

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний авіаційний університет

**СОЦІАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**

Курс лекцій з дисципліни  
«Соціальна психологія управління»  
для студентів напрямку підготовки  
7/8.130102 «Соціальна робота»

Київ 2014

УДК

ББК

Укладачі: *Л.В. Бондар, Н.М.Проскурка*

Рецензенти:

доктор педагогічних наук, професор *Котикова О.М.*

доктор психологічних наук, професор *Бондарчук О.І.*

Затверджено науково-методично-редакційною радою Гуманітарного інституту Національного авіаційного університету (протокол № 4 від 11 грудня 2014 р.)

Соціальна психологія управління: Курс лекцій / уклад. Л.В. Бондар, Н.М. Проскурка. –К, НАУ,2014.- 146.

Курс лекцій містить основні поняття дисципліни «Соціальна психологія управління». Розглянуто основні питання функціонування та життєдіяльності організацій, а саме: структуру та динаміку неформальних та формальних відносин в організації, особливості мотивації персоналу та можливості кар'єрного зростання в організації.

Для студентів спеціальності 7/8.13010201 «Соціальна робота» з дисципліни «Соціальна психологія управління».

Навчальне видання

**СОЦІАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**

Курс лекцій з дисципліни

«Соціальна психологія управління»

для студентів напряму підготовки

7/8.130102 «Соціальна робота»

Укладачі:

**БОНДАР ЛЮДМИЛА ВІКТОРІВНА**

**ПРОСКУРКА НАТАЛІЯ МИКОЛАЇВНА**

## ЗМІСТ

Передмова.....	
Вступ .....	
Тема 1. Предмет, завдання, зміст дисципліни «Соціальна психологія управління».....	
Тема2. Психологічна характеристика життєдіяльності організацій.....	
Тема 3. Структура та динаміка формальних та неформальних відношень в організації .....	
Тема 4. Управління організацією.....	
Тема 5. Командоутворення .....	
Тема 6. Психологічні якості персоналу та кадрова політика організації .....	
Тема 7. Психологія кадрової роботи.....	
Тема 8. Професійна кар'єра як один із аспектів професійного розвитку особистості.....	
Тема 9. Психологічні механізми мотивації персоналу організації.....	
Список літератури.....	
Короткий термінологічний словник .....	

## **Передмова**

Метою курсу “Соціальна психологія управління ” є озброєння майбутніх спеціалістів знаннями з основ соціальної психології організацій, адже спеціалістам потрібно буде керувати підлеглим персоналом, приймати рішення у різних виробничих ситуаціях. Ефективне управління людьми неможливе без знань законів соціальної психології управління.

Це видання, на думку авторів, буде сприяти створенню у студентів передумов для покращання процесу навчання та підготовки до майбутньої професійної діяльності і вирішення актуальних життєвих проблем. Воно розкриває головні напрями практичного використання основних психологічних знань функціонування організації та психологічних особливостей діяльності особистості в організації.

## **Вступ**

Тематика та зміст лекцій складено відповідно до навчального плану з дисципліни «Соціальна психологія управління». Виклад побудовано з урахування існуючої програми з курсу «Соціальна психологія управління» та включає дев'ять лекцій, запитання для самоконтролю, глосарій та список літератури.

Перша тема розкриває питання що таке організація, предмет та задачі соціальної психології управління.

Людина живе в суспільстві, протягом життя вона є членом різних груп, організацій. Знання особливостей управління конкретними організаціями, які включають психологічний зміст, можуть покращити стан в організації та не допустити їх кризи.

Питання створення організації розглядаються у другій темі конспекту лекцій. Створення формальних груп забезпечує усталене функціонування всієї організаційної структури підприємства. Але в процесі ділової взаємодії люди контактують не тільки як професіонали та виконавці, але й як цілісні особистості з індивідуальними властивостями та особливостями. В результаті є природнім та зрозумілим, що між співробітниками стихійним шляхом починають утворюватися міжособистісні відносини, які не збігаються з регламентаціями та

посадами, тобто неформальні відносини. Знання та врахування психологічних механізмів об'єднання людей у неформальні групи є важливим та необхідним для ефективного керівництва організацією. Отже, структура та динаміка формальних та неформальних відношень в організації розглядається в третій темі.

Аналіз світової практики показує, що створення організації підпорядковане чіткій та жорсткій логіці, порушення якої призводить до збоїв у роботі, а то й до розпаду організації. Тому знання правил, необхідних етапів та кроків створення організації є важливим для успішного управління.

Управління є специфічною сферою людської діяльності. Ефективність її залежить не тільки від особистих особливостей людини, скільки від знань та розуміння управлінських завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль усіх членів організації у напрямку реалізації цілей організації. Даній темі присвячується четверта лекція.

Сьогодні життя вчить людину працювати у команді: природні катаклізми, особливі ситуації передбачають наявність команд рятувальників, енергія команди дозволяє підприємствам вириватися вперед, займаючи перші місця на ринку. В п'ятій лекції з командування розглядаються питання формування та роботи особистості в команді.

Перед керівниками організації будуть завжди стояти завдання кадрової політики, яка розробляється на основі філософії організації. Тому без чітко сформульованої кадрової політики не може бути ефективної роботи.

Кадровий моніторинг є складовою частиною соціально-трудового моніторингу, на основі якого можливо приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Необхідною складовою безпосереднього керівництва людьми є спілкування з ними. Поза комунікацією, без співпраці й діалогу, взаємодії, та взаємного сприйняття людей управлінська діяльність неможлива.

Питання кадрової політики, моніторингу кадрової роботи та планування кар'єри в організації розглядаються в шостій, сьомій та восьмій лекціях, а механізми мотивації персоналу є темою дев'ятої лекції.

Таким чином, створення та ефективне управління організацією неможливе без знання законів соціально-психологічної регуляції їх діяльності.

# ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ, ЗАВДАННЯ, ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «СОЦІАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ»

## План

1. Психологія управління – самостійна наукова дисципліна, зв'язок з іншими науками.
2. Еволюція поглядів на психологію управління.
3. Функції управління.
4. Види підприємств.

## 1. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ – САМОСТІЙНА НАУКОВА ДИСЦИПЛІНА, ЗВ'ЯЗОК З ІНШИМИ НАУКАМИ

Управління є давньою областю людської діяльності. Тільки завдяки скоординованим діям люди змогли розвиватися та створювати великі матеріальні та соціальні цінності.

До початку ХХ ст. управління не вважалося самостійною областю наукового пізнання.

Але з появою книги Фредеріка Уїнслоу Тейлора «Менеджмент или Управление фабрикой» (1911 р.) були виділені основні принципи управлінської праці.

У 20-і роки відомий французький інженер, керівник великою металургійною компанією Анрі Файоль запропонував послідовну систему принципів менеджменту. Його книга «Основи менеджменту» стала класичною. Завдяки Файолю управління стали вважати особливою специфічною діяльністю. Тому виникла особлива прикладна міждисциплінарна наука – психологія управління.

*Управління – сукупність системи скоординованих дій, спрямованих на досягнення значущих цілей організації.*

Психологія управління: її синонімами є поняття «менеджмент», «організаційна психологія», «психологія організацій». Американці дають таке визначення сутності управління: «Робити щось руками інших».

Предметом науки управління є управлінські відносини, тобто відносини між суб'єктом та об'єктом управління, психологічні аспекти процесу керівництва різними видами діяльності та міжособистісного спілкування в організації або психологічні аспекти управлінських рішень.

*Управлінська діяльність – особливим чином організований вид трудової діяльності по виконанню функцій управління в організації.*

У процесі управління виділяють три основні категорії персоналу управління:

- Керівники та лінійні менеджери (10% апарату управління);
- Спеціалісти або функційні менеджери (60-70%) - інженери економісти, юристи. бухгалтери;
- Службовці апарату управління (20-30%) – секретарі, лаборанти, технологи.

Людина – основний компонент соціальної системи. Соціальні системи зводяться до 4-х типів:

- «Людина» – «людина»
- «Людина» – «колектив»
- «Колектив» – «людина»
- «Колектив» – «колектив».

Удосконалення системи соціального управління неможливе без удосконалення ділових та особистісних якостей керівника та виконавця.

По – перше, психологія управління вивчає психологічні закономірності та можливості розвитку здібностей та якостей особистості, тобто зміни у пізнавальній та емоційно-вольовій сферах людини при виконанні їм управлінських та виконавчих функцій.

По-друге, ефективність діяльності людини визначається не тільки ступенем його професійної підготовки, але й психічним станом, в якому він знаходиться у будь-який момент часу.

А це пов'язано з міжособистісними відносинами, які складаються між керівниками та підлеглими, між підлеглими.

Отже, *об'єктом дослідження* психології управління є система «людина» – «людина», яка розглядається з позиції оптимізації управління системою.

Конкретні прояви *предмету* психології управління є мають 3 рівні:

1. психологічні аспекти діяльності керівника (психологічний аналіз особистості керівника, вимоги до особистісних якостей керівника; психологічні аспекти прийняття управлінських рішень); індивідуальний стиль управління керівника і проблеми його корекції;
2. психологічні аспекти діяльності організації як суб'єкта та об'єкта управління: формування здорового соціально-психологічного клімату в організації: закономірності формування оптимальних міжособистісних стосунків в організації, проблема сумісності та спрацьованості,



формальні та неформальні структури в організації, мотивація праці членів організації;

3. психологічні аспекти взаємодії керівника з членами організації проблеми створення та функціонування системи комунікації у процесі взаємодії; проблеми управлінського спілкування, оптимізація взаємовідносин у сфері «керівник - підлеглий».

Отже, **психологія управління** – це прикладна галузь психологічної науки, яка поєднує досягнення різних наук в області вивчення психологічних аспектів процесу управління та спрямована на підвищення ефективності цього процесу.

**Основними завданнями** є аналіз умов та психологічних особливостей управлінської діяльності з метою підвищення ефективності та якості роботи всієї системи соціального управління.

**Управління** - загальна функція складних організованих систем, спрямована на досягнення належного статусу в самій системі, в середовищі, що її оточує.

В управлінні виокремлюють такі поняття:

*об'єкт* управління, станом якого потрібно управляти;

*мета* управління – бажаний характер поведінки об'єкта управління;

*система* управління, що складається з об'єкта управління та керуючої системи.

Управління необхідне для нормального існування та розвитку будь-яких систем – біологічних, технічних, економічних і соціальних.

Вирізняють три типи управління людьми:

- Політичне управління;
- Соціальне управління;
- Економічне управління.

*Політичне управління* здійснюється на рівні суспільства і проявляється у функціонуванні держави.

*Соціальне управління* пов'язане з поведінкою окремих організацій, соціальних груп.

*Економічне управління* являє систему заходів, спрямовану на задоволення економічних потреб.

«Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу. Управління є стимулюючим елементом соціальних змін і прикладом значних соціальних перетворень».

Економічне й соціальне управління лежить в основі управління організаціями. Особлива система управління організаціями в умовах ринку дістала назву менеджменту. Менеджмент – різновид управління.

Термін «менеджмент» переважно використовують стосовно управління організаціями, метою діяльності яких є отримання прибутку.

Існує кілька тлумачень слова «менеджмент». На думку одних авторів, воно походить від англ. Manage – управляти (від лат. Manus – рука).

За іншою версією слово «менеджмент» утворено від італ. maneggio/maneggiare та франц. manège, що означає «арену, по якій бігають по колу коні, яких поганяє батоном шталмейстер».

Менеджмент найчастіше розглядається як сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів, з метою досягнення цілей організації.

*Методами дослідження* в психології управління є спостереження, експеримент, бесіда, інтерв'ю, анкетний метод, метод тестів, соціально-психологічний тренінг (рольові, ділові ігри), метод соціометрії.

Психологія управління тісно пов'язана з іншими галузями психології: загальною, соціальною, психологією праці, інженерною психологією.

Психологія управління спирається на досягнення філософської думки, на кібернетику, теорію інформації. Психологія управління пов'язана з соціологічними знаннями: соціологією управління, соціологією масової комунікації, соціологією економіки, політики та права, соціологією організацій і т.д.

## **2. ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА ПСИХОЛОГІЮ УПРАВЛІННЯ**

20-30 ті роки ХХ століття вважаються авангардними у розвиткові теорії управління.

А.Файоль був першим, хто відмітив, що управління тісно пов'язане з психологією та виділив психологічні фактори підвищення ефективності праці: влада, єдність керівництва, підкорення особистих інтересів загальним, ініціатива, корпоративний дух підприємства та інші. Всього він виділив 14 принципів підвищення ефективності праці

(Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. с фр. М.: ЦИТ, 1923.)

А.Файоль впевнений, що дисципліна є дуже важливою частиною управління, велике значення він надав і такому принципу як єдність керівництва: «...один керівник та одна програма для сукупності операцій, які мають одну мету. Це необхідна умова єдності дій, координації сил, поєднання зусиль».

Завдяки А.Файолю управління стали визнавати самостійною та специфічною діяльністю людей, отже виникла нова галузь науки – психологія управління.

У цей період часу поєдналися разом соціологічний та психологічний підходи в управлінні. Це означає, що на зміну деперсоніфікованим відносинам в управлінні прийшли врахування особистісних, мотиваційних та інших психологічних складових діяльності організацій. Людина перестала враховуватись як придаток машини, суспільство почало усвідомлювати, що людина – це не машина, а управління машинами далеко не те саме, що управління людьми. Це був великий прогрес в усвідомленні місця та сутності діяльності людини в управлінні.

На зміну «економічній людині» прийшла «соціальна людина» завдяки принципу розвитку «школи людських відносин», автором якої вважається Елтон Мейо (австралійсько-американський вчений 1889-1949 р.р.).

За думкою прихильників цієї школи організація стала розглядатися як первинний соціальний організм, а люди, які в ній працюють, як члени цієї соціальної системи, носії мотиваційних, особистісних, індивідуально-психологічних якостей.

У практику управління було внесено кілька поправок:

- а) збільшення уваги до соціальних потреб людини;
- б) відмова від понад спеціалізації праці;
- в) відмова від необхідності ієрархії влади в середині організації;
- г) визначення ролі неформальних відносин між людьми в середині підприємства;
- д) розвиток методів вивчення формальних та неформальних груп в середині організацій.

У 1938 році два відомих вчених США Е.Мейо та Ч. Барнард спільно висунули концепцію «соціальної людини» замість концепції «економічної людини».

З позиції Ч. Барнарда, завдяки існуванню неформальних груп в організаціях формується в середині формальної системи певні установки, норми, правила групової поведінки.

Ч. Барnard був одним з перших теоретиків діяльності організацій. Він вважав мотивацію одним з головних факторів виробництва. Він відмічав, що сутність взаємовідносин людини та організації лежить у співробітництві.

Позитивним у роботі Ч. Барнарда було те, що він відніс людину до стратегічного фактору організації. Особливу роль він відвів лідерству, вважав лідерство необхідною соціальною сутністю, яка надає значимість загальній меті.

Визнали концепцію «людських відносин» і інші вчені: професор Массачусетського університету Дуглас МакГрегор, Д. Лайкерт, К. Арджирис. Ці вчені зробили великий внесок у розвиток та уточнення основних принципів школи «людських відносин». Їх часто називають групою «людських ресурсів». З точки зору представників групи «людських ресурсів», мета управління полягає у процесі удосконалення процесу прийняття рішення та удосконалення контролю. Менеджер повинен ділитися з працівниками інформацією, радитися з підлеглими та заохочувати самоуправління виключно для покращення стану морального клімату у групі як основного засобу підвищення ефективності праці.

Управління за участю робітників набуло популярності. Представники школи «людських відносин» вважали, що для демократичних організацій необхідна тісна взаємодія індивідів та груп. Разом з тим, питання про «участь» працівників у прийнятті рішень хоча й поставлене, але не знайшло практичного застосування.

### **3. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ**

У соціальній психології управління виділяються наступні управлінські функції:

- 1) планування;
- 2) організація;
- 3) мотивація;
- 4) контроль.

#### **1. Функція планування.**

Функція *планування* одна з важливих функцій управління, яка забезпечує основу для всіх функцій управління.

*Стратегічне планування* - набір дій та рішень керівництва, які спрямовані на розробку специфічних стратегій з метою досягнення цілей організації.

Найбільш суттєвим при плануванні є вибір мети організації. Мета має бути конкретною та виміральною. Постановка мети має кілька етапів:

- а) вибір мети;
- б) визначення вихідних положень для прийняття рішень;
- в) пошук альтернатив для прийняття рішень;
- г) вибір кращої альтернативи;
- д) врахування можливостей виконавців рішення.

Цими факторами визначається якість рішення.

При здійсненні функції планування враховуються такі вимоги:

- 1) Ліквідувати негативний ефект невизначеності та змін.
- 2) Зосередити увагу на основних завданнях цього етапу.
- 3) Скласти бюджет.
- 4) Розвантажити контрольну функцію управління.

Функція планування включає вибір цілей організації, а також визначення політики, програм, дій та методів їх досягнення.

**Планування** – це інтегруюча діяльність, яка спрямована на досягнення максимальної ефективності організації як системи у відповідності з її цілями. Саме планування відрізняє соціальну організацію від відкритих систем.

Значення чіткого визначення цілей для наступного планування є в тому, що ці цілі забезпечують:

- 1) основу для єдиного та інтегрованого планування на всіх рівнях організації;
- 2) передумови для наступного більш детального планування;
- 3) основу для виконання інших функцій управління;
- 4) основу для мотивації поведінки людей, розуміння ними значення роботи, яку вони виконують для досягнення цілей;
- 5) основу для чіткого розподілу відповідальності та для централізації детального планування по іншим підрозділам;
- 6) основу для координації різної діяльності функціональних підрозділів.

## **2. Функція організації.**

А. Файоль писав: «Організувати підприємство – це значить забезпечити його всім тим, що необхідно для його функціонування: сировиною, обладнанням, грошима, персоналом».

Розповсюдженими організаціями є: підприємство, завод, фабрика, фірма, банк, концерн, акціонерне товариство, корпорація та ін..

Пірамідальна структура організації має спрямованість зверху вниз. В умовах діяльності лінійної організації має місце сильна централізація влади.

Вихідними передумовами виконання функції організації є такі фактори:

- а) врахування керівником своїх можливостей (потенційних і реальних);
- б) врахування можливостей своїх виконавців;
- в) правильна розстановка персоналу.

Необхідною умовою виконання функції організації є правильне спілкування керівника з виконавцями. Процеси управління та організації діяльності всього персоналу та керівників не можуть існувати ізольовано один від одного.

Для того, щоб організація могла виконувати свою мету її завдання мають бути скоординовані через вертикальний розподіл праці. За цією причиною управління є важливою діяльністю в організації. Загальне для всіх організацій: вони мають потребу в управлінні. Більшість складних організацій мають горизонтальний розподіл праці.

Класичним взірцем горизонтального розподілу праці є : виробництво, фінанси та маркетинг.

Складні організації здійснюють горизонтальний розподіл праці за рахунок утворення лінійних підрозділів, які мають специфічні конкретні цілі. Такі підрозділи у більшості випадків називають відділами, службами і т.п.

Лінійна структура управління будується по виробничо-територіальному принципу єдиного керівництва. У виробничому об'єднанні цьому відповідає структура виробничих об'єктів за схемою:

*об'єднання – підприємство – цех – ділянка – бригада*

Керівник кожного об'єкту здійснює особистий контроль та керівництво підлеглими. Сам він підпорядковується керівнику вишого рівня.

### **3. Мотивація управління.**

Під мотивацією розуміється система факторів (збуджуючих сил), які сприяють виконанню певного завдання. Це поняття використовується для пояснення послідовності поведінкових дій,

спрямованих на мету, яка може змінюватися у залежності від різних ситуацій.

*Мотивація* – процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації.

Головне завдання керівника – створення у працівників внутрішніх спонукань до активної трудової діяльності. основними спонуканнями є: підтримка зацікавленості у праці, потреба в активній діяльності, переживання задоволеності від праці, а також позитивної мотивації у всіх працюючих.

При виборі правильних рішень керівники координують зусилля персоналу, враховуючи потенційні можливості людей, а також їх спонукальні сили, тобто керівники проводять певну роботу по мотивуванню та стимулюванню працівників.

Але слід розрізняти поняття мотиву та стимулу. *Мотив* – спонукання до виконання певної діяльності чи вчинків, в основі яких лежать потреби людини. Система мотивів утворює мотивацію поведінки людини.

Мотивація виконує також смислоутворюючу функцію, повідомляючи певний особистісний смисл діяльності. Під мотивуванням розуміється створення у виконавців внутрішніх тобто психологічних спонукань до трудової діяльності. Важливими факторами при цьому є зацікавленість у праці, задоволеність працею, потреба у праці.

У стимулюванні на відміну від мотивування мова іде про спонукання працівників до праці за допомогою зовнішніх факторів. Ними зазвичай бувають: матеріальне та моральне стимулювання.

Функція мотивування у процесі управління діяльністю організації є найскладнішою, оскільки основною діючою особою є особистість працівника. Керівники, які здійснюють цю функцію, дотримуються такої схеми дії:

1. знання суттєвих потреб виконавців;
2. врахування особистісних особливостей виконавців;
3. розуміння своїх працівників, їх цілей, бажань, прагнень;
4. застосування індивідуального підходу до працівників;
5. врахування міжособистісних стосунків в середині групи;
6. уміння заохочувати працівників;
7. здійснення підтримки та допомоги виконавцям рішень;
8. знання про ставлення до праці у працівників;
9. доброзичливість та терпимість у спілкуванні з підлеглими;

10. повага до підлеглих;

11. знання себе та особливостей своєї поведінки.

На основі проведеного дослідження у Массачусетському технологічному інституті було виділено п'ять важливих факторів, які впливають на мотивацію та задоволеність працею людей:

- відповідність вимог та потенціалу спеціаліста, які сприяють його самовираженню;
- ясність змісту завдання та почуття ототожнення з роботою, яка є активізуючим фактором;
- чітке уявлення про значення завдання для організації. Відчуття важливості своєї роботи, що є центральним фактором індивідуальної мотивації спеціаліста;
- зворотній зв'язок: збільшення задоволеності роботою внаслідок позитивної оцінки від керівника, колег, підлеглих. Добра думка інших збільшує мотивацію до праці. Почуття задоволеності роботою знижується, якщо про неї ніхто не говорить;
- збалансованість влади та відповідальності є важливим фактором, який впливає на задоволеність роботою та підвищує мотивацію до праці.

#### **4. Функція контролю.**

*Контроль* – це процес забезпечення організацією своєї мети. Він складається з установки стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів та проведення коректування, якщо отримані результати відрізняються від стандартів.

Під контролем розуміють не намагання керівника вказати кому-небудь на невірні дії, вчинки, а своєчасна допомога (схвалення, заохочення).

У процесі виконання функції контролю керівник стикається з важливою проблемою перестановки акценту контролю з минулого на майбутнє.

Відомий польський вчений С. Ковалевський відмічає, що краще з 75% впевненістю знати про помилку, яка буде, ніж зі 100% впевненістю виявити вже здійснену помилку. На майбутнє можливо впливати, минуле змінити неможливо.

Звичайно, неможливо говорити про глобальний характер попередження майбутніх помилок. Але, знаючи працівників, їх особистісні характеристики, професійні можливості та ін. можливо



передбачити ступінь та особливості помилок, які можуть вони здійснити та вжити заходів для їх недопущення.

Кожний керівник розуміє, що ефективність роботи на виробництві у цілому залежить на стільки від нього, скільки від роботи його підлеглих. У цьому смислі особливе місце відводиться колективному управлінню. Це своєрідний стиль управління керівництва, де особлива роль відводиться рядовим співробітникам, які беруть участь у розв'язанні багатьох виробничих завдань.

Схема дій керівника при виконанні функції контролю:

- наявність самоконтролю у керівника;
- доброзичливий характер контролю;
- відповідальність за діяльність підлеглих;
- увага до методів виконання задач;
- заохочення творчості працівників;
- ефективні стилі керівництва груповими діями;
- відсутність маніпулювання людьми;
- позитивна мотивація виконавців;
- відсутність детальної опіки;
- увага до людини та до її потреб;
- повага до особистості працівника.

Оцінка результатів базується на дійсних та очевидних факторах.

Об'єктами контролю є:

- ✓ оцінка результатів виробничої діяльності;
- ✓ оцінка персоналу, який сприяє досягненню певних результатів діяльності;
- ✓ визначення ефективності заходів, які містилися у планах організації;
- ✓ всебічна оцінка успішності діяльності організації з наступними висновками;
- ✓ використання зворотного зв'язку для оцінки, заохочення та інформування персоналу організації.

Об'єкти процесу контролю:

- а) контроль за реалізацією плану:
  - заходи;
  - плани;
  - недоліки;
  - ресурси ( у тому числі людські);

б) контроль за успішним використанням ситуаційного управління:

- виконання всіх ситуаційних факторів;
- стилі управління;
- взаємостосунки в середині групи;
- працівники як об'єкти уваги;
- методи управління;
- мотивація;
- психологічний клімат в середині робочих груп;
- творчий підхід.

Отже, можливо зробити такі висновки:

1. контроль – це одна з управлінських функцій, яка забезпечує досягнення цілей організації;
2. за допомогою певних процедур та правил може бути здійснений попередній контроль, який застосовується до матеріальних, фінансових, людських ресурсів;
3. за допомогою контролю викриваються та попереджаються проблеми, які можуть бути заздалегідь ліквідовані;
4. керівник проводить поточний контроль за діяльністю своїх підлеглих;
5. завершальний контроль проводиться після закінчення робіт;
6. вимірювання результатів за допомогою заданих стандартів дозволяє керівникам визначити, які дії потрібно застосовувати у конкретній ситуації.

#### **4. ВИДИ ПІДПРИЄМСТВ**

Формування ринкової структури економіки України призведе до появи різноманітних форм сучасних підприємств, які функціонують у розвинених країнах, їх можна класифікувати за різними критеріями, найпоширенішими з яких є форма власності, розмір, сфера діяльності.

##### **4.1 Види підприємств за формою власності**

Залежно від основних форм власності (приватна, колективна, державна) розрізняють такі організаційні види підприємств:

1. одноосібне володіння,
2. партнерство, або товариство,
3. корпорація (акціонерне товариство),
4. державне підприємство.

1. Одноосібне володіння – підприємство, в якому майно належить одному суб'єкту, що самостійно веде справу, отримує весь дохід і несе відповідальність за ризик від бізнесу.

Такі підприємства мають переваги і недоліки. До перших належать: економічна самостійність, свобода і оперативність дій, високий безпосередній стимул до ефективного виробництва, низькі організаційні витрати. Недоліками одноосібних володінь передусім є те, що їхніх власних фінансових ресурсів недостатньо для швидкого розширення виробництва, а комерційні структури не охоче надають їм кредити у достатніх розмірах.

2. Партнерство, або товариство, - форма організації бізнесу, що засновується на об'єднанні (пайовому, дольовому) майна різних власників. Паї відіграють двоїсту роль. По-перше, одержання товариством прибутку після сплати податків і виділення засобів на нагромадження капіталу та розподілу між його членами на дохід, пропорційно до паїв. По –друге, надання права голосу. Кількість їх кожний член отримує пропорційно до його паю.

Товариства, як правило, — це закриті компанії, де зміна власників паїв відбувається лише зі згоди більшості їхніх членів. Кількість членів товариства, які особисто беруть участь у їхній роботі, відносно невелика.

Розрізняють такі види партнерства:

- повне товариство (товариство з необмеженою відповідальністю);
- товариство з обмеженою відповідальністю;
- змішане (командитне) товариство.

Найпоширенішим є повне товариство (товариство з необмеженою відповідальністю). Його учасники несуть відповідальність за роботу фірми в розмірах як свого внеску, так і своїх особистих коштів. Найчастіше статус повного партнерства використовують невеликі фірми у сфері професійних послуг (юридичних, аудиторських, медичних тощо).

У товариствах з обмеженою відповідальністю майнова відповідальність партнерів не перевищує суми, яку вони внесли при створенні товариства. Такі партнерства характерні для фірм, зайнятих здійсненням будівельних проєктів, розробкою природничих ресурсів, операціями з нерухомістю та іншими видами діяльності в капіталомістких сферах.

Змішане (командитне) товариство об'єднує частину своїх членів за принципом повної (необмеженої) відповідальності (дійсні члени), а частину — за принципом обмеженої відповідальності, майнова

відповідальність яких поширюється лише на внесок, зроблений учасником у капітал товариства. Право голосу в таких фірмах мають лише дійсні члени товариства.

Частка партнерства у ринковій економіці відносно невелика, але має ряд переваг перед одноосібними володіннями, що виявляються у зростанні фінансових можливостей фірми внаслідок об'єднання капіталів; зменшенні ризику банкрутства і створенні довіри у банків для отримання кредиту; вдосконаленні управління в результаті розподілу управлінських функцій між партнерами. Недоліками цієї форми організації є можливі розходження в поглядах, інтересах партнерів, що ускладнює процес управління.

3. Корпорація (акціонерне товариство) — провідна форма сучасного підприємства в країнах ринкової економіки. Незважаючи на те, що кількість їх невелика, у створенні валового внутрішнього продукту їм належить провідна роль. Корпорація є юридичною особою, що утворюється об'єднанням на пайових (дольових) засадах засобів своїх членів (акціонерів) і належить до товариств з обмеженою відповідальністю, оскільки кожний акціонер відповідає за свої зобов'язання лише власним капіталом. Отже, майновий ризик акціонерів обмежується тією сумою, яку вони заплатили за придбані акції.

Особливість акціонерних товариств полягає в тому, що їхній капітал утворюється у грошовій формі та поділяється на однакові за номінальною величиною і неподільні паї у вигляді акцій. Цим вони відрізняються від партнерств (товариств).

Засновниками корпорацій можуть бути юридичні та фізичні особи, які купують або розподіляють акції між собою. Той, хто акумулює більшу кількість акцій, які мають право голосу, на загальних зборах, що є вищим органом управління акціонерних товариств, обирає керівні та контролюючі органи (раду директорів, правління, ревізійну комісію тощо).

На практиці ж рішення приймає невелика група акціонерів, які володіють контрольним пакетом акцій. Останній становить не 50 відсотків + 1 акція, що голосують, а набагато менше. Це зумовлено тим, що у великих акціонерних товариствах акції «розпорошені» серед багатьох власників, які володіють мізерним пакетом. Подібні власники не беруть участі у зборах або укладають трастові угоди на управління акціями, які їм належать, з банками, страховими компаніями, соціальними фондами, членами яких вони є, або спеціально для цього

утворюваними трастовими компаніями, які дістали назву інституціональних інвесторів.

Для практичних функцій управління підприємством загальні збори призначають відповідні інституції: президента, правління, ревізійну комісію, вчену раду, раду директорів, апарат управління тощо. Синонімом сучасної корпорації є холдингові компанії, які виступають власниками контрольних пакетів акцій низки підприємств. Холдинг по відношенню до останніх виступає материнською компанією, а компанії, акціями яких володіє холдинг, є по відношенню до нього дочірніми. Одночасно холдинг може бути дочірньою компанією по відношенню до компанії, що володіє контрольним пакетом акцій холдингу. Такий механізм називають системою участі. Залежно від специфіки утворюваних корпоративних структур холдингові компанії виконують різні функції. Це може бути виробнича, інвестиційна, комерційна, збутова, зовнішньоекономічна діяльність тощо. Як показує світовий досвід, холдингові компанії можуть підключати середні та навіть малі підприємства для обслуговування технологічних цілей фінансово-промислових груп.

У країнах з ринковою економікою помітна роль в економічному житті належить фінансово-промисловим групам. Вони здійснюють контроль за виробничо-розподільчим циклом з одного центру. Це дає можливість сформуванню потужні виробничі комплекси, які здатні конкурувати з найбільшими світовими компаніями. Недолік їх полягає у створенні монополії, що потребує застосування методів антимонопольного регулювання.

4. Державні підприємства засновані на державній власності, яка має два рівні: загальнодержавний і комунальний. Відповідно функціонують і два види підприємств. Майном і виробничо-комерційною діяльністю загальнодержавних підприємств розпоряджається вищий орган державної влади. Комунальні підприємства є власністю адміністративно-територіальних одиниць влади, які використовують їхній потенціал у своїх власних інтересах.

#### **4.2 Види підприємств за розміром**

*За розміром розрізняють підприємства на малі, середні та великі.*

**Малими** вважають підприємства з певною кількістю працюючих. Так, у США до цієї категорії належать підприємства, на яких зайнято до 500, у Японії — до 300 чол. Українським

законодавством до малих підприємств віднесено підприємства з кількістю зайнятих 15-200 чол. залежно від галузі або виду діяльності.

Малі підприємства засновуються на будь-якій формі власності та здійснюють діяльність у виробничій, комерційній, фінансовій, страховій та інших сферах. Малі підприємства відіграють важливу роль у ринковій економіці. Вони роблять її гнучкою, активно впливають на кон'юнктурні зміни, забезпечують насиченість ринку товарами, послугами, сприяють послабленню монополізму. Так, у промислово розвинених країнах ці підприємства становлять 90-95 відсотків їхньої загальної кількості та створюють 20-60 % валового національного продукту. Особливо важливе значення цих підприємств у розвитку сфери послуг і торгівлі.

Через свою масовість малі підприємства забезпечують вдвічі більшу зайнятість населення на нових робочих місцях, ніж великі підприємства, що значно знижує напруженість у суспільстві, пов'язану з безробіттям.

У період переходу до соціально орієнтованої ринкової економіки малі підприємства сприяють розвитку конкуренції, структурній перебудові економіки, формуванню нового соціального прошарку підприємців-власників, які є соціальною базою ринкових перетворень. Це є гарантією незворотності руху української економіки до ринку. Малих підприємств в Україні ще небагато. За експертними оцінками, в них працює близько 2 млн. чол., або 10 % всього зайнятого населення. Частка прибутку, одержаного малими підприємствами, в загальній сумі прибутку господарств країни становить лише 5 відсотків.

Триває процес розвитку селянських (фермерських) господарств, яких на початок жовтня 1998 р. налічувалося майже 36 тис. У їхньому користуванні знаходилося 1 млн. га сільськогосподарських угідь, в тому числі 0,9 млн. га ріллі.

Для того щоб малі підприємства стали невід'ємним елементом економіки України, з тими позитивними функціями, які вони виконують у розвинених країнах, треба стимулювати їхній розвиток.

**Середні** підприємства здійснюють виробництво невеликої, але стійкої номенклатури виробів у значних кількостях. Вони здатні швидко реагувати на кон'юнктуру ринку завдяки оснащеності сучасною технікою і технологією, можливості впровадження нових ідей у виробництво. Це надає їм певних переваг як перед малими, так і перед великими підприємствами. Ці переваги полягають у тому, що малим підприємствам не завжди вистачає коштів для застосування науково-технічних досягнень, а великим — мобільності для переналагодування

виробництва. Заміна і оновлення основних фондів у великих обсягах може призвести до значного падіння норми рентабельності, особливо на початковому етапі випуску нової продукції.

**Великі** підприємства виготовляють масову продукцію стабільного асортименту. Це значно зменшує витрати на виробництво такої продукції, дає змогу знижувати ціни на неї та робити її доступною для масового споживача.

Переваги великих підприємств полягають і в тому, що вони активно формують ринок, створюючи нові види товарів і послуг. Такі підприємства здійснюють великомасштабне фінансування у розробку науково-технічних проєктів. Аргументом на користь великих підприємств є і те, як показує світовий досвід, що на них зосереджено виробництво найновіших наукомістких галузей, які спеціалізуються на виготовленні персональних комп'ютерів, роботів, електронних виробів тощо. Все це означає, що в перехідний період до ринкових відносин дрібнити великі підприємства не завжди доцільно. Критерієм трансформації великих підприємств має бути тільки соціально-економічна ефективність.

Отже, перехід до ринкової економіки передбачає оптимальне поєднання великих, середніх і малих підприємств.

#### **4.3 Види підприємств за сферою діяльності**

Підприємства класифікують також за сферою, видом господарської діяльності. Зумовлено це тим, що існує суспільний поділ праці, відповідно до якого утворюються підприємства сільськогосподарські, промислові, будівельні, транспортні, фінансові, торговельні, наукові, сфери обслуговування.

Підприємства різних сфер господарювання відрізняються між собою не тільки структурою і умовами виробництва, а й тим, що вони виробляють. У промисловості, наприклад, створюються як засоби виробництва (верстати, вантажні автомобілі, трактори тощо), так і предмети споживання (взуття, одяг, продукти харчування). Молоко, зерно, м'ясо, вовна, соняшник, цукровий буряк — предмети виробництва сільського господарства. Банки збирають вільні кошти і надають їх у кредит. Торговельні та фінансові біржі сприяють прискоренню обороту капіталу, поєднуючи виробників і покупців. Виходячи з цього підприємства різних галузей можна згрупувати за видом діяльності так: виробничі, фінансові, посередницькі, страхові.

*Зпитання для самоконтролю*

1. У чому полягає предмет соціальної психології управління?
2. Коли виникло управління та с чим було пов'язане його виникнення?
3. Як співвідноситься психологія управління та інші психологічні дисципліни?
4. Назвіть функції управління та охарактеризуйте їх особливості.
5. Охарактеризуйте історію становлення соціальної психології управління.
6. Назвіть види організацій (підприємств) за формою власності, за розміром, за сферою діяльності.

## **ТЕМА2. ПСИХОЛОГІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ**

### **План**

1. Психологічні передумови створення організацій
2. Кроки створення організацій й постановка цілей
3. Життєвий цикл організації
4. Типи організаційних структур

### ***1. ПСИХОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ***

#### **1.1. Зовнішні передумови створення організації**

Входження у бізнес найчастіше розпочинається з особистих прагнень та потягу до підприємництва, а справжня справа розпочинається з організації. Кожна окрема людина як особистість може мати різні здібності, зв'язки, риси характеру, але при цьому у взаємодіях вона все одно залишається конкретним Івановим, Петровим, Сидоровим і, як індивід не може піднятися вище соціально-психологічного рівня контактів.

Будь-яка підприємницька діяльність – це передусім входження в соціально-економічні процеси, що відбувається в суспільстві. Саме у цьому полягає перша причина, яка визначає необхідність створення організації. У сучасних правових державах тільки юридична особа отримує можливість вийти на соціально-економічний рівень взаємодії.

Друга причина необхідності створення організації полягає в тому, що в сучасній системі суспільного поділу праці не існує абсолютно самодостатніх економічних одиниць, тобто жодна самостійна економічна одиниця не в змозі забезпечити весь виробничий процес тільки за рахунок своїх власних ресурсів: вона змушена включатися в наявні



виробничі макроструктури, через які здійснюється пересування сировини, матеріалів, товарів, грошей тощо. Очевидно, що включатися в ці макроструктури та процеси може тільки організація, а не окремий індивід як приватна особа.

Третя причина полягає в тому, що тільки за умов організації можливий промисловий спосіб виробництва товарів та послуг. Причому коли йдеться про промисловий спосіб, то це не означає виключно масові виробництва. Сьогодні це частіше символ технологічності, якості та сервісності.

Четверта причина необхідності створення організації. Загальновідомо, що кінцева мета бізнесу – отримання прибутку. Але це можливо тільки за рахунок проникнення товарів та послуг на споживчий ринок. Окремий індивід з усіма своїми здібностями та вміннями може потрапити тільки на ринок робочої сили. На споживчий ринок може вийти тільки організація, яка пропонує які-небудь товари чи послуги.

Перелічені чотири причини є по суті зовнішніми функціями, які організація повинна виконувати в системі ринкових відносин.

## **1.2. Внутрішні функції організації**

Будь яка організація має внутрішні функції, які визначають, що дає організація людям, які перебувають усередині неї. Розглянемо ці функції.

**1. Функція об'єднання ресурсів** достатньо очевидна, так як усім зрозуміло, що одна людина не має всіх необхідних ресурсів для промислового способу виробництва товарів та послуг. Причому до ресурсів належать матеріальні, фінансові, соціальні та психологічні.

Психологічні ресурси містять три компоненти:

- а) різний життєвий досвід людей, що об'єднуються, їх знанневий та професійний багаж, відмінності в інтелектуальних здібностях та світоглядах дають можливість відійти від однобічно упередженого бачення світу, властивого індивідові. У груповій ситуації ми завжди отримуємо можливість побачити проблему з різних позицій і точок зору, тим самим наближаючись до об'єктивної сутності. Врахування відмінностей у баченні проблем різко підвищує реалістичність наших уявлень про них;
- б) не менш важливим психологічним ресурсом є ефект емоційної підтримки та близькості. Шлях у бізнес ніколи не буває передбачуваним, і кожна людина потребує близького іншого, який був би здатний одночасно з нею переживати успіхи та поразки, супутні кожній справі. Емоційна близькість у групі, що виникає

при реалізації спільної справи, визначає специфічний психотерапевтичний ефект організації;

- в) об'єднання психологічних ресурсів в організації істотно змінює її енергійно-вольовий потенціал. Енергійно-вольові ресурси окремої людини не є безмежними і при зіткненні з різними труднощами та перепонами вони просто виснажуються.

Наявність інших людей в організації, їхня допомога, підтримка, здатність хоча б тимчасово та частково перебрати на себе відповідальність є необхідним чинником збереження енергійного потенціалу. В групі виникає специфічний ефект збереження й навіть посилення сили у досягненні мети.

**2. Функція розподілу функцій.** Багатоплановість та великий обсяг завдань, розв'язуваних у бізнесі, є настільки істотними, що одна людина не може всі їх розв'язувати з однаковою ефективністю. Організація надає можливість розподілу завдань між різними людьми. Причому в ході спільної діяльності звичайно викристалізуються ті типи завдань, які кожна людина розв'язує більш ефективно, ніж інші. Відбувається своєрідне поєднання між індивідуальними здібностями та розв'язуваними завданнями. У цьому випадку виникають ефекти максимально корисної концентрації індивідуальних здібностей та зусиль у структурі спільної справи.

**3. Функція забезпечення доходів.** Сучасне суспільство робить життя людини повноцінним лише крізь призму її власної праці. Організація – це і є те місце, де індивід реально здійснює свої трудові потенції і де він відповідно повинен отримати необхідні засоби до існування. Саме організація виконує функції оцінки якості та кількості праці, в тому числі у формі заробітної плати. Заробітна плата є хоча й універсальним, але не єдиним способом оцінки. Цей факт визначає наступна функція організації.

**4. Функція визнання та можливості самовираження.** Людина працює не тільки для того, щоб заробляти гроші. У кожній площині життя людина намагається реалізувати себе цілком як особистість. Міра реалізації цієї потреби визначає світосприйняття особистості в певну мить і детермінує міру її активності на найближче майбутнє. Професійна площина життя є традиційною для чоловіків, а останнім часом дедалі більше і для жінок, вона є площиною максимальної самореалізації життєвих досягнень і втілення творчих потенцій. Тільки організація як безпосереднє соціальне оточення може забезпечити особистості необхідний рівень визнання. У сучасних соціально-психологічних та

економічних теоріях організації стверджується, що тільки ті фірми, які забезпечують особистісне зростання співробітників, посідають передові позиції в сучасному бізнесі. Для сьогоднішніх концепцій управління ставлення до співробітника як до «гвинтика у великій машині» - це далеке минуле, яке зжило себе. Загальна закономірність полягає в тому, що чим більше у людини потенційних можливостей щодо зміни місця роботи та зростання професіоналізму, тим більшої значимості набуває чинник визнання та можливості самореалізації.

**5. Функція захисту та гарантії майбутнього.** Значимість цієї функції визначається двома головними психологічними чинниками. З одного боку, особистість завжди переживає певний тиск з боку соціуму, який виражається у почутті страху перед монстром сучасної соціально-психологічної мегамашини, невпевненості у майбутньому, самотності. Особливо виразно ці почуття виявляються за умов соціальної нестабільності, криз, підвищення конкурентності. Саме організація є чинником психологічного захисту для людини за таких умов. З точки зору індивіда організація як щось над особове й більш могутнє, ніж окрема людина, може захистити її від життєвих катаклізмів і стати своєрідним острівцем безпеки у життєвому морі. Досвід показує, що фірми, які враховують цей чинник і демонструють своїм співробітникам турботу про їхнє майбутнє (й навіть майбутнє їхніх дітей) та захист, мають підвищену здатність до виживання за умов конкурентності та рахунок мобілізації ресурсів самих співробітників. З іншого боку, людина живе не тільки сьогоднішнім днем. Якщо взяти будь-який момент часу, то завжди можна виявити вже завершені справи, що відбуваються зараз, розпочинаються зараз та справи тільки запроєктовані. Чим більше особистість пов'язана з організацією, тим більшою мірою виявляється потреба у здійсненні вже розпочатих і тільки задуманих справ. Якщо фірма надає людині можливість побачити перспективу її діяльності, то така людина отримує навзамін перспективи власного розвитку.

Отже, соціальна діяльність є однією з головних причин створення організації, кожна організація має структуру, функції, передумови створення.

## **2. КРОКИ СТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ Й ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ**

Створення підприємства (організації) підпорядковане жорсткій логіці, правилам, порушення яких приводить до збоїв у роботі або до зникнення організації.

## 2.1 Кроки створення організацій

### 1 крок: прийняття рішення.

Кожна людина, яка планує створити організацію має усвідомити своє прагнення стати самостійним підприємцем і увійти до світу бізнесу. Чи вистачить енергії та волі у подоланні труднощів? (конкуренція, чиновниці бар'єри), чи наявні здібності. Чи є готовність нести відповідальність за людей, які будуть працювати разом.

### 2 крок: розробка ідеї, задуму.

Ідеї створення фірми, організації можуть бути двох типів:

- техніко-виробнича ідея (що я хочу виробляти)
- споживчі ідеї (чого немає, не вистачає на споживчому ринку), це ідеї, які фіксують незадоволену потребу людей.

Кожний з цих типів має свої переваги та недоліки.

1 ідея: товари можуть не знайти споживача

2 ідея: наштовхується на технологічні труднощі у практичній реалізації.

3 крок: розробка бізнес-плану, вона вимагає економічної та управлінської підготовки та має відповідати на такі запитання:

- ✓ що має виробляти підприємство;
- ✓ хто буде споживати товари (послуги);
- ✓ хто ще виробляє аналогічні товари (послуги), тобто визначити характер та міру конкуренції;
- ✓ скільки та яких ресурсів (матеріальних, фінансових) потрібно, тобто визначити витрати;
- ✓ який може бути прибуток;
- ✓ де взяти та на яких умовах необхідні ресурси;
- ✓ які конкретні операції та дії потрібно здійснювати;
- ✓ яким є реальний план дій.

Тобто: що?, для кого?, з ким?, за рахунок чого?, де?, коли?

### 4 крок: юридичне оформлення фірми.

Вибір типу фірми: мале підприємство, спільне підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне товариство, створення низки документів, які будуть регламентувати діяльність організації зовні та взаємовідносини всередині. Цей крок вимагає співпраці з юридичними професіоналами.

5 крок: розробка організаційної структури підприємства повністю визначається змістом тих завдань, які належить розв'язувати підприємству. Операційна схема розв'язання завдань розбивається на блоки. Кожний блок позначається як функціональне місце в

організаційній структурі. На цю лінійну схему надбудовуються органи управління. На цю схему блоково-структурну накладається схема взаємозв'язку здійснюваних процесів. Ці взаємозв'язки повинні враховувати (або будуватися у таких площинах):

- проходження управлінських рішень на всіх рівнях;
- поширення інформації
- здійснення контролю
- оцінка діяльності.

У практиці роботи великих організацій прийняті два головні способи структуривання:

1. вертикально-функціональний, підрозділи утворюються за моно професійним, моно профільним принципом: в один підрозділ збирають професіоналів в одній галузі( відділ програмування, відділ технічних засобів та ін.). Кожний підрозділ розв'язує свої окремі завдання, не несучи відповідальності за кінцевий результат і весь процес виробництва загалом. Відповідальність, бачення процесу загалом здійснюється в ієрархії управління. Тільки на найвищих рівнях усі процеси складаються в єдине ціле і здійснюється керування ними.
2. горизонтально – функціональний, який полягає в тому, що під розв'язання конкретного завдання створюють поліпрофесійні групи, учасники яких у своїй діяльності можуть охопити весь процес розв'язання загалом. У цьому випадку саме група несе на собі всю повноту відповідальності за розв'язання завдань.

У сучасній практиці управління цей спосіб організації дістає дедалі більше поширення, він визначає:

- різке підвищення якості розв'язання завдань;
- зростання ініціативності та активності співробітників;
- почуття особистої співпричетності до фірми;
- значне скорочення витрат часу на розв'язання завдань.

За будь-якого способу організації розроблена організаційна структура має бути виражена в наочних засобах (краще у схемах) і бути доступною до кожного співробітника. Бачення себе у загальній структурі організації істотно підвищує усвідомленості та осмисленості діяльності кожного співробітника й полегшує встановлення виробничих взаємодій між людьми та підрозділами.

Розробка наочної схеми дозволяє враховувати деякі інші соціально-психологічні закони. При розростанні організації виникають ситуації, коли на одну управлінську ланку накладається забагато керованих підрозділів, тоді потрібно робити реорганізацію.

6 крок: складання плану за персоналом

Він включає до себе перелік необхідних людей за професіями, рівнем кваліфікації та їхньою кількістю. Тут треба враховувати два правила:

- у будь-якому підрозділі дві людини працюють ефективніше, ніж якби вони працювали по одинці (можуть стимулювати один одного, виникає конкурентність).
- При збільшенні кількості співробітників приріст продуктивності праці спочатку зростає до якоїсь межі, а потім починає знижуватись аж до виникнення негативного ефекту. Виникнення негативного ефекту означає, що кількісний склад персоналу перевищив межу виробничого оптимуму сам підрозділ став некерованим і відповідно необхідна організаційна реконструкція.

7 крок: розробка посадових інструкцій.

Посадова інструкція – чітке визначення головної виробничої функції, описання того типу завдань, які необхідно розв'язувати на певному конкретному робочому місці. Відсутність посадових інструкцій створює атмосфери невпевненості співробітників стосовно вимог до виконання дорученої роботи. Посадові інструкції мають постійно перевірятись на точність і повноту, містити критерії оцінки працівника при виконанні роботи.

8 крок: підбір персоналу. Необхідно пам'ятати:

- Необхідно планувати об'єднання особистісних рис кожного з ефективним розв'язуванням конкретних завдань. Проблема особистої психологічної сумісності людей (управлінська проблема). Кожний співробітник при груповій взаємодії повинен знати своє поле діяльності та самовираження, тоді можливі конфлікти будуть не міжособистісні, а конструктивно-ділові.
- Неможливо підібрати співробітників які одразу будуть готові до розв'язання всіх наявних та потенційних завдань, тому мають бути підвищення кваліфікації та навчання персоналу. Керівництво фірми, підприємства повинно мати програми підвищення кваліфікації персоналу та готовність до навчання

співробітників – це невід’ємна умова високої конкурентоспроможності фірми за сучасних умов.

- Процес введення на посаду: мають бути розкриті перспективи роботи співробітника у фірмі, а також використання, виявлення здібностей. Є кілька стратегій введення на посаду: в одному випадку дають можливість «роздивитися» навколо, в іншому – навпаки з першого дня – навантажують складними завданнями, після яких співробітник або звільняється або розуміє що може себе реалізувати.

9 крок: організація процесу роботи. Розробка програми організаційно-управлінських дій за підрозділами та завданнями.

Керівник має власну програму управління діями підлеглих: забезпечити, поставити завдання, проконтролювати, оцінити тощо. Тобто ця програма є системою зв’язку між цілями організації та системою дій щодо їх досягнення.

Ці дев’ять кроків є необхідними етапами переходу від підприємницької ідеї до створення організації.

Але щоб йшла ефективно робота організації потрібно поставити питання про цілі та принципи роботи фірми.

## **2. 2. Цілі організації**

На кожному етапі розвитку суспільства кожна фірма повинна мати свій перспективний план. Тільки тоді, коли існує чіткий проект, який визначає того хоче досягти фірма, коли існує розгорнута програма, яка фіксує те, як буде це досягатися, існує детальний план, який встановлює часові рамки дій, план встановлює етапи на шляху до реалізації кінцевої мети. Мета, ціль – образ потрібного майбутнього, в якому поєднанні бажання, потреби, уявлення про можливе.

Але бажання мають враховувати можливості, тобто цілі мають бути конкретні та реалістичні. Можливості включають два основних аспекти:

1. Психологічний (ресурси кожної особистості у ситуації діяльності: індивідуально-особистісні особливості людини, її знання).
2. Діяльнісний (засоби діяльності).

Мета має бути наповнена уявленнями про реальні можливості її реалізації. Цілі ставлять люди, але фірма має бути суб’єктом, тобто досягненню цілей мають бути підпорядковані дії співробітників.

У світовій практиці описані два варіанти процесів постановки цілей:

### ***1. Піраміда планування:***

1. Мета – обґрунтування існування фірми – визначається до початку діяльності.
2. Принципи дії - визначають культуру організації і дуже рідко зазнають коригування.
3. Завдання підприємства – визначають довгострокове спрямування діяльності фірми (10-12 років).
4. Задані параметри ефективності – виражають кількісні результати. Яких планує досягти фірма в установлений період часу.
5. Стратегія - способи досягнення параметрів ефективності залежить від досвіду, умов, вимог споживача (середня ланка керівництва).
6. Тактика – засіб, який забезпечує реалізацію окресленої стратегії. Конкретні завдання (1-3 роки). Тобто це шлях які забезпечують наближення до заданих параметрів ефективності. Розробляється рядовими співробітниками і затверджуються керівництвом.

Цикл планування, процес постановки цілей і завдань повинен охоплювати всі рівні – від фірми загалом до конкретних співробітників. При правильній організації він починається згори, з керівництва вищої ланки, яке визначає мету, принципи дії, завдання й доповнюється знизу відділами та керівниками середньої та нижчої ланок, які визначають стратегію та тактику.

### ***2. Гетерархія цілей***

Цей підхід ґрунтується на уявленні, що фірма реально включена одночасно в кілька процесів: власне виробництво, відносини між споживачем, власними співробітниками.

Виокремлюють сім головних сфер діяльності, які мають першорядне значення для життя будь-якої фірми:

1. прибуток
2. клієнти
3. сфери діяльності
4. зростання
5. співробітники
6. стиль керівництва
7. суспільна відповідальність.

З кожним з цих напрямів будується своя піраміда цілей. Кінцевий підсумок співвіднесеність і узгодженість всіх семи пунктів у цілісну концепцію фірми.



Загальні цілі мають бути не тільки реальними, але й розумітися кожним співробітником.

### **2.3. Умови функціонування підприємства**

Реальним суб'єктом ринкових відносин підприємство незалежно від масштабів діяльності, форм організації, структури власності та сфери діяльності може бути за таких умов:

1. Підприємство є економічно самостійним товаровиробником. Це дає йому змогу на свій розсуд використовувати майно, що йому належить, визначати програму дій, обирати постачальників та споживачів, формувати ціни і розпоряджатися доходами, що залишаються після сплати податків.

2. Стимулом його діяльності є прибуток у процесі кругообігу капіталу.

3. Несе економічну відповідальність за результати господарської діяльності як поточними доходами, так і капіталом.

Створення подібного середовища означає, що країна живе за законами ринкової економіки. Безперечно, що таких умов у період перехідної економіки підприємства України ще не мають. Вони лише створюються. Цей процес складний і охоплює значний період, поки відбудуться трансформаційні процеси у формах власності, структурі та організації виробництва.

## **3. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Життєвий цикл організації проходить відповідні стадії розвитку організації:

- Зростання
- Зрілість
- Старіння

Кожна стадія поділяється на етапи.

Стадія **росту** поділяється на етапи:

1. **Зародження.** Кілька ініціаторів вирішують відкрити виробництво, оскільки є попит на певні товари або послуги. Учасники групи подають різні ідеї, їх надихають великі надії.
2. Якщо надії знаходять підтвердження організація переходить на другу стадію, стадію **немовляти**. Ростуть обов'язки перед клієнтами та партнерами, розширюються діяльність. Всі працюють з підвищеною віддачею, не рахуючись з часом. У

плануванні справ переважає інтуїція, вчать на пробах та помилках.

3. **Стадія «вперед і більше».** Це стадія великої екстенсивності: більше персоналу, оборотів, клієнтів. Є успіх. Менше уваги помилкам, конфлікти в основному на діловому підґрунті.

Стадія зрілості має такі етапи:

4. **Стадія Юність.** На даній стадії типовим є захопленість керівником, як він зміг привести організацію до успіху. Навколо нього утворюється команда заступників, з'являється підвищений інтерес до нового. Цінуються ті співробітники, які мають ідеї, можуть їх реалізувати.
5. **Стадія Розквіту.** Організацію визнали конкуренти, з'явилась довіра клієнтів. Домінують дві орієнтації: як підвищити якість, та як би все збудоване упорядкувати та систематизувати. Настрій підвищений, впевненість.
6. Вершина розквіту – **стабілізація**, стабільне положення на ринку, більше професіоналізму, цінуються досвід та стаж. Конфлікти відбуваються на міжособистісній основі, але малопомітні. Всі співробітники прагнуть до стійкості та покою, так завершується зрілість.

Стадія старіння включає такі етапи:

7. **Стадія аристократизації.** Багато уваги приділяється іміджу. Хочеться престижу, комфорту, в офісі лоск, розкіш. З'являються посередники, філіали. Народи, збори все більше ритуальні, а не необхідні.
8. **На стадії «ранньої бюрократизації»** організація набуває інертності, втрачає тонус, поважається наслідування правилам, знижується чутливість до ринку.
9. **Бюрократизація** відбулася у повній мірі, головні цінності – безпека, незмінність. Спостерігається розлад цілей та дій між підрозділами по горизонталі, по діагоналі, а також між цілями фірми та співробітниками стає загрозливою. Нововведення неохоче оголошуються, та всі знають, що нічого мінятися не буде. Боротьба за вплив, ресурси, посади переходить у конфліктність та взаємну відчуженість.
10. Остання фаза: **вмирання.**

Якщо порівняти ці три фази, то бачимо, що на першій фазі «зростання» - більше динаміки, менше контролю. На фазі «зрілості» -

збалансованість динаміки та контролю. На фазі «старіння» - мало динаміки, багато контролю.

На першій фазі люди визначають свої функції, на другій – функції формалізовані, на третій – люди підбираються під функції.

Перша стадія це - культ прибутку, ризик зверх активності. Друга стадія це - культ клієнта, ризик успіху. Третя стадія це - культ стабільності, ризик бездіяльності.

Успіх - зона підвищеного ризику. Саме тут знижується здатність сприймання слабких сигналів зсередини організації та від ринку. Керівники сприймають досягнуте як вічне. Та якщо консультанта запрошують в організацію на цій стадії, це означає, що керівники здогадуються про існування спаду в житті організації. Консультант має обговорити з керівником цю схему (рис.№1) та підвести до думки: стадію зрілості організації можливо продовжити до безкінечності завдяки – **інновації**. Постійне оновлення – ось що має бути в кожній організації.

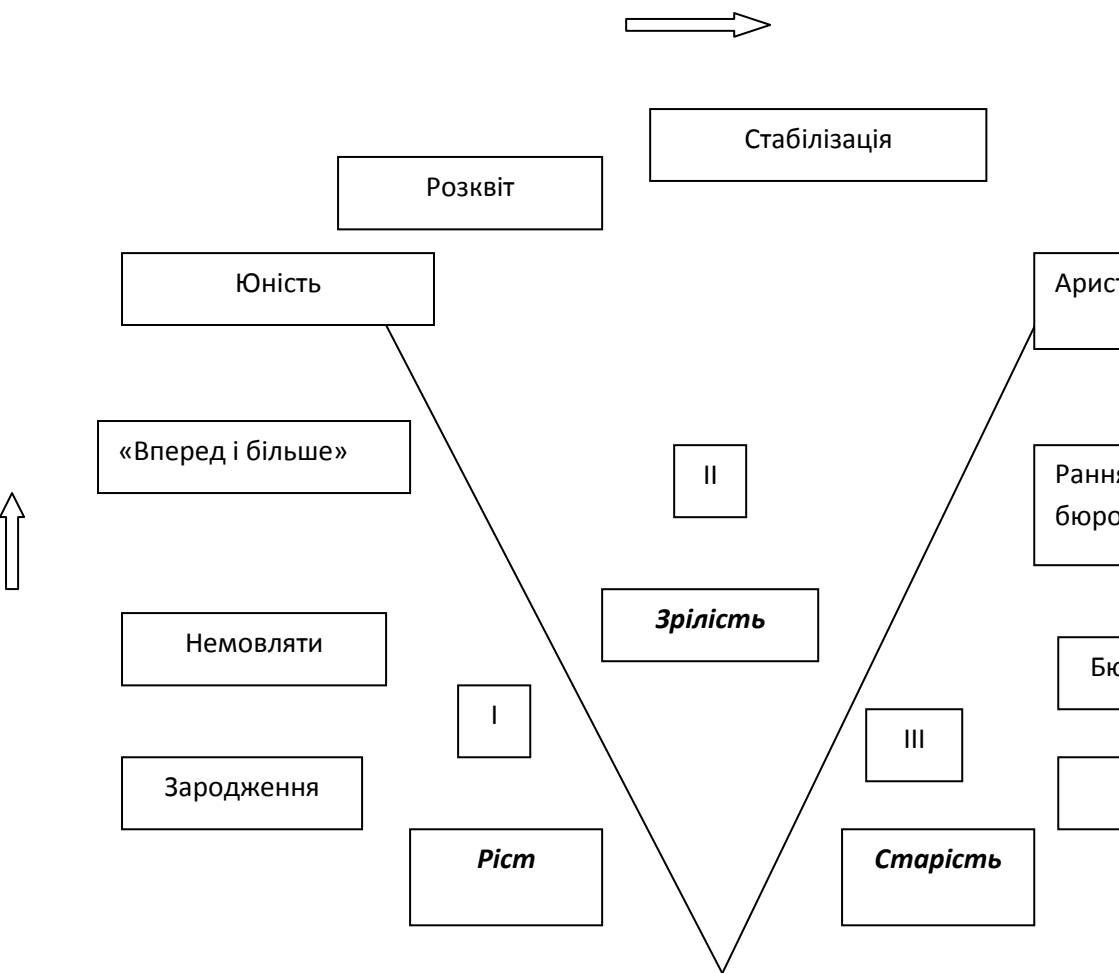
Перш за все це - оновлення методів управління, управлінського мислення, роботи з клієнтами, продукцією. А починати треба з саморефлексії – колективне осмислення власного досвіду, відповівши на послідовну низку запитань:

- Що являє організація сьогодні?
- Чого ми досягли? Чого – ні?
- Які накопичились протиріччя та труднощі?
- Що потрібно змінити, щоб ці проблеми та труднощі долалися легше та швидше?

Така рефлексія ефективно проводиться консультантом або тренером під час виїзду управлінської команди за місто на два або три дні.

Інша управлінська цінність: **проактивність**: не слід іти за попитом, треба впливати на нього, потрібно попереджати коливання ринку, потрібно вміти будувати образ бажаного майбутнього. Вдало починати оновлення зі стабілізації.

Через інновації можливо розвиток організації привести до циклу, наприклад, зі стадії «бюрократизації» вийти на стадію «юність»: створити новий підрозділ, запросити ззовні професіоналів, цей підрозділ ламає косність інших підрозділів (старих) - та починається оновлення.



*Рис.1 Життєвий цикл організації*

#### 4. ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

Структура організації може набувати однієї з двох форм:

- традиційна ієрархічна, яка групує персонал за функціями, товарами (послугами) чи географічним розташуванням;
- або структура, яка має багато ліній підзвітності, якими є проектні команди або матричні структури.

Будь-яка структура організації рано чи пізно перестає бути адекватною, оскільки йде розвиток інформаційних технологій і т.д.

Існують такі типи структур організацій:

- функціональні;
- за типом продукту чи послуги
- за географічною ознакою
- проектні команди
- матричні
- змішані.

##### ✓ Функціональні структури.

Розподіл персоналу на групи ґрунтується на функціональному принципі, працівники, які зайняті однією функцією, повинні постійно спілкуватися один з одним. Функціональні структури мають певні недоліки:

- співробітники є фахівцями в одній галузі і рідко універсалами;
- працівники займаються вузьким колом питань, це може завадити їм бачити загальні проблеми, якими займається організація;
- інтереси відділу можуть стати для працівників більш важливими, ніж інтереси всієї організації.

##### ✓ Структура за типом продукту чи послуги

Деякі керівники організацій визнають за краще об'єднувати між собою працівників, відповідальних за випуск одного різновиду продукції або надання одного різновиду послуг.

Переваги: сприяють кращому врахуванню потреб споживачів при створенні товарів (наданні послуг) та вищій мотивації персоналу.

Недоліки: небезпека відособлення підрозділів організації, якими стає важко керувати.

##### ✓ Структура за географічною ознакою

Працівники об'єднуються в групи за принципом єдності географічного розташування: підрозділи створюються для окремих регіонів, країн або цілих континентів. Це важливо для транснаціональних

компаній, оскільки ринки у різних країнах відрізняються і потреби споживачів краще вивчити на місці.

Недоліки: інформаційні потоки між співробітниками різних підрозділів можуть виявитися проблематичними та дорого вартісними. Можливе дублювання робіт підрозділами в різних регіонах, особливо в службах підтримки: фінансовій, кадровій, комп'ютерній.

✓ Проектні команди

До проектних команд включаються співробітники з різних підрозділів організації. Команда організується тільки для здійснення проекту (і на час виконання цього проекту), і її члени можуть працювати в ній як повний робочий день, так і неповний.

Кожний член команди має подвійну підпорядкованість: підпорядкований керівникові функціонального підрозділу та керівникові проекту. Подвійне підпорядкування має недоліки:

- порушується принцип єдиноначальства;
- якщо працівники весь свій робочий час віддають роботі в проектній команді, то їх повернення у функціональний підрозділ після завершення проекту може виявитися ускладненим.

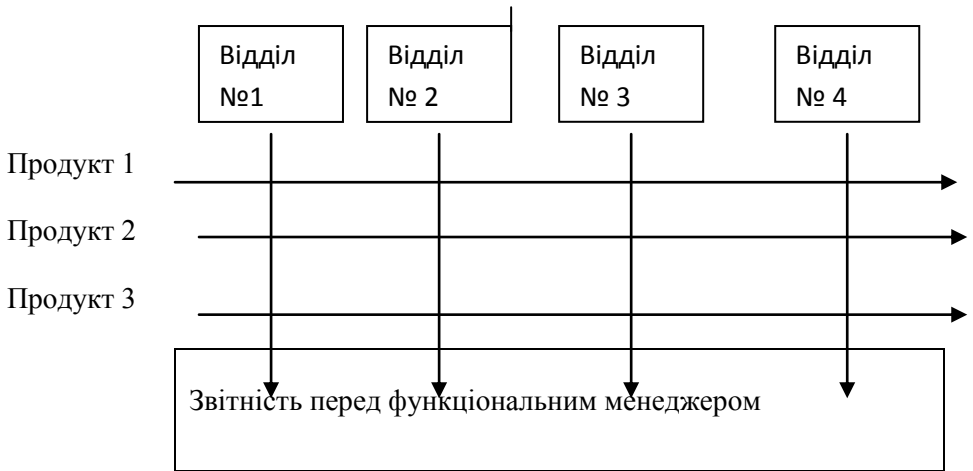
✓ Матричні структури можливо розглядати як функціональні структури з постійно діючими проектами. Матричні структури поєднують у собі переваги функціональних структур та структур за типом продукту (послуги).

У матричній структурі кожен працівник має подвійну підпорядкованість – він підзвітний начальникові свого функціонального підрозділу та проектному менеджеру.

Відмінність матричної структури від функціональних структур з прометаними командами:

Подвійне підпорядкування є не тимчасовим, а постійним

Генеральний директор



**Рис.2** *Схема взаємодії в матричній структурі організації*

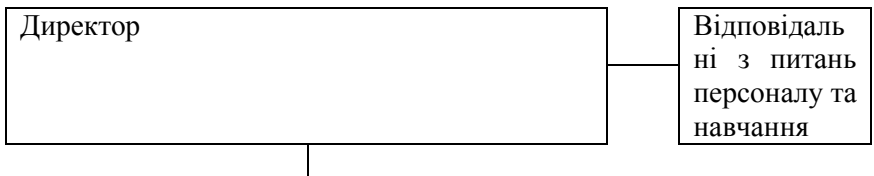
Недоліки такого типу організаційної структури:

- керівники двох ліній мають постійно узгоджувати графік роботи підлеглих;
- послаблення мотивації підлеглих;
- мінливість, невизначеність матричних структур;
- матричними структурами важко керувати;
- плутанина, конфлікти;
- послаблює особисту підзвітність.

Незважаючи на численні проблеми, ці структури мають відданих прихильників, вони допомагають оперативно реагувати на зміни запитів споживачів.

✓ Змішані структури

Найчастіше на практиці зустрічаються змішані структури, які об'єднують риси функціональних структур та структур за типом продукту (послуги).



Заступники директора				
начальни к відділу	начальни к відділу	начальни к відділу	начальни к відділу	начальни к відділу

**Рис.3** *Схема функціонування змішаної структури організації*

Отже, організація є спільність особового складу, основна сутність якої полягає в особливому характері поєднання соціальних, особистих, організаційних, індивідуальних цілей. Організації розрізняються за видами, мають зовнішні та внутрішні психологічні передумови створення.

*Запитання для самоконтролю*

1. Які ви знаєте зовнішні передумови створення організацій?
2. Назвіть та охарактеризуйте внутрішні функції організації.
3. Назвіть кроки створення організацій та дайте їм коротку характеристику.
4. Які ви знаєте способи структурування роботи великих організацій?
5. Яке значення у життєдіяльності організацій має планування та процес постановки цілей?
6. Назвіть фази розвитку організації та дайте характеристику діяльності членів організації.
7. Дайте характеристику типам структур організацій.



## ТЕМА 3. СТРУКТУРА ТА ДИНАМІКА ФОРМАЛЬНИХ ТА НЕФОРМАЛЬНИХ ВІДНОШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### План

1. Рівні розвитку організації
2. Формальні групи в організації
3. Типи неформальних угруповань співробітників
4. Конфлікти в управлінні та можливості їх розв'язання.

### **1. РІВНІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У результаті аналізу, досліджень встановлено, що можливо розрізнити такі рівні розвитку організації:

1. мала група
2. формалізація відносин
3. реструктуризація
4. нова мотивація персоналу
5. командоутворення
6. інноватика
7. стратегічне управління
8. організаційна структура
9. ідеологія фірми, організації.

Більшість фірм, організацій, підприємств починаються як мала група – друзі, родичі, лідер зі своєю командою. Відносини між ними вільні, ієрархія не визначена.

На другому рівні постає необхідність формалізувати відносини: розподілити обов'язки, встановити чіткий порядок у відносинах, ввести обов'язкове загальне підпорядкування.

Третій рівень: організація збільшується, деякі підрозділи стають автономними. На вершині ієрархії закріплюються деякі контрольні функції, як правило, за прибутком. Така реструктуризація вимагає нових методів мотивації, оскільки з'являються нові функції, критерії успіху, використання особистісного потенціалу працівників.

Четвертий рівень: з'являються потреби у поєднанні цілей, дій підрозділів у рамках компанії як цілого і тоді з'являється потреба у командоутворенні. Кращі працівники організації починають систематичну роботу над поєднаннями інтелектуальних, матеріальних, фінансових ресурсів. Сам бізнес потребує оновлення, отже звертається до інноватики (рівень «інноватика»).

На наступному рівні зріла, інноваційно-орієнтовна команда шукає собі нову стратегію у змінному ринку та підходить до необхідності стратегічного управління (сьомий рівень). Нове уявлення про майбутнє веде до перегляду складених норм, цінностей або організаційної культури (восьмий рівень). Цей перегляд закінчується появою нової ідеології фірми (дев'ятий рівень).

Початок кожної наступної стадії залежить від завершеності попередньої, але в кожній організації ці процеси відбуваються своєрідно.

## **2. ФОРМАЛЬНІ ГРУПИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Створення організації – це поєднання ідей та людей з установами способів взаємодії між ними.

Будь-яке об'єднання людей приводить до виникнення систем зв'язків та відносин між ними.

Взаємодія, спільність цінностей, орієнтацій, поглядів, установок визначають виникнення специфічного феномена – групи.

Групи бувають умовні та реальні. Реальні діляться на великі – характеризуються спільністю на основі соціально значущих характеристик таких, як єдність етнокультурних традицій та менталітету, місце в соціальній структурі та ставлення до процесів виробництва – споживання. Малі групи – характеризуються психологічною спільністю та наявністю безпосередньої взаємодії між людьми (їх ще називають контактами).

Створюючи організацію, кожний керівник повинен турбуватися про те, щоб люди, які входять до неї, утворювали певну цілісність, об'єднувались навколо бажаних цінностей, ідей та цілей.

Якщо в організації групи утворюються штучно, то це означає, що:

- відбувається об'єднання людей за зовнішніми, професійно-кваліфікаційними характеристиками, без урахування інших психологічних особливостей;
- при такому об'єднанні завжди є елемент випадковості;
- керівник сам визначає, вирішує з ким і де працювати.

Також знеособлений професійний спосіб створення штучних груп має свої переваги та недоліки.

*Переваги:* співробітники намагаються виявити максимум своїх професійних можливостей, це допомагає встановленню ділового стилю спілкування, є важливим чинником ефективності виробництва.

*Недоліком* стає хвороблива конкурентність.

В організації створення груп здійснюється за принципом функціонально-цільового призначення – це система часткових завдань її діяльності, яка є центральною для певного підрозділу і входить складовою частиною до загальної структури виробництва та функціонування фірми.

У сучасних концепціях управління особливу увагу приділяють створенню такої організаційно-управлінської структури, яка дозволяла б поєднати однозначність програм і планів діяльності підрозділів (підприємства загалом) з максимальною ініціативністю співробітників.

На виробництві стали практикуватися різні способи структурування самих виробничих груп.

Однією з поширених є ієрархічно-функціональна структура (диференціювання посад по вертикалі, в середині підрозділів та горизонталі відповідно до довгострокового завдання).

Структура формування групи має ієрархічну будову, яка включає керівника, організатора, контролера, виконавців. Керівник не тільки несе відповідальність за виконане завдання, але й наділений владними повноваженнями. Влада є одним з головних атрибутів формування груп.

На соціальному рівні проблема влади пов'язана з визнанням законності і, відповідно, права особистості на здійснення управління іншими.

Ефективність діяльності групи та управління залежить від якості та міри регламентованості поведінки кожного члена групи. Для цього розробляють посадові інструкції, які фіксують зміст діяльності, формальні вимоги до неї.

В організаціях поведінку співробітників можна визначити як формально-статусну. Формалізація поведінки є необхідною умовою ефективної взаємодії в організації. Статусність поведінки дозволяє зберігати структуру взаємодії та каналів зв'язку.

У соціальній психології прийняте поняття «статус» як становище індивіда у структурі групи.

У психологічному плані статус особистості постає як форма соціального визнання організацією та як форма закріплення та демонстрації рівня індивідуально-професійних можливостей. Саме тому з поняттям статусу часто пов'язують престиж та авторитет, хоча престиж та авторитет виникають тільки в ході самої діяльності як результат та оцінка міжособистісної взаємодії.

Тому авторитет людини в групі постійно коливається, а формальний статус при цьому може ніяк не змінюватися.

Закріплення формально-статусних відносин здійснюється через систему норм, прийнятих у певній організації. Саме вони виконують реальну функцію регуляції поведінки.

Їх називають: інституційно-нормативна регуляція поведінки. Правила та принципи, які прийняті у певній організації, є кістяком організації. Наскільки співробітники приймають та усвідомлюють ці правила та норми, настільки організація є цілісною та єдиною.

Отже, організація як соціальна інституція складається з низки взаємопов'язаних чинників:

	Принципи та норми	
Цілі, завдання	<b>Організаційна структура</b>	Міра суб'єктивного прийняття
	Міра артикульованості (ясність формулювання принципів, норм діяльності)	

***Рис.4 Чинники, що впливають на організаційну структуру***

Кожний чинник відображає решту чинників, і в свою чергу, відображається в них.

Якість та розгорнутість цілей відображається у принципах та нормах діяльності та на ясності їх формулювання (мірі артикульованості) та на мірі їх прийняття співробітниками.

Принципи будуть дійовими, якщо вони усвідомлюються співробітниками як закони життя в організації.

При неспівпаданні зовнішніх заданих цілей з установками та думками співробітників виникає ефект прихованого внутрішнього організаційного саботажу.

Реалізація принципу співробітництва (з психологічної точки зору): узгодження цілей і принципів та ціннісних орієнтацій – це складна та кропітка робота, яка вимагає взаємного обговорення, висловлення думок і знаходження взаємоприйнятих рішень.

### **3.ТИПИ НЕФОРМАЛЬНИХ УГРУПОВАНЬ СПІВРОБІТНИКІВ**

У процесах ділової взаємодії люди стикаються не тільки як професіонали та виконавці, але й як цілісні особистості з усіма своїми індивідуальними властивостями та особливостями.

У результаті цього є природнім, що між людьми починають встановлюватись міжособистісні відносини, які виходять за рамки, не збігаються з посадами. Це приводить до стихійного виникнення малих психологічних груп.

Психологічний пласт відносин виникає завжди і охоплює практично всіх співробітників організації – хоча б у вигляді особистих думок, емоцій, симпатій (виникають та існують особистісні думки один про одного).

Першою умовою, необхідною для переходу на рівень неформальних відносин є наявність емоційно-особистісних почуттів та пристрастей між людьми.

Психологічним механізмом (способом) об'єднання людей у неформальні групи є наявність симпатій та антипатій, що виникають у процесах ділового та міжособистісного спілкування.

Симпатія – усталене схвалене емоційне ставлення людини до інших людей.

У першу чергу ми реагуємо на зовнішність та поведінку іншої людини, далі відбувається взаємна оцінка професійних та особистісних здібностей, на наступному кроці виявляється система цінностей, інтересів, поглядів особистостей. І якщо немає суперечностей, то між людьми посилюється почуття симпатії. Виникає спільність тем для обговорення, інтересів тощо.

Суто функціональна взаємодія у процесі розв'язання виробничих завдань для більшості людей психологічно виявляється недостатньою.

Сенс неформальних груп полягає в задоволенні у спілкуванні. Неформальні групи найчастіше бувають діадними, спілкування в них рівноправне.

Місце особистості в групі не фіксується і може змінюватись залежно від власних дій людини, від зміни системи відносин (симпатії та антипатії) в групі. Неформальні групи можуть сприяти або перешкоджати ефективності діяльності підприємства.

Протистояння неформальних груп виникають як результат загального психологічного клімату або як реакція на неадекватний стиль управління.

У сучасних концепціях управління розроблені спеціальні прийоми та методи, спрямовані на розвиток неформальних міжособистісних відносин між співробітниками в організації.

Вважають, що такі відносини сприяють формуванню психологічної спільності всіх співробітників, виникненню почуття особистої приналежності до організації, підвищенню відповідальності кожного за спільну справу.

Різні люди викликають більшу чи меншу симпатію з боку інших. Це визначає емоційно-психологічну структуру неформальної групи:

1. Психологічним центром є «зірки» - люди, які користуються найбільшою популярністю та симпатіями в групі.
2. Другий прошарок утворюють члени групи, які зорієнтовані на «зірок», користуються їх взаємною приязню, але не настільки популярні, як самі «зірки».
3. Третій прошарок (третій рівень структури) утворюють члени групи, які самі популярністю не користуються, але у своїх вчинках зорієнтовані на думку та поведінку людей, що займають більш високе становище.
4. Четвертий прошарок займають люди, стосовно яких члени групи виражають антипатію та неприязнь, але які самі хочуть бути «прийнятими» в цю групу.

На підприємстві можуть співіснувати кілька неформальних груп. Вони можуть конкурувати, починаючи від здорового співробітництва й закінчуючи прямими конфліктами, відгороджуватися одна від одної, демонстративно розділяючи сфери інтересів та діяльності; вони можуть перетинатися за рахунок включення одних і тих самих людей у різні неформальні групи.

У процесі формування малої групи визначальне значення мають два чинники:

- загальновизнаність «зірки» (думки, ідеї, судження приймаються більшістю);
- кількість взаємних позитивних виборів «ми готові допомагати, захищати один одного».

На цьому підґрунті виникає феномен згуртованості, коли група діє як цілісний єдиний організм (спочатку спільність думок, потім готовність діяти відповідно до цих думок, захищати їх).

Згуртованість та єдність думок взаємопов'язані, цей зв'язок є психологічним підґрунтям, на якому будується механізм управління неформальною групою.

Авторитет та престиж у психологічному плані є синонімами. Обидва вони фіксують, відображають вплив думки особистості на групу.

Саме особа, яка має авторитет, визначає зміст тих думок, які стають пріоритетними та загально прийнятними у групі.

Але щоб змусити групу діяти відповідно до тих чи інших думок, одного авторитету недостатньо, дія групи як єдиного цілого визначається наявністю лідера – людини, яка бере на себе відповідальність за прийняття рішення та за наслідки діяльності.

Лідер стає зразком, носієм цінностей та інтересів групи, на цій підставі формулює групові цілі, ініціює людей на їх досягнення, захищає інтереси групи перед іншими соціальними організаціями.

Психологічні функції лідера багато в чому збігаються з функціями керівника. Тому виникає проблема взаємодії керівника та лідера.

Така взаємодія може бути трьох типів:

1. *партнерська взаємодія*: керівник визнає лідера, лідер визнає справедливість соціального статусу керівника. Керівник залучає лідера до розв'язання проблем (а через нього і всю групу), а лідер бачить своє завдання у допомозі керівникові;
2. *маніпулятивна взаємодія*: керівник намагається використати лідера для тиску на групу. Лідер через маніпулювання керівником намагається змінити систему соціальної регуляції та контролю, тобто прагне зниження міри соціального тиску на групу. Такий різновид взаємодії виникає тоді, коли цілі та інтереси групи перебувають в іншій площині порівняно з цілями та завданнями підрозділу;
3. *конфліктна взаємодія*: коли керівник бачить у лідері свого суперника, який зазіхає на його владу та авторитет у підрозділі. Група зорієнтована на розв'язання виробничих завдань, але виникають розбіжності з керівником з приводу способів їх досягнення, форм організації робіт тощо. Керівник намагається дискредитувати лідера або позбутися його. Лідер дискредитує рішення керівника, забирає на себе функції керівника, змушуючи останнього або вступати у партнерські стосунки або взагалі перетворитися у номінальну фігуру.

Одним з можливих форм розв'язання конфлікту є звільнення лідера.

Роль лідера на себе бере одна з «зірок» групи, хоча на цю роль можуть претендувати й інші члени групи. На емоційно-психологічну

структуру групи нашаровується рольова структура, яка визначає стиль та зміст поведінки кожного члена групи.

**Роль** – певний сценарій поведінки, і кожна людина у своєму житті відіграє кілька таких ролей залежно від ситуації.

*Приклад «ролей» в організації описаний Гоу Вудвордсом:*

- піонер – відкривач шляхів у нове;
- фанатик – захоплений певною ідеєю;
- ерудит – освічений, проінформований;
- діагност – критичний, легко помічає прорахунки;
- технік – успішно розв’язує поставлені іншими завдання;
- естет – витончені інтелектуальні проблеми;
- методолог – надає перевагу не самому розв’язанню завдання, а тим висновкам, які можна отримати з того, яким шляхом розв’язували певне завдання;
- незалежний – не любить працювати в колективі, одинак, уникає керівних посад, та ухиляється від необхідності підкорятися.

Отже, групові цінності постають у ролі механізмів об’єднання людей у групи, згуртування їх у спільній діяльності. Група, захищаючи свою цілісність, здійснює тиск на своїх членів.

За умов тиску можна спостерігати різні способи поведінки індивіда:

- особистість приймає думку групи, вона стає її власною думкою і переконанням;
- особистість приймає думку групи тільки зовнішнім чином, продовжуючи вважати свою думку правильною. У групі веде себе відповідно до норм, за межами – до власних уявлень;
- особистість відмовляється прийняти думку групи і зберігає свою власну думку.

Загальне співвідношення особливостей формальних та неформальних груп подане у таблиці:

Таблиця 1.

**Співвідношення особливостей формальних та неформальних груп**

Параметри	Тип групи	
	Формальні	Неформальні
Виникнення групи	Штучно створені	Стихійно постали
Спосіб об’єднання людей	Знеособлено-професійний	Емоційно-особистісний



Призначення групи	Виконання функцій	Задоволення потреби у спілкуванні
Структура групи	Ієрархічно-функціональна	Потенційно-рівноправна
Управління групою	Владне	Авторитетно-людське
Поведінка членів групи	Формально-статусна	Вільно-рольова
Регуляція поведінки	Інституційно-нормативна	Ціннісна

#### ***4. КОНФЛІКТИ В УПРАВЛІННІ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ***

Управлінська діяльність часто протікає на фоні дії конфліктних ситуацій. В умовах виробництва конфлікти існують завжди. Це можуть бути міжособистісні та виробничі конфлікти, які пов'язані з організацією самого процесу, різного ставлення працівників до дисциплінарних та інших вимог. Ігнорувати конфлікти не можна тому, що вони будуть розвиватися ще з більшою силою.

Конфліктні ситуації, які переходять часто у конфлікти, є невід'ємною частиною людських відносин. Як правило, конфлікти (міжособистісні) виникають з психологічних причин ( різниця в інтересах, бажаннях, цілях, особистісних особливостях).

В умовах дії конфліктних ситуацій виділяють різні моделі поведінки. У відповідності з моделлю Д.Джонсона у конструктивному розв'язанні конфлікту важливу роль відіграють фактори:

- адекватність відображення конфлікту;
- відкритість та ефективність спілкування;
- створення клімату взаємної довіри та співробітництва;
- визначення сутності конфлікту.

Керівник може опинитися у ситуації, коли важко знайти потрібну лінію поведінки, тому що на нього будуть спрямовані дії його підлеглих з протилежними інтересами. В цих умовах важливі не стільки аргументи, скільки уміння поставити задачу, швидкість відповідей, красномовність та інші прийоми.

Вихід з конфлікту передбачає використання таких моментів:

- визначення основної проблеми, яка пов'язана з виникненням конфлікту;
- визначення причини конфлікту;

- пошук шляхів розв'язання конфлікту та спільне рішення про вихід з нього.

Потрібно пам'ятати, що немає універсальних способів виходу з конфліктної ситуації. Для розв'язання конфлікту важливим та можливим є волевиявлення та наполегливість особистості. Важливими є також й послідовні кроки по виходу з конфлікту обох сторін.

Існують різні моделі поведінки в умовах конфліктних ситуацій. Одну з моделей називають «ділова суперечка». У цій моделі між учасниками існують розбіжності по конкретному питанню їх спільної діяльності. Обидві сторони вірять у можливість узгодження дій.

У моделі типу «формалізація відносин» конфлікт стосується кількох аспектів спільної діяльності, партнери не бачать можливостей узгодження та шукають зовнішні, офіційні способи розв'язання конфлікту (допомога керівника, колективу).

Можливим є і такий тип взаємодії між конфліктуючими сторонами, як «психологічний антагонізм»: розширюється зона неузгоджень, відсутнє прагнення до узгодження дій, відносини між партнерами набувають відтінку неприязні (іноді й ворожі). Набуває прагнення уникати будь-яких контактів, дії партнерів обумовлюються негативною установкою.

Вихід з конфлікту може бути раціональним та нераціональним. Раціональний спосіб виходу з конфлікту, як правило, передбачає пошук шляхів перетворення ситуації та задоволення потреб людини, мобілізацію його зусиль для досягнення поставлених цілей. Нераціональний шлях являє собою відмову людини від бажаної потреби, особистість занижує штучно цінність незадоволеної потреби, але це не приводить до мети.

Найбільш відомими стратегіями поведінки у конфлікті є: протиборство, співробітництво, компроміс, відхід та пристосування. Керівник у взаємодіях з підлеглими має орієнтуватися не на окремого працівника, а на цілу групу.

Потрібно сказати, що в середині організації конфлікти виникають як з вини керівника, так і з вини його підлеглих, вирішувати їх має як одна, так і друга сторона.

В організаційній діяльності важливим завданням є уміння прогнозувати можливості розвитку та наслідки будь-яких конфліктів, а загальною вимогою для керівника є уміння управляти ними.

Фактори, які сприяють виникненню та підтримці конфліктних відносин у групі:

а) з вини керівника:

- погана організація роботи з групою з боку керівника;
- наявність неефективного стилю керівництва групою;
- неповне володіння керівником інформацією про роботу в середині організації;
- відсутність довірливих відносин керівника з підлеглими;
- відстороненість керівника від міжособистісних стосунків між працівниками;
- відсутність згуртованості в організації;
- відсутність групової єдності, групової згоди;
- низький ступінь групової активності;
- поганий психологічний клімат в організації;
- перевага індивідуальних інтересів над загальногруповими;
- відсутність контролю за роботою групи з боку керівника;
- відсутність або невірне мотивування підлеглих;
- відсутність позитивного стимулювання підлеглих;
- недостатній ступінь відповідальності за роботу підлеглих.

б) з вини підлеглих:

- відсутність прийняття членами групи загальних цілей організації;
- егоїстична поведінка окремих членів групи;
- негативні соціальні установки певних особистостей групи;
- наявність агресивних тенденцій поведінки у окремих членів групи;
- домінування індивідуальних цілей над груповими у деяких членів групи;
- відсутність відповідального ставлення до виконання завдання;
- прагнення влади та виникнення некерованих дій з боку деяких членів групи.

*Запитання для самоконтролю*

1. Дайте визначення поняття групи.
2. Яка різниця між умовними та реальними групами?
3. Дайте характеристику розвитку малої групи.
4. Від яких факторів залежить ефективність діяльності групи та управління?

5. Дайте визначення емоційно-психологічної структури неформальної групи.
6. Чому виникає проблема взаємодії лідера та керівника організації?
7. Наведіть приклади «ролей» в організації.
8. У чому полягає загальне співвідношення особливостей формальних і неформальних груп?
9. Які вам відомі види конфліктів?
10. Як потрібно вирішувати конфлікти в організації?

## ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### План

1. Поняття стилю управлінської діяльності.
2. Типологія та чинники стилів управлінської діяльності.
3. Управління нововведеннями.
4. Керівництво та влада: необхідність влади в управлінні.

### ***1. ПОНЯТТЯ СТИЛЮ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ***

Багатомірність та складність розв'язуваних керівником завдань призводять до великих труднощів при описанні цієї діяльності (і, природно, до ще більших труднощів у навчанні). Очевидно, що у кожного керівника складаються певні.

Багатоманітність і складність розв'язуваних керівником завдань призводять до великих труднощів при описанні цієї діяльності (і, природно, до ще більших труднощів у навчанні). Очевидно, що у кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності. В усіх науках про управління ці стереотипи заведено називати **стилем управління**. Впродовж останніх п'ятдесяти років була проведена величезна кількість досліджень, в яких здійснювалися спроби встановити зв'язок між стилем управління та ефективністю діяльності фірми.

У ході цих досліджень було сформульовано багато концепцій стилів. Більшість дослідників погоджуються на такому:

- стиль відображає усталені способи діяльності керівника і тісно пов'язаний з психологічними особливостями мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;
- стиль не є вроджена якість, а формується в процесі діяльності і змінюється. Стосовно цього він підлягає коригуванню та розвитку. Стилям управління можна навчати;

- описання та класифікація стилів повинні відображати змістовні характеристики (параметри) самої управлінської діяльності.

Нині існує кілька достатньо поширених концепцій стилів управління, які широко використовуються в процесах підготовки керівників та менеджерів. До найвідоміших концепцій належать такі.

**Традиційна концепція стилю управління.** Ця концепція склалася в 30-ті роки й була найбільш популярною до середини 70-х років. Вона спиралася на достатньо прості та очевидні елементи способу управління й через це добре описувала справді значимі стильові характеристики. До головних параметрів належали:

- спосіб прийняття рішення;
- спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань;
- форми контролю;
- оцінка;
- розподіл (атрибуція) відповідальності.

За цими показниками були виокремлені три головні стилі управління.

## ***2. ТИПОЛОГІЯ ТА ЧИННИКИ СТИЛІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ***

**Авторитарний стиль.** Всі рішення ухвалюються одноосібно керівником. Причому завжди точно окреслені "межі компетентності", тобто жорстко визначені ранги керівників, які мають право приймати рішення з тих чи тих питань, пов'язаних з діяльністю організації. Природно, що структура влади будується як гранично жорстка, вертикально-ієрархічна. Рішення, ухвалені на верхніх поверхах ієрархії, надходять униз у вигляді директив (саме тому цей стиль часто-густо називають директивним). Директиви не підлягають обговоренню, їх належить незаперечно виконувати.

Всі нижчі рівні керівників та підрозділів ознайомлені тільки із своїм функціональним завданням, причому не обов'язково уявляючи загальні цілі та сенс отриманих завдань. Контроль та оцінка якості діяльності підрозділу, природно, також виявляються прерогативою вищого керівництва. Формально відповідальність немовби покладена на ту управлінську ланку, яка приймає рішення й контролює виробничий процес. Але реально в організаціях з авторитарним стилем управління при невдачах завжди виникає феномен "перекладання" відповідальності

на нижчі рівні, тобто на виконавців - вони, мовляв, завжди лінкувати, нерозумні тощо.

У масовій свідомості такий стиль керівництва закріпився у відомих висловлюваннях на кшталт "Я — начальник, ти — дурень. Ти — начальник, я — дурень". Психологічні дослідження показують, що у керівників з авторитарним стилем керівництва складаються завищена самооцінка (і віра у власну непогрішимість) та різко занижена оцінка оточення, особливо підлеглих. Наслідком цього є недовіра до підлеглих, нехтування ними і невикористання реального людського потенціалу.

Протилежним авторитарному стилю є **демократичний стиль** управління. Прийняття рішень здійснюється колегіально, але тільки керівниками. У найбільш рідких випадках, при особливо складних проблемах можуть бути залучені і професіонали, але в принципі співробітники до прийняття рішень не залучаються. Очевидно, що у цьому випадку весь управлінський апарат отримує адекватне уявлення про розв'язувану проблему, загальні та часткові цілі організації. Відповідно і всередині підрозділів істотно підвищується рівень поінформованості співробітників, забезпечуючи більшу осмисленість їхньої діяльності.

Завдяки участі управлінців усіх ланок у процесі прийняття рішень кожний з них добровільно перебирає на себе відповідальність за розв'язання свого часткового завдання і усвідомлює її значимість у досягненні загальної мети. Відповідно функції контролю та оцінки також починають розподілятися по поверхах влади, дедалі більше переходячи від верхніх рівнів до нижчих. При демократичному стилі визнається, що співробітники — це не просто виконавці чужих рішень, а люди, які мають власні цінності та інтереси.

В організації з таким стилем завжди виникає важливий соціально-психологічний феномен, пов'язаний з тим, що керівники нижчої ланки починають репрезентувати й відстоювати інтереси співробітників перед вищим керівництвом. Таким чином немовби виникає зустрічний потік інформації від співробітників до керівництва.

Соціологічні та психологічні дослідження показують, що в таких організаціях значно зростають ініціативність співробітників, кількість творчих нестандартних рішень, поліпшуються моральний клімат та загальна задоволеність співробітників організацією.

Багато які дослідники виокремлюють ще один стиль — **ліберально-потуральний**. По суті він означає втрату керівництва. Керівник з таким стилем діяльності намагається продемонструвати

активність, але при цьому реально нічого не робить. Не — небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників та підрозділи, намагання уникнути будь-яких інновацій. Підрозділи та організація за такого керівництва повільно, але неухильно перетворюються на болото, співробітники втрачають мотивацію, ініціативу та інтерес до справ організації. Типовою стає ситуація, коли активні і творчо зорієнтовані співробітники починають використовувати робоче місце та час для діяльності, не пов'язаної із самою організацією.

Дослідження показали, що чим вищою є залежність підрозділів або організації від вищих владних структур, тим частіше формується ліберально-потуральний стиль управління. Це означає, що авторитаризм і жорстка регламентованість на вищих поверхах управлінської ієрархії закономірно породжують бездіяльність і потурання на нижчих рівнях управління.

4) У 70-ті роки в усьому світі почався процес перегляду старих методів управління та формування нових, що багато в чому було пов'язано з посиленням міжнародної конкуренції та швидким проникненням на ринок "східних тигрів". На цей час, особливо у великих корпораціях (як в Америці, так і в Європі), склався дуже цікавий з психологічної точки зору стиль управління. Він дістав назву **"прихованого" або "анонімного" управління.**

Сенс цього стилю полягає в тому, що вища ланка керівництва, яка приймає найбільш відповідальні рішення і визначає життя всієї корпорації, була невідома не тільки рядовим співробітникам, але й керівникам нижчої й навіть середньої ланки. Звичайно, всі знали, що є директор (президент), якийсь N, але його ніхто ніколи не бачить, він ні з ким особисто не зустрічається і не входить у контакти, крім двох — трьох наближених заступників. Це відобразилося навіть в архітектурі офісу — окремий вхід (для вищого керівництва), окремий ліфт, повністю ізольований поверх тощо.

Такий стиль керівництва склався у період незаперечного лідерства американського бізнесу і спричинив надмірну самовпевненість і вповільнення темпів зростання компаній. Але, зіткнувшись з дедалі більшою конкурентоспроможністю компаній Європи та Сходу, які швидко розвивалися, ці корпоративні монстри почали втрачати свої позиції. Вся управлінська машина виявилася настільки громіздкою, що керівництво не могло оперативно приймати рішення у змінюваних ринкових ситуаціях. Природним наслідком цього став процес

"відкриття" керівництва, передавання головних функцій управління безпосередньо виконавчим органам.

Відкривачем цього видимого стилю керівництва вважають Еда Карлсона, провідного президента (1970 — 1976 рр.) американської авіакомпанії "Юнайтед Ейрлайнз. На той час на підприємстві працювали 47000 постійно зайнятих співробітників, з них 18 відсотків — в адміністрації; в експлуатації перебували 380 реактивних літаків, які мали 1,9 мільйона кілометрів перебування у повітрі на добу при довжині авіаліній у 30000 кілометрів. Авіакомпанія була сильно централізована та бюрократизована. Підготовка пропозицій та їх затвердження у вищих інстанціях тривали настільки довго, що рішення на момент прийняття було вже застарілим.

Карлсон став головою правління у несприятливий момент. Втративши 46 мільйонів доларів, "Юнайтед Ейрлайнз зазнала найбільших за всю свою історію річних збитків. Моральний дух співробітників був дуже низьким.

Найважливіша складова частина стратегії Карлсона полягала в тому, щоб установити безпосередній контакт з широко розгалуженою зовнішньою організацією. На ті часи Карлсон проїжджав по 320000 кілометрів за рік.

"Я часто з великою впевненістю кажу, що менеджери багато в чому схожі з політиками. Ми всі маємо виборців. У моєму випадку це майже 50000 співробітників. І хоча я не повинен переобиратися як політик, але якщо мої виборці-співробітники не підтримають програму, розроблену менеджментом, ця програма буде приречена на провал...

Я хотів, щоб люди знали мене й безперешкодно могли робити пропозиції або заперечувати мені, якщо буде для цього привід. Однією з проблем американського підприємництва є те, що вищий керівник мало схильний до того, щоб їздити й потрапляти під вогонь критики. У більшості випадків він схильний радше до ізоляції й оточує себе людьми, які йому не суперечать. На підприємстві шеф чує тільки те, що він воліє почути. Щойно справи підуть саме так, то підприємство стає на прямий шлях до розвитку "раку", як я це називаю. Приклад Карлсона став школою.

5) Так склався **"відкритий" або "видимий" стиль управління.** Його гаслом можна вважати: "керівник завжди до послуг співробітників".

Дедалі більше почав усвідомлюватися той факт, що у швидко змінюваному світі тільки ініціатива та творча активність співробітників можуть дати достатню кількість нових ідей, необхідних для постійного, а



тим паче прискореного розвитку підприємств. Крім того, різко зросла значимість горизонтальних зв'язків та каналів комунікації — вільне спілкування між відділами та підрозділами різко посилило зв'язність виробничих процесів та ефективність діяльності кожного з них. І знов-таки цей стиль знайшов відображення в новому дизайні. Кабінети начальників відгороджувалися прозорими скляними перегородками: "ми всі відкриті один перед одним і один для одного!".

В останні 15 — 20 років з'явилося чимало розробок, пов'язаних з проблемою методів та стилів керівництва. Більшість з них досі не ввійшли міцно до арсеналу управлінської діяльності. Так, наприклад, деякі автори виокремлюють такі стилі, як виконавчий та ініціативний.

6,7) Виконавчий стиль характеризується орієнтацією керівництва (керівника) на офіційну субординацію та міжособистісні контакти, а при ініціативному стилі переважають орієнтації на справу та на себе.

Одна з найрозгорнутіших та найперспективніших концепцій стилів управління розробляється в останні двадцять років Робертом Р.Блейком та Джейн С.Мутон. Ця концепція відома під скороченою назвою ГРІД1.

**В управлінні виокремлюють шість головних елементів,** кожний з яких є складником або конкретно його характеристикою. Ці елементи можна піддавати окремому аналізу. До них належать ініціатива, вміння працювати з інформацією, захист своєї думки, прийняття рішень, розв'язання конфліктів та критичний аналіз. Усі шість елементів мають життєво важливе значення з точки зору забезпечення ефективного управління, оскільки жодний з елементів не може компенсувати відсутність або надлишок будь-якого іншого.

1. *Ініціатива* виявляється в усіх випадках, коли зусилля спрямовуються на конкретну діяльність, або на те, щоб почати певну діяльність, якій досі не займалися, або на те, щоб припинити процеси, що відбуваються, змінити напрямок докладання зусиль або характер зусиль. Керівник може виявляти ініціативу або уникати прояву ініціативи за умов, коли інші чекають від нього конкретних дій.

2. *Вміння працювати з інформацією* дозволяє керівникові отримувати доступ до фактів, даних або інших джерел інформації. Міра поінформованості може залежати від ґрунтовності підходу керівника. Одні можуть мати дуже низький рівень уявлення про ретельність роботи й не надавати великого значення пошукові інформації. Інші можуть надавати важливого значення ретельності роботи й всебічно прагнути максимуму знань про діяльність, що

відбувається.

3. *Захист своєї думки* передбачає наявність певної позиції. Керівник може мати виразні переконання, але вважати при цьому небезпечним для себе відстоювати ту чи ту точку зору. І навпаки, він може уникати відстоювати свої погляди внаслідок відсутності переконань або їх слабкості. Іноді керівник може ставати на ту чи ту точку зору, щоб стати в опозицію або отримати яку-небудь перевагу.

4. *Розв'язання конфліктів* — розбіжності та конфлікти є неминучими у тих випадках, коли люди висловлюють різні точки зору. Залежно від способу розв'язання конфлікти можуть бути такими, що дезорганізують та руйнують, або творчими та конструктивними. Керівник, здатний правильно поводити себе в конфліктній ситуації та усувати конфлікт у спосіб, прийнятний для всіх, викликає повагу до себе. Нездатність керівника до конструктивного розв'язання конфліктної ситуації викликає зниження його авторитету у підлеглих або навіть породжує вороже й непримиренне ставлення до нього.

5. *Прийняття рішень* — саме за допомоги прийняття рішень здійснюється керівництво діяльністю організації. Рішення може прийматися одноособово керівником або ж керівник може надавати право прийняття рішення підлеглим (колективна робота), але при цьому всі наявні ресурси використовуються для вироблення та втілення цих рішень у життя.

6. *Критичний аналіз* — це сукупність корисних способів та прийомів дослідження та розв'язання проблем діяльності організації, які постають перед кожним виконавцем або колективом загалом при виконанні тих чи тих завдань. Цей підхід полягає у відступі від здійснюваної діяльності або в її перериванні з метою вивчення або виявлення альтернативних можливостей підвищення продуктивності праці, прогнозування та усунування таких ситуацій, які можуть призвести до негативних наслідків. Виконавці можуть розглядати або не розглядати свій досвід роботи як підґрунтя для професійного навчання, не в усіх випадках можуть здійснювати такі дії, які відомі їхнім колегам, що підтримують з ними зворотний зв'язок. Без такого навчання неможливо вдосконалювати роботу співробітників у майбутньому. Навчання на підставі попереднього досвіду, критичного аналізу та зворотного зв'язку є підґрунтям більш ефективної роботи з людьми за їх участі.

Реалізація цих елементів у реальній управлінській діяльності може бути спрямована або на турботу про виробництво та прагнення до отримання позитивних кінцевих результатів або на турботу про людей.

- **Турбота про виробництво.** Цей параметр пов'язаний з результатами, продуктивністю, прибутком або призначенням організації. Його можна уявити через діяльність президента компанії в тому випадку, коли він, наприклад, визначає нові напрямки розширення організації шляхом набуття нової власності або розширення науково-дослідницької або дослідно-конструкторської діяльності. Ставлення керівника до виробництва, яке включає як якісні, так і кількісні аспекти, можна визначити через масштаби та ефективність ухвалюваних ним рішень, кількість плідних ідей, завдяки яким нові зразки продукції перетворюються на конкурентоспроможні товари, зростає інтенсивність операційно-банківської діяльності, підвищується якість послуг, наданих клієнтам, тощо.

- **Турбота про людей.** Такі керівники здійснюють управління персоналом, добиваючись його участі в процесах управління, а їхнє ставлення до підлеглих відіграє найважливішу роль у забезпеченні ефективності роботи організації. "Люди залишаються людьми, хоч би де вони працювали — нехай то буде промисловість, адміністративне управління, медична установа, навчальний заклад тощо".

Турбота про людей може виявлятися в різних ситуаціях. Деякі керівники виявляють турботу про людей, спрямовуючи всі зусилля на те, щоб добитися симпатій підлеглих. Інші турбуються, щоб працівники, які якісно та в строк завершили доручені завдання, отримали відповідну винагороду. Прагнення керівника до досягнення кінцевих результатів на підставі довіри та поваги працівників, виконавчих здібностей, симпатії, розуміння та підтримки є проявом турботи про людей. Інші прояви турботи про людей — створення сприятливих умов для роботи, вдосконалення структури заробітної плати, застосування системи преміювання, створення гарантій зайнятості у певній організації тощо.

Залежно від характеру турботи про підлеглих реакція працівників може мати такі прояви, як ентузіазм або незадоволення, активність або апатія, творче або стандартне мислення, відданість організації або байдужість щодо її проблем, готовність брати участь у реформах або опір їх здійсненню тощо.

Міра реалізації турботи про виробництво та турботи про людей і характер їх поєднання визначають типологію стилів діяльності.

1) Стиль режим підпорядкування керівників: максимальна турбота про виробництво поєднується з мінімальною турботою про людей. Керівник, який діє відповідно до цього стилю, віддає пріоритет максимізації виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю над діяльністю підлеглих, диктуючи їм, що та як вони повинні робити. При цьому ефективність діяльності зумовлена створенням таких умов роботи, за яких від підлеглих мало що залежить. |

2) Стиль управління "приміським клубом": у цьому випадку мінімальна турбота про виробництво поєднується з максимальною турботою про людей. Головна увага приділяється збереженню дружніх відносин між працівниками, нехай навіть за рахунок виробничих показників. При цьому гранична увага до потреб людей з метою підтримання атмосфери доброзичливості приводить до створення комфортної обстановки в організації та збереження дбайливого режиму роботи.

3) Стиль "зубожіння" управління: мінімальна турбота і про виробництво, і про потреби працівників. Керівник такого стилю докладает мінімальних зусиль, потрібних для того, щоб зберегти своє місце в організації. При цьому докладання мінімальних зусиль для виконання роботи відповідає цілям збереження приналежності до організації.

4) Стиль управління "людиною організації": це відповідає теорії "золотої середини" або системі пропозицій, які забезпечують мирне співіснування на шляху до єдиної мети. Цей стиль управління зорієнтований на збереження статус-кво або існуючого становища. При цьому досягнення необхідних і достатніх показників роботи організації стає можливим шляхом створення рівноваги між необхідністю підтримання робочого ритму та збереження задовільного морального духу колективу.

5) Стиль колективного управління поєднує турботу про виробництво та турботу про людей. Цей стиль управління створює зорієнтований на досягнення мети колективний підхід, характерними особливостями якого є прагнення до досягнення оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників, прояв ініціативи, колективне розв'язання конфліктів всіма зацікавленими сторонами. Досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих спільній справі працівників. Створюється система участі всіх членів організації у виробленні мети діяльності організації, що забезпечує атмосферу поваги та довіри.

Стиль управління звичайно залишається постійним у певних ситуаціях, проте при зміні ситуації можливі адаптація або зміна стилю. Більшість керівників має якийсь головний стиль, а також один або кілька запасних. Запасний стиль виявляється тоді, коли неможливо застосувати головний. Іншими словами, запасний стиль — це той, до якого вдається керівник, якщо на нього справляють тиск, він потрапляє у напружений стан або виникає конфлікт, який не можна розв'язати вже відомим шляхом.

Важливо пам'ятати, що стилі управління, використовувані керівниками, можуть мати комплексний характер. Тому головний або характерний стиль роботи керівника має ключове значення з точки зору розуміння особливостей управлінської роботи того чи того керівника.

### **3. УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ**

XX сторіччя часто називають сторіччям прогресу та змін, а 80 - 90-ті роки визнано часом дедалі швидшого темпу змін.

Світ прагне стабільності, але зміни стали одним з її "наріжних каменів".

Зміни відбуваються дедалі частіше і охоплюють дедалі більший простір нашого життя. Часто-густо ми виявляємося залученими в процеси змін, не маючи, здавалося б, жодних можливостей впливати на них або їх контролювати. Вони можуть вибити нас із звичної колії, стати загрозою для усталеного способу життя, бути загрозливими й непередбачуваними. Люди можуть чинити опір змінам, а можуть **здійснювати** дії, які дозволяють ефективно жити за нових умов. Перед організаціями стоять ті самі проблеми, але розв'язувати їх доводиться керівникам та менеджерам.

Здійснення цілеспрямованих змін, спрямованих на перетворення яких-небудь компонентів у структурі або функціонуванні організацій, називається процесом нововведень або інновацій. Нововведення є однією з найважливіших сфер діяльності керівника і, незважаючи на всі труднощі, одним з найбільш захоплюючих процесів.

Необхідність у нововведеннях визначається поєднанням зовнішніх та внутрішніх стосовно організації чинників.

До **зовнішніх причин**, які викликають необхідність нововведень, можна віднести такі чинники:

1. Політичні. Серед них можливі: зміна політичного курсу країни; зміна керівників на різних рівнях влади; зміни в законодавстві тощо.

2. Економічні. Серед них можливі: спад або піднесення економіки; зміна обмінних курсів і процентних ставок; зміни в системі фінансування; виснаження сировинних ресурсів тощо.

3. Попит на ринку. Серед них можливі: відмова або, навпаки, підвищення попиту на певні різновиди товарів та послуг.

4. Технологічні. Серед них можливі: виникнення нових виробничих технологій, інформаційних систем та каналів комунікації; зміна умов доступності до нових технологій тощо.

5. Соціальні. Серед них можливі: зміна соціальних цінностей та смаків; поява нових потреб; зміни соціальної структури тощо.

6. Конкуренти. Серед них можливі: поява нових конкурентів; занепад існуючих конкурентів тощо.

7. Стихійні лиха або техногенні катастрофи.

До внутрішніх причин, які викликають необхідність нововведень, можна віднести такі чинники, як усвідомлення необхідності або бажання:

- 1) розвивати нові напрями діяльності;
- 2) збільшувати продуктивність праці;
- 3) поліпшувати якість;
- 4) збільшувати обсяг продажу;
- 5) поліпшувати обслуговування;
- 6) підвищувати мотивацію персоналу;
- 7) зберегти кадри;
- 8) зміцнити позиції на ринку тощо.

Необхідність у нововведеннях усвідомлюється не одразу і не всіма людьми одночасно. Вона повинна "визріти" і має свою внутрішню закономірність. Спочатку з'являються окремі люди, які "переживають" проблему, тобто відчувають, що те, що відбувається навколо, вже призвело до таких змін, які вимагають дій у відповідь. Кількість таких людей поступово зростає, але при цьому завжди залишаються ті, хто вважає, що нічого змінювати не треба, що й так усе гаразд. Відтак у когонебудь з'являється ідея перетворення. Ця ідея має бути переформульована в проєкт перетворення. Такий проєкт включає до себе **вказівку на той елемент організації, який потребує перетворення, описання нинішнього стану цього елемента та описання бажаного стану в майбутньому**. Відтак має виникнути **група прихильників** цього проєкту, яка визначить реальну можливість його здійснення. І, нарешті, має бути **прийняте рішення** про проведення перетворення, яке підкріплюється **програмою** нововведення і визначенням людей, які виконуватимуть цю програму.

В організації можна виокремити чотири головних елементи, які зазнають перетворень. Це завдання, організаційні структури та системи, організаційна культура, співробітники.

**Завдання.** Вони складені із стратегічних і тактичних цілей організації, різновидів робіт і характеристик цих робіт, а також кількості та якості товарів або послуг, що їх виробляє або надає організація.

**Організаційні структури та системи** включають до себе лінії підзвітності, інформаційні системи, механізми моніторингу та контролю, посадові інструкції, формальні системи оплати та винагороди, структури нарад, виробничу політику тощо. Хоча ці характеристики організації достатньо легко описати, вони часто застарівають, оскільки не встигають реагувати на змінюване оточення.

**Організаційна культура** включає до себе цінності, ритуали, джерела влади, лояльність, норми, неформальне заохочення та санкції, які впливають на те, "як тут роблять справу".

**Співробітники** привносять свої різноманітні навички, знання та досвід, різні особистісні якості, цінності, відносини та поведінку. У період швидких змін головною причиною, яка викликає стрес, є прагнення привести індивідуальні потреби у відповідність до формальних та неформальних структур і систем організації, а також до її культури.

Ініціаторами нововведень можуть бути як керівники вищої ланки, так і рядові співробітники або менеджери нижчої ланки. У першому випадку можна говорити про нововведення **згори — вниз**, а у другому — **знизу — нагору**. Поряд з цими двома традиційними шляхами нововведень в останні десятиріччя великого поширення набув **експертний підхід**. У світі існує величезна кількість різноманітних консалтингових фірм, а організаційне консультування перетворилося на окрему форму бізнесу. Кожний з підходів до нововведень має свої переваги та недоліки.

Успішне планування та здійснення будь-якого нововведення, мабуть, потребує використання тією чи тією мірою всіх трьох підходів. Реальне співвідношення внеску кожного з трьох підходів залежатиме від таких чинників, як наявні час та ресурси на здійснення зміни, а також передісторія, правила та процедури, прийняті в організації, її культура.

У таблиці наведено переваги та недоліки всіх трьох підходів.

**Переваги та недоліки трьох підходів до змін**

Згори — вниз	Знизу — нагору	Експертний підхід
<b>Переваги кожного підходу</b>		
Забезпечує відповідність специфічним умовам конкретної організації (з точки зору керівництва)	Підключає широкий спектр навичок та знань і сприяє співпричетності (відповідальності)	Пропонує найкраще практичне рішення
Планується заздалегідь, обирається курс дій	Самодостатній	Об'єктивний погляд: поле зору не обмежене
Короткострокова (середньострокова) зміна	Довгострокова (середньострокова) зміна	Короткострокові, середньострокові та триваліші зміни
Придатний для радикальних змін	Придатний для поступових змін	Придатний для радикальних або поступових змін
<b>Недоліки кожного підходу</b>		
Успіх залежить від компетентності вищого керівництва	Процес може стати хаотичним (не програмованим)	Брак розуміння (зацікавленості) в ситуації на місцях
Може бути надто суб'єктивним	Може бути суб'єктивним	
Може недостатньо надихати та мотивувати співробітників	Може втратити орієнтацію, цілеспрямованість або не враховувати пріоритети	Вироблене рішення може не бути унікальним; рішення може необґрунтовано привноситися ззовні
	Може вимагати багато часу	Може дорого коштувати



Не може справитися з різноманітністю на місцях	Залежить від структури, що підтримує, та культури	Часто виникають проблеми з впровадженням
--	---	--

Проектуючи перетворення й розробляючи програму нововведення, треба враховувати, що:

- а) будь-який проект має певний **рівень реалізованості**;
- б) у процесі реалізації завжди виникають незаплановані побічні результати, які можуть бути не тільки позитивними, але й негативними;
- в) міра складності нововведення залежить від низки чинників.

Міру складності нововведення можна уявити як кількісну залежність між масштабом змін, вираженим через кількість людей, залучених до перетворення, та передбачуваною тривалістю перетворень. За масштабом перетворень можна виокремлювати нововведення, що торкаються окремого співробітника (індивіда), групу або команду співробітників, відділ або підрозділ та організацію загалом. Звичайно, такий поділ є умовним, оскільки нововведень, які стосуються тільки одного індивіда або один відділ, практично не буває — вони завжди спричиняють зміни в роботі інших людей. За потрібними витратами часу на здійснення можна виокремити проекти короткострокові, середньострокові та довгострокові. Критерієм тут може бути співвідношення потрібного часу на перетворення із звичайним строком (часом) планування робіт. Так, наприклад, якщо робота відділу звичайно планується на один рік, то зміни, що вимагають тривалішого часу, будуть довгостроковими. Співвідношення складності, масштабності та часових витрат можна виразити графічно (див. рисунок 5).

**Рис. 5. Співвідношення складності нововведень в залежності**



### ***від масштабності та часу***

Реалізація нововведення пов'язана з низкою психологічних чинників:

- хто є ініціатором перетворень;
- хто підтримує ідею перетворень;
- хто не бажає змін;
- як вплине нововведення на життя співробітників;
- як подасться проект нововведень.

Нововведення завжди несуть у собі певну частку ризику та непередбачуваності. Тому нововведення можуть викликати стресову реакцію у співробітників. Далеко не всі люди рівною мірою "чутливі" до проблем і, крім того, існують різні індивідуальні стратегії життя в проблемних ситуаціях — одні віддають перевагу активним діям і подоланню "розривів", що виникають, а інші визнають за краще зачекати, доки проблема "розчиниться" сама по собі. Психологічна напруженість ставлення людей до перетворень пов'язана не тільки з тим, що змінюються реальні обставини життя, а і з тим, що змінюються наші можливості стосовно майбутнього. Прогнозоване розширення можливостей, як правило, визначає позитивне ставлення до нововведень. Прогнозоване звуження можливостей веде до чинення опору нововведенням.

Люди часто-густо чинять опір змінам, особливо якщо вони кимось нав'язані. На це є цілком виправдані причини індивідуального порядку — ширий страх втрат та страх перед невідомістю. Для груп заплановані перетворення можуть означати руйнування або загрозу існуючим нормам поведінки, тому опір буває потужним. На організаційному рівні структура (особливо бюрократична) може мати потужні механізми чинення опору нововведенням. Опір зміні може бути головною стримувальною силою, але її також можна подолати.

Коттер і Шлезінгер визначили чотири головні причини того, чому люди мають схильність чинити опір змінам. До них належать:

- ✓ вузьковласницький інтерес;
- ✓ нерозуміння і брак довіри;
- ✓ різна оцінка ситуації;
- ✓ низька терпимість щодо зміни.

Серед інших причин опору змінам назвемо такі:

- ✓ тиск з боку колег;
- ✓ втома від змін;
- ✓ попередній невдалий досвід змін.

### **Вузьковласницький інтерес**

Ця причина стосується переконання людини в тому, що вона може втратити щось цінне в результаті зміни.

Люди чинять опір нововведенням, які, на їхню думку, можуть загрожувати їхнім вузьковласницьким інтересам, навіть якщо вони розуміють, що зміна може становити собою величезний інтерес для організації загалом.

### **Нерозуміння і брак довіри**

На жаль, справді мало які організації можуть пишатися тим, що у них існує високий рівень довіри між співробітниками та керівництвом. У результаті дуже легко виникає нерозуміння, коли пропонуються зміни, особливо якщо система комунікацій між керівництвом та співробітниками є неефективною.

### **Різна оцінка ситуації**

Не всі сприймають те, що відбувається, однаково, і вельми поширеною є ситуація, коли сприйняття тих, хто планує перетворення, відрізняється від сприйняття людей, яких найімовірніше воно заторкне. Причиною різного сприйняття знов-таки є недостатня поінформованість людей і незалученість їх до процесу планування. Надто часто менеджери та інші співробітники, що займаються плануванням перетворень, вважають, що у решти є точнісінько така сама інформація, яку мають

вони. А коли трапляється, що оцінка співробітником передбачуваної зміни відрізняється від оцінки керівництва, то в результаті виникає відкрита незгода.

### **Низька терпимість до перетворень**

Деякі люди побоюються, що вони не мають здатності навчитися нових навичок або виробити нову поведінку, що необхідно при зміні практики роботи. Кожний має свою межу терпимості до змін, але у одних людей вона значно нижча, ніж у інших. А проте вони можуть визнавати й дуже часто визнають, що зміна необхідна і навіть має для них певну вигоду. Нововведення може відкрити можливість для індивідуальної кар'єри, надаючи переваги як стосовно матеріальної винагороди, так і щодо статусу. Проте якщо людина має низьку терпимість до зміни, то вона може чинити опір необхідності навчитися нових потрібних навичок або не хоче відмовитися від деяких аспектів ситуації, які їй влаштовують.

Людина, яка має низьку терпимість до змін, найімовірніше вгадуватиме причини, через які їй не потрібно змінювати існуючий порядок роботи.

### **Тиск з боку колег**

Дуже легко потрапити під вплив колег, які чинять опір перетворенням, особливо якщо ніхто не має повної інформації, натомість у наявності безліч чуток. Навіть якщо спочатку опір зміні на індивідуальному рівні достатньо слабкий, він може посилитися, якщо люди збираються разом і переконують один одного в тому, що нововведення становить для них реальну або гадану загрозу. Коли опір стає спільною справою, то його дуже важко подолати.

### **Втома від нововведень**

Ми вже відзначали те, що нововведення стали фактом життя організацій, тому не дивно, що там, де мав місце період швидких і безперервних перетворень, люди починають вбачати у цьому "зміну задля зміни". Навіть ті, хто був повністю залучений до всіх аспектів змін, що відбувалися раніше, втрачають ентузіазм, коли пропонується дедалі більше змін. Це призводить до опору, найчастіше у пасивній формі. Люди вже просто не докладають зусиль у те, щоб кожна нова зміна відбулася успішно. Більш активна та радикальна форма опору, викликана втомою від нововведень, виявляється у бажанні позбутися їхніх ініціаторів.

### **Попередній невдалий досвід проведення перетворень**

Ця причина опору нововведенням є доволі очевидною. Якщо люди постраждали від раніше здійснених змін, які були погано сплановані або про які не було достатньо інформації чи якими погано керували, то найімовірніше вони поставляться з недовірою до наступних пропозицій щодо перетворень і чинитимуть їм опір.

### **Як перебороти опір змінам**

Коттер і Шлезінгер розглянули також способи подолання опору з використанням низки підходів, наведених нижче.

- ***Просвіта та надання інформації***

Поінформування людей про нововведення до того, як воно відбудеться, надання їм можливості задати запитання і висловити свої побоювання з приводу передбачуваної зміни, а також створення умов для відкритого спілкування — це все добре відомі способи дати людям відчуття, що з ними радяться з приводу зміни, яка найімовірніше їх заторкне. Просвіта та поінформування можуть допомогти людям зрозуміти, чому зміни є необхідними, і уникнути кількох причин, які викликають опір і ґрунтуються на нерозумінні та різній оцінці ситуації. Будь-яка програма, спрямована на просвіту та поінформування, яка може включати до себе індивідуальні обговорення, наради в групі та презентації, меморандуми, звіти, інформаційні бюлетені тощо, повинна ґрунтуватися на взаємній довірі, а не на відносинах "вони нам кажуть". Просвіта та надання інформації особливо корисні в ситуаціях, коли відчувається брак інформації або використовується неточна інформація.

- ***Участь та залучення***

Справжні участь та залучення означають, що ініціатори будь-якої зміни готові вислухати тих людей, яких вона заторкне, і використати їхні поради. Проте цим процесом необхідно керувати дуже обережно і він може забирати дуже багато часу.

Іноді такий підхід просто неможливо застосувати, якщо перетворення потрібно здійснити дуже швидко. Підхід із застосуванням участі та залучення стає найбільш актуальним у випадку, якщо ініціатори зміни потребують додаткової інформації та підтримки тих, кого стосуватиметься ця зміна.

- ***Допомога та підтримка***

Якщо співробітники виявляють значне побоювання або неспокій з приводу зміни, то менеджери можуть забезпечити їм підтримку, яка, мабуть, зменшить їхній опір. Різновид підтримки залежатиме від типу перетворень, але може включати в себе навчання новим навичкам, управління стресом, наради в групі для обговорення спільних проблем

або просто надання необхідних умов для того, щоб ці співробітники були вислухані або їм була надана моральна підтримка. Знов-таки для цього підходу потрібно багато часу, він достатньо дорого коштує і все одно може бути неефективним. Якщо немає необхідних часу та коштів, то цей підхід практично не буде доцільним.

- **Переговори та угоди**

У деяких ситуаціях перетворень цілком очевидно, що не всі зможуть отримати вигоду, і при цьому "ті, хто програв", можуть мати велику силу для чинення опору. У таких випадках є сенс застосувати тактику переговорів та угод — як з окремими індивідуумами, так і з групами співробітників.

Ці підходи не є ізольованими один від одного. Менеджери можуть використати стільки підходів, скільки необхідно для кожної конкретної ситуації нововведень і відповідно до обсягу та різновидів наявного опору.

Власне здійснення нововведень, таким чином, передбачає низку різних дій, які охоплюють як управлінський персонал, так і рядових співробітників. Можна виокремити **п'ять етапів або фаз здійснення нововведень**.

- **Підготовча фаза.** Вона передбачає усвідомлення потреби у змінах, визначення проблеми, формулювання ідеї перетворення, визначення рівня та складності перетворень, оцінку сил, які сприяють та перешкоджають нововведенню.
- **Фаза "розморожування" ситуації.** Вона передбачає організацію процесів інформування про плановані перетворення, залучення до підготовки нововведення тих, кого воно заторкне, надання допомоги та підтримки людям, надання всім необхідного часу, щоб звикнути до ідеї нововведення.
- **Здійснення перетворень.** Ця фаза передбачає реалізацію власне програми перетворень, організацію необхідної підтримки та навчання персоналу і моніторинг реальних змін.
- **Фаза "заморожування" нововведення.** Вона спрямована на закріплення нововведення і передбачає здійснення низки організаційно-управлінських дій з виявлення та усунення негативних побічних результатів та незапланованих ефектів. Головне на етапі "заморожування" — заохочувати тих людей, які прийняли нову модель поведінки.
- **Оцінка змін.** Ця фаза передбачає опис сукупності отриманих результатів з тими цілями, які були зафіксовані в програмі

перетворень. Думки людей — як прихильників, так і противників нововведення — виявляються незамінним джерелом інформації про ефективність перетворення.

Здійснене нововведення є тільки початком для проектування та впровадження наступних перетворень, які підтримують динаміку та стабільність організації.

#### **4.КЕРІВНИЦТВО ТА ВЛАДА**

Для успіху організації влада необхідна. Влада та посада керівника є найбільш дієвими інструментами ефективного управління.

Вплив – це поведінка одного індивіда, який вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда. Засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на іншу можуть бути самими різними: від прохання до вимоги (загроза звільнення). Одна людина може впливати на іншу і з допомогою лише ідей (К.Маркс мав вплив на хід подій 20 століття).

Керівники мають здійснювати вплив таким чином, який легко передбачити і веде не просто до прийняття ідеї, але й до дії – праці.

Для того, щоб зробити своє лідерство та вплив ефективним, керівник має розвивати та застосовувати владу. Більшість людей пов'язує владу з насильством, силою, агресією. Але сила не обов'язків компонент влади. Влада – можливість впливати на поведінку інших.

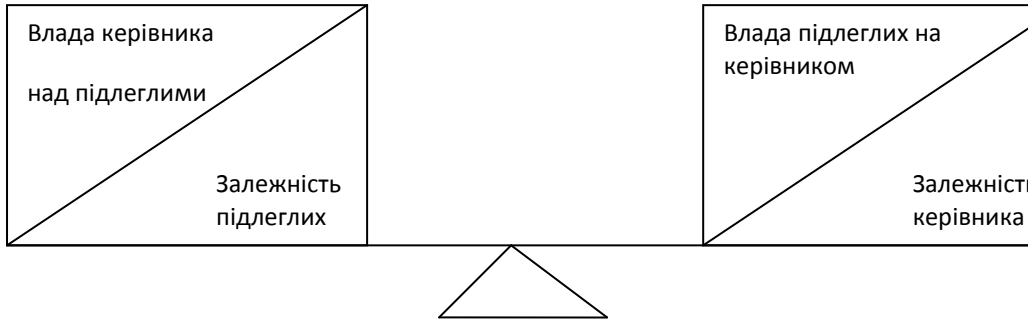
На доповнення до формальних обов'язків керівнику потрібна влада, тому що він залежить від людей як у межах організації, так і поза нею.

У всіх організаціях для досягнення ефективного керівництва необхідно належне застосування влади. Якщо керівник не має влади, щоб впливати на тих, від кого залежить ефективність його діяльності, він не зможе отримати ресурси, які необхідні для визначення мети.

Таким чином, влада є необхідною умовою успішної діяльності організації. Як стверджує соціолог Роберт Бирстед: «Влада стоїть за кожною організацією та підпирає її структуру. Без влади немає організації та немає порядку».

Влада підлеглих. Керівник має владу над підлеглими. Підлеглі мають владу над керівником, так як останній залежить від них у таких питаннях як виконання завдань, інформація, яка необхідна для прийняття рішень.

Ефективний керівник ніколи не буде виявляти свою владу у формі наказу. Ефективний керівник намагається підтримувати розумний баланс влади.



*Рис.6. Залежність влади керівника та влади підлеглих*

Дж. Френч, Б. Рейвен – дослідники в області лідерства, сформулювали **п'ять основних форм влади**:

- 1) Влада, яка заснована на примусовості (вплив через страх).
- 2) Влада, яка заснована на винагороді.
- 3) Експертна влада (керівник має знання).
- 4) Еталонна влада (підлеглий хоче бути таким як керівник).
- 5) Законна влада (виконавець вірить, що керівник має право надавати накази, та що його обов'язок – підкорятися їм).

Влада і авторитет виявляються тією мірою, якою одна сторона, мобілізуючи свої можливості, намагається змінити поведінку іншої сторони засобами впливу. Породжені психологічним впливом зміни зникають, як тільки людина або група людей виходить із сфери впливу. Інші зміни є тривалішими і з часом стають рисами людини.

Обов'язок керівника — постійно впливати на підлеглих. На практиці такий вплив може бути як позитивним, так і негативним, що має своєю передумовою різні причини:

— індивідуальна майстерність, професіоналізм, комунікативні та інші вміння керівника, його авторитет, стиль керівництва, масштаб влади;

— наявність у підпорядкованих керівнику індивідів різних інтересів, світоглядів, способів мислення.



Усе це неоднаково піддається впливу, виявляється в індивідуальній поведінці підлеглих. Саме тоді, коли керівник домагається виконання конкретних завдань і обов'язків, співробітник може перейматися актуальнішими для нього справами. Його особисті принципи можуть суперечити принципам або політиці організації, наслідком чого будуть психологічні бар'єри, конфлікти.

Важливими чинниками впливу керівника на підлеглих є авторитет і влада.

*Авторитет* (лат. *autoritas* — вплив, влада) — вплив індивіда, заснований на займаній ним посаді; визнання за індивідом права на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності.

Психологічним підґрунтям авторитету керівника є його компетентність, діловитість, ділова коректність тощо. Значну роль при цьому відіграють значущість його посади і можливості, які вона відкриває.

*Влада* — здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою різних засобів — волі, права, авторитету, насилля.

Джерелами влади керівника над підлеглими є (Дж. Френч, Б. Рейвен):

— чинне законодавство, межі посадової компетенції в організації;

— використання винагород (підвищення заробітної плати, встановлення премій, доплат, надання змоги використовувати у найзручніший час відпустки, виконувати цікавішу, бажанішу роботу);

— використання примусу (здатність отримати бажану згоду під тиском і страхом покарання, тобто доган, пониження у посаді, звільнення з посади, інколи фізичного насилля). Формами примусу є критика, присутність керівника під час виконання роботи його підлеглими;

— референтна влада (базується вона на привабливих особистісних якостях керівника). Намагання співробітників бути схожими на такого керівника наділяють його додатковою владою над ними;

— влада, заснована на досвіді (виявляється у визнанні, що індивід наділений недоступними для інших спеціальними знаннями).

За іншою концепцією (К. Хейлс), що акцентує на відмінностях особистих і інституційних джерел влади, джерелами влади в управлінні є:

— ресурси фізичної влади (можливість вплинути на дії інших індивідів);

- ресурси економічної влади;
- ресурси влади знань (адміністративні, технічні);
- ресурси нормативної влади (обмежені й бажані ідеї, переконання, цінності та вплив).

Джерелом будь-якої влади, зокрема й в управлінні, є реальний вплив однієї частини явища на іншу, що свідчить про виникнення владних відносин.

Владні відносини — можливість однієї частини панувати над іншою, впливати на неї, здійснювати свою волю у взаємодії.

Для виникнення владних відносин вплив повинен здійснитися або визріти. Психологічний механізм утвердження влади в управлінні формувався протягом багатьох років. Так, великий китайський філософ Конфуцій намагався розв'язувати проблеми владних відносин в управлінні країною етико-психологічною спрямованістю діяльності правителя, який має слугувати своєму народові, правити за допомогою свого морального прикладу. Італійський суспільний діяч, мислитель, один з перших буржуазних теоретиків капіталістичних відносин Н. Макіавеллі вважав, що ефективний вплив на людей в управлінні передбачає знання причин їхніх вчинків, інтересів і прагнень, захоплень і психологічних особливостей людської природи. Представник англійської школи епохи Просвітництва Ф. Бекон стверджував, що управління, управлінські відносини між правителем і підлеглими повинні регулюватися законом.

Сутність особистості керівника у процесі впливу на підлеглих, управління організацією найповніше розкривається через його ставлення до співробітників і персоналу, що особливо помітно під час аналізу безпосередньої їх участі у спільних діях. Психологія впливу однієї людини на іншу (керівника на підлеглих, співробітників, колег по роботі) виявляється у змінах, що відбуваються в результаті впливу на індивідів. Люди вільні у своєму виборі “впливів”, проте, перебуваючи у соціальному середовищі, стаючи складовою організованою діяльністю, не спроможні уникнути комфортного або дискомфортного впливу оточення. Іноді вони не завжди намагаються уникнути впливу, зважаючи на авторитетність керівника, його мудрість, уміння турбуватися про співробітників. Отже, управлінець і працівник є учасниками соціального і психологічного обміну як результату взаємного впливу. Своєрідність управлінської діяльності робить керівника і підлеглою джерелом і агентом впливу. Наприклад, керівник, намагаючись змінити поведінку, почуття або думки іншої людини, стає стимулом, агентом впливу. Ним

може стати і його співробітник, якщо виявить ініціативу у розв'язанні певного завдання. Значущим психологічним чинником є підтримка керівником ініціативи підлеглих, що сприятиме їх самореалізації, вияву здібностей там, де необхідно. Тобто вплив керівника має бути позитивно спрямований, сприяти розвитку позитивної мотивації до праці.

Керівник залучає до сфери впливу і взаємовпливу підлеглих, робить їх співучасниками обміну інформацією, дії з метою підвищення ефективності управлінської діяльності, продуктивності праці в організації. Для цього він із того, хто впливає, стає тим, хто піддається впливу. Такий обмін ролями відбувається і серед підлеглих.

Вплив може бути й одностороннім, без зворотного зв'язку, коли керівник не зацікавлений або байдужий в отриманні інформації від підлеглих. Зворотна інформація може бути і позитивною, і негативною, що залежить від різних обставин:

— підлегли можуть неправильно зрозуміти вимоги і завдання, які ставить перед ними керівник;

— поведінка і реакція підлеглих на управлінську ситуацію може бути різною;

— нечіткість поставлених керівником завдань тощо. Важливим психологічним чинником неефективного впливу, а отже і неефективного управління, є також стримування керівником ініціативи підлеглих, відхилення, неприйняття їх пропозицій. Буває, що керівник спершу не зважає на важливу пропозицію підлеглого, а потім видає її за свою, що спричинює руйнацію найціннішого — морально-психологічного духу в трудовому колективі.

Поведінка керівника у взаємодії з підлеглими, колегами визначається його функціями, становищем у структурі управлінського процесу, правами і обов'язками щодо інших людей. Місце керівника, способи його впливу на об'єкти управління, ознаки, що характеризують його сутність як певний соціально-психологічний тип, фіксуються у понятті “статус”, головними складовими якого є авторитет і престиж. Керівник з високим соціально-психологічним статусом має велику моральну владу, неформальний авторитет, що є запорукою впливу на персонал. Його статус завжди пов'язаний із ставленням до нього колег по роботі, підлеглих, які визнають права керівника і очікують від нього виконання обов'язків у реалізації управлінських функцій.

Авторитет характеризують широта (кількісна ознака — сфера впливу, кількість осіб групи, залучених до взаємин), глибина (якісна ознака — авторитет посади, авторитет особистості, види діяльності, які

охоплює авторитет), стабільність (часова характеристика). Основними компонентами структури авторитету керівника є глибокі професійні знання, морально-психологічні якості та стиль управління. Визнання керівника значною мірою забезпечують його особистісні можливості та якості.

Утвердженню авторитету керівника сприяють здатність адаптуватися до ситуації управління, надійність, рішучість, наполегливість, впевненість у собі, стійкість до стресу, готовність брати на себе відповідальність, дипломатичність, організованість, винахідливість, практично-психологічний розум, психологічний такт, енергійність, перспективність мислення, вміння приймати творчі рішення в ризикових ситуаціях, схильність до інтуїтивного передбачення, концентрація уваги на розв'язанні проблем, а не на виявленні винуватців, тощо. Для успішного здійснення управлінських функцій керівник не обов'язково повинен мати всі ці якості водночас. Але певний їх мінімум необхідний. До них, передусім, належать високий рівень енергії, готовність брати на себе відповідальність, увага до соціальних ситуацій. Ефективний керівник мусить відчувати потребу впливати на людей і досягати поставлених цілей. Вирішальним моментом у формуванні авторитету керівника є не тільки об'єктивна цінність його якостей і властивостей, а й суб'єктивне сприйняття їх підлеглими.

Психологічний вплив керівника виявляється на кількох рівнях взаємодії: між ним і підлеглим, між ним і групою співробітників та ін. Ефективне управління передбачає в усіх випадках наявність зворотного зв'язку, коли підлеглі також є агентами впливу. Це впливає на ефективність прийняття управлінських рішень, яка залежить і від форм (індивідуальних, колективних) прийняття управлінського рішення. Найоптимальніше використовувати різні форми залежно від складності завдання.

Отже, система управління є важливим чинником ефективної діяльності організації, авторитет та влада є чинником впливу керівника на підлеглих.

### *Запитання для самоконтролю*

1. У чому полягають особливості управлінської діяльності?
2. Дайте визначення стилю управління.

3. Назвіть стилі управлінської діяльності. У чому переваги та недоліки кожного з них?
4. Що називають процесом нововведень або інновацій?
5. Чому для успіху організації необхідна влада?

## ТЕМА 5. КОМАНДОУТВОРЕННЯ

### План

1. Команда як особливе утворення
2. Створення команди
3. Організація роботи у команді. Умови ефективної діяльності команди
4. Життєві цикли команди. Моніторинг ефективної команди

### **1. КОМАНДА ЯК ОСОБЛИВЕ УТВОРЕННЯ**

«Команда» (від лат. кореня *com* - поєднувати). **Команда** – група спеціалістів, які зацікавлені у досягненні спільного результату. Команда не здійснює тиск на індивідуальність людини. Навпаки кожний займає у команді місце, яке відповідає його здібностям та можливостям.

У команди кожний її член відчуває себе значущим та незамінним, а це є важливою умовою задоволеності професійною діяльністю.

Сьогодні життя вчить людину працювати у команді. Природні катаклізми, особливі ситуації передбачають наявність команд рятувальників.

Спортивні змагання доводять, що відсутність командного духу призводить до поразки у будь-яких змаганнях. Енергія команди дозволяє фірмам – початківцям вириватися вперед, займаючи перші місця на ринку.

Робота у команді має великі організаційні ресурси як у комерційній так і у некомерційних сферах. Найбільш ефективна самореалізація людини у команді однодумців. Тому тенденція до цілеспрямованого командо утворення у сфері управлінсько-виробничої та комерційної діяльності стає все більш актуальною.

Іноді командою називають робочу групу, яка діє під керівництвом начальника, якому підкоряється кожний член групи.

Якщо у колективі відчутний командний дух, а керівник впевнений, що кожний співробітник є «гвинтиком» у системі і повинен правильно виконувати накази – це робоча група.

Якщо колектив вільний від конфліктів, у ньому відчувається дух єдності, висока мотивація та конструктивна активність співробітників, керівник уважно ставиться до здібностей та можливостей кожного підлеглого та намагається зробити так, щоб у процесі роботи реалізувалися потенціали, сильні сторони кожного у цьому випадку можливо говорити про команду, або про колектив, якій іде до створення команди.

Треба згадати про особливість слов'янського типу людини – неусвідомлена потреба акцентувати свою увагу на якості людських взаємовідносин.

Західні (Американські, Європейські) команди ставлять в якості основи «закон» або «правила гри», з якими згодні всі члени колективу.

Головна особливість слов'янських команд є в тому, що її основу складає переживання єдності (командний дух). А привила гри задають не інструкції, а *цінності команди*: чесність, співробітництво, відвертість, довіра, уважне ставлення до іншого. Це *комунікативні* цінності, тобто показники, які характеризують якість міжособистісної взаємодії.

Цей дух команди потрібно постійно «підгодовувати», щоб його підтримати (тренінги, корпоративні заходи, ігрові вправи і т.д.).

Робота у команді вимагає змін у підході до певних видів діяльності, до техніки розв'язання проблем.

У команді вся група бере участь в аналізі проблеми, пошуку рішення, і тільки після розробки сценарію розв'язання проблеми в середині команди розподіляються «зони відповідальності» (хто за що відповідає) та визначаються конкретні строки.

Таким чином, кожний член команди проходить «повний цикл» розв'язання проблеми, завдяки чому розширюється та поглиблюється розуміння власних дій та форм свідомо відповідальність за них.

Отже, за роботою у команді майбутнє.

***Команда – автономний самокерований колектив професіоналів, здатний оперативно, ефективно та якісно розв'язувати завдання.***

Ознаки команди:

- Ефективна конструктивна міжособистісна взаємодія;
- Професіоналізм кожного співробітника;
- Позитивне мислення, а тому – орієнтація на загальний успіх;
- Здатність злагоджено працювати на загальний результат;

- Нефіксований, гнучкий та мобільний розподіл функцій між членами команди.

### 1. Ефективність роботи команди.

Добре злагоджена команда ефективна її не можливо перемогти. Чому?

- Для членів команди не існує нормованого робочого дня: команда сама нормує свій робочий день у залежності від строків досягнення мети (тобто самостійне регулювання інтенсифікації праці);
- Скорочення втрат робочого часу шляхом досягнення високого ступеня організації праці всередині команди: взаємозамінна, активна особиста ініціатива, конструктивна комунікація, раціональний поділ ролей;
- Використання корпоративних форм прийняття рішень.

Ці фактори підвищують мотивацію та самовіддачу всіх членів команди.

Отже, ефект команди заснований на високій мотивації її членів працювати разом на загальний результат.

Висока мотивація «закриває» вимоги до виконавської дисципліни та ненормований день стимулює особистісну ініціативу та самовіддачу всіх членів команди.

Високу мотивацію забезпечують різні форми стимулювання: висока оплата, туристичні поїздки, цікаві відрядження, перспективи кар'єри, іміджу, суспільного визнання.

### 2. Принципи роботи команди.

Певні «правила гри» при організації команд:

- а) добровільність входження в команду;
- б) колективне виконання роботи (виконує те, що доручила команда);
- в) колективна відповідальність (вся команда втрачає у довірі, стимулюванні, суспільному визнанні, якщо завдання не виконано по вині одного члена);
- г) орієнтація оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи (всі члени команди «отримують» або «втрачають», якщо немає результату);
- д) гідна значущість (стимул) стимулювання команди за кінцевий результат (керівництво має знати про стимули, які значимі для членів команди) «фонд стимулювання» це не тільки гроші;

- ж) автономне самоуправління команди (діяльністю команди керує її керівник);
- з) підвищена виконавська дисципліна (цей принцип добровільно приймається кожним).

3. «Плюси і мінуси» роботи команди.

Команда не є універсальним інструментом системи управління.

**«Плюси»:**

1.Професіоналізм

- час: здатна швидко виконати завдання.
- креативність: нестандартні рішення, «скарбничка рішень»;
- якість.

2.Комунікативний:

- стиль: співробітництво, взаємна підтримка;
- координація: не потрібен менеджер, кожний член команди бере участь у координації робіт.

3.Соціальний:

- імідж: наявність команди викликає довіру у клієнтів;
- перспектива: фірма має переваги у отриманні вигідних угод.

4. Духовний:

- цінності: формує систему цінностей у кожного;
- ріст: особистісний, професійний.

**«Мінуси»:**

1. Час – процес створення потребує часу;
2. Гроші – на тренінгові заняття, матеріальне стимулювання, додаткове навчання членів команди;
3. Людський фактор – різко зростає цінність вкладу кожного співробітника: до цього треба бути готовими;
4. Недирективність – адміністративно-командний стиль керівництва не «проходить»;
5. Унікальність – модель команди не повторюється, кожна нову команду потрібно створювати бережливо та ретельно;
6. Індивідуальний підхід – багато чого тримається на взаємовідносинах між членами, на «командному дусі», філософії розвитку. Ці категорії тонкі та вимагають підтримки.

4.Чисельність команди.

Гленн Паркер стверджує, що виробництво, відповідальність, участь, довіра – всі ці показники погіршуються, якщо кількість членів команди збільшувати.



Він приходить до висновку, що оптимальна кількість: 4-6 чоловік, максимальна 10-12 – це коли ще зберігається ефективність.

Дуглас Сміт говорять, що в команді має бути від 2 до 25 людей, «тому що великі групи людей будуть мати труднощі у плані конструктивної взаємодії один з одним. Вірогідність, що 10 чоловіків будуть успішно працювати за загальним планом та нести солідарну відповідальність за результати праці, вищі, ніж вірогідність успішної роботи 50 чоловік».

Численність команди залежить від специфіки роботи, які виконують, тому кількість членів визначається індивідуально. Найбільш точним представляють «золоте правило» чисельності команди «сім плюс мінус два». Отже, оптимальним є команда з 5-9 людей, та не більше 15.

### 5. Сфери діяльності команди.

Як організована форма професійної діяльності команди спеціалістів використовуються у різних галузях економічної, виробничої, соціальної, інтелектуальної, культурної та ін.

У деяких галузях командна форма організації робіт є основним та єдиним типом організації технологічного процесу: судові команди Морфлоту, риболовні бригади, буритьники нафти, бригади лікарів під час складних операцій, туристичні, альпійські групи, МЧС.

Це області, де необхідна дистанційно віддалена технологічно замкнута або небезпечна для життя робота.

Особливу форму організації робіт команди являє у тих сферах, де звичайною практикою є стаціонарний багатофункціональний технологічний процес. Наприклад промислове підприємство, науково-дослідна діяльність, торгівля, сфера обслуговування, банківська справа.

Виділяють два найбільш узагальнені та великі сфери діяльності, де умови та діяльність команд мають певні розрізнення:

- Виробнича сфера: кінцевий результат – типова продукція (послуга), артелі будівництва, аварійні бригади, виробничі дільниці.
- Інтелектуальна сфера: кінцевий результат – творча, креативна діяльність, яка пов'язана з експериментом, дослідженням, аналізом, пошуком раціональних рішень.

Організація виробничих та інтелектуальних команд має свої особливості за такими показниками:

- Постановка цільового завдання (чітко, ясно, конкретно - для виробничих, та лише в загальних рисах для інтелектуальних);
- Форми стимулювання (гроші для виробничих, кар'єра, визнання для інтелектуальних);

- Кваліфікація (будь яка команда – команда професіоналів);
- Рівень креативності (творчості);
- Тривалість продуктивного функціонування (може бути недовгим у виробничих командах, в інтелектуальних – довготривалі тому команду потрібно підбирати ретельно).

Приклади інтелектуальних команд: різні наукові школи, політики-однотумці, команда менеджерів (фірма, банк), група однотумців засновників фірми у будь якій сфері.

### 6. Форми управління.

Одне з важливих умов ефективності команди, вона обговорюється яз кожним членом команди до початку її функціонування.

Вибір форми управління в команді залежить від показників:

- Сфера діяльності;
- Умови завдання;
- Рівень злагоженості;
- Рівень індивідуального професіоналізму;
- Характер міжособистісних стосунків;
- Рівнозначність мотивації;
- Чисельність.

Виділять 3 форми управління:

- 1) **«Театр одного актора».** Використовується в командах, що має лідера професіонала, «унікального». Його думка для всіх має значення, він радиться за своїм наміром. Характерно для інтелектуальної сфери: наукові школи, театри-студії.
- 2) **«Команда згоди».** Найбільш характерна для малочислених команд, кожний член «закриває» автономну частину. Відповідальні рішення приймаються колегіально. (Команди по рекламі, менеджери, медики, аварійні).
- 3) **«Рада».** Великі виробничі бригади, науково-дослідні, педагогічні колектив. Ядро складає група найбільш кваліфікованих спеціалістів, відповідальні рішення приймаються на раді.

Вимоги до членів інтелектуальних команд:

- 1) члени команди мають бути однотумцями за трьома факторами взаємодії:
  - а) єдність мети та методів досягнення, а також наявність трьох особистісних якостей:
    - активна позиція, високий рівень ініціативи та відповідальності;
    - професіоналізм;
    - комунікативна культура.

б) єдність мотиваційних стимулів, мотивація може бути різною, але обов'язково взаємопогодженою та підтримуваною всіма членами команди;

в) єдність ціннісних орієнтацій.

2) члени команди мають користуватися взаємною повагою та мати високий рівень психологічної сумісності.

*Головна задача керівника команди – підтримка високого мотиваційного рівня ефективної діяльності команди за рахунок укріплення позитивного психологічного клімату, послідовної реалізації мотиваційних стимулів окремих членів команди.*

Головне правило класичного менеджменту «Створюй команду не на основі дружніх (родинних) зв'язків, а дружні зв'язки формуй на основі успішного командного співробітництва».

## **2. СТВОРЕННЯ КОМАНДИ**

У великому колективі 60-80 чоловік добре зарекомендував метод організації інтелектуальних команд.

Кадрова стратегія керівництва: керівні професіонали, ядро створило команду: в неї увійдуть керівники нижчої ланки, ведучі менеджери, ключові спеціалісти, обов'язково неформальні лідери.

Чисельність не має значення від 5-9 осіб. Головне, щоб команда користувалася людським, професіональним впливом у колективі, була б поважною групою спеціалістів, до якої прислуховуються решта. У колективі не має бути інших центрів психологічного впливу та протидії, тоді інші співробітники, які виявляють розрізнену та психологічну неконсолідовану масу, будуть тягнутися до цієї команди, йти за нею.

Створення такої команди – тривалий, кропіткий психологічний процес, він є стрижневим у загальній стратегії розвитку організації. Успіх визначають не нові технології, а ефективний «людський» фактор.

Багаторічний людський досвід західних та вітчизняних фірм та організацій постійно підтверджує відому істину:

*Психологічна та мотиваційна налаштованість співробітників – фактор більш значущий, ніж всі вкладення у фірму ту чи іншу перебудову.*

При створенні команди потрібно визначитися, які характеристики є патріотичними.

А) команду потрібно формувати не із спеціалістів «зі сторони», а з кадрового складу співробітників організації, які знають специфіку роботи;

Б) у залежності від умов пріоритет може бути відданий або високо професіональним якостям особистості, або особистісним якостям.

Якщо віддаємо перевагу професіональним якостям – то можуть бути складності у налагодженні взаємодії, якщо особисті якості – то можуть бути складності з професіоналізмом.

Доцільно підібрати 2-3 спеціалістів з взаємоприйнятними особистісними характеристиками. Інших членів команди підібрати до них за їхньою участю обов'язково.

Підбір іде виходячи з особистісних якостей, професіоналізм зросте в організації.

Вимоги до кандидатів в управлінські команди:

1. навички системного мислення та володіння ситуаційним аналізом;
2. комунікативні навички;
3. лідерські здібності.

#### **10 кроків створення команди:**

1. Розуміння керівником власних усвідомлених та неусвідомлених цілей роботи в режимі команди.
2. Підбір членів команди.
3. Робота членів команди над усвідомленими та неусвідомленими цілями.
4. Дослідження міжособистісних пріоритетів.
5. Формування енергії єдності.
6. Формування цінностей команди.
7. Навчання команди технологіям роботи.
8. Створення іміджу команди.
9. Посилення командного духу.
10. Супроводження діяльності команди.

### ***3. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ У КОМАНДІ***

Уміння членів команди:

- Організовувати та координувати всі роботи у команді;
- Планувати свою діяльність та здійснювати контроль за виконанням завдань;
- Здійснювати ситуаційний аналіз.

Умови продуктивної діяльності команди:

1. Організація та координація роботи між командами.

Організація включає: мотивацію, раціональний розподіл робіт, забезпечення умов, засобів, матеріалів та ресурсів.

Значення набуває тут діяльність керівника – лідера команди:

- Створення та підтримка доброзичливої спокійної робочої атмосфери у команді;
- Формування самостійної роботи;
- Організація професійного росту;
- Формування підвищеної активності та відповідальності.

Хороший керівник – це той, хто турбується, щоб команда працювала у нормальних умовах самостійно та відповідально.

#### Взаємодія між командами

Найбільш простий шлях організації взаємодії між командами – розв’язання спірних ситуацій вищим керівництвом, але втрачається багато часу, ситуації постійної конфронтації паралізує весь колектив.

У стосунках між командами за основу приймається принцип пріоритетності інтересів організації.

2. Планування – друга умова продуктивної діяльності команди.

**Планування** – це процес створення комплексу погоджених між собою дій, які дозволяють команді реалізувати поставлені задачі та досягти мети.

Етапи планування:

А) цілепокладання (мета – форма, результатом її можливо розбити на задачі);

Б) визначення напрямків досягнення мети (розробка стратегії та тактики);

В) розробка довгострокового плану (3-5 років);

Г) оперативне командне планування (на рік, тиждень, день – форма реалізація дата);

Д) планова звітність;

Ж) контроль виконання (керівник)

- наради, вибіркова робота керівника з деякими членами команди

- особиста оцінка стану

- виявлення «вузьких» місць

- елементи мотивації членів команди

- отримання прямого та зворотного зв’язку.

3. Ситуаційний аналіз – третя умова продуктивної діяльності команди. Це процес оцінки зовнішніх та внутрішніх обставин у минулому, теперішньому, майбутньому з метою визначення найбільш раціональної поведінкової лінії.

Прогнозування – майбутнє.

Основні процедури ситуаційного аналізу:

- вияв відхилень
- прогнозування розвитку ситуації
- вибір вигідного варіанту подій
- оцінка ризиків
- пошук раціональних варіантів протидії.

Розподіл ролей в команді

1. організатор-координатор
2. головний спеціаліст
3. напарник, дублер
4. майстер (відповідальний за обладнання)
5. агент по забезпеченню
6. фінансист (бухгалтер)

Розподіл ролей по роботі з клієнтами:

- ✓ аналітик
- ✓ парламентар (перемовник)
- ✓ конструктивний критик
- ✓ комерсант
- ✓ душа команди  
        або
- ✓ генератор ідей
- ✓ аналітик
- ✓ реалізатор (прагматик)
- ✓ конструктивний критик

#### **4. ЖИТТЄВІ ЦИКЛИ КОМАНДИ**

На життєдіяльність команди впливають:

А) динаміка успішності розвитку команди у цілому;

Б) особливості індивідуального розвитку членів команди.

Динаміка успішного розвитку команди

1. зона становлення
2. зона успішної діяльності
3. зона пошуку
4. альтернативна зона розпаду
5. альтернативна зона росту на основі нової мети.

Таким чином команда проходить декілька етапів:

1. *Етап становлення:* це 10 кроків створення команди.

2.*Етап успішного розвитку*: команда чітко усвідомлює загальний результат, володіє технологіями ситуаційного аналізу і рішення проблем, продуктивно працює на результат. Етап завершується досягненням загальнокомандної цілі.

3.*Етап пошуку*. Команда, з одного боку, насолоджується успіхом, з іншого - шукає нові цілі. По закінченню цього терміну можлива альтернатива: розпуск команди або робота задля досягнення нової цілі.

4.*Етап розпаду* (альтернатива). З команди уходять люди (по «об'єктивним обставинам»), росте напруження. Результат – реорганізація.

5.*Етап росту* (альтернатива). Команда знаходить нову загальну ціль, та починає працювати в зоні успішного розвитку. При цьому не виключається незначне оновлення складу команди.

Отже, робота у команді має великі організаційні ресурси, тому тенденція до цілеспрямованого командування стає все більш актуальною.

### *Запитання для самоконтролю*

1. Дайте визначення поняття «команда».
2. Які цінності команди важливі для ефективної діяльності?
3. Назвіть умови ефективності команди.
4. Якою має бути команда за чисельністю?
5. Чим відрізняються умови діяльності команд у виробничій сфері?
6. Назвіть особливості створення команди.
7. Назвіть етапи життєдіяльності команди.

## **ТЕМА 6. ПСИХОЛОГІЧНІ ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **План**

1. Психологічне забезпечення кадрової політики організації
2. Відбір та розстановка кадрів
3. Якості особистості співробітників
4. Адаптація персоналу
5. Кадровий аудит та атестація персоналу

## **1. ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Яку б організаційну культуру не обрала організація, перед нею будуть стояти завдання кадрової політики, яка розробляється на основі філософії організації.

**Кадрова політика** - це система правил і норм що призводять людський ресурс у відповідність із стратегією фірми.

Деякі автори (Т.Ю.Базаров) виділяють 4 різновиди кадрової політики:

А) *пасивна кадрова політика*: вона зводиться до ліквідації негативних фактів. Керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації. Тут відсутня програма дій у відношенні персоналу, його професійного росту та удосконалення. Це приводить до постановки питання щодо виживання організації.

Б) *реактивна кадрова політика*: керівництво має засоби діагностики ситуації, які виникають та адекватної допомоги, керівництво виявляє причини розвитку кризових ситуацій, приймає міри ліквідації.

В) *превентивна кадрова політика*: у програмі організації є короткостроковий та середньостроковий прогноз потреби у кадрах, на основі якого ставляться задачі по розвитку персоналу.

Г) *активна кадрова політика*: здійснюється в організаціях, які не тільки роблять прогнози, але й мають засоби впливу на ситуації, а кадрові служби здатні розробляти антикризові кадрові програми.

Є й класифікації видів кадрової політики, якщо за орієнтацію взяти або власний персонал, або зовнішній персонал, то виділяють 2 типи кадрової політики: відкритий та закритий.

*Відкрита кадрова політика* характеризується тим, що організація «Прозора» для потенційних співробітників на будь-якому рівні. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має досвід та кваліфікацію. Такий тип кадрової політики характерний для нових організацій, які захоплюють ринок.

*Закрита кадрова політика* характеризується тим, що організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижнього посадового рівня свого підприємства, заміщення посад відбувається тільки з числа співробітників своєї організації.

У будь-якій організації ставляться задачі, які співвідносяться з напрямками її кадрової політики:



1. задачі, які пов'язані з прогностичними оцінками ситуацій: аналіз прогнозування потреби у кадрах та спеціалістах;
2. задачі, які пов'язані з функцією планування в організації. Планування за змістом (розподіл обов'язків), планування за часом (розподіл виконання задач у часі), що будуть робити та коли мають це зробити.
3. службове просування персоналу: це послідовність різних ступенів (посад) яку співробітник має пройти. Організація бере на себе відповідальність про планування та управління розвитком кар'єри співробітників.

Інвестиції у людський потенціал виправдані, вони забезпечують постійний професійний ріст робітників, їх мотивацію та покращення якості умов праці.

Правильна кадрова політика пов'язується з поняттям ефективного управління. Правильне планування кадрів необхідне для будь-якої сфери діяльності, у тому числі й управлінської. Управління кадрами має ряд важливих етапів:

- планування (оцінка потреб організації у людських ресурсах);
- оцінка трудової діяльності працівників (розробка критеріїв оцінки);
- набір персоналу (створення резерву кандидатів на певні посади);
- відбір (оцінка професійної придатності та відбір кращих з кандидатів);
- профорієнтація та адаптація (ознайомлення персоналу з їх обов'язками);
- підвищення, пониження, переведення, звільнення (розробка методів переміщення персоналу);
- підготовка керівного складу, а також керівництво просуванням по службі;
- прогнозування кількості необхідного персоналу для виконання не тільки поточних, але й перспективних цілей.

## ***2. ВІДБІР ТА РОЗСТАНОВКА КАДРІВ***

Всі співробітники організації, незалежно від посади є персоналом. Завдання відбору найбільш перспективних людей з маси можливих претендентів, підбору одного, кращого на певне конкретне місце.

Прийом на роботу: його специфічна функція полягає у практичній реалізації кадрової політики, прийнятої керівництвом організації на певний період часу.

Без такої, чітко сформульованої кадрової політики не може бути ефективної роботи.

Кадрова політика є відображенням стратегії розвитку організації загалом:

- a. організація може бути зорієнтована на швидке зростання сфер діяльності, швидке нагромадження капіталу, тоді політика спрямована на пошук ініціативних, сповнених ідей співробітників, навіть за умови браку кваліфікації, стажу, досвіду;
- b. організація зорієнтована на роботу з нечисленним, але «дуже солідним» контингентом клієнтів, тоді кадрова політика має бути спрямована на пошук та відбір висококваліфікованих професіоналів;
- c. організація може бути зорієнтована на стабільну, постійну, ритмічну роботу, тоді – пошук співробітників, які прагнуть точного, якісного виконання завдань, не виявляють надмірної самостійності.

*Перше завдання* у підборі кадрів. Підбір співробітників з урахуванням їх відповідності всім головним вимогам конкретної посади та цілям організації

*Друге завдання*: захист організації від осіб, потенційно здатних заподіяти шкоду справі або організації незалежно від того, свідомо чи несвідомо вони можуть це зробити.

Всі небезпечні особливості поділити можна на 2 великі групи - загальні та спеціальні.

Загальні: психопатології та деякі особистісні особливості людей. Наявність психопатології робить людину важко керованою, погано передбачуваною, важкою у спілкуванні, а головне вона часто не може нести відповідальність за свої слова та вчинки.

Виявити потенційно небезпечних особистісних особливостей є значно складнішим. Йдеться про здорових людей. У них порушена сфера соціальних цінностей та установок, тобто вищі рівні особистості. Як правило, потенційно небезпечні особистісні особливості пов'язані з наявністю у людини асоціальних установок та цілковитою аморальністю.

*На практиці: схильність до брехні, ошукування, крадіжки.*

Виявлення людей з такими нахилами надзвичайно ускладнена та вимагає застосування спеціальних психодіагностичних засобів.

Спеціальні якості: сполучені з особливостями посади та виконуваної роботи. До будь-якої професії є цілком конкретний набір особистісних якостей, які визначають придатність чи непридатність людини до конкретного різновиду діяльності. Ці якості зафіксовані у професіограмах. Але професіограми розроблені не для всіх різновидів діяльності. Вони не враховують специфіки організації.

Як приклад, касир або операціоналіст – неприйнятними є підвищена збудливість та невірноваженість психологічних процесів, імпульсивність, низький рівень концентрації уваги.

Рекламний агент або брокер – протипоказані в'язкість мислення, конфліктність, агресія.

Керівник нижчої ланки – протипоказані безініціативність, тривожність, завищена самооцінка, залежність.

Керівник вищої ланки: (директор, президент) – неприйнятними є пасивність, нездатність приймати рішення, підвищене почуття провини, конформність.

Ці якості безпосередньо не пов'язані з професіоналізмом та кваліфікацією. Вони справляють негативний вплив не на робочий процес, а на супутні, але не менш важливі аспекти.

Більшість описаних якостей самі по собі не є негативними – вони виявляються такими тільки при включенні людини на певні посади.

Як практично убезпечити фірму від потенційно небезпечних співробітників? В Англії практика прийому на роботу через спеціальне бюро або за наявності рекомендаційних листів. В Ізраїлі приймають за наявності двох поручителів.

### ***3.ЯКОСТІ ОСОБИСТОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ***

За умови виокремлення конкретних вимог професії та посади, можна говорити про позитивні, негативні та нейтральні якості особистості.

Діагностика окремих якостей – дуже складна та кропітка робота. Але можливо їх згрупувати в кілька головних типів.

Незважаючи на те, що професій багато, можна виділити головні групи психологічних якостей, які визначають потенційні можливості особистості «вписатися» в організацію.

Організація – це не просто об'єднання індивідуумів, люди працюють у групі і відчують почуття приналежності до організації (норми, цінності, які справляють вплив на поведінку співробітників).

Успішність вклучення в організацію залежить від поєднання трьох чинників: *ініціативність, вправність, комунікабельність*.

а. **Ініціативність** – прагнення людини до пошуку нових, нешаблонних ідей та рішень: низка пов'язаних особливостей:

- орієнтація на «справу», як провідну сферу життя;
- високий рівень розвитку творчих здібностей;
- оригінальність, нешаблонність мислення;
- впевненість у собі і висока самооцінка;
- самостійність у прийнятті рішень та схильність до ризику.

Кожна з цих особливостей може бути виражена різною мірою.

Базовою для ініціативності є мотивація досягнення, тобто прагнення до успіху.

Низький рівень мотивації досягнення свідчить про переважання прагнення уникати невдачі («нехай я не матиму успіху, натомість я не матиму і невдач»).

Ці методи відрізняються при виборі задінь та постановці цілей. Поведінка людей з розвинутою ініціативністю: шукають «кваву», «цікаву роботу». Вони впевнені, що справляться з будь-яким завданням, але якщо тільки людина має високий професіоналізм – це принесе користь організації. При недостатній кваліфікації такі люди можуть припуститись помилок.

Але водночас є ініціативні люди з низьким рівнем інтелекту. Ініціативність пов'язана з творчими здібностями. Це змушує людину з натхненням хапатися за будь-яку справу, але рідко доводять її до кінця.

б. **Вправність** – прагнення людини діяти якомога краще, але за строго визначених та обмежених умов.

Структура:

- загальна орієнтація на якість виконання роботи;
- методичність, педантизм;
- боязнь помилок;
- прагнення діяти за заданим зразком;
- залежність;
- довіра до керівника;
- почуття обов'язку та відповідальності;
- застрягання на дрібницях;

- прагнення соціального схвалення.

Мотивація: сильна орієнтація на високу якість виконання діяльності та мотивація уникнення невдачі.

Поведінка: будь-яка робота для них є завданням, а для чого вона дається їм не цікавить високий рівень конкретності мислення, вимагає від керівника точних інструкцій, вказівок.

- с. **Комунікбельність** – прагнення людини до встановлення довірчо-неформальних стосунків з іншими людьми з першого моменту знайомства, до постійного розширення кола знайомих та до створення загального комунікативного контакту у групі.

Структура:

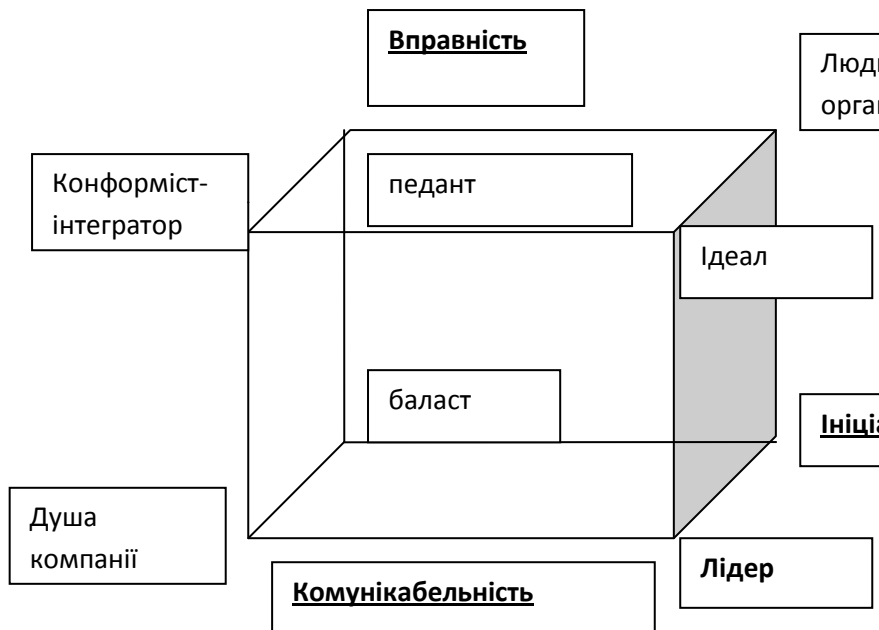
- загальна орієнтація на інших людей;
- цінність дружніх відносин у групі;
- готовність прийняти чужу думку;
- конформізм;
- прагнення до лідерства;
- здатність до ствердження власної думки;
- уникання конфліктів.

Мотивація: значимість інших людей та спілкування як такого. Людина намагається отримати схвалення себе як особистості з боку інших людей і добивається цього в актах комунікації. Причому прагнення до схвалення пов'язане не з реальними досягненнями в діяльності, а з прийняттям своєї особистості загалом.

Поведінка: легко входять у колектив, відриті, вміють жартувати, часто розповідають про своє особисте життя. Комунікбельні люди не вміють працювати самотньо – їм потрібно перебувати у групі, легко можуть поступитися своєю думкою, задля причетності до групи. Можуть створювати неробочу обстановку (балакучістю). Створюють найбільш сприятливий і комфортний соціально-психологічний клімат у колективі.

Ці якості безпосередньо не пов'язані з рівнем кваліфікації, але не слід про них забувати, нехтувати.

Ініціативність, вправність, комунікбельність – утворюють своєрідну систему координат, в яку можна вписати особистість.



**Рис.6.** Співвідношення особистісних характеристик персоналу

#### **4. АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ**

Одним з важливих напрямлень роботи з персоналом є управління процесами адаптації працівників організації.

**Адаптація** – процес пристосування працівників до організації, до її різних умов: технологічних, економічних, соціальних, організаційних.

У адаптації співробітників до організації можливо виділити два основних процеси: *професійну та соціальну* адаптацію.

Професійна адаптація: процес пристосування співробітників до своїх трудових зобов'язань, функцій, процес удосконалення та набуття нових професійних знань та навичок. Цей процес контролюється результатом праці на ступенем задоволеності роботою. За умови досягнення співробітником середніх для даної професії показників якості та результатів праці процес адаптації у загальних рисах можливо вважати завершеним.

Під *соціальною адаптацією* у широкому змісті розуміють процес пристосування та засвоєння працівником норм взаємовідносин, системи цінностей, знань, традицій, навичок соціальної взаємодії в організації, її культури.

Перебіг цього процесу контролюється за показниками соціальної поведінки працівника в організації.

Період адаптації у колективі залежить від ряду факторів, до важливих відносять вік, професійну підготовленість та досвід співробітника, а також особливості взаємних економічних та соціально-психологічних вимог працівника до організації, її колективу і, навпаки, організації до співробітника.

Положення по адаптації:

- центральною ланкою є: керівник підрозділу + відділ кадрів;
- розробка єдиного порядку проведення адаптаційної роботи, затвердження посадових обов'язків;
- розробка єдиної системи руху інформації про адаптацію нового співробітника.

## **5. КАДРОВИЙ АУДИТ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ**

Оцінка персоналу, його кадровий аудит є найбільш складною частиною роботи по управлінню людськими ресурсами в організації. Вона «вбудована» в систему управління персоналом поряд с такими функціями, як планування людських ресурсів, їх підбір, найм, просування по службі.

Керівникові необхідно знати наскільки успішно працівники виконують свої обов'язки та чи мають вони для цього необхідні професійні якості.

Кожний керівник встановлює власну систему кадрового аудиту персоналу.

Кадровий аудит можливо розглядати як процедуру оцінки персоналу за встановленими критеріями (стандартами).

Кадровий аудит представлений двома основними етапами:

- аудит зовнішнього середовища бізнесу (стан економіки та вимог ринку праці);
- аудит внутрішнього середовища організації (стан людських ресурсів в організації).

Співставлення цих двох аудитів дасть відповідь о перспективах розвитку організації.

Кадровий аудит в середині організації дає можливість відповісти на запитання:

- 1) чи зрозумілі працівникам цілі та задачі організації?
- 2) Які професійні якості необхідні співробітникам що дозволяють досягти цілей організації?
- 3) Які реальні професійні якості?
- 4) Яке ставлення працівників до виконання покладених на них завдань?
- 5) Що спонукає працівників до виконання завдань?
- 6) Які конкретні результати діяльності кожного співробітника?

Методика проведення кадрового аудиту. Треба продумати чітку організацію процедури аудиту:

- Заздалегідь (за місяць) оголосити про процедуру аудиту;
- Визначити, чи охоплює аудит всіх співробітників організації;
- Попередити про форму проведення аудиту;
- Оголосити склад учасників комісії;

Як правило, аудит проходить у формі співбесіди керівництва з співробітниками. У процесі якої дається оцінка професійних якостей та ставлення до роботи. Потрібно заздалегідь вибрати критерії оцінки професійних якостей співробітників, підібрати методики.

*Запитання для самоконтролю*

1. Назвіть різновиди кадрової політики. Дайте їм характеристику.
2. Назвіть особливості роботи по підбору кадрів.
3. Від яких чинників залежить успішність включення в організацію?
4. Дайте характеристику професійної адаптації персоналу.
5. Назвіть етапи кадрового аудиту.
6. Назвіть особливості кадрового аудиту в середині організації.

## **ТЕМА 7. ПСИХОЛОГІЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ**

### **План**

1. Психологічні особливості навчання персоналу.
2. Кадровий моніторинг та професіографія.
3. Характеристика взаємовідносин керівників та підлеглих.



#### 4. Психологічні основи організаційної культури підприємства (організації).

### ***1. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ***

Мета діяльності організації має відображати поруч з іншими питаннями й стратегію підготовки та навчання персоналу.

Основний смисл організації – виживання та розвиток. Тобто бути потрібним та корисним суспільству.

Основною функцією філософії організації є народження солідарності у своїх співробітників, тобто виховання свідомих смислів та цінностей групи, організації в цілому, які приймає персонал організації.

1. Однією з особливостей навчання персоналу в організації є багатогранність видів та форм навчання. До основних видів навчання відносять: навчання на робочому місці, навчання поза організацією (ВНЗ, технікум, коледж та ін.), навчання на підприємстві, стажування.

#### Навчання на робочому місці

Формами навчання на робочому місці є інструктаж, ротація, наставництво.

Інструктаж – роз’яснення та демонстрація прийомів, способів роботи на робочому місці.

Ротація – співробітник переміщується на іншу посаду, відбувається регулярна зміна кадрів у відповідності з принципом «знайти потрібному працівникові потрібне місце», таким чином, формується працівник широкого профілю, а це важливо для формування керівника організації.

Учень та наставник використовується як форма виховання та професійної підготовки молодих спеціалістів. У деяких організаціях вводиться посада майстер – наставник під керівництвом якого молодий працівник опановує професію та проходить адаптацію до умов трудового колективу.

Навчання поза організацією відрізняється великою кількістю організаційних форм, методів, засобів навчання в залежності від типу навчального закладу.

Наприклад, у середніх професійних училищах форми організації навчально-виховного процесу включають:

- аудиторні заняття (консультація, лекція, семінар, залік);
- виробниче навчання (практика, виробничі заняття);
- поза аудиторні форми навчання (факультатив, навчальні екскурсії, конференції).

## Навчання в середині організації

Великі американські та японські компанії мають не тільки власні школи бізнесу, але й власні інститути та корпоративні університети.

Стажування має на меті ознайомити стажера з сучасним обладнанням та особливостями технологічного процесу, де він буде допущений до самостійного управління технікою та обладнанням.

2. Другою психологічною особливістю навчання персоналу є необхідність врахування психофізіологічних особливостей. Вияв загальних здібностей та особистісних особливостей вищої нервової діяльності співробітників: силу почуттів, ступінь емоційної збудливості, енергійності, швидкості прийняття рішення, швидкості зміни настрою – дозволяють ще на етапі професійного добору правильно розподілити по групам професій.

За думкою дослідника Тараненко В., вимогою №1 у доборі співробітників має бути вивчення фізичних даних, тобто захворювань майбутнього співробітника є важливим і необхідним. Адже різні захворювання можуть розповісти про психологічні особливості людини.

Вимога №2 – до характеристик та властивостей нервової системи. Вони природжені та у певних ситуаціях визначають характер індивіда.

Вимога №3 до акцентуаційних рис особистості (циклоїдні, гіпертимні та інші).

3. Третьою психологічною особливістю професійної підготовки персоналу є розробка заходів протидії стресогенним факторам, особливо для підготовки менеджерів.

Стрес – емоційний стан, який виникає у відповідь на екстремальні дії. Виникає у ситуації загрози, образи. Згідно французькому досліднику Г.Сальє стрес складається з трьох етапів:

- 1) реакція тривоги - це фаза мобілізації захисних сил організму;
- 2) етап стабілізації, коли психічні параметри закріплюються на новому рівні, внутрішньо іде перевитрата адаптаційних ресурсів.
- 3) Якщо стресова ситуація зберігається настає третій етап: виснаження, яке може привести до погіршення самопочуття.

Стреси діють на людей по різному: одні підвищують активність діяльності, мобілізують життєві сили, підвищується впевненість у собі. У інших – знижується ефективність діяльності, настає розгубленість.

В управлінській діяльності на менеджерів покладаються великі навантаження:

- інформаційні навантаження різноманітні змінні іноді об'єм інформації знаходиться у протиріччі з психологічними можливостями людини.
- Інформаційна невизначеність та надлишкова інформація можуть чергуватися.
- В управлінській діяльності міра відповідальності велика (відповідальність за результат, за інших, за себе).

Фактор дефіциту часу. Об'єм задач, функцій, які необхідно розв'язувати та виконувати у жорстоких часових рамках, також можуть бути сильним стресором в управлінській діяльності.

Міжособистісні конфлікти – постійний супутник управління персоналом. Який викликає сильні стресові стани.

Психологічними дослідженнями виявлено, що люди мають різні передумови до стресу. У цьому відношенні вони діляться на два типи – А і Б..

Люди **типу А** швидко протестують з будь-якого типу, активно реагують на ситуацію, постійно нервують, переоцінюють труднощі ситуації, знаходяться в постійній напрузі, рідко розслаблюються, у них завжди багато справ.

**Тип Б** – протилежність типу А. Більшість керівників належать до типу А, ефективність управлінської діяльності керівників типу А є досить високою.

Психологами розроблені засоби боротьби зі стресом.

Існують два способи виходу зі стресової ситуації:

- активний (інтенсифікація конструктивних дій у стресовій ситуації або прояв бурної реакції, емоцій на підлеглих);
- пасивний (придушення емоційної напруги).

## **2. КАДРОВИЙ МОНІТОРИНГ ТА ПРОФЕСІОГРАФІЯ**

Кадровий моніторинг є складовою частиною соціально-трудового моніторингу, який включає систему збору, обробки та аналізу техніко-економічної, соціально-економічної та соціологічної інформації на основі якої можливо приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Офіційними документами, які характеризують соціально-трудовий моніторинг є:

1. Карта підприємства (місце розташування, галузева належність, види продукції).

2. Анкета – основний документ, для збору соціологічної інформації, який дозволяє співставити об'єктивні дані про процеси в організації з суб'єктивним сприйманням їх працівниками.
3. П'ять блоків статистичної та соціально-економічної інформації:
  - а) розмір основних фондів, об'єм реалізації продукції, фінансовий стан підприємства та ін.;
  - б) кадрові проблеми (чисельність, кількість жінок, молоді, пенсіонерів, рух кадрів та ін.);
  - в) показники, які характеризують умови та охорону праці (дані про травматизм на виробництві, захворюваність, фінансові трати на виплату різних пільг та ін.);
  - г) аналіз організації заробітної плати;
  - д) фактори, які характеризують соціально політику (витрати на соціальні та побутові потреби, відпочинок, лікування працівників та ін.).

#### 4. Довідка про виконання колективної угоди

Професійний підбір, відбір та раціональний розподіл кадрів базується на співставленні знань про професії та індивідуально-психологічних властивостей працівників.

Професіографія вивчає особливості певної професії та вимоги, які висуваються до людини як суб'єкту праці.

Існує два види професіограм: професіокарти та повні професіограми. У професіокартах містяться відомості про сучасну назву конкретної професії, трудових функціях та основних особистісних якостях, які потрібні для професії.

У повних професіограмах описуються виробничо-економічні та соціально-економічні умови трудової діяльності та психофізіологічні вимоги, які висуває професія.

Розвиток професіографії привів до розробки нового напрямку, який отримав назву акмеологія. Акмеографія вивчає не тільки зміст професії та вимоги, які висуваються людині, але й виявляє творчий потенціал особистості як основи для професійного росту.

Визначити професійно важливі якості спеціалістів можливо за допомогою відповідних психофізіологічних методів.

Найм та відбір персоналу являє собою комплекс організаційних заходів, який включає всі етапи набору кадрів, відбір персоналу та прийняття на роботу.

Індивідуально-психологічні властивості особистості суттєво впливають на суб'єктивно-діяльнісні якості людини, на формування індивідуального стилю діяльності.

Темперамент, характер, здібності, емоційно-вольова сфера складають своєрідність суб'єктивно-діяльнісної характеристики людини та визначають її спрямованість.

Темперамент визначає динаміку психологічної діяльності людини, особливості його поведінки, ступінь врівноваженості реакцій на зовнішні впливи. Характер обумовлює типові способи поведінки людини. Здібності – особливості особистості які є умовою успішного виконання певної продуктивної діяльності.

На основі отриманих результатів виявлений індивідуальний стиль діяльності – характерна для індивіда, система навичок, методів, способів розв'язання задач певної діяльності.

Індивідуальний стиль діяльності залежить від особливостей виховання, психологічних якостей людини, які обумовлені станом її нервової системи, а також від особливостей її включення в однотипні ситуації, які повторюються.

Дослідження Климова, Мерліна з проблем індивідуального стилю діяльності виявили важливу закономірність: люди з різною структурою здібностей, темпераменту, характеру можуть добиватися однакової ефективності при виконанні однієї діяльності, оскільки вони використовують різні способи у діяльності. Ці способи компенсують індивідуальні особливості, які заважають досягненню успіху.

### ***3.ХАРАКТЕРИСТИКА ВЗАЄМВІДНОСИН КЕРІВНИКІВ ТА ПІДЛЕГЛИХ***

Неодмінною складовою безпосереднього керівництва людьми є спілкування з ними. А поза комунікацією, без співпраці й діалогу, взаємодії та взаємного сприйняття людей управлінська діяльність керівника неможлива.

Керівник здійснює комунікацію і коли розмовляє по телефону, і коли проводить оперативну нараду, співбесіду чи бере участь у ділових переговорах, і коли розв'язує конфліктну проблему тощо. В кожній ситуації успіх визначається якістю спілкування, умінням керівника слухати й передавати інформацію, здатністю зрозуміти співрозмовника. Йдеться про широкий діапазон комунікативних знань, умінь і навичок, необхідних керівнику для управлінської діяльності.

Змістом управлінського спілкування є обмін інформацією, організація керівником взаємодії та взаєморозуміння, які неможливі без взаємного сприйняття, міжособистісних взаємовпливів. Спілкування в управлінні — важливий інструмент розв'язання основних управлінських функцій: організації, мотивації, планування і контролю. Комунікація, будучи також функцією управління, є інтегруючою складовою, що об'єднує ролі управління й ролі спілкування. Все це дає підстави для тверджень про управлінську діяльність керівника як соціально-психологічну (йдеться про її аспекти, поєднані з керівництвом людьми), де спілкування відіграє важливу роль, що зумовлено значущістю соціальних функцій управління і психологічними особливостями учасників управлінського процесу.

Соціально-психологічна особливість управління полягає в тому, що поза спілкуванням з учасниками взаємодії неможливе розв'язання управлінських завдань, прийняття управлінських рішень, професійне зростання керівника та його співробітників. Діалогічні стосунки у цьому процесі є універсальною умовою ефективності управлінської діяльності керівника, формою розкриття потенційних можливостей учасників управлінської взаємодії. Важливі при цьому й інші психологічні критерії ефективності: задоволеність від належності до групи та від роботи, авторитет керівника, самооцінка керівництва тощо, які визначають рівень сформованості соціально-психологічного клімату в організації.

Управлінська діяльність керівника з погляду соціальної психології полягає у розв'язанні управлінських завдань засобами спілкування, у передаванні знань і досвіду учасникам взаємодії й способі організування системи стосунків на рівнях “керівник — підлеглий”, “керівник — група”, “керівник — інші керівники” тощо, а також у створенні умов для функціонування системи соціально-психологічного забезпечення розвитку особистості (своєї та учасників взаємодії). Соціально-психологічний аспект управлінської діяльності охоплює:

- психологію особистості керівника, підлеглих, їх праці;
- психологічну структуру групи;
- типи, способи і стилі управління;
- взаємини між учасниками взаємодії;
- місце соціально-психологічних чинників в управлінському процесі.

Комунікативна природа соціального управління актуалізує психологічні та соціальні засади управлінської діяльності керівника, зосереджує увагу на співвідношенні внутрішнього і зовнішнього,

об'єктивного й суб'єктивного, індивідуального і групового тощо. Комунікація при цьому є діяльністю соціальною і діалогічною, до якої залучені всі учасники управлінського процесу.

Спілкування в управлінській діяльності керівника має на меті взаємодію між суб'єктами управління, між суб'єктом і об'єктом управління для досягнення поставлених цілей. Отже, в управлінській діяльності формуються, крім організаційно-технічних, соціально-економічних, і певні соціально-психологічні відносини. Соціально-психологічний аспект управління передбачає врахування закономірностей людської поведінки та людських стосунків (міжособистісних, міжгрупових, внутрішньоособистісних), що характеризують ставлення людей до роботи, до свого інтелектуального, морального, професійного, комунікативного та іншого потенціалу.

Комунікативна природа управління виявляється в таких аспектах:

— комунікація як функція управління наділена інтегруючою здатністю, що забезпечує реалізацію інших функцій (організація, мотивація, планування і контроль);

— спілкування є принципово соціальним і діалогічним феноменом, тобто таким, що здійснюється всіма учасниками управлінського процесу і стосується їх спільної діяльності;

— керівник і підлеглий у процесі обміну інформацією, взаємодії та взаємного сприйняття є активними учасниками спільної діяльності;

— управлінська діяльність здійснюється в конкретному соціально-психологічному просторі, охоплюючи відносини всередині організації та її зовнішні зв'язки;

— у процесі управління реалізується комунікативний потенціал учасників спільної діяльності та спілкування.

Усе це свідчить, що без спілкування керівника із співробітниками, без взаємного обміну ідеями, думками та інформацією не може бути справжньої взаємодії, а отже й управління.

Діалогічна стратегія управління базується на визнанні повноцінності та рівноправності учасників взаємодії, попри відмінності між ними за соціальним статусом, знаннями, досвідом.

У комунікативному аспекті управлінська діяльність керівника як соціальний різновид управління спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях учасників управлінського

процесу, оптимізації всіх форм їхнього спілкування з метою розв'язання значущих завдань. Вона покликана гарантувати їм повагу і розкриття особистісних здібностей. Отже, управлінська діяльність керівника — умова доцільної взаємодії людини із соціальним оточенням, а спілкування в ній одночасно є зовнішнім чинником, засобом ефективної дії, а також внутрішньою характеристикою психічної активності особистості.

Оскільки управлінська діяльність керівника є соціальним різновидом управління, вона охоплює безпосереднє керівництво людьми та управління соціальною інформацією.

*Соціальна інформація* — інформація, що стосується відносин людей, їхніх взаємодій, потреб, інтересів.

Це свідчить, що управлінську діяльність характеризує тісний зв'язок спілкування та інформації.

Неправильна форма управлінського спілкування породжує негативні реакції учасників взаємодії, які вказують на такі ознаки неефективного управління:

- незадоволеність від належності до установи, в якій відбувається процес діяльності;
- незадоволеність від процесу роботи;
- виникнення інтриг та конфліктів;
- накопичення невисловлених образ;
- невизначеність стосунків тощо.

До психологічних критеріїв неефективності управлінської діяльності належать і певні соціально-психологічні особливості особистості керівника: неадекватне самооцінювання керівництва, авторитарний стиль управління, нездатність керівника адаптуватися до обставин управління, неготовність брати на себе відповідальність тощо.

Аналіз комунікативної природи соціального управління дає підстави з'ясувати як його особливості, так і вплив на учасників взаємодії, що зводяться до таких положень:

1. Комунікативний підхід до управління виходить за межі діяльного підходу, за якого спілкування осмислюється як компонент, вид або рівень організації діяльності, зокрема й управлінської. За умов



комунікативного підходу управлінська діяльність є специфічною формою ділового спілкування. В управлінському процесі все (учасники спільної діяльності, культура управління, обмін ідеями, пропозиціями тощо) перебуває у взаємодії та єдності. Ефективність комунікації зумовлюють характер управлінської діяльності, індивідуальні психологічні особливості учасників взаємодії, вибірковість відносин, якість вибору, рівень групової сумісності та ін.

2. В управлінській діяльності комунікація є однією з функцій управління і одночасно її інтегральною формою, яка забезпечує організацію, мотивацію, планування та контроль.

3. Завдяки спілкуванню керівник “входить” у сферу ідей, думок співробітника, в орбіту його активності. Отже, управлінську діяльність здійснюють в умовах спільної активності, взаємодії та діалогу.

4. Керівник і підлеглий за комунікативного підходу до управління постійно перебувають у процесі комунікації з її соціокультурним та етнопсихологічним контекстом (стійкі характеристики стилю керівництва, управлінська культура організації, позиції, ролі тощо).

5. Соціальне управління є не тільки контактом з людиною або групою людей, а й комплексом прихованих проблем, конфліктів, бар’єрів комунікативного процесу, який утворює смислову тканину і перспективу згоди—незгоди, довіри—недовіри, поваги—неповаги та ін.

Загалом процес комунікації в управлінні охоплює два аспекти — енергопотенціал суб’єктів спілкування та інформацію, яку вони мають на меті передати чи прийняти. При цьому суб’єкти спілкування можуть мати різні рівні обізнаності, освіченості, різний соціальний (комунікативний зокрема) досвід і неоднакові потреби, що визначає їх здатність правильно зрозуміти повідомлення, усвідомити його смисл. Процес управління, ефективність спільної діяльності багато в чому залежать від уміння керівника прийняти і правильно інтерпретувати повідомлення співробітників.

Консультанти з питань управління із США Л. Планкетт, Г. Хейл запропонували схему спілкування керівників з підлеглими:

- вмiти передбачити реакцiю підлеглих, для цього необхіднi знання закономірностей людської поведінки, багато уваги придiляти потребам та інтересам людей, враховуючи характер індивідуальних цінностей, ідеалів, інших мотиваційних утворень;
- забезпечувати надійну інформацію;
- управляти власними емоціями;
- висувати виконавцям чіткі вимоги;
- піклуватися про зворотній зв'язок;
- спонукати інтерес до роботи (позитивне емоційне ставлення до процесу діяльності).

Реалізація тактики ефективного професійного спілкування керівника з підлеглими здійснюється за допомогою різних мотиваційних прийомів. Серед них можливо виділити такі: підтримка почуття власної гідності у підлеглих, застосування позитивної стимуляції, активне слухання підлеглого, зосередження уваги керівника на виконанні завдання, яке має відповідати можливостям працівника.

## ***4. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ)***

### **4.1. Організаційна культура**

Сучасний менеджмент розглядає організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи і працівників на спільні цілі. Існує декілька визначень організаційної (корпоративної культури):

- засвоєні і застосовувані членами організації цінності і норми, які одночасно вирішальним чином визначають їх поведінку;
- атмосфера або соціальний клімат в організації;
- домінуюча в організації система цінностей і стилів поведінки.

Виходячи з цих визначень під організаційною (корпоративною) культурою розуміються в основному цінності і норми, поділяють більшість членів організації, а також їхні зовнішні прояви (організаційна поведінка).

*Організаційна культура виконує дві основні функції:*

- внутрішньої інтеграції: здійснює внутрішню інтеграцію членів організації таким чином, що вони знають, як їм слід взаємодіяти один з одним;

- зовнішньої адаптації: допомагає організації адаптуватися до зовнішнього середовища.

#### Основні елементи організаційної культури:

- ✓ Поведінкові стереотипи: спільну мову, яка використовується членами організації; звичаї і традиції, яких вони дотримуються; ритуали, які здійснюються ними в певних ситуаціях.
- ✓ Групові норми: властиві групам стандарти і зразки, що регламентують поведінку їх членів.
- ✓ Проголошувані цінності: артикульовані, оприлюднені суспільно принципи і цінності, до реалізації яких прагне організація або група ("якість продукції", "лідерство на ринку" і т.п.).
- ✓ Філософія організації: найбільш загальні політичні та ідеологічні принципи, якими визначаються її дії по відношенню до службовців, клієнтів або посередників.
- ✓ Правила гри: правила поведінки при роботі в організації; традиції і обмеження, які слід засвоїти новачкові для того, щоб стати повноцінним членом організації; "заведений порядок".
- ✓ Організаційний клімат: почуття, яке визначається фізичним складом групи і характерною манерою взаємодії членів організації один з одним, клієнтами або іншими сторонніми особами.
- ✓ Існуючий практичний досвід: методи і технічні прийоми, які використовуються членами групи для досягнення певних цілей; здатність здійснювати певні дії, що передається з покоління в покоління і не вимагає обов'язкової письмової фіксації.

Формування організаційної культури - це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників. Формуючи в рамках організаційної культури визначені установки, систему цінностей або "модель світу" у персоналу організації, можна прогнозувати, планувати і стимулювати бажану поведінку. Однак при цьому завжди необхідно враховувати стихійно що склалася в даній організації корпоративну культуру. Часто в бізнес-

середовищі керівники намагаються сформувати філософію свого підприємства, де декларують прогресивні цінності, норми і отримують не відповідність своїм бажанням і вкладенням коштів результати. Відбувається це частіше тому, що штучно впроваджувані організаційні норми і цінності вступають у конфлікт з реально існуючими і тому активно відкидаються більшістю членів організації.

Формування організаційної культури зазвичай здійснюється в процесі професійної адаптації персоналу.

#### **4.2. Типи організаційної культури**

Поряд з рівнями та елементами виділені типи організаційної культури. Одна з найпопулярніших типологій запропонована Д.О. Камероном і Р. Куїнном. В її основу покладено чотири групи критеріїв, що визначають одвічні цінності організації:

- гнучкість і дискретність,
- стабільність і контроль,
- внутрішній фокус та інтеграція,
- зовнішній фокус та диференціація.

*Кланова організаційна культура*: дуже дружнє місце роботи, де у людей маса спільного. Організації (підрозділу) схожі на великі родини. Лідери або голови організацій сприймаються як вихователі і навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості і традиції. Висока її обов'язковість. Організація робить акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу і морального клімату. Успіх визначається як добре почуття до споживачів і турбота про людей. При цьому тип організаційної культури організація заохочує бригадну роботу, участь людей в бізнесі і злагода.

*Адхократична організаційна культура* (від лат. ad hoc - "з нагоди"): динамічне підприємницьке і творче місце роботи. Заради загального успіху працівники готові на особисті жертви і ризик. Лідери вважаються новаторами і людьми, які готові ризикувати. Зв'язуючою сутністю організації стає відданість експериментуванню і новаторству. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому рубежі. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на зростанні і

набуття нових ресурсів. Успіх означає виробництво/надання унікальних і нових продуктів і послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу, творчість і свободу.

Ієрархічна організаційна культура: дуже формалізоване і структуроване місце роботи. Часто її називають бюрократичним типом організаційної культури. Тим, що роблять люди, керують процедури. Лідери пишаються тим, що вони - раціонально мислячі координатори і організатори. Цінується підтримка головного ходу діяльності організації. Організацію об'єднують формальні правила і офіційна політика. Управління працівниками припускає заклопотаність гарантією зайнятості і забезпеченням довгостроковій передбачуваності.

Ринкова культура. Цей тип організаційної культури домінує в організаціях, орієнтованих на результати. Її головна турбота - виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані та змагаються між собою. Лідери - тверді керівники і суворі конкуренти. Вони непохитні і вимогливі. Організацію зв'язує воєдино акцент на прагнення перемагати. Репутація і успіх становлять предмет загальної радості. Стиль організації - жорстко проведена лінія на конкурентоспроможність.

#### **4.3. Норми організаційної культури**

Норми організаційної культури - загальноприйняті стандарти індивідуальної і групової поведінки, визнані прийнятними в даній організації, які склалися з плином часу в результаті взаємодії її членів. Норми організаційної культури визначають ставлення до явищ, важливих для організації, ставлення до роботи в цілому. Розуміння норм організаційної культури формується розділяються установками, цінностями і очікуваннями. Чим більшою мірою людей цінує свою приналежність до тієї або іншої організації, тим більшою мірою його поведінка буде збігатися з її нормами. У багатьох випадках правила організаційної культури взагалі не оголошуються і не регламентуються організацією, але яким чином стають відомими всім її членам. Вони можуть доводитися в усній або, рідше, у письмовій формі.

Сприйняття норм організаційної культури членами групи часто буває неоднаковою. Це може призвести до виникнення суперечностей у взаємодії і спілкуванні. Норми можуть бути різними (найчастіше так і

буває) для всіх співробітників або тільки для окремих осіб. Вони покликані підказати членам організації, яка поведінка і яка робота очікуються від них. Норми, прийняті групою, роблять сильний вплив на поведінку окремої особистості і на те, в якому напрямку буде працювати група: на досягнення цілей організації або на протидію їм.

Норми організаційної культури можуть мати позитивний і негативний характер. Позитивними нормами організаційної культури вважаються ті, які підтримують цілі і завдання організації і заохочують поведінку, спрямовані на досягнення цих цілей. Це ті норми, які заохочують старанність працівників, їх відданість організації, турботу про якість продукції або турботу про задоволення покупця. Негативні норми організаційної культури мають протилежний ефект: вони заохочують таку поведінку, яка не сприяє досягненню цілей організації. Прикладом негативних норм організаційної культури можуть служити такі, які заохочують неконструктивну критику компанії, хабарі, вимагання, подарунки, різні підношення, конфлікти на ґрунті особистих інтересів, розкриття секретів компанії, крадіжки, прогули, низький рівень продуктивності праці і т.п.

#### *Зпитання для самоперевірки*

1. Назвіть основні види навчання персоналу.
2. Охарактеризуйте особливості кадрового моніторингу.
3. Що вивчає професіографія?
4. Що є змістом управлінського спілкування?
5. Які складові включає соціально-психологічний аспект управлінської діяльності?
6. Назвіть основні елементи організаційної культури.

## **ТЕМА 8. ПРОФЕСІЙНА КАР'ЄРА ЯК ОДИН ІЗ АСПЕКТІВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ**

### **План**

1. Поняття кар'єри у соціальній психології організації
2. Типи кар'єрного зростання особистості
3. Стадії кар'єрного розвитку особистості
4. Бар'єри кар'єрного зростання

## **1. ПОНЯТТЯ КАР'ЄРА У СОЦІАЛЬНІЙ ПСИХОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У вітчизняній психології до недавнього часу поняття "кар'єра" практично не використовувалася. В основному використовувалися такі терміни, як професійний життєвий шлях, професійна діяльність, професійне самовизначення.

Останніми роками у нашій країні став зникати негативний відтінок поняття "кар'єра". Зараз людина, що "робить кар'єру", розглядається, швидше, як та, що має орієнтацію на реалізацію особового і професійного потенціалу. Кар'єра - це один з показників індивідуального професійного життя людини.

Слово "кар'єра" (франц. Carrière) означає успішне просування в області суспільної, службової, наукової і іншої діяльності, рід занять, професію. Які критерії кар'єри, що вдалася? А критеріями кар'єри, що вдалася, є задоволеність життєвою ситуацією (суб'єктивний критерій) і соціальний успіх (об'єктивний критерій). Тобто об'єктивна, зовнішня сторона кар'єри - це послідовність займаних індивідом професійних позицій, а суб'єктивна, внутрішня сторона - це то, як людина сприймає свою кар'єру, який його спосіб професійного життя і власної ролі в ній.

У кожної людини є особиста концепція, таланти, мотиви і цінності, якими вона не може поступитися, здійснюючи вибір кар'єри. Життєвий досвід формує у кожної людини певну систему ціннісних орієнтацій, соціальних установок по відношенню до кар'єри зокрема і до роботи взагалі. Тому в професійному плані суб'єкт розглядається і описується через систему його диспозицій (теорія В. Ядова), ціннісних орієнтацій, соціальних настановлень, інтересів і тому подібних соціально обумовлених спонукань до діяльності. Цим поняттям в американській психології відповідає поняття кар'єрних орієнтацій. Вони мають значення, якщо людина хоче реалізуватись у виборі і здійсненні своєї кар'єри, це індивідуальне поєднання і послідовність атитюдів, пов'язаних з досвідом і активністю у сфері роботи протягом всього життя. Поняття кар'єрних орієнтацій відносять до диспозицій вищого рівня (за Ядовим), які є стійким новоутворенням і визначають професійний життєвий шлях людини.

Поняття успішної кар'єри зв'язується перш за все з успішним професійним самовизначенням. Однією з популярних зарубіжних теорій є теорія професійного самовизначення Д.Сьюпера. В ній дев'ять основних положень. Одне з них свідчить: задоволеність роботою ( а

багато в чому і життям в цілому) залежить від того, якою мірою людина знаходить адекватні можливості для реалізації своїх здібностей, інтересів і властивостей особистості в професійній ситуації, що в значній мірі визначається можливістю грати ту роль, яка вважалася відповідною на стадії професійного розвитку. В теорії Д. Сьюпера стверджується, що найважливішою значимістю професійного шляху людини є її уявлення про свою особистість - так звана "професійна Я-концепція", яку кожна людина в житті втілює в серії кар'єрних рішень. Професійні переваги і тип кар'єри - це спроба відповісти на питання: "Хто я?". При цьому дуже часто людина реалізує свої кар'єрні орієнтації неусвідомлено.

У міру розгортання кар'єри відбувається розвиток професійної "Я-концепції", яка досягає зрілості тільки в результаті достатнього професійного досвіду. Звичайно на це витрачається від одного до десяти років роботи. Важливим направляючим елементом "Я-концепції" є так званий "якір кар'єри". Це поняття виникло на основі емпіричних досліджень кар'єри менеджерів. Воно відображає наявність усвідомлюваних пріоритетних професійних потреб в структурі особистості. "Якір кар'єри" виникає в процесі соціалізації на основі і в результаті навчання в початкові роки розвитку кар'єри, він стійкий і може залишатися стабільним тривалий час. По термінології, цьому поняттю відповідає поняття особової диспозиції вищого рівня.

## ***2. ТИПИ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ОСОБИСТОСТІ***

Розглянемо типи кар'єрного зростання особистості.

Д. Сьюпер виділив чотири типи кар'єри, які залежать від особливостей особистості, способу життя, відносин і цінностей людини. Підставою для цієї класифікації є показник стабільності кар'єри.

1. **Стабільна кар'єра** - характеризується просуванням, навчанням, тренуванням в природно постійній професійній діяльності.
2. **Звичайна кар'єра** - найпоширеніша – співпадає з нормативними стадіями життєвого шляху людини, включаючи кризи.
3. **Нестабільна кар'єра** - характеризується двома або декількома пробами, причому зміна професійної діяльності відбувається після певного періоду стабільної роботи в попередній професійній сфері.
4. **Кар'єра з множинними пробами** - зміна професійних орієнтацій відбувається протягом всього життя.

При характеристиці типу кар'єри береться до уваги як послідовність, частота і тривалість обраної професійної діяльності, так і



досягнутий рівень професійної майстерності. Велика індивідуальна своєрідність усередині типів професійних кар'єр, яке ми спостерігаємо в житті, багато в чому визначається особистими особливостями.

За поглядом А.І.Турчинова кар'єра може розрізнятися на :

- **професійну** (горизонтальна кар'єра переміщення «усередині професії», направлена на досягнення професійної майстерності).

- **та посадову** (вертикальна кар'єра - посадове переміщення працівника вгору по службовим «сходам»);

Професійна кар'єра людини складається в організації і тому частіше буває, що професійні досягнення складають зачаток для формування його посадової кар'єри.

Посадова кар'єра відображає зміни посадового статусу, соціальної ролі, ступінь та простір посадового авторитету в організації. Це своєрідна траєкторія його переміщення як по вертикалі так і по горизонталі посадової структури в організації.

За можливістю реалізації посадову кар'єру можливо розділити а потенційну та реальну.

**Потенційна** (індивідуально спланована, реальна) кар'єра - особисто вистроєний людиною професійний та життєвий шлях на основі його планів, потреб, здібностей, цілей. Це кар'єра – бажання, кар'єра – мрія. Вона може суттєвим чином впливати на вчинки, поведінку людини, може бути реалізована повністю, частково або зовсім не реалізована.

**Реальна** (реалізована, досягнута) кар'єра – це те, що людині вдалось реалізувати на протязі визначеного часу, в визначеному виді діяльності, в даній організації.

За часом реалізації вертикальну (посадову) кар'єру можливо розрізнити на нормальну, швидкоплинну та повільну.

**Нормальна кар'єра** – це поступове просування людини до вершини посадової ієрархії з постійно розвиваючими її професійними здібностями. Тривалість цієї кар'єри, як правило дорівнює тривалості активної трудової діяльності людини. В середньому це біля 40 років. За цей час людина, якщо для цього є організаційно-структурні передумови, може пройти по службовим сходам від 8 до 12 посадових позицій.

У 1950-1960 роках в США з'явився такий різновид побудови кар'єри як «**швидкоплинна**» кар'єра. Причина появи цього типу кар'єри велике зростання американських корпорацій та потреба у менеджерах середньої ланки. Організації створили «швидкоплинні» навчаючі програми з метою заповнення вакансій. Майбутнім менеджерам був

забезпечений швидкий перехід на нове місце та підвищення в посаді. Таким чином, просування по службі схвалювалось як ознака кар'єрного успіху.

Однак "швидкоплинні" програми схвалювали таке відношення до роботи, яке в майбутньому стало не вигідним як для особистості, так і для організації в цілому. Замість того, щоб сконцентруватись на створенні технічної бази "швидкоплинні" особистості приділяли більше уваги на техніці керування. В результаті, багато з них виявили неготовність до керування тим персоналом, який вивчав функціонування організації в момент технічних змін. Крім цього, велика кількість учасників "швидкоплинних" програм зіткнулись з сімейними проблемами з-за нескінченних переходів на нову роботу в інші міста.

**Повільна** кар'єра характеризується перебуванням на одній посаді в 1,5 – 2 рази довше, чим при нормальній кар'єрі. Причини такої кар'єри можуть бути найрізноманітніші. Частіше вони пов'язані з професійними та особистими характеристиками особистості, його відношеннями з співробітниками та керівництвом.

Які ж основні мотиви керівників в побудові своєї кар'єри? Д.Мак-Клеланд виділив три основні мотиви управлінців в виборі особистої кар'єри.

Перш за все - **це прагнення до влади**. Ті, хто прагне влади, енергійні, відверті у виявленні своїх думок і почуттів, не бояться конфронтацію і відстоюють свої позиції. Вони вимагають до себе уваги, прагнуть лідерства. Люди, що досягли вищого рівня управління, часто мають таку орієнтацію.

Другий основний мотив в побудові кар'єри - **це прагнення до успіху**. Частіше за все такий мотив задовольняється не проголошенням успіху, а процесом доведення роботи до успішного завершення, певного її закінчення. В побудові своєї кар'єри ці люди ризикують помірно.

Третій основний мотив - **це мотив причетності**. Він формується під впливом бажання бути включеним в певне соціальне і професійне оточення, потреби в спілкуванні, допомоги іншим, суспільній роботі.

Американський дослідник С. Доннелл, опитавши дві з половиною тисячі керівників, виявив декілька основних причин невдач в кар'єрі керівників:

- бажання одержувати більш високу заробітну плату, мати особистий комфорт, а не піклуватися про результативність підпорядкованих підрозділів;

- надмірне хвилювання з приводу символів положення (будинок, квартира, кабінети, машини);
- хвилювання з приводу власної персони;
- схильності привласнювати собі всілякі лаври;
- схильність до самоізоляції і, як наслідок, поступова втрата зв'язку з оточуючими;
- бажання приховати свої думки і почуття, перш за все свій гнів і страх.

Дослідники звертають увагу на дві групи чинників, що визначають формування кар'єри. По-перше, чинники, пов'язані безпосередньо з людиною. Це мотивація, ухвалення рішення про зміну ролей і статусу, особливості спеціалізації і т.д. По-друге, чинники, пов'язані з взаємодією особистості і організації. Цей вплив інших людей на професійну кар'єру людини (наприклад, планування сім'ї і поєднання інтересів сім'ї і організації, досягнення організаційного "плато" кар'єри, потреба організації у фахівцях даного профілю і т. д.).

### ***3. СТАДІЇ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ***

Розглянемо основні стадії і етапи індивідуальної кар'єри. Велику значущість має поняття стадій кар'єри. Вони визначаються як періоди, відзначені різними задачами розвитку кар'єрними інтересами. Виникнення і зміна може бути двох видів: організаційне - особистість має потенціал, але досягнення більш високих позицій в організації неможливе через об'єктивні причини, особове – відображає брак потенціалу або бажання працювати на більш високому рівні.

Інтенсивний підхід до проблеми стадій кар'єри зустрічається в роботах С.Н. Паркінсона. Запропонована їм шкала починається з числового позначення віку ( $\Gamma$ ), в якому конкретна особистість вступає на свій професійний шлях після навчання. Кожна подальша "пора" визначається значенням попередньої з додаванням відповідного чисельного коефіцієнта:

1. пора готовності ( $\Gamma$ );
2. пора розсудливості ( $\text{Б}$ )= $\Gamma+3$ ;
3. пора висунення ( $\text{В}$ )= $\text{Б}+7$ ;
4. пора відповідальності ( $\text{О}$ )= $\text{В}+5$ ;
5. пора авторитету ( $\text{А}$ )= $\text{О}+3$ ;
6. пора досягнень ( $\text{Д}$ )= $\text{А}+7$ ;
7. пора нагород ( $\text{Н}$ )= $\text{Д}+9$ ;
8. пора важливості ( $\text{ВВ}$ )= $\text{Н}+6$ ;

9. пора мудрості (M)=  $BB+3$ ;

10. пора тупого кута (T)=  $M+7$ .

Так, приблизно з 21 року (пора готовності) до 24 людина знаходиться в порі розсудливості, з 24 років до 31 року вступає в пору висунення, далі до 36 років - пора відповідальності, потім приходить авторитет, до 39 років настає пора досягнень і т.д. Послідовності стадій кар'єри визначається наявністю або відсутністю в ній "плато". Паркінсон вважає, що "затискається", не просувається по службі працівник замість вказаних фаз 6-10 проходить інші фази, а саме:

6. пору краху (K)=  $A+7$ ;

7. пору заздрості (З)=  $K+9$ ;

8. пору упокорювання (С)= $3+4$ ;

Таким чином, організаційне плато може переходити в особове, оскільки співробітник, що "затискається", вже змирився ("змирився з своєю жалюгідною долею"). Але існують способи, за допомогою яких можна дати поштовх розвитку працівника, що знаходиться на плато. Це можуть бути, по-перше, спонсорство, рекомендації і, по-друге, психологічне консультування.

Як правило, виділяють два критерії успішної кар'єри: суб'єктивний і об'єктивний. *Об'єктивно процес кар'єрного зростання можна оцінити по двох базових параметрах: рух усередині організації і рух усередині професії.* Частіше за все як основний параметр об'єктивного успіху розглядають просування по службовим сходам.

Критерієм особової, *суб'єктивної успішності може бути власна думка людини про те, чи досяг він того успіху, якого прагнув.* Важливим суб'єктивним моментом є залежність успіху від референтної групи, до якої людина себе відносить (вона як би служить критерієм успіху). В той же час суб'єктивна оцінка успіху пов'язана і із зовнішніми параметрами - тим, що для оточуючих є символами успіху (заробітна платня, престиж, покликання).

В процесі професійної діяльності людина приходить певні етапи розвитку кар'єри. Ці етапи розрізняються по своєму внутрішньому змісту. В роботі О.М.Толстой виділяють дев'ять етапів в еволюції індивідуальної кар'єри.

1. Обдумування майбутнього роду занять. На цьому етапі уявлення про кар'єру обмежено професійними стереотипами, а критерії успіху ще розмиті, особистість як а тільки готується почати відповідний даній професії процес навчання.

2. Освіта і тренування. Цей етап багато в чому залежить від вимог конкретної професії.
3. Входження особистості в світ професії. Для більшості людей, незалежно від підготовки, виникає момент "шоку від реальності". Головна психологічна проблема на цьому етапі - проблема адаптації. У міру того як людина дізнається про реалії своєї роботи і про свої можливості в ній, відбувається виникнення професійного "Я-концепта".
4. Професійне навчання і наступна спеціалізація індивіда в умовах конкретної організації. Тривалість цього етапу залежить від професії, організації, складності роботи і т.д.
5. Досягнення членства в організації. Людина усвідомлює значущий образ себе як члена організації, як професіонала. З'ясовані особисті мотиви і особисті цінності, виникає відчуття свого таланту, відбувається усвідомлення своїх сил і слабкостей.
6. Ухвалення рішення про своє членство в організації у разі незадоволеності нею і великих можливостей професійного зростання в іншій організації. Звичайно це відбувається в перші 5-10 років кар'єри.
7. Криза. Більшість людей до середини кар'єри проходить через період переоцінки себе, не дивлячись на те, що кар'єра складається добре. Виникають питання про правильність первинного вибору професії, про рівень досягнень, про майбутній шлях розвитку, оцінюються масштаб досягнутого, ступінь зусиль, що затрачують, перспективи продовження або зміни роду діяльності і стратегій дій на період професійного життя, що залишився. Така переоцінка створює базу для ухвалення рішення про подальший шлях особистості у сфері кар'єри.
8. Зниження залученої в професію і приготування до відходу на пенсію. Для деяких людей це приготування приймає форму заперечення: напруга, що виникає у зв'язку з перспективою можливого припинення професійних занять, виражається в агресивному продовженні діяльності.
9. Відхід на пенсію. Найбільший інтерес представляє трансформація професійного образу "Я", коли людина розлучається з професійною роллю.

Тривалість кожного етапу різна і не завжди пов'язана з віком і професією. Ступінь зв'язку з віком залежить від конкретної кар'єри. Якщо людина змінює професію, етапи можуть повторюватись.

Американський дослідник Д.Осгуд виділяє сім етапів трансформації індивідуальних кар'єрних орієнтацій і настановлень.

1. Ідеалізація дійсності. Для цього початкового етапу кар'єри характерні великі надії, очікування і ентузіазм.
2. Крах надій. У людини виникає усвідомлення розриву між перебільшеними очікуваннями і бажаннями, з одного боку, і реальними обставинами - з іншою. З'являється відчуття тривоги і турботи.
3. Виклик всьому і непокора (приховані і явні). Переживши етап краху надій, людина приходять до висновку, що справи, очевидно, не підуть так, як хотілося б, якщо він не зробить якихось або певних дій.
4. Відхід від справ. Цей етап настає тоді, коли людина починає відчувати, що більше не має сенсу навіть намагатися змінити хід подій.
5. Усвідомлення. Цей етап характеризується відчуттям відповідальності і бажанням змінити щось в собі.
6. Рішучість. Вольове зусилля дозволяє на цьому етапі взятися до реальних дій.
7. Переконаність. Основна характеристика цього етапу - активне, постійне бажання поліпшити положення справ.

Послідовність, в якій ці етапи об'єктивувалися у різних людей, не є постійною. Деякі з них можуть випадати, деякі - повторюватися.

Стадії кар'єрного росту розглядають в двохваріантній інтерактивній моделі:

4. Вплив організації на кар'єрний ріст особистості.
5. Вплив особистості на організацію в проходженні стадій кар'єри.

Так Е. Шейн розрізняє *шість стадій кар'єрного зростання*:

1. Передвступна – вступна;
2. Період базового навчання – прийняття на роботу;
3. Перше регулярне призначення – підвищення або пониження посади;
4. Друге призначення;
5. Постійне членство – припинення роботи та вихід на пенсію;
6. Після виходу.

Згідно з цією моделлю, соціалізація в організації пов'язана з послідовним переходом від першої до наступних стадій. Люди також впливають на організацію своїми нововведеннями. Дуже суттєвим є те, що в процесі проходження кожної стадії, працівники присвоюють собі різні статуси. Відповідно до шести основних стадій розвитку кар'єри, Е.Шейн виокремлює такі статуси та позиції:

1. Кандидат –пошукач.
2. Новачок, який навчається – усвідомлений, який отримав науковий ступінь.
3. Новий член організації.
4. Повністю прийнятий – законний член організації.
5. Старійшина.
6. Пенсіонер.

Д.Нол пропонує трьох ступневу модель розвитку кар'єри і визначає професійні та соціоемоційні потреби, які характерні для кожної стадії. Згідно з цією моделлю, на ранній стадії кар'єри особистість реалізує застосування раніше отриманих знань та розвиток нових навичок. На середній стадії особистість проходить досить складний процес реорганізації багатьох чинників, пов'язаних з роботою та особистісними потребами (наприклад, цінності в роботі, сімейні проблеми). Саме на цій стадії, особистість, на думку Д.Нол зазнає стрес середини кар'єри. На пізній стадії індивід починає поступово відходити від організації та навчається адекватно приймати той факт, що його професійна роль поступово слабшає.

Як зазначає Д.Нол, в той час, як люди піднімаються по сходинках кар'єрного росту, вони навчаються новим навичкам, виконують раніше невідому роботу, розвивають самосвідомість та знаходять нові засоби самовираження. В середині цього процесу відбувається постійний пошук задоволення роботою, визначення наступних кар'єрних цілей та напрямів життєвих перспектив. Тому кожній стадії розвитку відповідають унікальні потреби особистості.

Крім цього, як вказує Д.Нол, особистість завжди має цілу низку очікувань, які намагається задовольнити за рахунок організації. Саме такі очікування роблять організацію привабливою або непривабливою для особистості. Професійними очікуваннями автор вважає:

1. Розуміння мети та призначення роботи.
2. Чіткий обсяг роботи.
3. Визначення організацією відповідальності за роботу.
4. Розмір окладу.

5. Гарантування безпеки на робочому місці.
6. Можливості просування по службі.

Соціо-емоційними очікуваннями автор вважає:

1. Можливість розвитку особистості.
2. Цікавий зміст роботи.
3. Визначення та схвалення на роботі.
4. Статус та престиж на роботі.
5. Дружні взаємини в колективі, симпатія стосовно членів групи.
6. Частота зворотного зв'язку та оцінок.

Прагнення особистості до досягнення відповідності між кліматом організації та самою особистістю є визначним фактором у процесі вибору організації.

На ранній стадії кар'єрного розвитку, особистості надається можливість влаштування в організацію. Для нового працівника це напружений період адаптації. Досвід тих, хто працював до цього, досить часто відрізняється від досвіду новачка, однак процес кар'єрного зростання буде схожий за багатьма параметрами. На ранній стадії люди демонструють здатність ефективно функціонувати в організації. Новачки можуть не уявляти з якими складностями може бути пов'язана їх робота і будуть витратити багато зусиль на те, щоб зрозуміти закономірності функціонування в даній організації. Працівники, які мали досвід роботи в інших організаціях, будуть концентруватись, в основному, на вивченні структури організації. Деякі працівники проходять початкову стадію протягом декількох місяців, в той час як у других це займає більше часу, а деякі так і не зможуть адаптуватись в організації.

Основними завданнями на ранній стадії кар'єрного зростання, з погляду Р.Кембел та Д.Хеферман є такі:

1. Почати орієнтуватись в організації.
  - Вивчити політику даної організації та пристосуватись до неї;
  - Вивчити та засвоїти гарні робочі звички та установки;
  - Розвинути гармонійні відносини з колективом;
2. Зрозуміти та засвоїти основні обов'язки та продемонструвати якісне їх виконання:
  - ознайомлення з новими уміньми;
  - прийняття участі у відповідному професійному навчанні.
3. Побудування кар'єрних планів, пов'язаних з особистісними цілями та прагненням до досягнення:
  - оцінити вибір професії;
  - оцінити можливість професійного зростання;



- розвиток плану професійного зростання та зміни позицій;
- розгляд альтернативних професій.

#### 4. Здійснення плану професійного росту та зміни позицій.

Не дивлячись на те, що шлях до успіху на ранній стадії кар'єри проходять крізь велику кількість пасток та підводних каменів, існує чітко визначений напрямок. Наприклад побудова гармонійних стосунків з колективом, засвоєння норм та правил даної організації, а також демонстрація їх виконання є конкретними завданнями ранньої стадії. Індивідуальна реакція особистості щодо можливостей просування по службі та прийняття цінностей не простежується настільки явно. Об'єктивні показники (відповідність очікуванням, досягнення цілей, співпадання особистісних цілей організації) є для особистості оцінювальними критеріями, які вона може використати, щоб визначити напрямок роботи в організації або зміну на інші умови роботи.

Деякі автори вважають, що такі чинники, як зіткнення з реальністю, недостатність оцінок та зворотного зв'язку є головними причинами виходу з організації на ранній стадії. Умови праці також надають особистості різноманітного досвіду, який є дуже важливим для кар'єрного розвитку.

Проаналізуємо тепер наступну стадію кар'єри середню. Так Д.Сапер розглядає середину кар'єри як стадію досягнень та характеризує її як процес, спрямований на закріплення робочого статусу та ситуації. Тідман визначив середню стадію як зростання розуміння та ідентифікації в межах цілісної системи кар'єри. Д.Фелдман визначив дану стадію як "осідання", протягом якої відбувається вирішення конфліктів та протиріч в організації та особистому житті. Слід підкреслити, що середня стадія кар'єри не обов'язково пов'язана з віком. Важливим є також те, що люди, які змінюють свою кар'єру, можуть проходити декілька стадій середини кар'єри.

Процес переходу з ранньої стадії кар'єри на середню має значний результат, оскільки особистість затверджує себе в організації. На ранній стадії кар'єри головним напрямком є процес соціалізації. На середній джерела змін можуть бути дуже різноманітними, наприклад, різні технології, попит на продукцію та зміни на ринку праці. У цей момент люди повинні розрізнити реальні бар'єри (відсутність можливості зростання, послаблення статусу організації) та бар'єри, які сприймаються суб'єктивно (рольове зміщення, слабка професійна ідентичність, досить невизначене уявлення про кар'єрний успіх), які, в свою чергу, впливають на здатність людини досягти особистої мети.

#### **4. БАР'ЄРИ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ**

В дослідженнях бар'єрів кар'єрного зростання в організаціях Т.Ференс, Д.Стонер, Е.Уорен визначили організаційні та індивідуальні чинники, які обумовлюють те, що індивід опиняється в ситуації застою (можливість його пристосування дуже низька).

*Організаційні чинники містять в собі:*

- Обмежену кількість посад на ієрархічній верхівці.
- Жорстоке суперництво за підвищення.
- Вік (деякі організації віддають перевагу молодим працівникам).
- Потреби організації (індивід може бути більш ефективним на тій посаді, яка вже зайнята кимось іншим).

*Під індивідуальними чинниками розуміють:*

- Недостатність технічних умінь (в результаті неоліку мотивації крокувати в ногу з технічним прогресом).
- Невизначеність професійної ролі в організації (особистість не може зрозуміти, як в даній організації можна будувати кар'єру).
- Відсутність бажання, або потреби у кар'єрному просуванні.

На думку Д.Сапер, середина кар'єри – це час, коли людина починає усвідомлювати яку роль відігравав кожний ступінь в її житті, а також вона починає розглядати кар'єру з точки зору майбутніх можливостей.

На пізній стадії кар'єри особистість приділяє більше уваги діяльності за межами організації. У особистості з'являються нові інтереси, і вона поступово починає відходити від організації. Внутрішня діяльність в організації також може потерпати змін: провідна роль працівника може бути замінена другорядною. Д.Сапер розглядає цю стадію як передпенсійну, на якій відбувається послаблення професійної позиції. Особистість, яка працює в організації, готується віддати свої повноваження іншим. Головним завданням на цій стадії є адекватне зниження своєї професійної ролі та зміщення фокусу з глибокої професійної ідентичності на інші сфери діяльності.

#### *Запитання для самоперевірки*

1. Дайте визначення поняття «кар'єра».
2. Назвіть типи кар'єрного зростання особистості.
3. Які ви знаєте етапи еволюції індивідуальної кар'єри?

4. Як чинники бар'єрів кар'єрного зростання ви знаєте?

## ТЕМА 9. ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### План

1. Особливості потреб і мотивів особистості
2. Мотиваційний аспект поведінки. Теорії трудової мотивації.
3. Мотивування персоналу
4. Основні види матеріального стимулювання персоналу організації

### 1. ОСОБЛИВОСТІ ПОТРЕБ І МОТИВІВ ОСОБИСТОСТІ

#### Потреби

Нужда (дефіцит) у чомусь та нужда ліквідувати надлишок шкідливого. Переживається як стан внутрішньої напруги (психічної активності) роздумів, мрії, що примушує людину до пошуку предмету потреби, але не спрямовує діяльність до її задоволення.

Задоволення потреби веде до зникнення напруги, потреба зникає, але може виникнути знову.

*Потреба* – основне джерело активності людини та тварини, внутрішній стан нужди. *Мотив* – внутрішня стійка, психологічні причина поведінки або вчинку людини, те, що спонукає людину до діяльності, та надає діяльності осмисленість.

#### Мотивація:

1) сукупність мотивів, яка спрямовує діяльність та сам внутрішній процес спонукання;

2) процес психічної регуляції, який впливає на спрямованість діяльності та кількість енергії, яка потрібна для виконання цієї діяльності.

#### Мотиви

Мотив (лат. *emovere* - штовхач). Мотив спрямовує (штовхає) потребу у потрібному напрямку.

Мотив допомагає досягнути мети, здійснити певну діяльність або стримати від неї.

Мотив супроводжується позитивними або негативними емоціями.

Потреби виконують спонукальну функцію діяльності та поведінки, а мотиви – спрямовуючу.

У психологічній науці існують різні теорії мотивації: біхевіористська, психоаналітична, гуманістична, когнітивна, діяльнісна.

*Потреби та мотиви мають різновиди:*

### **Класифікація потреб**

У вітчизняній психології (В.Д. Шадріков) потреби діляться за предметом:

1) матеріальні:

а) фізіологічні (їжа, одяг);

б) соціальні (гроші, предмети побуту);

2) соціальні:

а) у спілкуванні;

б) у само актуалізації;

в) у службі суспільству;

г) соціальне визначення;

3) духовні:

а) визнання;

б) естетична насолода;

в) творчість.

Всі види потреб пов'язані між собою.

У зарубіжній психології

А.Маслоу по ієрархічній ознаці – піраміда потреб особистості.

### **Класифікація мотивів**

У вітчизняній психології ведучі мотиви поєднуються у поняття спрямованості особистості, яке включає потяги, бажання, інтерес, нахили, ідеал, світогляд, переконання.

Мотиви навчальної діяльності (А.К. Маркова):

- пізнавальні інтереси;
- соціальні (місце у колективі);
- росту, розвитку (самоудосконалення).

У зарубіжній класифікація соціальних мотивів (Мюррей):

- 1) мотиви досягнень;
- 2) мотиви успіху;
- 3) мотиви влади;
- 4) мотиви афіліації;
- 5) мотиви допомоги.

## ***2.МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ ПОВЕДІНКИ. ТЕОРІЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ***

Шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння механізмів мотивації її поведінки та діяльності. Тільки знаючи, що саме спонукає людину до дії, можливо розробити ефективну систему форм та методів управління поведінкою.

Мотивація – це процес, теоретично може бути представлена у вигляді шести етапів (стадій), які сліднують одна за одною:

*Перша* стадія – виникнення потреби, людина відчуває що їй чогось не вистачає.

*Друга* стадія – пошук шляхів задоволення потреби. Виникає необхідність щось зробити.

*Третя* стадія – визначення цілей діяльності:

- Що мені потрібно щоб задовольнити потребу?
- Що я маю зробити, щоб отримати те, що бажаю?
- У якій мірі я можу домогтися того чого бажаю?

*Четверта* стадія – здійснення певних дій. Може відбуватися коректування цілей.

*П'ята* стадія – отримання винагороди за здійснення дії.

*Шоста* стадія – задоволення потреби, її усунення.

Отже, процес мотивації складний, багатоплановий. Мотив має три функції: спонукальну, спрямовуючу та регулятивну.

Існує багато досліджень які розкривають мотивацію індивідуальної поведінки та діяльності.

## **2.1 Теорії трудової мотивації**

Існують два підходи до вивчення теорій мотивації.

**Перший підхід** ґрунтується на дослідженні змістовної сторони теорії мотивації. Такі теорії базуються на вивченні потреб людини, які і є основними мотивом їх проведення, а отже, і діяльності. До прихильників такого підходу можна віднести американських психологів Абрама Маслоу, Фредеріка Герцберга і Девіда Мак Клеелланда. розглянемо докладніше ці теорії.

**Теорія мотивації А. Маслоу.** Перша з даних теорій називається ієрархією потреб Маслоу. Єство її зводиться до вивчення потреб людини. Це більш рання теорія. її прихильники, у тому числі і Абрам Маслоу, вважали, що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини. В основі ж поведінки лежать потреби людини, які можна розділити на п'ять груп:

- *фізіологічні потреби*, необхідні для виживання людини: в їжі, у воді, у відпочинку і т.д.;

- *потреби в безпеці і упевненості* в майбутньому - захист від фізичних і інших небезпек сторони навколишнього світу і упевненість в тому, що фізіологічні потреби задовольнятимуться і в майбутньому

• *соціальні потреби* - необхідність в соціальному оточенні. В спілкуванні з людьми, відчуття «ліктя» і підтримка;

• *потреби в пошані*, у визнанні оточуючих і прагненні до особистих досягнень

• *потреба самовираження*, тобто потреба у власному зростанні і в реалізації своїх потенційних можливостей.

Перші дві групи потреб первинні, а наступні три вторинні. Згідно теорії Маслоу, всі ці потреби можна розташувати в строгій ієрархічній послідовності у вигляді піраміди, в підставі якій лежать первинні потреби, а вершиною є вторинні. Значення такої ієрархічної побудови полягає в тому, що пріоритетні для людини потреби більш низьких рівнів і це позначається на його мотивації. Іншими словами, в поведінці людини більш визначаючим є задоволення потреб спочатку низьких рівнів, а потім, у міру задоволення цих потреб, стають стимулюючим чинником і потреби більш високих рівнів.

**Теорія мотивації Девіда Мак Клеелланда.** З розвитком економічних відносин і вдосконаленням управління значна роль в теорії мотивації відводиться потребам більш високих рівнів. Представником цієї теорії є Девід Мак Клеелланд. Згідно його твердженню структура потреб вищого рівня зводиться до трьох чинників: прагненню до успіху, прагненню до влади, до визнання. При такому твердженні успіх розцінюється не як похвала або визнання з боку колег, а як особисті досягнення в результаті активної діяльності, як готовність брати **участь** в ухваленні складних рішень і нести за них персональну відповідальність. -Прагнення до влади повинне не—тільки говорити про честолюбство, але **і показувати** уміння людини успішно працювати на різних рівнях управління в організаціях, **а** прагнення до визнання - його здатність **бути** неформальним лідером мати свою власну **думку і уміти переконувати** оточуючих в її **правильності**.

**Теорія мотивації Фредеріка Герцберга.** Ця теорія з'явилася у зв'язку з необхідністю з'ясувати вплив матеріальних і нематеріальних чинників на мотивацію людини, що росте. Фредерік Герцберг створив модель двохчинника, яка показує задоволеність роботою.

Чинники, що впливають на задоволеність в роботі

*Гігієнічні чинники:* політика фірми і адміністрації умови роботи, заробіток, міжособові відносини, ступінь безпосереднього контролю за роботою.

*Мотивація:* успіх, просування по службі, визнання і схвалення результату, високий ступінь відповідальності, можливість творчого і ділового зростання.

Перша група чинників (гігієнічні чинники) пов'язана з самовираженням особи, її внутрішніми потребами, а також з навколишнім середовищем, в якому здійснюється сама робота. Друга група чинників мотивації пов'язана з характером і еством самої роботи. Керівник тут повинен пам'ятати про необхідність узагальнення змістовної частини роботи.

**Другий підхід** до мотивації базується на процесуальних теоріях. Тут мовиться про розподіл зусиль працівників і вибір певного виду поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій відносяться теорія очікувань, або модель мотивації по В. Вруму, теорія справедливості і теорія або модель Портеру - Лоулера.

*Теорія очікувань В. Врума.* Згідно теорії очікувань **не** тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення мети, але і вибраний тип поведінки. Процесуальні теорії очікування встановлюють, **що** поведінка співробітників визначається поведінкою керівника, який за певних умов стимулює роботу співробітника:

- співробітника, який упевнений, що за певних умов йому буде видано винагороду;
- співробітника і керівника, що допускає, що при певному поліпшенні якості роботи йому буде видано певну винагороду;
- співробітника, який зіставляє розмір винагороди з сумою, яка необхідна йому для задоволення певної потреби.

*Теорія справедливості.* Згідно цієї теорії ефективність мотивації оцінюється працівником не по певній групі чинників, а системно з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, що працюють в аналогічному системному оточенні. Співробітник оцінює свій розмір заохочення в порівнянні із заохоченнями інших співробітників. При цьому він враховує умови в яких працюють він і

інші співробітники. Наприклад один працює на новому устаткуванні, а другий - на старому, у одного було одна якість заготовок, а іншого - інша. Або наприклад керівник не забезпечує співробітника тією роботою, яка відповідає його кваліфікації. Або був відсутній доступ до інформації, необхідної для виконання роботи, і т.д.

**Теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера.** Ця теорія побудована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Суть її в тому, що введені співвідношення між винагородою і досягнутими результатами. Л. Портер і Е. Лоулер ввели три змінні, які впливають на розмір винагороди: *зусилля, особисті якості* людини і його *здібності* і усвідомлення своєї ролі, що затрачують, в процесі праці. Елементи теорії очікування тут виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до зусиль, що затрачує, і вірить в те, що ця винагорода буде відповідна, щодо затрачених ним зусиллям. Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що люди мають власну думку з приводу правильності або неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками і відповідно і ступінь задоволення. Звідси важливий висновок про те, що саме результати праці є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Згідно такої теорії результативність повинна неухильно підвищуватися.

**Теорія мотивації Дугласа МакГрегора.** Дуглас МакГрегор проаналізував діяльність виконавця на робочому місці і виявив, що керівник може контролювати наступні параметри, що визначають дії виконавця:

- завдання, які одержує підлеглий;
- якість виконання завдання;
- час отримання завдання;
- очікуваний час виконання задачі;
- засоби, що є для виконання задач;
- колектив, в якому працює підлеглий;
- інструкції, одержані підлеглим;
- переконання підлеглого в посильності задачі;
- переконання підлеглого у винагороді за успішну роботу;
- розмір винагороди за проведену роботу;



- рівень залучення підлеглого в круг проблем, пов'язаних з роботою.

Всі ці чинники залежать від керівника і, в той же час, в тій чи іншій мірі впливають на працівника, визначають якість і інтенсивність його праці. Дуглас МакГрегор прийшов до висновку, що на основі цих чинників можливо застосувати два різні підходи до управління, які він назвав «Теорія Х» і «Теорія У», «теорія Х» утілює чисто авторитарний стиль управління, характеризується істотною централізацією влади, жорстким контролем по перерахованих вище чинниках, «теорія У» відповідає демократичному стилю управління і припускає делегування повноважень, поліпшення взаємостосунків в колективі, обліку відповідної мотивації виконавців і їх психологічних потреб, збагачення змісту роботи.

Одним із сучасних методів мотиваційного менеджменту є *партисипативне управління* - передбачає його демократизацію, участь найманих працівників в управлінні виробництвом. Спочатку партисипативне управління пов'язували виключно із запровадженням нових методів мотивації праці. Проте нині його розглядають як ефективний засіб використання потенціалу людських ресурсів, організації та розвитку. Тому концепцію партисипативного управління вже не можна пов'язувати лише з процесом мотивації, а слід розглядати як один із напрямів управління, потенціалом організації. На практиці партисипативне управління може реалізовуватися за такими принципами: працівники отримують право самостійного вирішування таких аспектів діяльності, як вибір засобів здійснення трудового процесу: режим роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи; працівники можуть бути залучені до постановки цілей, які їм належить досягти, визначення завдань, що потребують вирішення; працівникам надають право контролю за якістю продукції, водночас встановлюють відповідальність за кінцевий результат; працівникам надають право на формування складу робочих груп (бригад) із членів організації та на визначення, з ким вони кооперуватимуться у процесі групової діяльності; працівників залучають до різноманітних творчих

груп, органів управління як на низовому, так і на вищому рівні організації.

### **3.МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

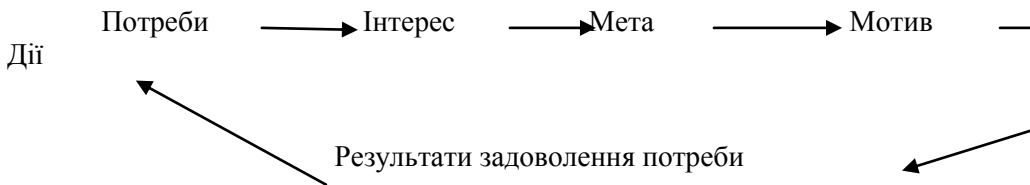
Перед кожним керівником постає питання: чи можливо примусити співробітників організації працювати краще, якісно, віддавати організації всі свої сили.

Під мотивацією як функції управління розуміється процес спрямування спонукальних мотивів поведінки людей на досягнення цілей організації. Його складовою частиною є стимулювання, тобто використання різних форм заохочення (соціально-психологічних, емоційних), активізації необхідної організації поведінки співробітників.

При розв'язанні питання побудови дійових систем мотивування працівників важливо пам'ятати, що не обійтись без знання психології поведінки людини, розуміння його сутності, як змінюються його інтереси, погляди.

Винагорода за працю може розглядатися як все те, що людина вважає для себе цінним: робота, умови праці, матеріальні (заробітна плата, подарунки, послуги, соціальні пільги за рахунок організації) та моральні заохочення, схвалення.

#### Схема механізму усвідомлюваної поведінки людини



**Рис. 7. Схема механізму усвідомлюваної поведінки людини.**

Ця схема відображає абстрактний механізм поведінки людини, але нічого не говорить про те, як вона буде діяти у певних умовах.

Підхід до вивчення мотивації на основі потреб дозволяє розглядати її системно, тобто бачити необхідність задоволення не однієї-двох, а більшого кола (системи) потреб людини.

Всі фактори мотивації працівників можливо розділити на три групи, які визначаються:

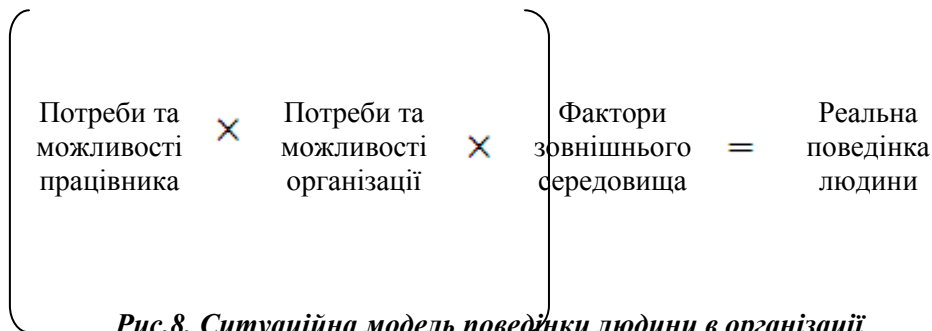
- 1) Характером та змістом самої роботи;
- 2) Внутрішнім середовищем організації;
- 3) Зовнішнім для організації середовищем.

Система мотивування поведінки співробітника, тобто сукупність заходів, які застосовує керівник, має спиратися на знання причин:

- а) Чому люди обирають їх організацію?
- б) Що їх задовольняє у роботі, що ні?
- в) Чому люди звільняються?

Інформацію можливо отримати шляхом співбесіди, анкет, аналізу даних служб персоналу зі співробітниками.

### Ситуаційна модель поведінки людини в організації



**Рис.8. Ситуаційна модель поведінки людини в організації**

Отже, реальна поведінка робітника організації є індивідуальною та визначається взаємодією трьох основних факторів.

Вплив на поведінку людини (мотивацію) здійснюється різною комбінацією факторів:

1. Фактори, які визначаються характером і змістом роботи:
  - самостійність у роботі, свобода дій;
  - можливість проявити свої здібності;
  - можливість досягнення успіху, визнання результатів роботи;
  - можливість професійного росту, просування по службі;
  - інтенсивність, складність праці;
  - різноманітність роботи.
2. Фактори, які визначаються внутрішнім середовищем організації:

- соціально психологічний клімат, взаємовідносини між людьми;
- оплата праці, соціальні гарантії;
- санітарно-гігієнічні умови праці;
- безпека праці, культура виробництва, інформованість у справах фірми.

3. Фактори, які визначаються зовнішнім для середовищем підприємства:

- ринок праці, рівень безробіття;
- престиж підприємства;
- рівень оплати праці на інших підприємствах;
- місцезнаходження підприємства;
- соціальне оточення поза підприємством.

Отже, система мотивування співробітників має визначатися областями впливу на фактори які пов'язані:

- а) з особистістю працівника, його фізичним, соціально-психологічними якостями;
- б) з роботою, яку потрібно виконувати;
- в) з загальними умовами, в яких здійснюється робота;
- г) з зовнішніми умовами, в яких знаходиться організація.

При виборі засобів дії на мотивацію потрібно враховувати, що:

- 1) система мотивів поведінки людини не стоїть на місці, вона змінюється;
- 2) до кожного співробітника слід шукати індивідуальний підхід;
- 3) всі засоби мотивування можливо розділити на моральні та матеріальні;
- 4) керівник має не стільки примушувати, скільки мотивувати людей працювати ефективно, щоб вони самі до того прагли;
- 5) можливо використовувати дух суперництва, змагання, пов'язаного зі впливом на людину групи, його намагання виділитися;
- 6) відповідальне ставлення працівників до праці можливо викликатися різними причинами: честолюбство, намагання до самоствердження, страх покарання, очікування винагороди, радості від результату.

Уявлення про методи задоволення потреб вищого рівня, які сприяють росту ефективності праці робітників:

### Соціальні потреби

- ✓ давати співробітникам таку роботу, яка дозволяла б їм спілкуватися;
- ✓ створюйте дух єдиної команди;
- ✓ проводьте періодично наради;
- ✓ не руйнуйте неформальні групи, якщо вони не спричиняють організаційних збитків;
- ✓ створюйте умови для соціальної активності членів організації поза її межами.

### Потреби у повазі

- ✓ пропонуйте змістовну роботу
- ✓ забезпечте позитивну зворотну інформацію про досягнуті результати;
- ✓ високо оцінюйте та заохочуйте досягнуті підлеглими результати;
- ✓ залучайте підлеглих до формування цілей та відпрацюванню рішень;
- ✓ делегуйте підлеглим додаткові права;
- ✓ просувайте підлеглих по службових сходах;
- ✓ забезпечуйте навчання, перепідготовку підлеглих, яка підвищує рівень їх компетентності.

### Потреби у самовираженні

- ✓ забезпечуйте підлеглим можливість для навчання та розвитку, які б дозволили повністю використати їх потенціал;
- ✓ давайте підлеглим складну та важливу роботу;
- ✓ заохочуйте та розвивайте у підлеглих творчі здібності.

## **4. ОСНОВНІ ВИДИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Важливим стимулятором трудової діяльності людини є заробітна плата. У економічній теорії говорять, що зарплата є ціною такого особливого товару, як робоча сила, або ціна використання робочої сили.

Заробітна плата має подвійну роль: джерело засобів існування та засіб стимулювання.

До завдань керівника в області оплати праці можливо віднести такі:

1. Оцінка та аналіз потреби у робочих місцях та працівниках, можливостей оплати їх праці.

2. Дослідження ринку праці, оцінка попиту та пропозиції робочої сили, рівня її оплати.
3. Розробка загальної стратегії, політики, тактики організації по оплаті праці.
4. Розробка та запровадження ефективних систем оплати праці працівників.
5. Регулювання рівнів оплати праці працівників в організації.
6. Контроль ефективності установлених систем оплати праці.

Для працівника заробітна плата – це не тільки плата за працю, але й певний показник його статусу в організації, сім'ї, суспільстві.

Працівник чекає справедливості в оплаті праці, порівнюючи результати праці свої з результатами та оплатою праці інших.

#### Форми оплати праці

- |   |   |
|---|---|
| 1. За способом виміру для оплати результатів праці: | <ul style="list-style-type: none"> <li>- почасова;</li> <li>- договірна;</li> <li>- змішана (комбінована).</li> </ul> |
| 2. За тривалістю розрахункового періоду:            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- за кожний день;</li> <li>- за тиждень;</li> <li>- за місяць.</li> </ul>      |
| 3. За засобами оплати:                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- грошова;</li> <li>- натуральна;</li> <li>- змішана.</li> </ul>               |
| 4. За залученням робітників:                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- індивідуальна;</li> <li>- колективна;</li> <li>- змішана.</li> </ul>         |

Почасова – форма оплати праці, при якій зарплата нараховується за установленою погодинною ставкою або окладом за фактично відпрацьований час.

Договірна – форма оплати праці, при якій заробітна плата нараховується за встановленими розцінками за кожну одиницю виконаної роботи.

До системи оплати праці слід віднести й різного роду пільгові виплати, компенсації: оплата харчування, страхування здоров'я, оплата навчання, оплата дитячих установ та ін.

Система таких додаткових пільг відіграє велику роль у створенні на підприємстві клімату, який сприяє росту ефективності праці.

*Запитання до самоконтролю*

1. Дайте визначення поняттям потреби та мотиви особистості.
2. Які ви знаєте теорії трудової мотивації? Дайте їм коротку характеристику.
3. У чому сутність мотивації як функції управління?
4. Поясніть схему механізму усвідомлюваної поведінки людей.
5. Які фактори впливають на мотивацію людини?

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бандурка А.М, Бочарова С.П, Землянская Е.В. Психология управления. - Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998.- 464 с.
2. Гоулман Д. Эмоциональное Изд.: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта /Даниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; Пер. 3-е изд.- М.: Альбина Бизнес Букс, 2008.-301с.
3. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред.Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004.-304с.
4. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб.- К.: Міленіум, 2003. - 344 с.
5. Кузнецов И.Н. Бизнес-психология. - М.: «Дашков и К», 2007.- 241 с.
6. Морозова Г.Б. Психологическое сопровождение организации и персонала. - СПб.: Речь, 2006.- 400с.
7. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. - К.: Академвидав, 2003. - 568 с.
8. Обозов Н.Н. Щекин Г.В. Психология работы с людьми. - К.: МАУП,1996. - 136с.
9. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. Учебное пособие. - СПб.: Речь, 2002. - 298 с.
10. Пригожин А.И. Методы развития организаций.- М.: МЦФЭР, 2003.-864с.
11. Психология управления персоналом /Под. ред. А.В.Батыршева, А.С. Лукьянова. – М.: «Психотерапия», 2007. - 613 с.
12. Райгородский Д.Я. Психология руководства. - М.: Бахрах-М, 2005. - 767 с.



13. Цимбалюк І.М. Психологія управління: Навч. посіб.-К.: ВД «Професіонал», 2008. - 624с.
14. Швалб Ю.М., Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі.- Київ: Лібра, 1998. - 270 с.
15. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд./ Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. - СПб.: Питер, 2008.- 336с.( Серия «Классика МБА»).

## **КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК**

Авторитет (лат. *autoritas* — вплив, влада) — вплив індивіда, заснований на займаній ним посаді; визнання за індивідом права на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності.

Адаптація – процес пристосування працівників до організації, до її різних умов: технологічних, економічних, соціальних, організаційних.

Активність — типовий для особистості узагальнений ціннісний спосіб відображення, вияву і реалізації її життєвих потреб; властивість особистості, що інтегрує і регулює в динаміці всю її особистісну структуру (потреби, здібності, волю, свідомість).

Активність особистості — прагнення розширювати сферу своєї діяльності, здатність нести в собі потенціал енергії, сили, творчості.

Взаємодія — процеси впливу об'єктів один на одного, їх взаємна зумовленість, породження одним одного і зв'язок.

Відповідальність — усвідомлення індивідом, соціальною групою, народом свого обов'язку перед суспільством, людством, розгляд кризь призму цього обов'язку суті і значення своїх вчинків, діяльності, узгодження їх із обов'язками і завданнями, що виникають у зв'язку з потребами суспільного розвитку.

Віра — особливий стан психіки людини, що полягає в повному і беззастережному прийнятті будь-яких повідомлень, текстів, явищ, подій чи власних уявлень і висновків, які надалі можуть виступати основою

людського “Я”, визначати вчинки, судження, норми поведінки і відносини.

Влада — здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою різних засобів — волі, права, авторитету, насилля.

Владні відносини — можливість однієї частини панувати над іншою, впливати на неї, здійснювати свою волю у взаємодії.

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

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

Групова згуртованість — процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб.

Групова норма — сукупність правил і вимог, вироблених реально функціонуючою спільністю і є важливим засобом регуляції поведінки осіб групи, характеру їх взаємин, взаємодії, взаємовпливу і спілкування.

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

Етика (лат. *ethica*, від грец. *ethos* — вдача, звичка) — філософська дисципліна про походження і сутність моралі; норми поведінки, сукупність моральних правил соціальної спільноти.

Етнічні стереотипи — відносно стійкі уявлення про моральні, розумові, фізичні якості та способи поведінки, спілкування, притаманні представникам конкретної етнічної спільноти.

Задоволеність — показник ефективності діяльності, пов’язаний із виконанням спільного завдання та системою міжособистісних відносин.

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

Імідж (англ. *image* — образ) особистості чи організацій — враження, яке організація та її співробітники справляють на людей і яке

фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

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

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.

Кадрова політика - це система правил і норм що призводять людський ресурс у відповідність із стратегією фірми.

Кар'єра — успішне просування в області суспільної, службової, наукової і іншої діяльності, рід занять, професія.

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

Колективізм — особливість суспільств, у яких індивіди з моменту народження інтегровані у згуртовані групи.

Колективний суб'єкт управління — управлінський колектив, який характеризується системою інтегральних властивостей, притаманних соціальній групі, але опосередкованих специфікою управлінської діяльності.

Команда – автономний самокерований колектив професіоналів, здатний оперативно, ефективно та якісно розв'язувати завдання.

Компетентність керівника — наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

Комунікабельність керівника (лат. *communis* — з'єдную, повідомляю) — риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товариськості.

Комунікативний потенціал керівника — притаманні керівникові комунікативні можливості, які виступають внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

Консультування (лат. *consultatio* — звертання за порадою) — спеціально організований процес спілкування психолога-консультанта з керівником, групою службовців, спрямований на розгортання та просування можливих для них змін у певний період.

Конфлікт (лат. *conflictus* — зіткнення) — зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп.

Культура (лат. *cultura* — догляд, освіта, розвиток) — властиві людині, набуті вихованням і суспільно санкціоновані способи діяльності та поведінки.

Культура управління — сукупність теоретичних та практичних положень, принципів, норм і цінностей, що мають загальний характер і стосуються певною мірою різних аспектів управлінської діяльності.

Лідерство (англ. *leader* — вести, керувати) — взаємини домінування і підкорення, влади і дотримання в системі міжособистісних відносин у групі.

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.

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

Менеджмент (англ. *management* — управління) — цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення встановлених ними ринкових цілей у змінному середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів.

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

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

Місія (лат. *missio* — посилка, доручення) організації — лаконічно сформульована причина існування організації, особлива роль для ринку, споживача.

Моральна задоволеність — показник правильності морального вибору.

Моральна задоволеність керівника — показник ефективності управлінської діяльності, пов'язаний із системою морального вибору.

Моральні потреби — поняття, яке відтворює позитивне громадське оцінення індивідуальних запитів особистості; суспільно (зокрема морально) санкціонована міра потреб, що стосується як їх складу, рівня, так і способів задоволення.

Моральні якості — моральна характеристика найтиповіших рис поведінки індивіда.

Моральність — вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснення моральних дій та вчинків.

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

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

Нововведення — заходи, спрямовані на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації.

Організація — внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія диференційованих частин цілого; сукупність процесів чи дій, що мають своїм наслідком утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; об'єднання людей, які спільно реалізують програму або мету і діють на підставі певних правил і процедур.

Організаційна структура управління — розгалужена система різноманітних ланок (підрозділів, рівнів тощо), між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують злагодженість, погодженість і високу продуктивність спільної праці.

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

Оцінювання діяльності персоналу — систематичне вивчення процесу праці й досягнень керівників та їх підлеглих.

Переговори — спільна діяльність двох або більше суб'єктів, налаштована на ефективне розв'язання спірних питань з оптимальним урахуванням потреб кожної із сторін.

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

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

Прийняття управлінського рішення — вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

Професіограма — опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії.

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

Профпридатність — сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення нею за наявності спеціальних знань і умінь прийнятної ефективності праці.

Психограма — характеристика вимог, висунутих професією до людини, її психічних та інтелектуальних якостей; перелік та опис загальних і спеціальних умінь та навичок, необхідних для конкретної професійної діяльності.

Психологічна культура — комплекс елементів психологічної компетентності, що обслуговують управлінську практику й забезпечують застосування найефективніших способів, форм, методів роботи.

Психологічний бар'єр — наслідок невідповідності зовнішніх впливів (подразників) внутрішньому “Я” (інтересам, потребам,

спрямованості особистості тощо), через що формується негативне ставлення до “подразників”, прагнення захиститися від нього.

Психологічні перешкоди нововведенням — мотиваційні чинники, які ускладнюють пов’язану із нововведеннями діяльність.

Психологічні професійно важливі якості — якості індивіда, які безпосередньо стосуються трудового процесу і впливають на його ефективність.

Психологія реклами — галузь знання, яка вивчає психічні процеси, що сприяють взаємодії рекламодавця і споживача з метою ефективного задоволення попиту останнього.

Психологія управління — галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.

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

Реклама (лат. *reclamare* — вигукувати, кликати) — популяризація товарів, видовищ, послуг тощо з метою привернути увагу покупців, споживачів, замовників, глядачів; поширення відомостей про кого-небудь, про щось з метою популяризації; плакат, оголошення тощо як засіб привернення уваги покупців, глядачів та ін.

Ризик — ситуативна характеристика діяльності, що поєднує невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки в разі невдачі. Розвиток особистості керівника — процес, під час якого він, засвоюючи соціальний, моральний, професійний досвід, набуває реального соціального, морального професійного статусу.

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.

Самоактуалізація — відчуття своєї внутрішньої природи, чесність і прийняття відповідальності за власні дії, можливість кращого

життєвого вибору, постійний процес розвитку свого потенціалу до максимального можливого.

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

Соціальна активність особистості — глибинні, різнобічні зв'язки особистості із соціумом, рівень реалізації як суб'єкта суспільних відносин.

Соціальна інформація — інформація, що стосується відносин людей, їхніх взаємодій, потреб, інтересів.

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

Соціальне середовище — суспільні матеріальні та духовні умови існування й діяльності людини.

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

Соціальний символізм (фр. *symbolisme*, від *symbole* — символ) — один із виявів взаємозв'язку соціальної структури і культури суспільства; регуляція соціальних відносин за допомогою символічних культурних засобів; загальноприйняті способи, за допомогою яких особистість може (і повинна) демонструвати своє прийняття соціальних відносин, у межах яких вона діє.

Спільна діяльність — організована система активності взаємодіючих між собою індивідів, яка спрямована на створення (відтворення) об'єктів матеріальної та духовної культури.

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

Стиль керівництва — система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

Стратегія (грец. *strategia* від *stratos* — військо і *ago* — веду) — довгостроковий курс розвитку організації, який ґрунтується на



усвідомленні сутності її виробничо-господарської та соціальної діяльності, способів досягнення її цілей.

Стрес – емоційний стан, який виникає у відповідь на екстремальні дії.

Тактика (грец. *taktika* — мистецтво командування військом) — система послідовних дій, яка сприяє реалізації загального плану переговорів, досягненню накресленої цілі.

Тактичний прийом — конкретна форма загальної системи послідовних дій, яка спрямована на реалізацію окремих завдань переговорів.

Тип керівника — особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості.

Управління — функція, спеціальний вид діяльності в організації; певний прошарок людей, соціальна категорія тих, хто виконує роботу з управління; спеціальна галузь знань, яка допомагає здійснювати цю діяльність.

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

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

Управлінське консультування — системна допомога організаціям, управлінським кадрам у вдосконаленні практики управління, підвищенні як індивідуальної продуктивності, так і ефективності діяльності організації загалом.

Управлінські відносини — відносини між об'єктом і суб'єктом управління, між керівником та підлеглими.

Усвідомлення відповідальності — відображення в суб'єкті буття соціальної необхідності, тобто розуміння смислу і значення дій і їх наслідків.

Функції управління — сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності,

цілеспрямованого впливу на зв'язки і відносини людей у процесі життєдіяльності організації.

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