська, релігійна, етична система. Китайців характеризують дисциплінованість, залежність індивіда від групи, згуртованість на основі чіткого розподілу ролей, витримка, терпимість, співчуття й співпереживання у міжособистісних відносинах.

У спілкуванні з особами свого кола (в референтній групі, сім'ї, з колегами і друзями) розмовляють швидко, обриваючи кінцівки фраз, слів, насичуючи мову жаргонізмами. В офіційній обстановці їх мова стримана, дещо формалізована стереотипними фразами, артикуляція є чіткою і виразною, міміка й жести — мінімальними. Вербальна й невербальна поведінка китайців має, як правило, етикетний характер. Тому, готуючись до переговорів з китайськими партнерами, потрібно враховувати загально визнані в їх етнічному утворенні особливості мовного етикету. Для китайців важливо, щоб їх спілкування відповідало таким основним вимогам: тема розмови має бути цікавою, адекватною часу і реальній комунікативній обстановці, містити якомога більше тотожних і менше суперечливих моментів. Комунікативна поведінка китайців зумовлена своєрідністю етнічної психології, її характеризують яскраво виражена церемонність, стриманість, приховування справжніх намірів, статечність, поважність, схильність до захоплення «штампами ввічливості». Ця специфіка виявляється і на переговорах. Для них важливе дотримання процедурно-сміслових етапів, зокрема попереднє уточнення позицій, їх обговорення, підбиття підсумків. На попередньому етапі китайці звертають особливу увагу на зовнішній вигляд, манеру поведінки партнерів, виокремлюють людей з більш високим статусом і тих, що симпатизують їм. Саме завдяки цим людям вони намагаються впливати на позицію протилежної сторони. Особливістю китайських делегацій є велика кількість експертів.

У процесі переговорів китайці не поспішають відкривати свою позицію, охоче вислуховують протилежну сторону і тільки після того, як оцінять її можливості, розкривають свої інтереси та аргументи. При цьому вони вміло використовують у власних цілях помилки партнерів. Спосіб мислення китайців на переговорах є практичним, позбавленим непотрібних ускладнень. Вони надають перевагу простим інтелектуальним конструкціям, рідко користуються абстрактними принципами. Часто вдаються до надбань народної мудрості («Не забувай минулого, воно — вчитель майбутнього», «Прийшло щастя — будь пильним, прийшло горе — будь стійким», «Тому, хто не відчув гіркоти життя, ніколи не оцінити насолоди від нього»).

Загалом китайському стилю ділового спілкування властиві такі особливості:

- обумовленість спілкування етнічними стереотипами і ціннісними орієнтаціями, етнокультурними особливостями сприймання й мислення, що сформувало в їх психічному складі такі риси, як консерватизм і прагматизм, поклоніння перед догмою й авторитетом, повага до віку та ін.;
- орієнтація на групові, а не індивідуальні цінності, переважний вплив групових еталонних моделей спілкування на комунікативні процеси;
- повага до людини. Під час спілкування китайці демонструють, що вважають

співрозмовника розвиненим та освіченим, навіть якщо це не так;

- стриманість у розмові з малознайомими людьми. Якщо, наприклад, під час спілкування японець нахиляється вперед, тіло його рухливе, особливо м'язи обличчя, то китаєць, навпаки, у всьому спокійний, розмовляти голосно вважає недопустимим. Китайці не дивляться на співрозмовника прямо, оскільки вважають, що так роблять тільки вороги. Це іноді призводить до непорозуміння: зауваживши відведений погляд китайця, його починають підозрювати в нещирості та неуважності до себе. Насправді — це звичка, традиція, за якою добрих людей свердлили очима непристойно;
- ввічливість під час бесіди. Вона не є простою формальністю, зовнішньою формою поведінки, їй властиві люб'язність, уміння поставити себе на місце іншого, скромність, повага до співрозмовника.

**Арабський стиль ділового спілкування.** Важливим елементом на переговорах для арабів є встановлення довіри між партнерами. Вони звикли орієнтуватися на минуле, традиції. Перш ніж приймати рішення, намагаються попередньо вивчити деталі проблем, що обговорюються на переговорах. Для єгипетського стилю спілкування як одного з арабських характерне почуття національної гордості, продовження історичних традицій, а також адміністративні правила поведінки. На переговорах єгиптяни небайдужі до питань, пов'язаних з національною незалежністю. Серед усіх форм і типів взаємодії перевагу надають торгу.

Переговори із представниками іншої країни є вимогливим іспитом для менеджера щодо глибини його знань, ерудиції, загальної культури. Вони потребують цілеспрямованої підготовки, зорієнтованої на оптимальну комунікативну взаємодію з представниками конкретної країни. На переговорах не доцільно наслідувати їх стиль. Краще, коли кожна із сторін буде намагатися зрозуміти партнера та його пропозиції, а знання національного стилю може бути лише своєрідним орієнтиром у цьому.

## ЛЕКЦІЯ 8. Психологічні проблеми управління нововведеннями в організації

- 1 Психологічні проблеми нововведень в організації
2. Фактори успішності нововведень
3. Подолання психологічних бар'єрів в процесі впровадження інновацій

**Ключові поняття:** нововведення, інновації, опір нововведенням, психологічні бар'єри.

### 1 Психологічні проблеми нововведень в організації

Серед проблем, з якими стикається сучасне суспільне виробництво немає важливішої і складнішої, ніж проблема нововведень. Інноваційний процес стосується, як правило, мети, структури, задач, технологій і людських ресурсів організації, що є її внутрішніми взаємопов'язаними змінними. Саме тому інноваційна (пов'язана із здійсненням нововведень, змін) сфера є однією з найважливіших у діяльності керівника, менеджера, які працюють в галузі впровадження нововведень у організаціях.

Нововведення – це результат практичного освоєння новації; заходи, спрямовані на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації.

Необхідність нововведень визначається поєднанням зовнішніх та внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників належать:

- політичні – зміни політичного курсу країни, законодавства, керівників на різних рівнях влади тощо;
- економічні – спад або піднесення економіки, зміна обмінних курсів національної валюти і відсоткових ставок на кредити, зміни в системі фінансування, виснаження сировинних ресурсів тощо;
- попит на ринку – відмова або підвищення попиту на певні товари й послуги;
- технологічні – створення нових виробничих технологій, інформаційних систем і каналів комунікації, зміна умов доступу до нових технологій тощо;
- соціальні – зміна соціальних цінностей та смаків, поява нових потреб, зміни соціальної структури тощо;
- конкуренти – поява нових, занепад існуючих конкурентів тощо;
- стихійні лиха або техногенні катастрофи.

Внутрішні чинники, які викликають необхідність нововведень, пов'язані з усвідомленням необхідності або бажанням розвивати нові напрями діяльності, підвищувати продуктивність праці, мотивацію персоналу, поліпшувати якість та обслуговування, розширювати обсяг продажу, берегти кадри, зміцнювати позиції на ринку тощо.

Люди по-різному реагують на нововведення. З погляду психології це в багатьох випадках залежить від особистісного ставлення до змін, зумовленого позитивним чи негативним їх оцінюванням. У процесі запровадження будь-якого обґрунтованого нововведення утворюється принаймні п'ять груп людей,

які по-різному реагують на зміни:

1. Противники. Вони негативно ставляться до нововведень, надають перевагу традиційним методам, способам, формам роботи. Іноді чинять опір конкретному нововведенню, намагаються залучити до цього і тих, хто ще повністю не визначився.

2. Скептики (вербальні противники). Вони на словах виявляють незадоволення нововведеннями, однак за власною ініціативою не вдаються до жодних практичних кроків, які б унеможливили зміни.

3. Нейтралі. Ця категорія осіб байдуже ставиться до будь-яких змін та нововведень. Вони вважають, що нововведення не вплине на їх трудову діяльність, а якщо це і станеться, то незначною мірою.

4. Прихильники. Вони, як правило, схвалюють і на словах підтримують нову ідею, однак у конкретній справі малоініціативні. Іноді у них виникають сумніви щодо ефективності й актуальності конкретного варіанта проекту.

5. Ентузіасти. Як ініціатори або активні прихильники змін, вони підтримують їх і на словах, і на практиці. Своїми ідеями намагаються залучити до нової справи якомога більше людей в організації.

## 2. Фактори успішності нововведень

Нововведення неминучі і мають бути вчасно сприйняті організацією. Керівники корпорацій виходять з того, що нововведення пов'язані з ризиком, але відмова від них - ще більш ризикова.

Визначенню факторів успішності і невдач нововведень присвячено чимало досліджень в Європі, США, Японії, висновки яких дають схожі результати. Перш за все зазначається висока «смертність» нових ідей. Зі ста ідей у розробку береться 26,6 %, до стадії випробувань доходить 12,4 %, введеними і комерційно успішними виявляються 9,4 %. Для успіху одного нововведення продукувати потрібно 18 нових ідей.

Спроможність організації створювати і комерціалізувати нововведення залежить першочергово від її сприйнятливості до новацій.

Сприйнятливість організації до нововведень - це властивість суб'єкта до опанування інновацій, а саме: час освоєння нововведення даною організацією порівняно з іншими. Чим раніше буде прийнято рішення про впровадження інновацій або чим більше буде освоєно нововведень за певний період у зіставленні з іншими суб'єктами опанування нововведень, тим вища сприйнятливість організації до інновацій.

Завдання керівника-інноватора - своєчасно розпізнати та усунути можливі перешкоди, що виникають унаслідок негативних уявлень персоналу про інновацію. Щоб новація була схвалена, вона має сприйматись як засіб усунення відхилень від намічених результатів, до яких прагне організація, а персонал слід залучати до прийняття рішень про нововведення, що сприятиме покращенню психологічного клімату в колективі.

Існує дві групи факторів, які визначають можливість введення новацій до підприємницької структури, - зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори визначають рівень залежності організації від зовнішнього середовища, наприклад, потреба в ресурсах, кредитах, клієнтах, кадрах, становища на ринку, наявність конкурентів, зміна попиту. Організації з вищим рівнем зовнішньої підконтрольності більш схильні до нововведень і прагнуть не лише пристосовуватись до середовища, а впливати на нього через інновації.

Зовнішні фактори можуть бути поділені на три підгрупи.

Конкуренція спонукає розробляти і виробляти нові продукти, знижувати витрати їх виробництва і вартість. Все це припускає здійснення інновацій.

Існування стійкого попиту на нововведення означає, що більшість інноваційних структур зацікавлені у введенні інновацій, а для цього вони пред'являють попит на новації інших підприємств для активізації та реалізації своїх інноваційних процесів.

Виробничо-технічні фактори визначають можливості реалізації нововведень. Якщо з'являється перспективна науково-технічна розробка, але не розвинені суміжні виробництва, продукція яких вимагає комерціалізації даної розробки, то, імовірно, процес комерціалізації проходитиме з ускладненнями.

Серед внутрішніх факторів можна виділити кілька найважливіших.

Ставлення керівництва до інновацій. Якщо це ставлення негативне, то навряд чи варто очікувати поживлення інноваційної діяльності. Тільки тоді у компанії можливі інновації, а відповідно і розвиток, коли їх необхідність усвідомлюється на рівні вищого менеджменту.

Простота і відсутність бар'єрів у відносинах між підрозділами і співробітниками. Наявність бар'єрів у спілкуванні суб'єктів різних рівнів організації - головний недолік, зумовлений тим, що інноваційні ідеї, які виникають в одному підрозділі або в одного працівника, не можуть бути використані іншими суб'єктами, а даний підрозділ не одержує інноваційної політики ззовні. Тому усунення цих бар'єрів дозволить, по-перше, забезпечити співробітництво у розробці новацій різними підрозділами; по-друге, створити можливість так названого перехресного опилення, коли ідеї одних співробітників використовуються в розробках інших; по-третє, з'являється можливість досягнення синергетичного ефекту, що виявляється в одержанні нового результату завдяки об'єднанню зусиль та ідей різних підрозділів і співробітників. Серед способів зниження та усунення цих перешкод можна назвати проведення внутрішньофірмових конференцій і семінарів, організацію спільних розробок, створення комплексних тимчасових творчих колективів, прийняття відповідних внутрішніх регламентів і меморандумів.

Важливість і престижність дій, які виходять за рамки певного підрозділу. Одним із найважливіших способів підвищення престижу цих дій є наявність систем преміювання і заохочення співробітників, які співпрацюють з іншими підрозділами з виконання інноваційних робіт.

Ступінь самостійності внутрішніх підрозділів. Якщо підрозділи мають право ініціювання і реалізації нововведень, то в даному разі скорочуються строки введення новацій, крім того, це дозволяє підвищити інтенсивність їх потоку, тобто кількість інноваційних заходів, здійснених в одиницю часу.

Іншим важливим моментом є підвищення адаптації новацій до виробничо-організаційних умов об'єкта, на якому відбувається введення.

Наявність економічної зацікавленості підрозділів й окремих працівників. Покращення економічних результатів діяльності має знаходити відображення в підвищенні рівня доходу відповідних суб'єктів. Інакше ті, хто буде здійснювати адаптацію новацій, виявляться у кращому випадку байдужими до строків і результатів її завершення.

Рівень гнучкості розгляду інноваційних пропозицій. Гнучкість в даному разі передбачає такий комплекс умов: жорсткість техніко-економічних критеріїв відбору проектів (встановлення високих рівнів показників оцінки проектів), наявність і жорсткість критеріїв відповідності інноваційним цілям підприємства загалом, наявність організаційних структур експертизи проектів, тривалість і складність процедур узгодження рішень про введення новацій.

Наявність ініціативних можливостей створення нових підрозділів. У деяких випадках введення новацій можливе на основі створення нового підрозділу компанії, який даватиме прибуток і в майбутньому зможе перетворитись на самостійну підприємницьку структуру, а саме - внутрішні венчури. Заснування таких підрозділів вирішить низку питань. По-перше, виявить працівників компанії, які мають підприємницький хист; по-друге, організаційне відособлення підприємницької ідеї сприятиме підвищенню відповідальності її ініціаторів і тим самим підвищенню імовірності вдалої комерціалізації; по-третє, з'являються можливості створення нових ринкових ніш, у яких відсутня конкуренція та існують передумови одержання високого прибутку.

Наявність підрозділів з удосконалення продуктів і процесів. Крім ініціативної діяльності окремих підрозділів та співробітників на підприємстві повинні функціонувати профільні підрозділи, які розроблятимуть новації. Залежно від обсягів підприємства масштаби і характер організації такої діяльності суттєво різняться. В сучасній економіці відомо багато видів таких підрозділів:

1) спеціалізовані підрозділи - ради, комітети, робочі групи з розробки технічної політики створюються в великих фірмах, які виробляють наукомістку продукцію; завданням підрозділів є визначення ключових напрямів інноваційного процесу;

2) центральні служби розробки нових продуктів - координують інноваційну діяльність, забезпечують розробку єдиної технічної політики, контролюють і погоджують інноваційну діяльність, яка проводиться в різних виробничих підрозділах;

3) відділення нових продуктів - самостійні підрозділи, здійснюють інноваційну діяльність в межах фірми, погоджують цілі і напрями технічного розвитку, здійснюють розробку планів і програм інноваційної діяльності, наглядають за ходом виробництва нової продукції та її впровадженням, опрацьовують проекти зі створення нових продуктів;

4) проектно-цільові групи - самостійні підрозділи, які створюються для здійснення комплексного інноваційного процесу від ідеї до серійного

виробництва;

5) центри розвитку - самостійні підрозділи, не пов'язані з основною діяльністю фірми; для центрів встановлюються такі показники господарської діяльності, що на етапі впровадження нової продукції стимулюють розширення обсягу продажів і створюють умови для завоювання ринкових позицій;

6) відділи НДДКР у виробничих підрозділах - провадять пошук і розробку нових перспективних ідей, а також їх швидке доведення до стадії освоєння і виробництва;

7) венчурні підрозділи - організуються в великих компаніях на основі створення фондів ризикового капіталу; кошти венчурних фондів часто вкладаються у невеликі фірми-початківці, які займаються інноваційною діяльністю і в подальшому поглинаються великими компаніями або встановлюють з ними довгострокові відносини;

8) спеціалізовані централізовані фонди стимулювання нововведень - створюються за рахунок частини прибутку фірми, використовуються для прискорення впровадження нової продукції в серійне виробництво; з цих коштів засновують венчурні фонди;

9) консультативні та аналітичні групи - в їх функції входить прогнозування розвитку технології і попиту на нову продукцію, вибір перспективних ідей, визначення тематики досліджень, координація робіт.

Виділяють такі принципи функціонування таких підрозділів:

- зв'язок з ринковою діяльністю компанії (передбачає орієнтацію науково-технічних підрозділів на створення умов більш глибокого проникнення на традиційні ринки, освоєння нових ринків зі старими і новими продуктами);
- заохочення пошукових досліджень (орієнтує дослідників на виконання робіт, результати яких не повністю визначені);
- переважна ініціація внутрішніх венчурів (організація даних підрозділів найбільш ефективна, якщо в їх основі лежить науково-технічна ідея).

Рівень розвитку науково-технічної інфраструктури. Розвиненість служб науково-технічної інформації, публічних показів і конференцій, бібліотек створює передумови своєчасного потрапляння науковотехнічних ідей в компанію, можливості їх опрацювання та обміну думками. До складу науково-технічної інфраструктури мають входити служби, що організують експертні обговорення організаційних проблем. Це сприяє укріпленню інноваційного духу в організації, звільненню від будь-якої залежності інноваційної ініціативи.

Наявність системи постінноваційної реабілітації. Під постінноваційною реабілітацією розуміють проведення системи заходів, пов'язаних з усуненням негативних наслідків введення інновацій. Це може бути пов'язане зі скороченням робочих місць, вилученням з виробничого процесу працівників певних спеціальностей і професій, закриттям цехів і підприємств. Якщо така система відсутня, то запропоновані інновації будуть незрозумілими безпосередньо працівникам, чий інтереси зачеплені у ході введення новацій. Більш того, такі люди можуть протидіяти інноваційному процесу. Тому необхідно створити умови для безболісного сприйняття працівниками негативних результатів інновацій.



Резервні ресурси - це ті, що не використовуються в організації на інші цілі і мають виняткове значення в процесі сприйняття нововведень. До таких ресурсів належать - інтелектуальний потенціал: чисельність науково-дослідних підрозділів, кількість спеціалістів-дослідників, конструкторів, інженерів, фахівців, їхня кваліфікація, завантаженість роботою, плинність, здібності і готовність до інноваційної діяльності; матеріальні ресурси: розміри невикористаних виробничо-наукових потужностей, обладнання, запасів матеріалів тощо; фінансові ресурси: обсяги інвестицій, інноваційні фонди, ефективність їх використання.

Організаційна структура. Централізація, формалізація, складність, інтегрованість, відкритість організації здійснюють вплив на сприйнятливість до нововведень. Серед форм інтеграції формальних і неформальних організаційних структур в іноземній літературі називають:

- 1) структури управління, орієнтовані на вертикальні взаємозв'язки, які враховують можливості та вимоги планування на підприємстві;
- 2) управління за проектами з відповідною цій формі матричною організаційною структурою;
- 3) конференції;
- 4) комітети, колегії та групи, які широко використовуються для формування горизонтальних зв'язків, покращання комунікації і координації НДДКР з іншими функціональними підрозділами підприємства.

Яка б організаційна модель не використовувалась, її головними завданнями є:

- вироблення і затвердження оперативних і короткострокових планів для всіх підрозділів;
- координація діяльності різних підрозділів у напрямі, необхідному для ефективного здійснення інноваційної діяльності;
- спрямування інформаційних потоків з метою найоперативнішого виконання поставлених завдань всіма підрозділами;
- забезпечення детального інформування всього персоналу про діяльність підприємства, про його стратегічні цілі та проблеми;
- делегування повноважень, високий рівень залучення персоналу до вироблення рішень, мотивації та стимулювання праці;
- забезпечення більшої гнучкості виробничих модулів.

Крім розглянутих факторів, на рівень сприйнятливості організації до нововведень впливає і характер нововведення: властивості технології чи продукту, які розглядаються як набір певних властивостей, що дадуть переваги користувачам, набір вигод, які одержить підприємство як користувач нововведення. Важливими є спільні нововведення (техніки, технології) з іншим устаткуванням (процесами), складність конструкції, простота в експлуатації, очікуваний прибуток, ризик та ін

Отже, сприйнятливість до інновацій потребує від організації спроможності до створення нових ринків, нових товарів, техніки і технології, при цьому необхідно брати до уваги, що конкуренти не сидітимуть склавши руки, а також будуть прагнути до перемоги. Тож важливими є аналіз інформації про

конкурентне середовище, оцінка рівня попиту на аналогічні товари та послуги. Аналіз і зіставлення конкурентних переваг та можливостей охоплюють оцінку місткості ринку, можливості його сегментації, вигоду, яку пропонують споживачу конкуренти.

Таким чином, на рівень сприйнятливості нововведень мають вплив як характер нововведень, рівень його радикальності, складність чи простота в експлуатації, життєвий цикл, так і параметри організації, яка здійснює інновацію, наявність та величина ресурсів, гнучкість її організаційних структур, стиль і характер мислення менеджерів, культура і психологічний клімат. І тому поєднання зазначених умов створює основу і визначає характер процесу адаптації новацій в організації.

### **3. Подолання психологічних бар'єрів в процесі впровадження інновацій**

Дослідниками визначено такі головні психологічні бар'єри на шляху до нововведень.

Бар'єр некомпетентності – обумовлений складностями впровадження, пов'язаними з невпевненістю робітників у своїх силах, щоб успішно справитися з роботою після нововведень.

Бар'єр навички, звички, традиції є наступним за значимістю та обумовлений прив'язаністю до сформованого та автоматизованого способу роботи з технікою, відносно до технологічних вимог і організаційних структур.

Бар'єр ідилії – пов'язаний з задоволеністю деяких працівників, їх становищем на роботі, в побуті, що призводить до неактивності людини при впровадженні інновацій.

Бар'єр збільшення психофізіологічного навантаження – страх збільшення норм, планових завдань, підвищення психічного та фізичного навантаження.

Бар'єр винагородження (інтересу) – проявляється як страх зниження винагород після нововведення, коли невідомі розмір винагород і ранг майбутньої посади. Різновидами бар'єра є зарплата, посада, соціальний статус. В основі цього бар'єра лежать інтереси людини.

Бар'єр зміни місця роботи – виникає в результаті скорочення штатів, переміщення на нову роботу.

Бар'єр марки (фірми, авторитету впроваджувача, доцільності) – це прояв негативного ставлення до нового, недостатньо авторитетного або доцільного.

Визначено способи подолання психологічних бар'єрів в процесі впровадження інновацій.

Просвіта та поінформованість співробітників. Інформування про нововведення до того, як воно відбудеться, можливість співробітників з'ясувати хвилюючі питання, висловити побоювання з приводу передбачуваної зміни, відкрите спілкування і взаємодія допомагають їм усвідомити необхідність змін, відчувати, що у прийнятті рішення щодо них враховано і думку колективу. Усе це дуже важливо за дефіциту інформації, циркулювання недостовірних відомостей.

Участь і залучення людей до обговорення нововведень. Свідченням цього є готовність ініціаторів змін вислухати осіб, яких вони торкаються, використати їхні поради. Цей підхід є ефективним, якщо ініціатори змін потребують додаткової інформації та підтримки тих, кого вони стосуватимуться.

Допомога та підтримка. Вони залежать від типу перетворень, можуть охоплювати навчання нових навичок, управління стресом, обговорення спільних проблем, конкретну підтримку співробітників, які потребують допомоги.

Переговори та угоди. Таку тактику (з окремими індивідами, з групами) застосовують, коли нововведення реально ставлять конкретних осіб у програшне становище.

Ще одним важливим наслідком успішного впровадження нововведень є формування інноваційної культури співробітників, задіяних в цих трансформаційних процесах організації.

Інноваційна культура – це система суспільних цінностей, які відповідають інноваційному розвитку суспільства, держави, регіонів, галузей економіки, підприємств, організацій і відображають індивідуально-психологічні якості, інші найважливіші соціальні цінності людини, які сприяють формуванню та розвитку інноваційно активної особистості. Така культура забезпечує окремій особистості принципи інноваційної моделі поведінки. Таким чином, інноваційну культуру необхідно розглядати не тільки як результат, але й як своєрідний спосіб діяльності та мислення людини. Вона відображує не лише рівень розвитку суспільних інноваційних процесів, але й міру участі в цих процесах людей, їх потребу в інноваційній діяльності. Її наявність та розвиток забезпечує сприйнятливність людей до нових ідей, їх готовність і здатність підтримувати й реалізовувати інновації у всіх сферах життя.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Винославська О. В., Малигіна М. П. Людські стосунки: Навч. посіб. — К.: КВІЦ, 2001. — 83 с
2. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. — К.: Лібра, 1999. — 270 с.
3. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посібник / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. — К. : КНЕУ, 2004. — 398 с.
4. Етика ділового спілкування: навч. посібник / За ред. Г.Б. Грищенко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 343 с.
5. Іпатов Е. Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посібник / Іпатов Е. Ф., Левківський К. М., Павловський В. В. — [2-е вид., доп., перер.]. — Харків — Київ : НМЦВО, 2003. — 320 с.
6. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб.- К.: Міленіум, 2003. — 344 с.
7. Кокурн О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Герасименко М.В., Ткаченко В.В. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу: Методичний посібник. — К.: НДЦ ГП ЗСУ, 2012. — 433 с.
8. Корнев М. Н. Соціальна психологія / М. Н. Корнев, А. Б. Коваленко. К., 1995.
9. Кулініч О.І. Психологія управління: Навч. посібник — Львів: ВПВ ЛВЦНТЕІ, 2006. — 126 с.
10. Москаленко В.В. Психологія соціального впливу: Навч. посібник — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — 448с.
11. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Навч. посібник. — Івано-Франківськ: Плай, 2001. — 695 с.
12. Пірен М. І. Конфлікти і управлінські ролі: соціально-психологічний аналіз. — К.: Вид-во УАДУ, 2000. — 200 с
13. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. — [2-ге вид., перероб. і доп.]. — Вінниця, 2016. — 150 с.
14. Розанова В.А. Психологія управління. Навч. посібник. — М.: ЗАТ «Бізнес-школа «Інтел-Синтез», 1999.
15. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. / В.С. Савельєва. — К.: В.Д. Професіонал, 2005. — с.6 -17.
16. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія : навч. посібник / А. В. Слободянюк , Н. О. Андрущенко. — Вінниця : ВНТУ, 2010. — 120 с.
17. Старовойтенко Н. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни [Електронний ресурс] /

авт.-упор. : Н. В. Старовойтенко, В. І. Осипенко, І. А. Чемерис, Л. І. Білик, С. І. Ключка ; М-во освіти і науки України, ЧДТУ. – Черкаси : ЧДТУ, – 2020. – 300 с.

18. Суручану І. А. Вплив особистісних характеристик керівника на ефективність управлінського спілкування // Управління закладами середньої освіти: навч. посіб. /За ред. Л. М. Карамушки. — К.: Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АГТН України, 2001.— С. 110-128
19. Технології забезпечення психічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення: монографія. Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.]. За ред. Л. М. Карамушки. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2024. 288 с.
20. Туріщева Л. В. Психологія управління : навч. посібник / Туріщева Л.В. – Харків : Основа, 2005. – 160 с.
21. Хміль Ф.І. Ділове спілкування : навч. посіб. / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2004. – 280 с.
22. Ходаківський Є. І. Психологія управління : підручник / Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.
23. Юрков О.С. Психологія управління: Опорний конспект. / О.С. Юрков, Т.Ю. Бубряк. – Мукачєво:МДУ, 2013. – с.3 -16.
24. Юрков О.С. Психологія праці та інженерна психологія: Навчально-методичний посібник. / О.С. Юрков. – Мукачєво: МДУ, 2012. – с.12 – 19.
25. Henderson R. Short Tern Encentives, Compensation Management in a Knowledge-Based World [Text] / R. Henderson. - [8th ed.]. - N.Y. : Prentice-Hall, 2000. - 690 p.
26. Loudon D. L. Consumer Behavior : Concepts and Applications [Text] / David L. Loudon, Albert J. Della Bitta. - [4th ed.]. - NY : McGraw-Hill, Inc. 1993. - 788 p.
27. Smith P. B., Peterson M. F., Shwattz S. H., Karamushka L. M. and others. Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior A 47-Nation Study // Journal of cross-cultural psychology. Vol. 33. — N 2. — march 2002. — p. 188-208.