

Міністерство освіти і науки України  
Мукачівський державний університет  
Кафедра психології



# ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Курс лекцій

для студентів денної і заочної форм навчання  
напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія»

Мукачево  
МДУ 2017

УДК 159.9  
ББК 88.4063

*Розглянуто та рекомендовано до друку науково-методичною радою  
Мукачівського державного університету  
протокол № 10 від 16. 03.2017 р.*

*Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри психології  
протокол № 5 від 17.11.2016 р.*

#### **Укладач**

**Юрков О.С** - к.в.н., к.п.н., доцент, старший викладач кафедри психології  
МДУ

#### **Рецензент**

**Іванова В. В.** – к. психол. н., доцент кафедри теорії та методики дошкільної  
освіти

Ю 75

**Психологія управління:** курс лекцій для студентів денної і заочної форм  
навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія» / укладач  
О.С. Юрков. – Мукачево: МДУ, 2017. - 179 с. (9,3 д.а)

Анотація.

Курс лекцій з дисципліни: «Психологія управління» містить сім тем, що розкривають: загальні засади психології управління; історію й сучасний стан психології управління; психологію особистості керівника; психологію організації в управлінні; психологічний зміст функцій мотивування; психологічні аспекти управлінських рішень; психологію ділового спілкування.

Рисунки, таблиці, ключові поняття та терміни, контрольні запитання та завдання, рекомендована базова і допоміжна література, тести для самоконтролю, теми рефератів і доповідей, додатки допомагають усвідомити і засвоїти основи дисципліни.

© МДУ, 2017

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>4</b>
<b>Навчальна програма дисципліни «Психологія управління»</b> .....	<b>6</b>
<b>Розділ 1. Загальні засади психології управління. Психологія керівника та організації в управлінні.</b>	
<b>Тема 1. Загальні засади психології управління</b> .....	<b>8</b>
1.1. Сутність, види, функції управління. Управління як процес.....	9
1.2. Психологія управління як галузь психологічної науки.....	14
1.3. Методологія і методи психології управління.....	18
<b>Тема 2. Історія і сучасний стан психології управління</b> .....	<b>31</b>
2.1 Зародження і розвиток психології управління в лоні філософії.....	32
2.2 Формування психологічних знань про управління в теорії управління та в сфері філософії.....	38
2.3 Становлення і розвиток зарубіжної психології управління.....	48
2.4 Становлення і розвиток вітчизняної психології управління.....	49
<b>Тема 3. Психологія особистості керівника</b> .....	<b>56</b>
3.1. Керівник(лідер)як об'єкт психологічного дослідження .....	57
3.2. Психологічні типи керівників .....	58
3.3. Концепції (теорії) та типологія лідерства.....	61
3.4. Стили керівництва.....	65
3.5. Статтєво-гендерний аспект проблеми в управлінні .....	76
<b>Тема 4. Психологія організації в управлінні</b> .....	<b>82</b>
4.1. Сутність, функції, ознаки та класифікація організацій.....	83
4.2. Організація як система. Фактори впливу на організацію.....	86
4.3. Психологічна характеристика групи як структурного елемента організації.....	89
4.4. Чинники, що впливають на ефективність роботи групи.....	93
<b>Розділ 2 Психологія управлінської діяльності</b>	
<b>Тема 5. Психологічний зміст функції мотивування</b> .....	<b>107</b>
5.1. Сутність і теоретико-прикладні засади мотивування.....	108
5.2. Теорії мотивації індивідів в організації.....	110
5.3. Система мотивації працівників на підприємстві.....	120
<b>Тема 6. Психологічні аспекти управлінських рішень</b> .....	<b>125</b>
6.1 Теоретичні основи рішень.....	126
6.2 Місце людського фактора у процесі прийняття рішень.....	131
6.3 Процес розробки рішень. Організація і контроль виконання рішень.....	136
6.4 Евристичні методи розробки та прийняття рішень. ....	141
<b>Тема 7 Психологія ділового спілкування</b> .....	<b>154</b>
7.1 Ділове спілкування як засіб управлінського впливу.....	155
7.2 Форми ділового спілкування.....	158
<b>Біографічний довідник</b> .....	<b>170</b>
<b>Предметний показник</b> .....	<b>177</b>

## ВСТУП

Структурними елементами економіки кожної країни є організації, що забезпечують виробництво товарів і послуг для населення. Діяльність цих організацій передбачає певну систему управління. Виокремлення управління як виду діяльності зумовило формування особливої категорії працівників - керівників (менеджерів), завданням яких є планування, організування, мотивування, контролювання і координування дій інших членів організації.

Суб'єктом і об'єктом управління є люди. При цьому у своїй діяльності, поведінці вони керуються певними уявленнями, мотивами, цілями, настроями, емоціями. Виходячи з цього ефективність управлінської діяльності, яка обумовлюється результативністю організації у мінливому зовнішньому середовищі, залежить від психіки конкретних людей. І якщо це так, то досліджувати управлінську діяльність слід через дослідження суб'єктів та об'єктів управління, тобто за допомогою психології взагалі і психології управління окремо.

Психологія управління як наука виникла на початку ХХ століття і динамічно розвивається. Цей процес зумовлено науково-технічним прогресом, нарощення масштабів виробництва, зростанням ролі людського фактора та розвитком науки психології.

Основна мета курсу - розкриття психологічних аспектів управлінських відносин, котрі функціонують у процесі міжособистісної і міжгрупової взаємодії людей, залучених у трудову діяльність. Її досягнення передбачає ознайомлення студентів з загальною парадигмою, концепціями та науковими школами у галузі психології управління та прийомами використання методичного інструментарію цієї галузі в практичній діяльності.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен **знати**:

- 1) предмет, об'єкт, завдання, структуру, методи, історію і сучасний стан психології управління;
- 2) основні положення психології особистості керівника та організації в управлінні;
- 3) психологічний зміст функції мотивування;
- 4) психологічні аспекти управлінських рішень;
- 5) основні форми ділового спілкування.

**Вміти**:

- 1) орієнтуватись у основних теоретичних концепціях провідних вітчизняних та зарубіжних вчених в області психології управління;
- 2) здійснювати пошук нових джерел та каналів інформації, планувати та систематизувати зібраний самостійно матеріал для розкриття певного питання, теми чи проблеми (в усній, письмовій чи комбінованій формі);
- 3) застосовувати принципи сучасного управлінського мислення до аналізу конкретних ситуацій в управлінні, наявних суперечностей і проблем;
- 4) виокремлювати психологічні особливості управлінської діяльності;

- 5) проводити психологічні та соціально-психологічні дослідження проблем розвитку особистості керівника та організації;
- 6) використовувати форми ділового спілкування як засіб управлінського впливу.

Враховуючи обмеженість підручників і посібників, з дисципліни «Психологія управління» підготовлено курс лекцій, який складається з двох розділів.

У розділі 1 – «Загальні засади психології управління. Психологія керівника та організації в управлінні», розглянуто: сутність, види, функції управління; психологія управління як галузь психологічної науки; методологія і методи психології управління; історія і сучасний стан психології управління; психологія особистості керівника; психологія організації в управлінні.

Розділ 2 – «Психологія управлінської діяльності» містить матеріал що дає можливість ознайомитись і навчитись використовувати на практиці теорії мотивації індивідів в організації, психологічні аспекти управлінських рішень, форми ділового спілкування як засіб управлінського впливу.

При написанні курсу лекцій використано матеріали досліджень Л.Е. Орбан-Лембрик, В.С. Савельєвої, Л.М. Карамушкі, Л.П. Мельник, Є.І. Ходаківського, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельник, Ф.І. Хміля, І.Б. Гевко, В.О. Василенко, В.С. Колпакова, Ю. Є. Петруні та інших.

## **Структура навчальної дисципліни «Психологія управління»**

### **РОЗДІЛ 1. «Загальні засади психології управління. Психологія керівника та організації в управлінні».**

#### **Тема 1.** Загальні засади психології управління.

Сутність, види, функції управління. Управління як процес. Предмет, об'єкт, завдання і структура психології управління. Взаємозв'язки психології управління з менеджментом та психологічними дисциплінами. Методологічні засади психології управління. Методи дослідження психології управління: загальнонаукові; психологічні методи вивчення особистості в системі управління; соціально-психологічні методи вивчення організації (груп) в структурі управління; методи психологічного аналізу управлінської діяльності.

#### **Тема 2.** Історія і сучасний стан розвитку психології управління.

Основні джерела та передумови виникнення психології управління як самостійної галузі знання. Зародження і розвиток ідеї психології управління в лоні філософії. Проблеми державотворення, управління державою, ролі людини в її розбудові у працях українських мислителів. Формування психологічних знань про управління в теорії управління. Становлення і розвиток зарубіжної психології управління. Становлення і розвиток вітчизняної психології управління. Розвиток сучасної вітчизняної психології управління на основі нової соціально-економічної парадигми, суверенності, незалежності України.

#### **Тема 3.** Психологія особистості керівника.

Керівник (лідер) як об'єкт психологічного дослідження: поняття «керівник», «менеджер», «лідер», «керівництво», «лідерство»; спільні риси керівника та лідера; відмінності між керівництвом та лідерством.

Психологічні типи керівників. Концепції (теорії) та типологія лідерства. Стилi керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний, новітні стилі керівництва. Статеві-гендерний аспект проблеми в управлінні.

#### **Тема 4.** Психологія організації в управлінні.

Сутність, функції, ознаки та класифікація організацій. Організація як система. Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на організацію.

Поняття «група», головні ознаки і найзагальніші характеристики групи. Формальні та неформальні групи та їх характеристика.

Поняття «людський фактор». Інтегральні чинники, що впливають на ефективність групи: чисельність групи, склад (композиція) і стабільність групи; соціально-психологічні чинники групової інтеграції, психологічний зміст спільної діяльності.

### **РОЗДІЛ 2. Психологія управлінської діяльності.**

#### **Тема 5.** Психологічний зміст функції мотивування.

Сутність і теоретико-прикладні засади мотивування. Модель мотивації через потреби. Психологічні теорії мотивування: теорія потреб М.Туган-

Барановського; ієрархія потреб А. Маслоу; теорія ЖВЗ К. Альдерфера; теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда; двофакторна теорія Ф. Герцберга; теорія «Х» та «У» Д. Мак-Грегора; теорія очікувань В. Врума; теорія справедливості С. Адамса; теорія партисипативного управління.

Система мотивації працівників на підприємстві.

#### **Тема 6.** Психологічні аспекти управлінських рішень.

Теоретичні основи рішень: поняття, вимоги до рішень, типові помилки прийняття рішень, причини не виконання рішень. Класифікація управлінських рішень.

Поняття «фактор», «людський фактор». Структурні елементи людського фактора: психічні процеси, психічні стани, психічні властивості, індивідуально-психологічні особливості, вік, стать, досвід, тактика поведінки, професійні та ділові якості.

Процес розробки рішень. Організація і контроль виконання рішень.

Евристичні методи розробки та прийняття рішень: метод «прямої мозкової атаки», «метод 635», «метод зворотної мозкової атаки», метод морфологічного аналізу, метод «ключових питань», метод «вільних асоціацій», метод голосування «за – проти».

#### **Тема 7 .** Психологія ділового спілкування.

Ділове спілкування як засіб управлінського впливу. Методи впливу: переконання, наслідування, навіювання, зараження. Основні теорії красномовства.

Форми ділового спілкування: розмова по телефону, ділова бесіда, нарада, збори, переговори.

# РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ. ПСИХОЛОГІЯ КЕРІВНИКА ТА ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ.

## ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ.

### План лекції:

- 1.1. Сутність, види, функції управління. Управління як процес.
- 1.2. Психологія управління як галузь психологічної науки.
- 1.3. Методологія і методи психології управління.

### Ключові поняття теми:

*Управління, види управління, суб'єкт управління, організація, процес управління, функції управління, об'єкт психології управління, методологія, методи дослідження, менеджмент, сутність управління, об'єкт управління, управлінська діяльність, управлінське рішення, психологія управління, предмет психології управління, принципи дослідження, методика дослідження.*

### Рекомендована література

#### Базова

1. Березовська Л.І. Психологія діяльності. У2 кн. Кн.1.Психологія праці як складова частина психології діяльності.: Навч.-методичний посібник. / Л.І. Березовська, О.С. Юрков. – Мукачєво: МДУ, 2014. – с.10 – 23.
2. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навчальний посібник. / Л.М. Карамушка. – К.: Міленіум, 2003. – с.7 -39.
3. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – с.9 -54.
4. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. / В.С. Савельєва. – К.: В.Д. Професіонал, 2005. – с.6 -17.
5. Сергієнко Л.П. Основи наукових досліджень у психології. Кваліфікаційні та дипломні роботи: Навчальний посібник. / Л.П. Сергієнко. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2009. – с.36 – 61.
6. Стадник В.В. Менеджмент: Підручник. Вид 2-ге. вип. доп. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2007. – с.8 -26.
7. Юрков О.С. Психологія управління: Опорний конспект. / О.С. Юрков, Т.Ю. Бубряк. – Мукачєво:МДУ, 2013. – с.3 -16.
8. Юрков О.С. Психологія праці та інженерона психологія: Навчально-методичний посібник. / О.С. Юрков. – Мукачєво: МДУ, 2012. – с.12 – 19.

#### Допоміжна

9. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник. / О.М. Гірняк, П.П. Лозановський. – К.: «Магнолія плюс», Львів: Новий світ – 2000», 2003. – 336 с.
10. Гірняк О.М. Менеджмент: Підручник. / О.М. Гірняк, П.П. Лозановський. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 353 с.



11. Єрмошенко М.М. Менеджмент: Навчальний посібник. / М.М. Єрмошенко, С.А. Єрокін, О.А. Стороженко. – К.: Національна академія управління, 2006. – 656 с.
12. Кулініч І.О. Психологія управління: Навчальний посібник. / І.О. Кулініч. – К.: Знання, 2008. – 292 с.
13. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник, Вид. 2-ге, випр, доп./ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
14. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: Навчальний посібник. / В.С. Лозниця. – К.: ТОВ «УВЛК Екс. Об.», 2001. – 512 с.
15. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій./ Л.П. Мельник. – К.: МАУП, 1999. – 176 с.
16. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: Навчальний посібник./ Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2005. – 448 с.
17. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник./ Г.В. Осовська. – К.: «Кондор», 2003. – 556 с.
18. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: Навчальний посібник. Вид. – 3-те, випр, доп. / Ю.Ф. Пачковський. – К.: Каравелла, 2012. – 416 с.
19. Психологічний тлумачний словник найсучасніших термінів. – Х.: Прапор, 2009. – 672 с.
20. Сарапулова Є.Г. Психологія управління: Навчальний посібник./ Є.Г. Сарапулова, П.С. Єщенко. – К.: Університет «Україна», 2006. – 144 с.
21. Сучасний тлумачний словник української мови: 60 000 слів./ За заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В.В. Дубічинського. – Х.: ВД «Школа», 2009. – 832 с.
22. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник./ Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.
23. Ходаківський Є.І. Психологія управління: Навчальний посібник./ Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар; За ред. Ходаківського Є.І. – К.: ЦУЛ, 2008. – 608 с.

Розгляд психологічних основ управління організаціями передбачає передусім розкриття поняття «управління», «менеджмент», сутність, види, зміст процесу управління. Актуальність вивчення цих питань визначена тим, що в навчальні плани підготовки психологів не включена дисципліна «Основи менеджменту». Саме ці питання і розглядаються у першому підрозділі теми.

### **1.1. Сутність, види, функції управління. Управління як процес.**

Розвиток продуктивних сил суспільства супроводжується поглибленням поділу праці. Поділ праці викликає необхідність кооперації праці. У свою чергу кооперація породжує об'єктивну необхідність координації різноманітних її видів. Тобто виникнення та розвиток управління треба вважати як об'єктивний,

необхідний наслідок перетворення індивідуальних виробничих процесів у колективну суспільну працю.

Таким чином, наука управління призначена забезпечувати ефективність виробництва продуктів і послуг і їх оптимальний соціально справедливий розподіл як загалом у країні, так і в кожній організації.

Роль управління зростає також у зв'язку з розвитком зовнішньо економічних зв'язків, створенням спільних підприємств і корпорацій.

Аналіз наукових джерел доводить, що у сучасній вітчизняній та науковій літературі з питань управління немає єдиного визначення поняття управління. Управляти можна технічними, соціальними, економічними системами, комп'ютерними мережами, космічними апаратами, автомобілями, конвеєром, літаком, людьми тощо.

Відповідно до трьох головних сфер розвитку об'єктивного світу ( нежива природа, жива природа, суспільство), можна виокремити **ГОЛОВНІ ВИДИ управління:**

- управління в неживій природі (технічних системах);
- управління в живій природі (біологічних системах);
- управління у суспільстві (соціальне управління, державне управління, громадське управління, самоврядування, управління виробництвом, сімейне управління).

Управління в неживій природі (технічних системах) здійснюється за допомогою сукупності управлінських операцій, які забезпечують координацію виконання робочих операцій в різноманітних природних і технологічних процесах. Наприклад, рух літаків, космічних апаратів, переробка сировини, обробка деталей, постачання електроенергії тощо.

Прості процеси управління в біологічних системах за своєю сутністю є регулюванням, що відбуваються в живих організмах для пристосування їх до навколишнього середовища.

Найскладніші процеси управління відбуваються у людському суспільстві, оскільки стосуються діяльності як окремих людей, так і їх груп (колективів, прошарків, класів, суспільства загалом), яким властиві різноманітні інтереси.

**Сутністю управління** є процес впливу на систему для переведення її в новий стан або для підтримки її в певному режимі.

**Управління** – цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною певних обставин.

Складовою частиною соціального управління є менеджмент. Він реалізується лише людьми (керівниками, менеджерами).

**Менеджмент** (англ. Manage – управляти; лат. Manus – рука) – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців, з метою реалізації поставлених завдань та досягнення визначених цілей у ринкових відносинах [13].

Управління передбачає наявність суб'єкта і об'єкта управління, між якими існує певних зв'язок ( Рис. 1.1.).

**Суб'єкт управління організацією** – людина (керівник), група людей ( рада, дирекція), які ставлять цілі перед об'єктом управління (виконавці), легалізують їх у формі завдань, доводять до об'єкта управління і контролюють їх виконання.

**Об'єкт управління** – частина об'єктивної дійсності, на яку спрямовується управлінський вплив. Об'єктом управління може бути як окремий індивід так соціальна група.

**Організація** – форма об'єднання групи людей (двох і більше), діяльність яких свідомо координує суб'єкт управління для того, щоб досягти спільної мети чи цілей, та упорядкувати колективну діяльність.



Рис. 1.1. Загальна схема процесу управління

Організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, об'єднаннями, банками, установами, закладами.

Для об'єктивного управління перед керівником будь-якого рівня стоять два взаємозалежних завдання:

- 1) опанувати теоретичні основи управління, що досягається в процесі навчання;
- 2) уміти творчо застосовувати положення цієї науки, тобто у процесі практичної (управлінської) діяльності.

**Управлінська діяльність** – сукупність скоординованих по цілям, задачам, місцю і часу дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

Управлінська діяльність принципово відрізняється від інших видів діяльності. Основні психологічні особливості управлінської діяльності такі [4]:

- велика розмаїтість видів діяльності на різних рівнях управління;
- неалгоритмічний, творчий характер діяльності, що відбувається, як правило, у мінливій, нерідко суперечливій обстановці за недостатньої кількості інформації;
- яскраво виражена прогностична природа поставлених управлінських завдань;
- значна роль комунікативної функції;
- висока психічна напруженість, зумовлена великою відповідальністю за прийняті рішення.

Отже, *управлінська діяльність* – це особливим чином організаційний вид трудової діяльності, головна її мета – забезпечення цілеспрямованої і скоординованої діяльності керованого колективу на вирішення завдань, що стоять перед ним.

**Продуктом управлінської діяльності є:**

- 1) підготовка і прийняття рішення;
- 2) реалізація (виконання) рішення;
- 3) контроль виконання рішення.

Ці операції формують процес управління.

**Процес управління** – послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності суб'єктів управління, які забезпечують управлінський вплив на об'єкт управління.

Основою управління є розробка і прийняття суб'єктом управління управлінського рішення.

**Управлінське рішення** – вибір однієї з альтернатив впливу на об'єкт управління, тобто це модель в якій з певного числа варіантів вибирається кращий.

Технологія управління організацією є безперервним, динамічним, послідовним, стійким, мінливим, цілеспрямованим процесом, який має циклічний характер. Вона формується завдяки безперервному перебігу функцій управління.

**Функції управління** – види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу.

Сформувалися вони в процесі поділу і спеціалізації праці і відображають сутність і зміст управлінської діяльності.

Традиційним принципом класифікації функцій управління є аналіз змісту виконуваних робіт.

Першим поділив процес управління у 20-х роках ХХ ст. на 5 основних функцій (планування, організування, розпорядництво, координування та контролювання) Анрі Файоль – засновник класичної (адміністративної) школи управління. За його словами «управляти - це означає планувати, організувати, розпоряджатись, координувати і контролювати».

Аналіз літературних джерел дає можливість виділити від чотирьох до 15 загальних функцій управління.

Поширеною є класифікація функцій управління американських науковців М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, які визначають чотири функції: планування, організування, мотивування і контролювання.

**Планування** – вид управлінської діяльності, який визначає перспективі і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Планування в управлінні має такі **завдання**:

1. Свідома організація виробничо – господарської діяльності.
2. Спонування працівників «заглядати в майбутнє», тобто прищеплення їм здатності погоджувати щоденні дії з перспективою розвитку організації.
3. Використання плану як критерію для контролю фактичних параметрів.

4. Організація щоденної особистої праці всіх працівників управління.
5. Процес планування охоплює не тільки організаційні, матеріальні, технічні, технологічні, фінансові, кадрові, а й психологічні чинники: з'ясування та узгодження намірів (організація повинна координувати рух усіх її підрозділів в одному напрямі або до однієї системи цілей), участь у реалізації намірів, створення структури прийняття оперативних рішень.

Реалізація функції «планування» повинна ґрунтуватися на принципах повноти, точності, економності, гнучкості, безперервності, участі виконавців і розробленні планів.

**Принцип повноти** – передбачає необхідність охоплення планом усіх параметрів чи дій у сфері яких стосуватиметься майбутня діяльність.

**Принцип точності.** Неточності можуть бути настільки відчутними, що це суттєво впливатиме на достовірність результату.

**Принцип економності.** Планування не може бути самоціллю. Економічний аспект важливий передусім при одержанні інформації, необхідної для процесу планування.

**Принцип гнучкості.** Якщо плани виявляться нездійсненними, то їх необхідно переглянути.

**Принцип безперервності.** Планування не повинно бути разовим. Перші етапи планування не завжди приносять бажаний ефект, однак на помилках та їх аналізі вчаться.

**Принцип участі виконавців у розробці планів.** Обґрунтованими плани можуть бути тільки за умови залучення майбутніх виконавців планів.

Результатом планування є план.

**План** – система взаємопов'язаних, об'єднаних загальною метою завдань, що передбачають терміни, порядок, послідовність, умови, ресурси та результати виконання.

Таблична форма плану має вигляд таблиці. Кожний рядок таблиці відповідає певним заходам плану. У стовпцях цієї таблиці послідовно викладається зміст планових заходів, виконавці, терміни реалізації, місце виконання, необхідні ресурси, матеріальне обладнання, інструменти, відмітка про виконання та примітка. Таблична форма плану приведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

План виконання робіт

№ п/п	Види робіт та операцій	Виконавець	Терміни виконання	Місце виконання	Необхідні ресурси, матеріали, обладнання, інструменти	Відмітка про виконання	Примітка
1.							
2.							
3.							

Функція управління «організування» спрямована на побудову організації, яка закріплює повноваження, завдання та обов'язки працівників у різних підрозділах і на різних рівнях управління.

**Організування** – вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією, встановлення у ній системи зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.

Після визначення перспектив організації та завершення її побудови особливого значення набувають питання створення максимальної зацікавленості працівників у результатах діяльності організації, тобто мотивування.

**Мотивування** – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

Контролювання завершує цикл управління. Суть його полягає у своєчасному виявленні відхилень у роботі, зумовлених або низькою виконавчою дисципліною працівників, або впливом чинників зовнішнього середовища та внесення необхідних коректив у діяльність організації, завдяки чому забезпечується реалізація намічених планів і цілей.

**Контролювання** – вид управлінської діяльності спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів діяльності її структурних одиниць та вживання коригуючих заходів у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

Суб'єктом і об'єктом управління є люди. При цьому у своїй діяльності, поведінці вони керуються певними уявленнями, мотивами, цілями, настроями, емоціями. Виходячи з цього, ефективність управлінської діяльності залежить від психіки конкретних людей. І якщо це так, то досліджувати управлінську діяльність доцільно через дослідження суб'єктів та об'єктів управління, тобто за допомогою психології взагалі і психології управління окремо.

## 1.2. Психологія управління як галузь психологічної науки.

Психологія управління (ПУ) як наука виникла на початку ХХ століття і динамічно розвивається. Цей процес зумовлено науково-технічним прогресом, нарощенням масштабів виробництва, зростанням ролі людського фактора та розвитком науки психології.

**Психологія управління** – галузь психології, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності [19].

Кожна дисципліна має предмет і об'єкт дослідження.

**Об'єкт психології управління** – організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації [3].

**Предмет психології управління** – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації [3].

До психологічних закономірностей управлінської діяльності відносять:

- роль людського фактору і психологічних чинників в управлінні;
- оптимальний розподіл професійних і соціальних ролей у групі (організації);
- лідерство і керівництво;
- процеси інтеграції, згуртованості колективу, психологічний клімат, спрацьованість, психологічна сумісність;
- неформальні стосунки між членами групи;
- психологічні механізми прийняття управлінських рішень;
- соціально-психологічні якості керівника тощо.

Предметом дослідження психології управління виступатимуть психологічні явища в діяльності організації, зокрема психологічні чинники, що зумовлюють ефективність праці керівника.

До цих чинників належать:

- психологічне забезпечення професійної діяльності керівників (професійне самовизначення, професійна підготовка і підвищення кваліфікації);
- вивчення психологічних особливостей процесів перероблення й генерування інформації;
- удосконалення стилю і культури ділових взаємостосунків;
- пошук та активізація резервів управлінського персоналу, включаючи оцінки та добір керівників для потреб організації тощо [19].

На основі єдності предмета і об'єкта психології управління виокремлюють такі її завдання [3]:

1. Аналіз і вивчення методологічних та теоретичних засад психології управління, розроблення методів і методик теоретично прикладних досліджень.

2. Виявлення і дослідження: особливостей керівника, специфіки управлінської діяльності, особистості підлеглого, психологічних особливостей взаємодії в системі «керівник-підлеглий», «керівник - інші керівники», «організація-організація» в процесі управління, психологічних особливостей стилів керівництва, проблеми статі в управлінні.

3. Вивчення психологічних особливостей управління організаціями, групами: формальні і неформальні групи, фактори, що впливають на ефективність роботи групи, розробка рекомендацій щодо управління неформальними групами, проведення зборів.

4. Психологічний аналіз засад управлінської діяльності, сутності і особливості прийняття управлінських рішень, ділового спілкування та ведення переговорів.

5. Аналіз психологічних основ людськими ресурсами: цілі і завдання психології управління ресурсами, психологічні особливості добору кадрів, оцінювання діяльності персоналу.

6. Теоретико-методичне забезпечення викладання навчальної дисципліни «Психологія управління».

Відповідно до завдань психології управління сформувалася і її структура як навчальної дисципліни (Рис. 1.2.)

Психологія управління функціонує і розвивається у нерозривному зв'язку із численними науками: філософією, соціологією, політологією, економікою, педагогікою, медициною збагачуючи водночас і своїми відкриттями.

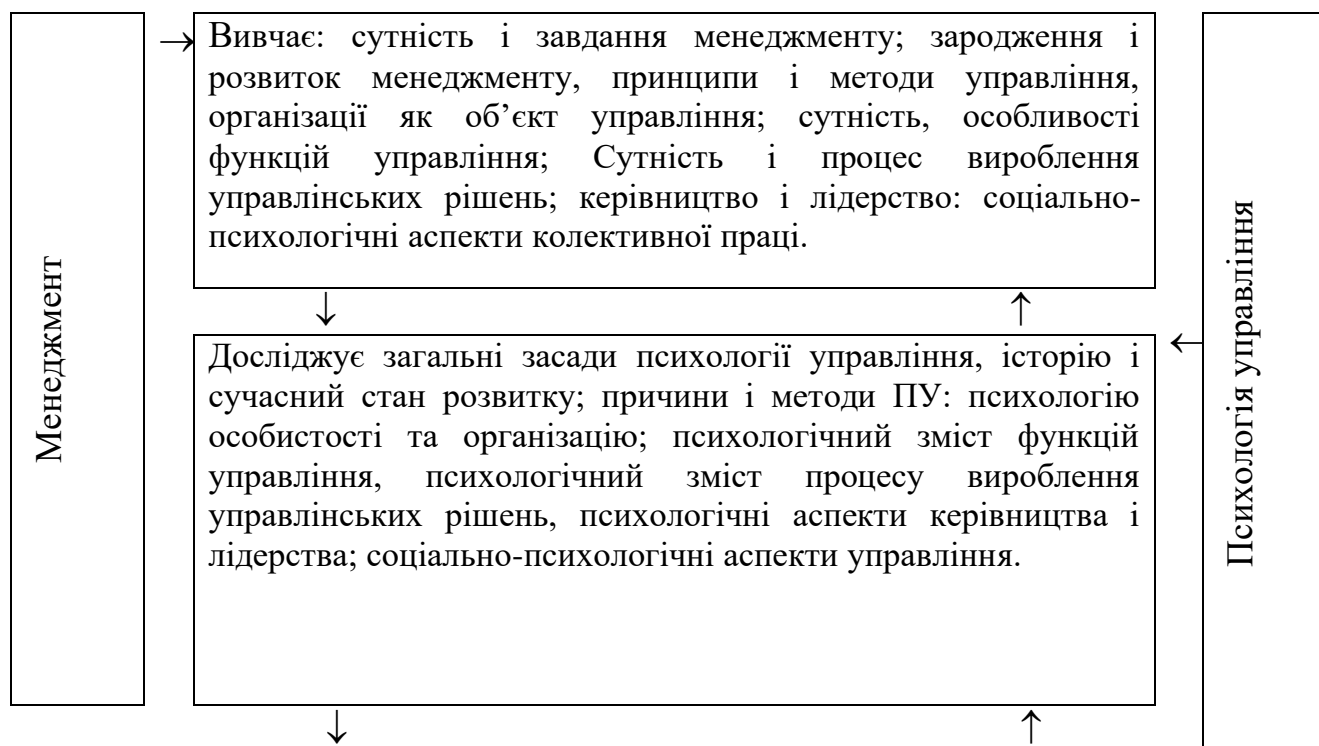


Рис. 1.2. Структура психології управління як навчальної дисципліни

Найтіснішими є її зв'язки з наукою управління (менеджментом) та психологічними дисциплінами (таблиця 1.2.).

Таблиця 1.2.

Взаємозв'язки психології управління з менеджментом та психологічними дисциплінами





Продовження таблиці 1.2.

Загальна психологія	→ Вивчає загальні універсальні принципи і методи дослідження. Особлива цінність положення загальної психології, що стосується характеру, здібностей, функціонування психічних процесів.	←	Психологія управління
	↓		
Вікова психологія	→ Принципи і методи дослідження психології управління. Характер, здібності функціонування психічних процесів у керівників	←	Психологія
	↓		
Педагогічна психологія	→ Зосередження на дослідженні психологічних особливостей на різних етапах формування, розвитку і зрілості.	←	Психологія управління
	↓		
Етнопсихологія	→ Вивчає можливості і психічні особливості керівників кожної вікової групи, що є важливим при виборі форм і методів управлінської діяльності.	←	Психологія управління
	↓		
Психологія конфліктів	→ Досліджує психологічні закономірності, принципи і внутрішню сутність навчання і виховання особистості.	←	Психологія управління
	↓		
Психологія конфліктів	→ Вивчає психологічні основи професійного навчання працівників організації та здійснення виховного впливу на них.	←	Психологія управління
	↓		
Психологія конфліктів	→ Наука про психічні особливості, ментальність, властивості національного характеру	←	Психологія управління
	↓		
Психологія конфліктів	→ Дає рекомендації під час міжнародних ділових переговорів, неформального спілкування з представниками різних національностей, ефективного розв'язання етнічних конфліктів в організації.	←	Психологія управління
	↓		
Психологія конфліктів	→ Досліджує психологічні закономірності виникнення, розвитку, діагностики, профілактики та управління конфліктами у різних сферах взаємодії людей.	←	Психологія управління
	↓		
Психологія конфліктів	→ Використовує здобутки психології конфліктів при аналізі психологічних конфліктів в організаціях та у сфері управління.	←	Психологія управління
	↓		

Цей перелік не вичерпує багатогранну взаємодію психології управління з іншими галузями психології, в процесі якої вона розширює та поглиблює свої прикладні можливості.

### **1.3. Методологія і методи психології управління.**

#### **1.3.1. Методологія психологічного дослідження.**

Результативність і ефективність психологічного дослідження залежить від відповідної методології.

**Методологія** (від грец. *methodos* – шлях дослідження, спосіб пізнання і *logos* – слово, вчення) – вчення про загальні положення, структуру, логічну організацію, принципи побудови, методи, форми і способи науково – пізнавальної діяльності [5].

Методологія науки визначає об'єкт, предмет, сукупність досліджуваних засобів, методів, технологій, категорії, поняття і терміни.

Методологія психологічного дослідження є фундаментом, на якому будується пізнавальний процес про психічну природу людини.

В структурі методологічного пізнання виділяють кілька рівнів.

Так А.В. Слостенік, В.П. Каширин, Л.П. Сергієнко [5] визначають: філософський, загально-науковий і технологічний рівні методології.

У психологічному тлумачному словнику найсучасніших термінів позначено три різних рівні наукового підходу до методології: філософська, загальнонаукова і спеціально наукова [19].

Л.Є. Орбан-Лембрик розділяє також три рівні: загальна методологія, спеціальна методологія і методологія як сукупність конкретних методичних прийомів дослідження [3].

**Філософський** (найвищий) рівень методології дозволяє скласти загальне уявлення про будову світу, розвиток природи, соціального суспільства, індивідуума. Вона існує як система жорстких норм або вказівок на необхідність певних технічних прийомів – вона лише пропонує основні орієнтири. До цього рівня методології залучають розгляд загальних форм наукового мислення [5, 19].

Другий рівень – **загальнонаукова методологія** – представляє собою теоретичні концепції, що сприйнятливі всіма, або більшістю наукових дисциплін. До неї належать концепції системного наукового аналізу, структурно – рівневий підхід, кібернетичні принципи опису складних систем. На цьому рівні розробляються і загальні проблеми побудови наукового дослідження, способи здійснення теоретичної та емпіричної діяльності, зокрема – загальні проблеми побудови експерименту, спостереження і моделювання. Загальнонаукова методологія формулює загальні принципи, які застосовують у дослідженнях [3,5,19].

Третій рівень – **конкретно-наукова методологія (спеціальна)** – розробляє, ті ж проблеми, що й методологія загальна, але в рамках конкретних наук, виходячи з особливостей об'єкта науки стосовно як теорії, так і

емпіричної діяльності. Конкретно-наукова методологія (спеціальна) формулює методологічні принципи, що використовують у певній галузі знання [3,5,19].

Четвертий рівень – **технологічна методологія** – дозволяє використовувати найбільш ефективні методи, методики, способи, засоби та процедури дослідження [3,5,].

**Метод** – шлях наукового пізнання, спосіб, за допомогою якого пізнається предмет науки. Він відповідає на запитання як пізнавати.

**Методика** – сукупність методів, прийомів проведення будь-якої роботи. В психологічному дослідженні це формалізовані правила збору, обробки і аналізу інформації. За допомогою методики фіксують характеристики поведінки та результати зовнішніх впливів на суб'єкт [5].

**Процедура** – офіційно встановлений чи прийнятий традиційно порядок, послідовність дій для здійснення або оформлення якихось справ.

### 1.3.2. Методологічні принципи дослідження психології управління.

**Принцип** (від лат. *principium* – начало, основа) – первоначало; те що лежить в основі певної наукової теорії; максимально широкі за обсягом твердження, в яких фіксується предмет науки, її теорія і методи [19].

**Принципи психології управління** – правила, основні положення і норми, якими керуються органи управління в процесі здійснення управлінської діяльності.

Відповідно до рівнів методології принципи психології управління поділяють на загальні та галузеві (Рис. 1.3.).

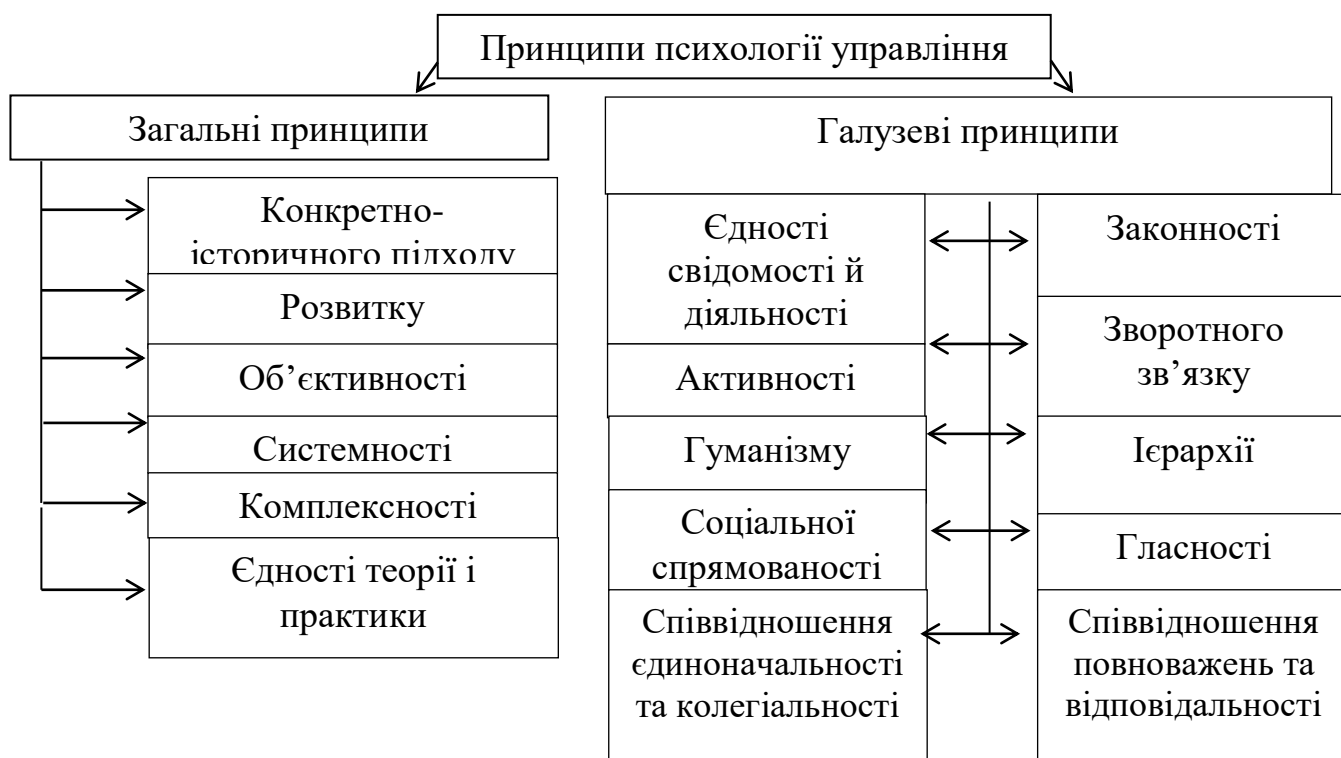


Рис. 1.3. Класифікація принципів психології управління

Загальні принципи передбачають дослідження об'єкта, процесу, явища у розвитку, різноманітних взаємозв'язках із зовнішнім середовищем та іншими системами. До них відносять:

**Принцип конкретно – історичного підходу.** Забезпечує вивчення явища з погляду його виникнення, етапів розвитку, сучасного і майбутнього стану.

**Принцип розвитку.** Діалектично пов'язаний з принципом історизму. Він орієнтує на розгляд управлінської діяльності у процесі закономірних змін, тобто в розвитку, динаміці.

**Принцип об'єктивності** передбачає об'єктивність наукового дослідження, вивчення об'єктивних закономірностей розвитку явищ управління, вимагає, щоб методи дослідження і позиція дослідника не впливали на одержані результати. Він спрямований проти суб'єктивізму, авторитаризму, необдуманих дій, поспішних рішень.

**Принцип системності** дає змогу розглядати психологію управління як елемент інших систем (психології, системи управління, пов'язувати нові знання з набутими раніше, що забезпечує безперервність її розвитку.

**Принцип комплексності.** Головна умова комплексу – врахування в кожному складному явищі всіх його аспектів. Реалізація цього принципу означає необхідність розвитку міждисциплінарних зв'язків психології управління, її взаємодії з іншими науками.

**Принцип єдності теорії і практики** розкриває діалектику руху людського знання до істини, констатує визначальну роль практики у процесі пізнання психічних явищ управлінської діяльності, яка є критерієм істинності теоретичних положень; теорія, що спирається на практику є абстрактною, безплідною, а практика, яка не ґрунтується на теорії, не має необхідної цілеспрямованості та доцільності.

**До галузевих принципів** належать принципи, обов'язкові власне для психології управління як науки. До них виокремлюють:

**Принцип єдності свідомості й діяльності.** Свідомість і діяльність перебувають у тісному зв'язку, зумовлюють одна одну: діяльність впливає на формування свідомості, психічних зв'язків, процесів, властивостей, а вони регулюють людську діяльність, є умовою її адекватності. Професійну управлінську діяльність можна трактувати як результат вияву свідомості людини, як процес досягнення індивідом поставлених цілей, пошуку способів здійснення.

**Принцип активності.** В основі його – визнання того, що активний взаємозв'язок людини з навколишнім середовищем є необхідною умовою її життєдіяльності.

**Принцип гуманізму.** Як морально – етичний аспект пізнання, він визнає і трактує людину як найвищу цінність.

**Принцип соціальної спрямованості.** Передбачає врахувати в процесі управлінської діяльності інтересів суспільства, організації, особистості.

**Принцип законності.** Полягає в дотриманні правових норм у здійсненні управлінської діяльності.

**Принцип співвідношення єдиноначальності та колегіальності.** Відтворює взаємодію двох форм вияву повноважень: а) єдиноначальність, яка полягає у персональній відповідальності керівника за прийняті управлінські рішення; б) колегіальність, що є формою колективної підготовки проектів рішень. Подвійне підпорядкування (коли вищий за рангом керівник передає свої рішення працівникам, міняючи їх безпосереднього керівника, підриває авторитет останнього, спричинює не обов'язковість, поширює намагання уникнути відповідальності, знижує рівень активності, ініціативності, самостійності).

**Принцип співвідношення повноважень та відповідальності.** Передбачає такий розподіл повноважень і відповідальності, який забезпечив би найефективнішу дію системи, коли рішення приймають один раз, а не переадресовують від однієї інстанції до іншої.

**Принцип зворотного зв'язку.** Виявляється в тому, що процес управління ефективний за умови, що керівник постійно отримуватиме інформацію про ефект дії певної підсистеми, про досягнення чи недосягнення мети.

**Принцип ієрархії.** Головною вимогою його розгляд будь – якої системи як частини більшої системи.

**Принцип гласності.** Передбачає забезпечення всіх працівників в прийнятті управлінських рішень на основі широкої поінформованості.

### 1.2.1. Методи дослідження психології управління.

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

**Метод дослідження психології управління** – спосіб, шлях одержання необхідної інформації про психологічні явища у сфері праці й управління, психологічні особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу [3].

На сьогодні існує велика кількість основних груп дослідницьких методів [1, 3, 5, 7, 8, 12, 16, 18, 19, 20].

С.Л.Рубінштейн створив одну з перших радянських класифікацій основних методів дослідження і виділяв:

1. **Спостереження** - зовнішнє (об'єктивне), пряме (безпосереднє спостереження людини), опосередковане (спостереження за продуктами діяльності людини).

2. **Експеримент:**

- природний (проведення досліджень безпосередньо під час діяльності);
- лабораторний (моделювання професійної діяльності);
- психолого-педагогічний (експеримент з навчанням);
- допоміжний (дослідження психологічних показників у комплексі із анкетуванням та тестуванням).

Поряд зі спостереженням та експериментом С.Л.Рубінштейн виділяв:

1. **Порівняльний метод** (порівняння між нормою та патологією).
2. **Генетичний метод** (порівняння між різними віковими групами).

Б.Г. Ананьєв усі методи класифікував за чотирма основними групами:

**1. Організаційні:**

- порівняльний;
- лонгітюдний – тривале дослідження одних і тих самих людей;
- комплексний – передбачає поєднання порівняльно-лонгітюдних методів.

**2. Емпіричні:**

- а) спостереження та самоспостереження;
- б) експериментальний: лабораторний; польовий; природний; формуючий;
- в) психодіагностичний:
  - стандартні та проєктивні методики, анкета, інтерв'ю, бесіда тощо;
- г) аналіз процесу та продукту діяльності: професіографія; хронометрія; оцінка продукту праці;
- д) моделювання;
- є) біографічний

**3. Методи обробки даних** (методи математичної статистики, факторний аналіз, якісний аналіз тощо).

**4. Інтерпретаційні методи.** Вони з'ясовують суть, структуру і тенденції розвитку психологічних явищ в управлінні.

Аналізуючи основні групи дослідницьких методів, можна виділити такі методи дослідження психології управління (Рис. 1.4):

**Загальнонаукові методи дослідження:**

**Теоретичний аналіз і синтез.** Аналіз - розчленування об'єктів у свідомості, виділення окремих їх частин. Синтез – мисленнєва операція, в процесі якої об'єднуються в єдине ціле виділені в аналізі певні частини.

**Порівняння і класифікація.** Порівняння - зіставлення одних понять, явищ з іншими для встановлення їх тотожності чи відмінності. Класифікація дає змогу визначити групи чи класи явищ.

**Систематизація, узагальнення і типологізація.** Систематизація – групування, зведення в систему психологічних явищ управлінської діяльності. Узагальнення – об'єднання різних факторів, виокремлення головних із них. Типологізація – розподіл системи на групи, що вивчаються, пошук надійних способів їх ідентифікації.

**Абстрагування і конкретизація.** Абстрагування – уявне відокремлення певної ознаки. Конкретизація – застосування теоретичних знань до конкретної ситуації для поглиблення їх розуміння.

**Індукція і дедукція.** Індукція – дослідження явищ і процесів, під час якого від окремих фактів переходять до загальних положень та висновків. Дедукція – спосіб дослідження за якого окремі положення логічно виводяться із загальних положень.

**Моделювання.** Передбачає встановлення подібності явищ, адекватності одного об'єкта іншому і створення на цій основі простого за структурою і

змістом об'єкта, що відображає складнішу модель, яка у процесі пізнання дає нову інформацію про реальний об'єкт вивчення.

**Економіко-математичні методи.** Застосовують при вивченні випадкових або ймовірних явищ. Завдяки їм виявляють закономірності, серед випадковостей. До цієї групи належать методи елементарної математики, методи математичного аналізу, методи математичної статистики, методи математичного програмування, методи теорії ймовірності.



Рис. 1.4. Класифікація методів дослідження психології управління

Психологічні методи дослідження особистості детально вивчаються у дисциплінах: «Загальна психологія», «Психологія особистості», «Вікова та педагогічна психологія». Соціально-психологічні методи вивчення організації (груп) в соціальній психології.

Розглянемо більш детально методи вивчення документів і методи психологічного аналізу управлінської діяльності.

**Документи** – це спеціально створені предмети, призначені для передавання та збереження інформації, а також будь – яка інформацію, що містить дані про зміни у змісті праці особистості, обсяг виконаних нею робіт, відносини в організації тощо.

На практиці використовують різні методи вивчення документів або їх сукупність. Найпоширенішими є біографічний метод і контент-аналіз.

**Біографічний метод.** Полягає у вивченні вузлових аспектів особистої трудової біографії претендента на посаду під кутом його придатності вимогам організації: походження і освіта, кваліфікація і вміння, дотеперішнє просування по службі, зміна місць проживання і причини цього, інтереси, стан здоров'я. При аналізі документів кандидатів (анкет, резюме попередньої трудової діяльності, автобіографій, характеристик, копій документів про освіту, звертають особливу увагу на: зовнішній вигляд заповнення документа, розбірливість почерку та чіткість викладу матеріалу, пропущені або залишені без відповіді питання, авторитетність навчального закладу, який закінчив претендент, попередній трудовий досвід, який може бути корисним організації, на схильність кандидата до регулярної зміни місць праці, причини зміни роботи, особливості службового зростання претендента на попередніх місцях роботи, а також на мотиви пошуку місця праці в даній організації. За допомогою біографічного методу відбувається систематичний опис людини. Він дає змогу простежити динаміку життєвого шляху, враховуючи економічні, соціальні, моральні, етнопсихологічні і психофізіологічні аспекти.

**Контент – аналіз** (від англ. content – зміст). Він визначається як метод вияву та оцінки специфічних характеристик текстів та інших носіїв інформації, в яких виокремлені певні смислові одиниці змісту та форми інформації. Суть його полягає в тому, що відповідно до своїх завдань дослідник виокремлює певний набір смислових одиниць (терміни, оцінки та ін.), відшукає їх згадування в текстах документів, фіксує результати в картці контент – аналізу, а потім підраховує частоту їх використання. Контент – аналіз реалізується за допомогою виділення смислових одиниць (одиниць аналізу і одиниць рахунку). Як одиниці аналізу використовують документи в цілому, символи, судження різноманітні елементи тексту. Одиницями рахунку виступають кількість друкованих знаків або абзаців тексту, число газетних рядків, друкована площа в квадратних сантиметрах, хвилини теле і радіомовлення. Наприклад, при аналізі ділової преси за смислові одиниці беруть поняття " інфляція ", " бізнес ", " бюджет ", " кредит ", а за одиниці рахунку – розмір газетної площі, що присвячена досліджуваній проблемі.

**Методи психологічного аналізу управлінської діяльності.** Як відомо, людська діяльність – це складна система взаємопов'язаних дій та вчинків людини, спрямованих на перетворення об'єктивної реальності. Особливістю діяльності працівника є конкретна спрямованість на отримання результату, вираженого як у кількісному так і в економічному еквіваленті. З психологічного погляду оцінка діяльності працівників передбачає дослідження як усієї сукупності дій, так і їх поєднання в системі операцій, способів



(прийомів) діяльності, а також результатів його праці. До цієї групи методів слід віднести такі методичні прийоми, як хронометраж, фотографію робочого дня, метод аналізу продуктів діяльності.

**Хронометраж** – метод вивчення витрат часу роботи керівника (робітника) або устаткування шляхом безпосереднього спостереження на робочому місці.

Розрізняють безперервний, вибірковий і цикловий хронометраж. При безперервному хронометражі всі елементи праці досліджуються у порядку їх виконання. Вибірковий хронометраж застосовується для вивчення окремих елементів трудових операцій незалежно від їх послідовності. У тих випадках, коли важко достатньо точно виміряти затрати часу на елементи операції, які мають незначну тривалість (3-5с.), використовується цикловий хронометраж. Його призначення полягає в тому, що послідовні трудові прийоми об'єднуються у групи з різним складом досліджуваних елементів. На підставі замірів тривалості виконання груп елементів визначається тривалість кожного елемента, що є складовою досліджуваної операції.

Підготовка до хронометражу вимагає від дослідника дотримання низки методичних вимог, серед яких:

- вибір об'єктів спостереження: визначається метою дослідження;
- розділення трудової операції на окремі елементи. З цією метою детальний опис операції (прийом дій, дії, комплекси дій) вноситься у спеціальний документ – хронокарту. На титульній стороні хронокарти зазвичай записуються дані про операції, обладнання, інструменти, стан робочого місця;
- встановлення точок фіксації. Точка фіксації – це чітко окреслені (за звуковим або зоровим сприйманням) моменти початку і завершення операції;
- визначення чисел спостережень, що зумовлено варіативністю дій при різних виробничих умовах;
- заповнення документації на основі даних спостереження.

Важливим елементом аналізу тут виступає вияв зайвих дій, знаходження середньої тривалості кожного елемента операції і операції загалом. Основним результатом хронометражу є встановлення норм витрат часу на виконання досліджуваної дії, операції. Серед інших дослідницьких цілей – вивчення передового досвіду, формування підґрунтя для побудови фотографії робочого дня.

**Фотографія робочого дня.** Даний метод спрямований на фіксацію затрат часу на всі види робіт, включаючи перерви, що мали місце під час певного відрізка часу або впродовж робочого дня. Для побудови фотографії робочого дня використовується широкий перелік технічних засобів фіксацій від секундоміру до відеокамер.

За об'єктом спостереження виділяють фотографії індивідуальні, групові, а також самофотографію. При індивідуальній фотографії дослідник вивчає витрати часу одним працівником за час робочої зміни або іншого періоду часу. Групова фотографія є доцільно у тих випадках, коли робота виконується кількома працівниками, зокрема при груповій організації праці.

Самофотографія реалізується самими працівниками, які фіксують величину витрат робочого часу і причини їх виникнення.

Як приклад, можлива схема побудови фотографії робочого дня керівника приведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Фотографія робочого дня керівника

№ з/п	Дія	Витрати часу	
		у хв.	у %
1	Вивчення інформації: укази, постанови, накази, розпорядження, докладні записки, прийом докладів тощо.		
	Проведення ділових нарад		
3	Телефонні розмови у справах		
4	Телефонні розмови з особистих (приватних) питань.		
5	Робота з відвідувачами клієнтами.		
6	Оформлення ділової документації: листи, накази, розпорядження, згоди, контракти.		
7	Відвідування нарад, виставок, участь у презентаціях.		
8	Перерва на обід.		
9	Відвідування державних установ, банків, податкової інспекції тощо.		
10	Рутинна, але обов'язкова робота, що не носить творчого характеру.		
11	Неформальне спілкування з колегами, співробітниками.		
12	Здійснення контролю за діяльністю.		
13	Разом		

**Аналіз продуктів діяльності.** Спрямований на аналіз продуктів управлінської, трудової чи творчої діяльності. Даний метод є важливим, коли йде мова про творчу діяльність працівників, зважаючи на унікальність або неординарність запропонованих ідей чи рішень. Він є суттєвим елементом аналізу, коли фіксуються, наприклад, падіння обсягів продажі зниження якості наданих послуг. Об'єктом аналізу методу можуть бути як якісні, так і кількісні показники (наслідки) діяльності працівників. Серед якісних показників у межах методу можуть братися до уваги: число реалізованих ідей, замученість інвесторів чи сума інвестицій, отриманий прибуток, рекламації або претензії споживачів продукції. Якісні показники – це зосередженість на способах їх реального впровадження, пізнавальних (когнітивних) стратегіях розв'язку проблемних завдань, рішеннях, що приймаються під час обговорень чи дискусій.

## Висновки

**1.** Управління – цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною певних обставин.

Видами управління є:

- управління в неживій природі (технічних системах);
- управління в живій природі (біологічних системах);
- управління у суспільстві (соціальне управління).

Сутність управління – процес впливу управління на об'єкт управління для досягнення визначених цілей. Складовою частиною управління є менеджмент.

Менеджмент - цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців, з метою реалізації поставлених завдань та досягнення визначених цілей у ринкових відносинах.

Управління передбачає наявність суб'єкта і об'єкта управління, між якими існує певних зв'язок. Організований вид трудової діяльності керівника називається управлінською діяльністю.

Управлінська діяльність – сукупність скоординованих по цілям, задачам, місцю і часу дій, та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

Продуктом управлінської діяльності є:

- 1) підготовка і прийняття рішення;
- 2) реалізація (виконання) рішення;
- 3) контроль виконання рішення.

Ці три операції формують процес управління.

Основою управління є розробка і прийняття суб'єктом управління управлінського рішення.

Управлінське рішення – вибір однієї з альтернатив впливу на об'єкт управління, тобто це модель в якій з певного числа варіантів вибирається кращий.

Зміст управлінської діяльності визначають функції управління, які забезпечують формування способів управлінського впливу.

**2.** Психологія управління – галузь психології, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності.

Об'єктом психології управління є організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації.

Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.

На основі єдності предмета і об'єкта психології управління окреслюють завдання і структуру.

Психологія управління функціонує та розвивається у нерозривному зв'язку з численними науками. Найтіснішими є її зв'язки з наукою управління та психологічними дисциплінами.

**3.** Методологія – вчення про загальні положення, структуру, логічну організацію, принципи побудови, методи, форми і способи науково – пізнавальної діяльності.

В структурі методологічного пізнання виділяють 4 рівні:

- 1) філософський – складає загальне уявлення про будову світу;
- 2) загальнонауковий – формує загальні принципи;
- 3) конкретно-науковий – продукує методологічні принципи у певній галузі знання.
- 4) технологічна методологія, тобто конкретні методи, методики, процедури дослідження.

Принципи психології управління – правила, основні положення і норми, якими керуються органи управління в процесі здійснення управлінської діяльності.

Відповідно до рівнів методології принципи психології управління поділяють на загальні та галузеві.

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

У психології управління методи дослідження поділяють на:

- 1) загальнонаукові;
- 2) психологічні методи вивчення особистості в системі управління;
- 3) соціально-психологічні методи вивчення груп;
- 4) методи психологічного аналізу управлінської діяльності.

### **Контрольні питання та завдання**

1. У чому суть понять «управління» та «менеджмент»? Вкажіть їх відмінності.
2. Чим обґрунтовується потреба у виникненні управління як науки?
3. Що таке суб'єкт та об'єкт управління?
4. Дати визначення поняття «управлінська діяльність». У чому відмінність управлінської діяльності від інших видів діяльності?
5. Що є продуктом управлінської діяльності?
6. Що визначає зміст управлінської діяльності?
7. Охарактеризуйте поняття «психологія управління», «об'єкт психології управління», «предмет психології управління».
8. Визначте завдання і структуру психології управління.
9. Охарактеризуйте взаємозв'язки психології управління з іншими дисциплінами.
10. Яким є співвідношення між методологією, методологічними принципами та методами дослідження в психології управління?
11. Охарактеризуйте принципи дослідження психології управління.
12. Визначте загальнонаукові методи дослідження.

13. Охарактеризуйте психологічні методи вивчення особистості в системі управління.
14. Поясніть основні положення соціально-психологічних методів вивчення груп в структурі управління.
15. Охарактеризуйте методи психологічного аналізу управлінської діяльності.

### **Тести для самоконтролю**

1. Управління – це:
  - а) складова менеджменту;
  - б) керівництво людьми;
  - в) цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин;
  - г) управлінська діяльність.
  
2. Організація – це група людей, діяльність яких чи спонтанно координується задля досягнення:
  - а) прибутку;
  - б) спільної мети;
  - в) конкурентних переваг;
  - г) ринкових позицій.
  
3. Предметом психології управління є:
  - а) управлінська діяльність;
  - б) психологічні закономірності управлінської діяльності;
  - в) сукупність психічних явищ і відносин;
  - г) психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.
  
4. Цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей у ринкових відносинах – це:
  - а) управління;
  - б) менеджмент;
  - в) керівництво;
  - г) управлінська діяльність.
  
5. Правила, основні положення і норми, якими керуються органи управління – це:
  - а) методи дослідження;
  - б) методики дослідження;
  - в) принципи дослідження;
  - г) процедури дослідження.
  
6. Формалізовані правила збору, обробки і аналізу інформації – це:

- а) методологія;
  - б) методи;
  - в) методики;
  - г) принципи.
7. До загальних принципів психології управління відносять:
- а) принцип комплексності;
  - б) принцип гуманізму;
  - в) принцип законності;
  - г) принцип гласності.
8. Який з методів не входить до психологічних методів вивчення особистості в системі управління:
- а) соціометрія;
  - б) експеримент;
  - в) опитування;
  - г) самопостереження.
9. До галузевих принципів психології управління відносять:
- а) принцип комплексності;
  - б) принцип об'єктивності;
  - в) принцип системності;
  - г) принцип ієрархії.
10. До методів вивчення документів відносять:
- а) контент-аналіз;
  - б) метод тестування;
  - в) метод анкетування;
  - г) метод щоденників.

### **Теми рефератів, доповідей**

1. Сутність, значення і особливості розвитку менеджменту.
2. Соціометрія як основний метод діагностування міжособистісних стосунків в організації.
3. Психологічні методи вивчення особистості в системі управління.
4. Контент-аналіз як метод дослідження в психології управління.
5. Методи психологічного аналізу управлінської діяльності.

## ТЕМА 2. ІСТОРІЯ І СУЧАСНИЙ СТАН ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

### План лекції:

- 2.1. Зародження і розвиток психології управління в лоні філософії.
- 2.2. Формування психологічних знань про управління в теорії управління.
- 2.3. Становлення і розвиток зарубіжної психології управління.
- 2.4. Становлення і розвиток вітчизняної психології управління.

### Ключові поняття теми:

*Школа наукового управління, класична (адміністративна) школа управління, системний і ситуаційний підходи до управління, хоторнський експеримент, школа «фордизму», школа людських стосунків, школа поведінкових наук, парадигма.*

### Рекомендована література

#### Базова:

1. Єрмоленко М.М. Менеджмент: Навчальний посібник. / М. М. Єрмоленко, С. А. Єрохін, О. А. Стороженко – К.: Національна академія управління, 2006. – с.35- 73.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник Вид. 2-ге, доп. виправ./ О. Є. Кузьмін. О. Г. Мельник – К.: Академвидав, 2007. – с.19 -31.
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психології управління : Посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – с.55 - 108.
4. Стадник В.В. Менеджмент : Підручник. Вид 2-ге, випр., доп. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2007. – с.27 – 54.
5. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – с.75 – 130.
6. Юрков О.С. Психологія управління: Опорний конспект. / О.С. Юрков, Т. Ю. Бубряк. – Мукачєво: МДУ, 2013. – с.17 – 25.

#### Допоміжна:

7. Васильєва Е. К. История в лицах и событиях. Знаменитые мудрецы. / Е. К. Васильєва, Ю. С. Пернатъев. – Х.: Фолио, 2010. – 510с.
8. Гірняк О. М. Менеджмент: Підручник. / О. М. Гірняк, П. П. Лозановський. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 352с.
9. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / Г. В. Осовська. – К.: Кондор, 2003. – 556с.
10. Психологічний тлумачний словник найсучасніших термінів. – Х.: Прапор, 2009.– 672с.
11. Савельєва В. С. Психологія управління: Навчальний посібник. / В. С. Савельєва. – К.: В. Д. Професіонал, 2005. – 320с.
12. Сарапулова Є. Г. Психологія управління: Навчальний посібник. / Є. Г. Сарапулова, П. С. Єщенко. – К.: Університет «Україна», 2006. – 144с.
13. Сто великих психологів. / Авт-упор. Яровицький В. – М.: Вега, 2007. – 432с.

14. Юрков. О. С. Психологія праці та інженерна психологія: Навчально-методичний посібник. / О. С. Юрков. – Мукачево : МДУ, 2012. – 181с.

Психологія управління порівняно молода галузь психології. Хоча ідеї психології управління виникають в надрах філософії, соціології, в теорії управління та у сфері психології.

## 2.1. Зародження і розвиток психології управління в лоні філософії.

Древні філософи вважали, що причиною бідності суспільства як правило є відсутність потрібного управління або порушення старшинства ліги людьми і нехтування певними правилами управління. Питання про природу і принципи справедливого і ефективного управління складало предмет роздумів багатьох великих мислителів античності: Конфуція, Мен-Цзи, Сократа, Платона, Арістотеля, Полібія, Плутарха та ін. (Таблиця 2.1)

Таблиця 2.1.

Ідеї психології управління в працях мислителів античності і Давнього Сходу [8, 3, 6, 7, 9, 10]

<b>Філософи, політичні діячі</b>	<b>Основний внесок у розвиток психології управління</b>
<b>Конфуцій</b> (516-479 р. д. н. е.) <i>Китай</i>	Розвиток проблем управління вбачав в етико-психологічній спрямованості діяльності правителя, який має служити своєму народові й правити за допомогою особистого морального прикладу. А піддані, підлеглі – виявляти покірність і повагу до свого правителя, тиранії в управління філософ не схвалював. Саме тому він постійно повторював, що правитель повинен застосовувати етичні норми а не силу, адже, на його думку, людина від природи є доброю, псують її зовнішні обставини. Тому потрібно внутрішньо самовдосконалюватися, долаючи вплив спільнот у яких живе людина. Загалом конфуціанський ідеал управління засобами морального прикладу виявився реформаторським, він був офіційною філософією китайської адміністрації протягом багатьох століть.



<p><b>Мен-Цзи</b> (371-829р. д. н. е.) <b>Китай</b></p>	<p>Підкреслював, що найважливішим чинником будь-якої держави є народ, а не правитель. В уявленні Мен-Цзи управління повинно ґрунтуватися на природі людини, яка за його переконанням переважно позитивна, добра. Тому управління має базуватися на принципах справедливості, свободи, турботи уряду про людей похилого віку та малозабезпечених. Він стверджував, що правитель який не дбає про добробут свого народу втрачає благословення небес і владу.</p>
<p><b>Давньогрецький філософ</b> <b>Сократ</b> (469-399рр. д. н. е.)</p>	<p>Один з перших, хто дав характеристику управління як особливої діяльності. Він проаналізував різні форми управління, на основі чого виголосив принцип універсальності управління. Також Сократ підкреслював важливість поділу праці і спеціалізації розробив метод діалектичного спору у формі діалогу.</p>
<p><b>Давньогрецький філософ-ідеаліст</b> <b>Платон</b> (427-436р. д. н. е.)</p>	<p>В його «Політичних діалогах» «Республіці» «Законах» викладено теорію «ідеальної держави», зроблено глибокий аналіз поділу праці, спробу розкрити суть управління, координації і контролю. Він розглядав управління як науку про систему життєзабезпечення суспільства.</p>
<p><b>Грецький історик</b> <b>Полібій</b> (близько 201-120рр д. н. е.)</p>	<p>У праці «Загальна історія» вважав, що спосіб управління державою відіграє певну роль у людських взаєминах. За Полібієм, держані форми змінюються внаслідок падіння звичаїв і зміни представників влади. Позитивні форми влади (царство, аристократія, демократія) спрямовані на розвиток суспільства, негативні (олігархія, тиранія, охлократія) – навпаки, сприяють пануванню сили неорганізованого натовпу, спричинюють руйнацію встановлених відносин, поширення беззаконня, зловживання владою, що призводить до зміни державних форм.</p>

<p><b>Даньогрецький філософ Аристотель(384-322рр. д. н. е.)</b></p>	<p>У поглядах на систему управління він був принциповим противником диктаторського стилю, водночас підтримував ідею рабовласництва і підкреслював другорядність жінки в суспільстві. Аристотель був переконаний у тому, що управління має бути зосереджено в руках освічених людей і що бідність є джерелом злочинності і бунтів. Державу він розумів як спілкування вільних і рівних людей. А способи управління державою поділяв на гарні (монархія, аристократія і політея – влада середнього класу) і погані (тиранія, олігархія, крайня демократія). За Аристотелем політея є найправильнішою формою управління і держави, адже вона поєднує інтереси заможних і незаможних людей. Він обґрунтував моральні принципи управління державою, підкреслюючи необхідність справедливого обміну виробленими благами обґрунтувавши це морально-етичними нормами.</p>
<p><b>Римський державний діяч, оратор, мислитель Цицерон(106-43 рр д. н. е.)</b></p>	<p>Був переконаний, що держава є здобутком народу. Надзвичайно цінна для психології управління, його думка про народ як об'єднання пов'язаних між собою згодою щодо питань права і спільності інтересів осіб, тому держава – не лише вияв загальних інтересів людей, а й одночасно їх правова спільність. Цицерон вважав, що люди мають вроджену потребу жити разом. Форми державного правління залежать від характеру і волі тих, хто управляє державою. Отже, він надавав великого значення ролі особи (групи осіб), що перебуває при владі.</p>

В епоху Відродження людина з її інтересами, потребами і запитамі була проголошена вищою цінністю на Землі. Усе це покликало до життя гуманізм як систему поглядів, що поширювався й на проблему управління.

Гуманізм сприяв формуванню нового погляду на людину, яку стали розглядати як частку суспільства, як індивіда, що впливає на процеси державотворення й управління. Родоначальниками цих досліджень в епоху зародження й розвитку капіталізму були: італійський суспільний діяч, мислитель Ніколо Макіавеллі (1469-1527рр), англійські філософи Томас Габбс

(1588-1679pp), Джон Локк (1632-1704pp), економіст Адам Сміт(1723-1790), голландський філософ Бенедикт Спіноза (1632-1677), французькі просвітники Вольтер (1694-1778pp), Жан-Жак Руссо (1712-1778pp), німецькі філософи Іммануїл Кант(1724-1804), Георгій-Вільгельм-Фрідріх Гегель (1770-1831), представники соціальної утопії: англійські мислителі Томас Мор (1478-1535), Роберт Оуен (1771-1858pp); француз Сен-Сімон (1760-1825pp).

Одним із перших теоретиків буржуазних капіталістичних суспільних відносин став Ніколо Макіавеллі, його вчення ґрунтується на твердженні про складну та суперечливу природу людини, основою якої егоїзм. Інтерес, насамперед матеріальний – найзагальніша причина людський дій в організованій спільноті. Саме вони становлять людські відносини. Щоб ефективно управляти людьми потрібно знати причини їх вчинків й прагнень, захоплення і психологію. У книзі «Правитель» він сформулював власні рекомендації щодо організації управління державою, норми поведінки керівників: «Монарх мусить бути одночасно людиною і звіром, левом і лисицею. Він не повинен тримати слова, якщо це може повернутися проти нього. Я насмілюся стверджувати, що бути завжди чесним вкрай не вигідно; з іншого боку корисно здаватися благочестивим і правдивим, гуманним і щирим. Ніщо не є таким корисним, як вигляд доброчесності». Макіавеллі вважав що для зміцнення держави виправдані будь-які засоби. Тому термін «макіавеллізм» використовується для характеристики політики, яка нехтує нормами моралі.

Заслугою Макіавеллі є те, що він одним із перших став розглядати державу і процеси в ній, як суспільне явище, що ґрунтується на матеріальному інтересі людини, на знанні людської природи.

Чималий вплив на формування науки про управління суспільством справили представники соціальної утопії (Т. Мор, Сен-Сімон, Р. Оуен).

Томас Мор виклав ідеальну, на його погляд, соціально-політичну побудову держави, що становить федерацію. Кожне з міст федерації має виборну систему, суспільну власність на засоби виробництва. Основним виробничим осередком у сільському господарстві він вважав велику общину, що працює за типом цехової організації, без експлуатації і примусу до праці.

Сен-Сімон був, мабуть, першим хто вказав на залежність прогресивного розвитку суспільства від наукових методів управління соціально-економічними процесами.

Автором реформістських ідей у галузі управління виробництвом був англійський фабрикант і мислитель Роберт Оуен. Його реформи були новаторськими для свого часу і становлять собою унікальний прорив у розумінні суті і людського сприйняття ролі керівництва.

Р.Оуен акцентує увагу на соціальних питаннях виробництва. Основним об'єктом піклування керівника, на його думку, мають бути конкретний працівник, правильна організація навчання і виховання характеру людей.

Суспільно-політичні погляди українських мислителів, філософів, політичних діячів щодо проблем державотворення, управління державою, ролі

людини в її розбудові добре проаналізувала Орбан-Лембрик. Вона вказує, що вже в Київській Русі (X–XII ст.) відбувалося становлення і формування системи управління не тільки в середині країни, але й на міжнародному рівні, під час її економічних і культурних контактів з Візантією та іншими європейськими державами. Перші пам'ятки («Слово про закон і благодать» київського митрополита Іларіона, «Слово в новий тиждень після Пасхи», «Притча по людську душу і про тіло» оратора і мислителя Кирила Турівського, «Повість минулих літ» літописця Нестора, «Повчання» Володимира Мономаха) містять цікаві відомості про соціальні відносини, економічне і політичне життя, організацію спільної діяльності, психологічні особливості спілкування та взаємодії людей, про їх творчі здібності, вольові якості. Більшість творів пронизує ідея добра і зла, справедливості й свободи, єдності і незалежності Київської держави. Зокрема в «Повчаннях» Володимира Мономаха йдеться про роль і місце керівника (князя) в суспільстві, про його владні, особистісні якості й здібності, взаємодію з підданими. Князь не тільки сам не повинен чинити беззаконня а й «служивим» заборонити це робити: не заздрити тим хто робить беззаконня, бути гуманним, справедливим у стосунках з іншими, дбати про державу, її славу і могутність; він повинен мати душу чисту і непорочну, говорити лагідно, мудрих слухати, старшим коритися, не шаленіти словом, не засуджувати мовою. Так Володимир Мономах уявляв собі ідеал князя – політика, державного діяча, управлінця, умілого правителя державою і підданими.

Таблиця 2.2.

Ідеї психології управління в творах українських мислителів, філософів, політичних діячів

Філософи, політичні діячі	Основний внесок у розвиток психології управління
<p><b>Феофан Прокопович</b> (1681-1736). Філософ Києво-Могилянської академії</p>	<p>Належить спроба створення умовах російської держави теорії освіченого абсолютизму, яка не допускала ніякого опору різних верств населення державній владі, обстоювала підпорядкування церкви державі, ставила верхнього носія державної влади над усіма громадянськими законами, виправдовувала будь-які його дії, якщо їх метою загальнонародна користь. Але для цього, вважав філософ, верховний носій абсолютної влади повинен бути освіченим.</p>

<p><b>Георгій Сковорода</b> (1722-1794pp)</p>	<p>На його думку шлях до ідеального суспільства пролягає через серце людини, її самовиховання, мораль, творчу працю. Запорука людського щастя – у самопізнанні, виявленні своїх здібностей, природних нахилів. На цій основі формується відповідний стиль життя. Надзвичайно важливим для пізнання суті людини, її психології, місця у суспільному житті, зокрема і для системи управління є соціальні висновки Г. Сковороди, які він розробив, беручи за основу ідею «сродної праці». Згідно з цією ідеєю природа визначила людині її сродність – природний нахил до певного виду діяльності. Щаслива людина буде лише тоді, коли обрана сфера діяльності відповідатиме її задаткам. Суспільні негаразди і нещастя породжені тим, що люди беруться не засвою справу, за працю до якої «не лежить серце», немає здібностей і нахилів.</p>
<p><b>Василь Каразій</b> (1773-1892pp) <b>Петро Лодій</b> (1764-1829pp) <b>Яків Ковельський</b> (1729-793pp.) <b>Іван Римський</b> (1761-1811pp)</p>	<p>В управлінні державою сповідували принципи гуманізму, демократизму, суспільного договору. Вирішальним чинником державно-управлінських відносин вони вважали закони, метою яких є загальне благо, а суспільний ідеал вбачали в здійсненні ідеї свободи, рівності й права на власність. Так, П. Лодій підкреслював, що громадська свобода – це визначення самого себе у діяльності, незалежність від влади законодавців, дія яка сприяє досягненню власної мети і не суперечить меті держави.</p>
<p><b>Микола Костомаров</b> (1817-1845pp.) <b>Пантелеймон Куліш</b> (1819-1897pp.) <b>Тарас Шевченко</b> (1814-1861pp.)</p>	<p>Українські філософи початку ХІХ – другої половини ХІХ ст. чітко відстоювали ідеали свободи, рівності, відкидали усі форми поневолення, заперечували гноблення, ставили пріоритет національної культури, української національної свідомості, відбудови національної держави, що є важливою умовою історичного прогресу народу, вважали, що добро перемаже зло, люди стануть вільними і між ними запанують гуманні відносини.</p>

<p><i>Михайло Драгоманов</i> (1814-1895рр.) <i>Іван Франко</i> (1856-1916рр.) <i>Михайло Грушевський</i> (1866-1934рр.)</p>	<p>Українські філософи, політичні діячі, другої половини XIX с. розглядали управління державою, на засадах автономії і федералізму, де принцип федералізму був засобом переходу від імперського способу правління до європейських демократичних форм державності. Так М. Грушевський обґрунтував ідею демократичної держави як форми правління, що забезпечує свободу особи як складової частини маси. При цьому на перший план ставив народ, а не особу. Спершу у своїй політичній практиці він підтримував ідею української автономії на чесній, справедливій федерації з Росією, згодом під впливом подій був одним з ініціаторів проголошення національної незалежності і суверенітету України.</p>
---	---

Таким чином, підкреслювала Л. Е. Орбан-Лембрик, наукові напрацювання філософів, політичних і громадських діячів збагачують і управлінську науку. І хоча, філософські вчення не належать до психології управління, однак у них порушено проблеми цієї дисципліни: форми реорганізації суспільних відносин, соціальна природа і функції демократичних інститутів, соціально-психологічні особливості ділових відносин та ін.

Не будучи ще сформованим в систему, вони акумулюють різноманітні знання, роздуми про психологічні особливості організованої спільної діяльності людей, які згодом стали підґрунтям перших психологічних концепцій управління.

## **2.2. Формування психологічних знань про управління в теорії управління.**

Виникнення психології управління, як самостійної галузі знання тісно пов'язане з формуванням, розвитком теорії управління. Теорії управління формувались у вигляді різних концепцій та управлінських шкіл. Дослідження історичних коренів науки управління дає змогу виділити два періоди її формування *емпіричний* і *теоретичний*, що ґрунтується на глибокому вивченні та осмисленні її основ, використанні надбань інших наук, зокрема психології, соціології, антропології, математики.

Початок *емпіричного етапу* губиться в глибині тисячоліть, а його закінчення датується 1911-м роком, коли американський інженер Фредеріх Вінслоу Тейлор (1856-1915) уперше застосував термін «наукове управління», що в американській літературі позначає тейлоризм як наукову течію.

### **Основні школи наукового управління**

Усередині XIX ст. почався бурхливий розвиток промисловості. З'явилися гігантські підприємства, на яких працювали тисячі людей. Необхідно було координувати і контролювати їхню діяльність, забезпечувати високу якість їх

роботи. Стара система управління, що використовувала переважно емпіричні надбання, із цим завданням не справлялася. Виникла потреба узагальнення і наукового обґрунтування засобів і прийомів успішного управління. Залежно від того, як учені і практики пояснювали чинники, що впливають на ефективність виробництва, відносин під час спільної діяльності, сформувалися і виокремилися відносно самостійні школи, концепції управління. (Рис 2.1)

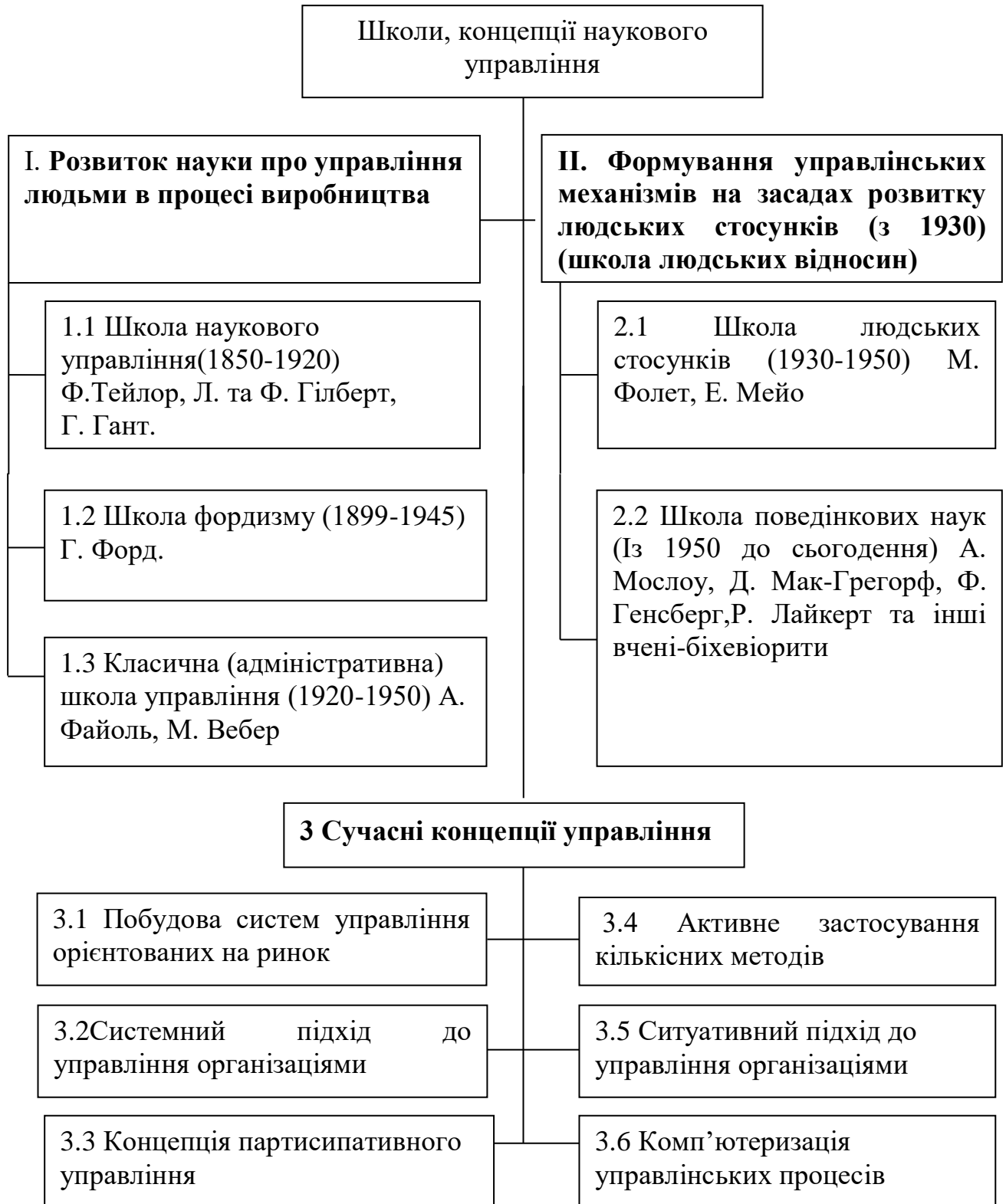


Рис. 2.1. Школи, концепції наукового управління.

## **Школа наукового управління**

Виникнення сучасної науки управління пов'язано з іменами Т. У. Тейлора, Ф. і Л. Гілбертів, Г. Ганта. Вони займалися дослідженням на рівні організації праці, спостереженнями, замірами і аналізом операцій ручної праці, стимулюванням трудової активності, формуванням праці.

Дослідження Фредеріка-Вінслоу Тейлора (1856-1915) почалися в 1888р. з аналізу роботи двох вантажників сипучих матеріалів, яким було обіцяно більш високу оплату праці. У процесі експерименту вивчалися рухи рук, ніг, усього тіла, мінялися навантаження на лопату, сама форма лопати і т. д. Кожну роботу Ф. Тейлор розбив на складові елементи, а елементи – на прийоми та рухи з метою скорочення часу на їх виконання, а також на усунення непотрібних і зайвих прийомів і рухів. У процесі проведення експериментів він робив виміри часу виконання окремих елементів і операцій, вивчав різні варіанти їхнього виконання і вибирав з них найкращий.

Головна мета розроблених методів полягає у тому, щоб будь-якими способами домогтися росту продуктивної праці робітників, хоча б і за рахунок їх понад експлуатації.

Велика увага в системі Ф. Тейлора приділялася нормальному обслуговуванню робочих місць (інструментом, пристосуванням, тарою тощо). На майстрів покладался обов'язок своєчасного забезпечення робочих місць усім необхідним для ефективної роботи, навчання робітників, у тому числі проведення їхнього інструктажу, видача завдань на день вперед. II. Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків(з 1930).

Свої основні положення (принципи) Ф. Тейлор узагальнив у книгах «Управління підприємством»(1903) та «Принципи наукового управління» (1911):

- заміна емпіричних прийомів науковими дослідженнями елементів роботи;
- розробка оптимальних методів здійснення роботи на базі наукового вивчення витрат часу, зусиль, рухів тощо;
- вимір робочого часу за допомогою «одиниць часу»;
- спеціалізація функцій як у виробництві, так і в управлінні. Кожен робітник і кожен управлінський працівник повинен знати, за яку функцію вони несуть відповідальність;
- підбор, навчання і розміщення робітників на ті робочі місця де вони можуть принести найбільшу користь;
- планування і підготовка роботи;
- розробка точних інструкцій кожному працівнику, у яких по кожній роботі дається опис оптимальних методів її виконання;
- оплата за результатами праці;
- додаткова оплата за перевиконання норм, оскільки особиста зацікавленість є рушійним стимулом для більшості людей;
- відділення адміністративної роботи від виробничої. Менеджери здійснюють функцію планування, а робітники – функцію виконання. Використання



замість лінійних функціональних майстрів, які здійснюють керівництво над робітниками;

- співробітництво між адміністрацією та робітниками у справі практичного впровадження науково розробленої системи і методів організації праці.

Прихильником Ф. Тейлора був Генрі Гант (1861-1919), який працював з ним у декількох компаніях. Він інтенсивно використовував в оперативному управлінні графічні методи, відомі нині як «графіки Ганта» по якому кожен робітник міг простежити за результатами своєї праці і розміром заробітку за годину, день, тиждень. Графік Ганта є попередником сіткового графіка Г. Гант вважав, що час примусу робітників до праці відійшов у минуле. Тепер основну увагу необхідно приділяти навчанню робітників новим навичкам із метою скорочення непродуктивних витрат часу.

Серед послідовників Ф. Тейлора особливо виділяється Френк Гілбрет (1868-1924) і його дружина Ліліан Гілбрет (1878-1958). Вони займалися питанням раціоналізації праці робітників, вивчення фізичних рухів у виробничому процесі і дослідженням можливості збільшення випуску продукції за рахунок росту продуктивності праці. Усі зусилля Ф. і Л. Гілбретів були сконцентровані на напрямку який пізніше отримав назву «вивчення рухів».

На початку 1900 років Ф. і Л. Гілбрети для вивчення робочих операцій стали застосовувати кінокамеру в сполученні з мікрохронометром для виконання хронометричних спостережень. Мікрохронометр – це годинник, що винайшов Ф. Гілбрет і який міг записувати інтервали тривалістю  $1/2000$ сек. За допомогою стоп кадрів Ф. і Л. Гілбрети змогли виявити й описати 17 основних рухів кисті руки.

Крім вивчення рухів Ф. Гілбрет приділяв особливу увагу вивченню й аналізу всього процесу в цілому, а також питанням навчання працівників. Л. Гілбрет приділяла значну увагу психологічним аспектам управління відстоювала принципи добробуту окремого працівника. У своїй праці «Психологія управління» (1914), яку вважають першою в цій галузі знань, вона стверджувала, що добре налагоджена діяльність, створення умов для неї, застосування обладнання тощо сприяють якісному виконанню роботи, що викликає у працівників почуття гордості за себе і свою роботу, самоповагу, забезпечує максимальне використання їх потенціалу[3].

Аналізуючи внесок школи управління в систему управління, сучасні дослідники виокремлюють такі її ключові позиції:

- 1) підвищення ефективності та продуктивності праці на підприємствах;
- 2) розроблення методологічних основ нормування праці;
- 3) стандартизування трудових операцій;
- 4) запровадження наукових методів підбору, розстановки і стимулювання працівників;
- 5) принципи організації праці були покладені в основу організації масового виробництва, створення конвеєрів.

Теорія наукового управління мала і свої недоліки які виявлялися:

- у спрощеному розуміння мотивації, тому що в основі цієї концепції лежало твердження про те, що єдиним рушійним стимулом людей є їхні потреби;
- Ф. Тейлор був промисловим інженером, тому він дивився на робітника як на частину машини, як на засіб підвищення продуктивності праці;
- в авторитарному керівництві, ігноруванні здатності кваліфікованих працівників продавати ідеї та пропозиції щодо вдосконалення роботи.

### **Школа «фордизму» (1899-1945)**

Її засновник Генрі Форд (1863-1947) продовжив ідеї Ф. Тейлора в організації масово-потокowego виробництва. Він є автором двох книг «Мое життя, мої досягнення» і «Сьогодні і завтра» у яких сформував механізми чіткого контролю і планування, ефективного мотивування, конвеєрного складання, безперервних технологічних процесів, інноваційного розвитку, активного адміністрування.

Г. Форд сформулював основні *принципи організації виробництва*:

- максимальний поділ праці, спеціалізація;
- широке застосування високопродуктивного спеціального устаткування, інструментів і пристосувань;
- розміщення устаткування по ходу технологічного процесу;
- регламентований ритм виробництва продукції;
- механізація транспортних операцій.

Потокові методи організації виробництва сприяли виникненню конвеєрних методів роботи. Перший конвеєр був запущений у 1913 році, економічний ефект від його впровадження перевершив усі очікування. Що хвилини з конвеєра сходило 6 готових автомобілів. Але конвеєризація виробництва сприяла різкому підвищенню темпу, інтенсивності і напруженості праці робітників при одночасній виснажливій монотонності їхньої праці.

### **Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950)**

Родоначальником цієї школи вважається Анрі Файоль (1841-1925), французький гірський інженер, відомий менеджер практик, один з основоположників теорії управління. Заслуга А. Файоля полягає в тому, що він розділив усі функції управління на загальні (планування, організування, розпорядництво, координування і контролювання), пристосовані до будь-якої сфери діяльності, і специфічні, які безпосередньо відносяться до управління промисловим підприємством. А. Файоль розглядав управління як особливий вид діяльності, чого ніхто до нього не робив.

На основі виділення у 1923 році основних функцій А. Файоль дав визначення поняття «управління».

**Управляти:** значить передбачати (планувати), організовувати, розпоряджатися, координувати, і контролювати.

**Передбачати** – враховувати прийдешнє і виробляти програму дій;

**Організовувати** – будувати подвійний матеріальний і соціальний організм підприємства;

**Розпоряджатися** – змушувати персонал працювати як слід;

**Координувати** – піклуватися проте, щоб усе відбулося відповідно до

|| встановлених правил і відданих розпоряджень.

А. Файоль сформулював 14 принципів менеджменту: поділ праці, повноваження і відповідальність, дисципліна, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, ієрархія управління, порядок, справедливість, стабільність робочого місця, ініціатива, корпоративний дух.

Цією школою було вперше розроблено теоретичні засади менеджменту і визначено пріоритетну роль менеджера як керівника та організатора.

### **Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків (з 1930 р.)**

Одним з недоліків школи наукового управління і класичної школи було те, що вони до кінця не усвідомлювали ролі і значення людського фактора, що у кінцевому рахунку, є основним елементом ефективності організації. Тому школу людських відносин, яка усунула недоліки класичної школи, часто називають неокласичною школою. Вона поділяється на школу людських стосунків і школу поведінкових наук.

### **Школа людських стосунків (1930-1950)**

Перша спроба застосувати психологічний аналіз до практичних задач виробництва була зроблена професором Гарвардського університету США Гюго Мюнстербергом (1863-1916). Науки які використовуються при здійсненні практичних задач, називаються технічними. Тому і практичну психологію, яка застосовується до господарства Г. Мюнстерберг назвав психотехнікою. Її сутність він сформував в книгах: «Психологія і ефективність виробництва» (1913) та «Основи психотехніки» (1914). Основне завдання для психотехніки – проводити профвідбір і профорієнтації, вивчати втомлюваність працівників, з'ясувати ефективність різних засобів впливу на споживача (реклама), раціоналізувати методи технічного та професійного навчання, організувати трудовий процес, формувати навички та вміння, боротися з травматизмом, аварійністю. [14]

Засновниками школи людських стосунків є американські вчені: соціолог Мері-Паркер Фоллет (1868-1933) і професор Школи бізнесу Гарвардського університету Елтон Мейо (1880-1949).

М. Фоллет першою сформулювала ідею про те, що вирішальний вплив на ріст продуктивності праці робітників роблять не матеріальні, а головним чином психологічні і соціальні чинники. В основі концепції людських відносин, на її думку, повинні лежати досягнення наукової психології. У роботах М. Фоллет знайшли відображення багато положень школи людських відносин: необхідність досягнення психологічних аспектів управління, проблеми «влади» і «авторитету», «інтеграція працюючих» (щоб люди працювали «один з одним»), справжня «гармонія інтересів» тощо. Однією з перших М. Фоллет висунула ідею «участі робітників в управлінні». Серйозну увагу у своїх роботах вона приділяла проблемі конфліктів в організації. Нею була висунута ідея «конструктивного конфлікту» та способи його вирішення. [1]

Е. Мейо став знаменитим після експериментів на текстильній фабриці у місті Філадельфія в 1923-1924 рр. та в 1927-1932 рр. на заводах Western elektrik company в місті Хоторн.

Досліджуючи плинність робочої сили на текстильних підприємствах міста Філадельфії, Е. Мейо дійшов висновку, що головною її причиною буде не умови праці, як вважалося, а відсутність контакту між робітницями під час робочої зміни. Це істотно впливало на їхню задоволеність роботою і було головною причиною пильності. Вчений запропонував запровадити обов'язкові паузи для відпочинку впродовж дня. Це дало змогу робітницям спочатку перезнайтися, а потім, спілкуючись, утворити дружні компанії, що привело до зменшення плинності. Сам Е. Мейо так пояснював цей ефект: «Відбулася трансформація орди одиночок у соціальну групу».

**Хоторнський експеримент був проведений у 4 етапи:**

**I етап.**

↓ ***Вплив інтенсивності освітлення на продуктивність праці.***

Результати були несподіваними для дослідників. Від поліпшення, як і від погіршення освітлення приміщення продуктивність праці підвищувалася. Проте зростала вона і в контрольній групі, умови в якій не змінювалися. Тобто в колективі діють чинники, які характеризуються не лише фізичними параметрами, а їхній вплив значно сильніший, ніж вплив фізичного середовища.

**II етап.**

↓ ***Експеримент зі складальницями реле.***

Предметом експерименту була продуктивність п'яти жінок – складальниць, які були розміщені в окремій кімнаті для дослідження і одержували зарплатню залежно від їхньої спільної продуктивності. Досліджувані реагували практично на кожен зміну умов експерименту (збільшення частоти і тривалості перерв для відпочинку та прийому їжі, або навпаки, зменшення аж до певної заборони) незмінним підвищенням продуктивності праці. Сумарний результат експерименту зводились до того, що протягом перших 13 періодів продуктивність праці робітниць неухильно зростає, будучи більш менш незалежною від діючого графіка перерв, поки не досягла 30 - 40 % вище початкового рівня. Так, наприклад, з початку 12 – го періоду, робітниці мали скорочений день в суботу, а також двох планових перерв. Але результатом було підвищення продуктивності праці на 11 %. Протягом 13 – го періоду кількість перерв була поновлена і робітниці стали одержувати на обід безкоштовні напої за рахунок компанії. Внаслідок цього продуктивність зростає на 4 %.

Дослідники стверджували, що конкретні особливості графіка перерв а їх проміжки і ті експериментальні зміни, вносилися в них протягом 13 – ти періодів, не мали жодного значення, а продуктивність праці збільшувалась за рахунок змін соціальних стосунків між робітницями і безпосереднім керівництвом. Група розміщена окремо від інших одержала, тим самим, особливий статус, що сприяло згуртованості групи. Не менш важливим є те, що члени групи несподівано відчували, що керівник виявляє до них більше уваги і

робить це в більш товариській формі . Всі ці чинники разом з новою оплатою праці, яка залежна від продуктивності праці групи, а не фабрики загалом, призвели до того, що досліджувані виробили нові групові норми, які заохочували підвищення продуктивності праці, взаємовигоду і позитивніше ставлення до керівництва.

Під час проведення експерименту був знижений контроль за роботою жінок з боку майстра. Учені визначали, що «перерви для відпочинку, безкоштовний обід, більш короткий робочий тиждень мали для жінок не таке велике значення, як відсутність безпосереднього контролю».

### **III етап.**

#### **↓ Опитування біля 20000 працівників**

Виявлено , що продуктивність праці залежить як від самого працівника, так і від керівника та трудового колективу. Необхідність виявлення цього впливу вимагало проведення четвертого етапу експерименту.

### **IV етап**

#### **↓ Колективне матеріальне стимулювання продуктивності праці**

Метою цього етапу було виявити вплив матеріального стимулювання на ріст групової продуктивності праці. Учені виходили з посилки, що робітники, які прагнуть більше заробити, будуть впливати на повільно працюючих, щоб вони збільшували продуктивність своєї праці. Однак і тут вчених чекала несподіванка. На практиці виявилось, що більш кваліфіковані робітники уповільнювали темп роботи через небажання долати норми, встановлені групою. А робітники, які раніше відставали, старалися працювати краще.

#### **Висновки Хоторнського експерименту.**

1. Люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчувають свою індивідуальність завдяки своїм стосункам з іншими людьми.
2. В результаті промислової революції та раціоналізації процесу сама робота значною мірою втратила привабливість, тому люди шукають задоволення в соціальних взаєминах.
3. Люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до спонукання засобів контролю, що використовуються керівниками.
4. Значний вплив на результати діяльності організації мають стосунки підлеглих з керівниками. Тому керівники повинні більше уваги звертати на емоційні потреби підлеглих, на задоволення соціальних потреб, інтересів людей, на процеси адаптації робітників до зміни ситуації.
5. Учасники експерименту працюють старанніше від усвідомлення особистої причетності до експерименту (так званий Хоторнський ефект).
6. Важливу роль у менеджменті відіграє форма контролю.
7. Соціальні та психологічні чинники мають сильніший вплив на продуктивність праці за належно організованої роботи, ніж фізичні.
8. Кожна організація є також і соціальною системою.

**Науковим результатом Хоторнського експерименту є обґрунтоване Е. Мейо поняття «соціальна людина» замість поняття «економічна людина», яке було стержнем наукового управління. Якщо для «людини економічної»**

стимулом є фінансова винагорода, то для «соціальної людини» - взаємини у робочій групі. З цього приводу Е. Мейо стверджував, що найважливішою характеристикою людини у системі управління є велике бажання бути свідомо пов'язаною з колегами по роботі. Ігнорування цього бажання або боротьба з ним спричинить в управлінні кризу, а доки умови формування робочої групи будуть незадовільними, фінансові стимули не діятимуть.

Школа людських стосунків відіграла помітну роль у становленні наукового менеджменту, стала основою формування школи поведінкових наук.

**Школа поведінкових наук (з 1950 до сьогодні).** Поведінкова або біхевіористська (англ. behavior - поведінка) школа належить до гуманістичного напрямку. Засновниками цієї школи є американські психологи Абрахам Маслоу (1908-1970), Кріс Арджеріс (1925), Девід Мак-Клелланд (1917), Дуглас Мак-Грегор (1906-1964), Фредерік Герцберг (1923) та інші. Головне завдання її прихильників – визначення та аналіз мотивів поведінки працівника і його взаємодії з іншими людьми в організаційному оточенні. Надбання цієї школи використовують до нині практично всюди; вони дають змогу підсилити мотивацію людей до праці. Більш детально ці питання будуть розглянуті в темі: «Психологічні особливості функції мотивування».

### **Сучасні концепції управління**

Сучасна система поглядів на управління сформувалася під впливом змін у світовому суспільному та економічному розвитку, що було зумовлено прискоренням науково-технічного прогресу, широким застосуванням кількісних методів, дослідження комп'ютерного моделювання.

До сучасних концепцій управління відносять:

- побудова систем управління, орієнтованих на ринок;
- активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів;
- системний і ситуаційний підходи;
- концепція партисипативного управління;
- комп'ютеризація управлінських процесів (з 80-х років ХХ століття)

**Побудова систем управління, орієнтованих на ринок (з другої половини ХХ століття).**

Однією з передумов формування цього етапу було виникнення на підприємствах проблем перевиробництва, спричинених незабезпеченим попитом. Системи управління людьми, створені орієнтованими на ринок, почали застосовувати маркетингові концепції.

**Маркетинг** (англ. market – магазин самообслуговування з великим асортиментом продовольчих товарів) – система управління підприємством, спрямована на задоволення потреб споживачів шляхом створення пропозиції товарів і послуг, які мають матеріальну і споживчу цінність.

Маркетингова діяльність охоплює дослідження ринку (конкурентного середовища поведінки споживачів), аналіз і оцінювання маркетингових можливостей підприємства, сегментацію ринку, а також розроблення засобів маркетингу, які підприємство використовує для впливу на ринок.

**Активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів (середина ХХ ст.. до – наших днів).**

Особливість етапу полягає в широкому застосуванні в менеджменті математики шляхом формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення.

Представники цієї школи Джеймс Марч (1928 р.н.), Герберт Саймон (1916р), Стаффорд (1926 р. н) та інші розглядають управління як логічний процес, що може бути виражений у математичній формі, сформулювали основні положення кількісного підходу, вперше почали розглядати організацію як відкриту систему, що зумовило появу системного підходу.

**Системний підхід** (грець. Systema. - ціле, що складається із частин) – сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, метою якої є досягнення певних цілей і яка ґрунтується на принципах само організування, синергії і розвитку.

**Синергія** - (грец. – synergeia – співпраця, співдружність) – зростання сукупної ефективності управлінської діяльності внаслідок поєднання, інтеграції та взаємодії керуючої та керованої систем.

Тобто згідно з системним підходом ефективність кожної організації забезпечується не одним її елементом, а є результатом тісної взаємодії усіх складових.

Найвагоміший внесок у розвиток системного підходу зробили Честер Бернард (1886-1961), який розглядав організацію як соціальну систему (людина, формальна структура, неформальна структура, статуси,ролі, фізичне та соціальне оточення), Пітер Друкер (1909 р. н.), який зосереджував увагу на ролі професіоналізму менеджера, самоуправлінні, організаційній спрямованості тощо.

У 1960-1970 рр. оформлюється **ситуаційний підхід** (Пітер Друкер (1909 р.н.), Ігор Ансофф (1929 р.н.), Майкл Портер (1947 р.н.) та інші). За їх концепцією немає єдиного правильного способу управління організацією та виробництвом, тому форми, методи та стилі управління повинні змінюватись залежно від умов діяльності підприємства, залежно від ситуації. При цьому менеджер повинен: знати процес управління, особливості індивідуальної та групової поведінки, процеси системного аналізу, методи планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання, кількісні методи прийняття рішень; уміти оцінювати переваги і недоліки; правильно оцінювати фактори, які відіграють найважливішу роль у конкретній ситуації та обирати прийоми впливу на підлеглих, застосування яких матиме найменший негативний ефект. Ситуаційний підхід можна проілюструвати на прикладі дії пожежної команди. В залежності від того, що саме горить, пожежники використовують найрізноманітніші методи гасіння вогню: воду, вуглекислоту, пісок, зустрічний вогневий вал та інше.

**Концепція партисипативного управління** орієнтує на широке залучення всіх працівників організації до участі у прийнятті управлінських рішень. Вона ототожнює життєві цінності працівника із цінностями організації,

узгоджує взаємні цілі, культивує відчуття причетності до загальної справи, об'єднує новаторський потенціал усіх працівників, надаючи їм можливість приймати рішення, пов'язані з їх функціональними обов'язками в організації і підтримуючи їх пропозиції щодо вдосконалення своєї роботи чи певних аспектів діяльності організації [4].

### **Комп'ютеризація управлінських процесів (з 80-х років ХХ ст.).**

Передумовою формування цього етапу є розвиток інформаційних і комп'ютерних систем та інформаційних технологій. Характерна особливість використання сучасних засобів обчислювальної техніки – застосування мережевого оброблення даних, що забезпечує ефективне колективне використання обчислювальних та інформаційних ресурсів, поліпшення комунікацій, обміну інформації, створює умови для функціонування розподілених систем оброблення даних. [2]

### **2.3. Становлення і розвиток зарубіжної психології управління.**

Становлення психології управління тісно пов'язане з розвитком теорії управління та психологічної науки. Однак термін «психологія управління» прийнятий багатьма вітчизняними дослідниками і практиками, в міжнародному контексті використовують рідко. [3] У Західній Європі цей напрям психології найчастіше має назву «психологія праці та організаційна психологія». Зазначений напрям є одним з найбільш значимих у психології. Структуру психології праці та організаційної психології становлять: психологія праці, психологія персоналу і власне організаційна психологія (європейський варіант); промислова психологія та організаційна психологія (американський варіант). Такий поділ зумовлений тим, що найчастіше в теорії менеджменту використовують три складові: управління роботою, управління людьми та управління організацією.[3]

У становленні і розвитку зарубіжної психології праці та організаційної психології використовують такі етапи (Н.А. Носов, Л. Е. Орбан-Лембрик):

1. **Етап наукової організації праці** (1900-1930рр). Предмет - робоче місце, базова психологічна теорія – наукова організація праці.
2. **Етап людських відносин** (1930-1960рр). Предмет – виробничі підрозділи, базова психологічна модель – теорія міжособистісних відносин.
3. **Індивідуально-психологічний етап** (1960-1970рр). Предмет – цілі виробництва, базова психологічна модель – теорія міжособистісних відносин.
4. **Трансперсональний етап** (1970-2000рр). Предмет – середовище, базова психологічна модель – теорія розвитку; трансцендентальних реальностей.
5. **Інформаційний етап** (починаючи з 2000 років). Предмет – принципи функціонування середовища, базова психологічна модель – теорія фазових станів людини.



Загалом сучасний стан розвитку психології управління на Заході характеризується інтенсифікацією наукових досліджень, оперативним та ефективним використанням їх результатів у практиці управління.

#### **2.4. Становлення і розвиток вітчизняної психології управління.**

Вітчизняна психологія управління тривалий час функціонувала як невід'ємна частина психологічної та управлінської науки колишнього СРСР. У її становленні і розвитку виокремлюють такі етапи (Л. М. Карамушка, Л. Е. Орбан-Лембрик ) [3]:

1. Зародження і розвиток психології праці і психології управління (20-30-ті рр XX ст.).
2. Стагнація психології праці і психології управління (друга половина 30х -50-ті роки XX ст. ).
3. Відродження психології праці і психології управління та їх розвиток на основі соціалістичної орієнтації (друга половина 50-х - кінець 90-х років XX ст.).
4. Розвиток сучасної вітчизняної психології управління на основі суверенності, незалежності України.

#### **Зародження і розвиток психології праці і психології управління в 20-30-ті роки XX ст..**

На початку XX століття, з появою нових технічних засобів з'явилися і нові види трудової діяльності людини – водіння автомобіля, локомотива, літака, пароплава, трамвая тощо. Зміна характеру взаємодії людини з технікою зумовила виникнення нових завдань з вивченням ролі психологічних та психофізіологічних особливостей людини щодо забезпечення її професійної діяльності. Вирішення цих питань було покладено на нову наукову дисципліну – психологію праці. Дослідження психофізіологічних та психологічних особливостей професійної діяльності пов'язані з іменами І. М. Сеченова, Д.І. Менделєєва, І. П. Павлова, В. М. Бехтерева та інших.

І. М. Сеченов працював в Одеському університеті . Зацікавившись рефлекторною природою психічних процесів, І. М. Сеченов почав вивчати ролі цих процесів (перед усім, відчуттів і сприймань у трудових актах). Його праці – «Фізіологічні критерії для встановлення довго тривалості робочого дня» (1901р) поклали початок дослідженню раціональної організації праці та проектуванню трудової діяльності. Він розробив поняття «актового відпочинку» як засобу підвищення працездатності людини; висвітлив проблему взаємодії органів чуття; створив теорію автоматизованих рухів.

У 1918 році під керівництвом В. М. Бехтерева в Петрограді організовано Інститут з вивчення мозку та психічної діяльності, в якому створено лабораторію праці, а в 1919 році – лабораторії рефлексології праці, психології професійних груп. У 1920 році засновано Центральний Інститут праці під керівництвом А. К. Гастєва. На базі вчення і І. М. Сеченова та І. П. Павлова розроблено систему уявлень про організацію рухової активності людини,

побудову її рухів, вирішено низку питань, зі стандартизації раціональних заходів навчання і трудової діяльності людини з урахуванням її біологічних та психологічних особливостей.

У 20-30-х роках на багатьох великих підприємствах промисловості і транспорту були створені лабораторії психотехніки. Під керівництвом А. Е. Брусиловського, С. Г. Геллерштейна, І. Н. Шпільрейна здійснено цикл досліджень із профвідбору з метою вивчення динаміки працездатності і втоми, раціоналізації робочого місця провідників, телефоністів, морських штурманів, обґрунтовано вимоги до розташування обладнання в кабіні літака.

Під керівництвом А. К. Гастева, директора Центрального Інституту праці, була створена система експертизи існуючих виробничих організацій, організаційного проектування трудових постів та робочих місць, включаючи весь ланцюг технологій виробництва при цьому реалізувалися ідеї тектології про прогресивний розвиток та функціонування організацій.

Психологія праці (психотехніка) застосовувалася і в Збройних силах країни: вирішувалися задачі професіографування в різних видах військ, «підбору частин однієї боездатності», «відбору комсостава», профвідбору на особливі військові спеціальності (пілотів, кулеметників, радіотелеграфістів та інших), раціоналізації методів навчання військовим спеціальностям. Навіть в області партійної роботи обговорювались «методи обліку партійних сил», «метод перехресних характеристик», раціоналізація методів партійної роботи, парт впливів, типів партійних робітників та інші.

Таким чином, розвиток ідей психології управління у 20-30 роки ХХ ст. в нашій країні відбувався з урахуванням провідних західних тенденцій у цьому напрямі. Разом з тим недостатній рівень розроблення проблем психології управління не дав змоги виокремити її як самостійну галузь психологічної науки.

### **Стагнація психології праці і психології управління (друга половина 20-50-ті роки).**

В західних дослідженнях у цей період на перший план виходить дослідження психологічних чинників управління, провідною концепцією є школа людських стосунків.

У нашій країні у другій половині 20-х років ХХ ст. розвиток соціальної психології та психології праці майже припинився, разом з ним припинили дослідження проблем управління, та його психологічних особливостей, заборонили рефлексологію і психотехніку. Це було спричинено тим, що соціальна психологія, кібернетика, психологія праці, наукове управління, та деякі інші науки, що інтенсивно розвивалися на Заході, за своїми методологічними принципами не відповідали комуністичній ідеології. Тому, що «стройки соціалізму» вимагали дешевої робочої сили, постачання яких якоюсь мірою забезпечувалися масовими репресіями. Стахановський рух не рідко супроводжувався порушенням техніки безпеки, що призводило до протестів інженерів та вчених. Політизація життя в країні вела до того, що при працевлаштуванні головним ставало походження, а не кваліфікація та здібності

людини. Посилювалися адміністративні міри управління працею: з 1929р. були введені штрафи за порушення трудової дисципліни, з 1932р. - засудження на 5-10 років, з 1940р.- кримінальне покарання за спізнення на роботу більше як на 20 хв.

Однак дослідження в галузі соціальної психології, психології праці, наукового управління повністю не припинили. Саме тому терміни «розрив», «перерва» лише частково характеризують розвиток психології праці. У межах інших наук, зокрема загальної психології, продовжували розроблення проблем колективу, психології виробничих бригад, колективної стаханівської праці, розвитку індивідуального і колективного змагання. Об'єктами психологічних досліджень були проблеми ініціативності, впливу оцінок належних до групи осіб на розвиток творчості, продуктивність праці. Отже, про абсолютну «перерву» не йдеться.

**Відродження психології праці та її на основі соціалістичної орієнтації** (друга половина 50-х – кінець 90-х років ХХ ст..) Наприкінці 50-х – на початку 60-х років ХХ ст. в нашій країні почалося відродження соціальної психології, психології праці, а отже і розроблення психологічних проблем управління, що стало наслідком розвитку самої психологічної науки, практичних і теоретичних потреб суспільства щодо вдосконалення управління, пом'якшення суспільно-політичного клімату в країні.

Початок постіндустріальної епохи у розвитку людства став імпульсом бурхливого розвитку вітчизняної психології праці та психології управління.

Загалом цей процес зумовив такі **тенденції** [3]:

1. Підвищення вимог до керівників та їх діяльності. Передумовою цього була інтелектуалізація праці, зростання професійного та освітнього рівня робітників, їх матеріальних і духовних потреб, усвідомлення залежності розвитку людства від рівня індивідуальної самореалізації кожної особистості. Це значно підвищило вимоги до рівня керівництва, а отже і до керівника, вимагало інноваційного підходу до підготовки і розвитку кадрів управління, зумовлювала впровадження нових управлінських технологій.
2. Політичні, економічні, технологічні, соціальні, гуманітарні зміни у світі. Ці зміни сприяли прогресу, пошуку людьми нових можливостей застосування своїх здібностей, набуттю нових знань і вмінь.
3. Криза управлінської мотивації, послаблення мотивації посадового росту.

Отже, реальна потреба вдосконалення управління економічними, соціальними засобами покликала до життя спеціальну науку – психологію управління яка повинна була пояснити, обґрунтувати процеси, недоступні іншим галузям управлінського, психологічного знання, оснастити практику ефективними методологіями та інструментарієм.

З виокремленням у самостійну наукову дисципліну окреслились предмет, об'єкт та суб'єкт – психології управління.

## **Розвиток сучасної психології праці на основі соціально-економічної парадигми, суверенності, незалежності України.**

Нова соціально-економічна парадигма в суверенній незалежній Україні зумовила розвиток і вивчення психології управління. Процес демократизації пострадянських суспільств, українського в тому числі, трансформація їх соціально-економічних систем потребували відповідної готовності людського чинника. Будь-які зміни в реальному житті, ефективність чи неіспроможність реформ в усіх сферах буття суспільства мали передумовою або наслідком принципово нові психологічні мотивації. Все це актуалізували прикладну роль психологічних дисциплін, психології управління зокрема, значно поживило теоретичні дослідження у цій сфері.

Психологія управління по-новому стала розглядати як традиційні для своїх досліджень проблеми і зміст управлінської діяльності, стилі керівництва, взаємодія людей в групах, ділові конфлікти так і перспективні проблеми. [3] До них передусім належать:

1. Етнопсихологічні особливості управління, вплив національних стилів спілкування на ефективність ділової взаємодії; мотиваційна сфера особистості керівника, мотивація посадового росту, психологічні чинники виявлення керівників-професіоналів.
2. Ефективне забезпечення керівників необхідною інформацією на основі використання комп'ютерної мережі.
3. Проблеми стратегічного мислення і бачення керівниками майбутнього.
4. Психологічні особливості командної роботи та вільного обміну інформацією.
5. Проблеми організаційної культури (набір базових цінностей, традицій, норм поведінки та ін., які поділяють усі працівники організації).
6. Розвиток професійної кар'єри керівників (зокрема жінок ) тощо.

Важливою особливістю розвитку сучасної психології є поширення міжнародних контактів, що сприяє виходу її на міжнародний соціально-психологічний простір та осмисленню досвіду розвинутих країн світу.

## **Висновки**

**1.** Психологія управління є відносно молодою галуззю наукових знань. Її зародження припало на початок ХХ ст.. Хоча її ідеї виникають в надрах філософії, соціології, в теорії управління та у сфері психології. Так, питання про природу і принципи справедливого і ефективного управління складало предмет роздумів багатьох великих мислителів античності, епохи Відродження, становлення і розвитку буржуазного суспільства.

Виникнення психології управління як самостійної галузі знання тісно пов'язане з формуванням розвитком теорії управління, у розвитку якої виділяють два періоди: емпіричний і теоретичний.

Початок емпіричного етапу губиться у глибині тисячоліть, а закінчення датують 1911-м роком, коли американський інженер Ф.Тейлор уперше застосував термін «наукове управління».

В історії наукового управління можна виокремити такі основні етапи її розвитку:

1. Розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва (1850-1950pp.) . Цей етап характеризується підвищенням ефективності організації шляхом удосконалення виробничих процесів та операцій представленої школою наукового управління, «фордизму», класичної (адміністративної) школи управління та ін..

2. Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків(1930 до сьогодні). Цей етап пов'язаний із визнанням людини пріоритетним фактором виробничо-господарської діяльності, зосередженням уваги на соціальних аспектах, які охоплювали різноманітні форми морального і матеріального стимулювання працівників, стилі управління, участь працівників у процесі прийняття управлінських рішень, організаційну культуру, можливість кар'єри та просування за службовою ієрархією. На цьому етапі сформувалися дві основні школи: людських стосунків та поведінкових наук.

3. Сучасні концепції (з другої половини ХХ ст.): побудова систем управління , орієнтованих на ринок; активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів; системний і ситуаційні підходи; концепція партисипативного управління; комп'ютеризація управлінських процесів.

Відповідно етапам розвитку науки управління розвивалась і психологія управління, де виділяють:

1. Етап наукової організації праці (1900-1930 pp.).
2. Етап людських відносин (1930-1960 pp.).
3. Індивідуально-психологічний етап (1960-1970 pp.).
4. Транс персональний етап (1970-1980 pp.).
5. Інформаційний етап (починаючи з 2000 p.).

**2.** У становленні і розвитку вітчизняної психології управління виокремлюють такі етапи:

1. Зародження і розвиток психології праці і психології управління (20-30-ті роки ХХ ст..).
2. Стагнація психології праці і психології управління (друга половина 30-50-ті роки ХХ ст..).
3. Відродження психології праці і психології управління та їх розвиток на основі соціалістичної орієнтації (друга половина 50- х кінець 90-х років ХХ ст..).
4. Розвиток сучасної вітчизняної психології управління на основі суверенності, незалежності України.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Охарактеризуйте процес зародження ідей психології управління в надрах філософії.

2. Який внесок українських мислителів у процес зародження психології управління?
3. Що зумовило виникнення менеджменту як науки?
4. Охарактеризуйте основні етапи розвитку науки управління та обґрунтуйте послідовність їх виникнення.
5. Розкрийте основні положення школи наукового управління, «фордизму» та класичної шкіл.
6. Охарактеризуйте роль біхевіористів у розвитку менеджменту.
7. Розкрийте етапи Хоторнського експерименту Е. Мейо.
8. Охарактеризуйте сучасні концепції управління.
9. У чому виявляється специфіка розвитку зарубіжної та вітчизняної психології управління.

### **Тести для самоконтролю**

1. Праця «Психологія управління» (1914 р.) належить:
  - а) Ф. Тейлору;
  - б) Л. Гілберт;
  - в) Г. Ганту;
  - г) А. Файоль.
  
2. «Хоторнський експеримент» провів у 1927 -1932 рр.:
  - а) Г. Мюнстенберг;
  - б) А. Файоль;
  - в) Е. Мейо;
  - г) Ф. Тейлор.
  
3. Хто визначив 14 загальних принципів управління:
  - а) Ф. Тейлор;
  - б) Г. Гант;
  - в) А. Файоль;
  - г) Л. Гілберт.
  
4. Засновником школи наукового управління є:
  - а) Ф. Тейлор;
  - б) Г. Форд;
  - в) Е. Мейо;
  - г) А. Файоль.
  
5. Поняття «соціальна людина» замість поняття «економічна людина» обґрунтував:
  - а) А. Сміт;
  - б) Ф. Тейлор;
  - в) А. Файоль;
  - г) Е. Мейо.

6. Принцип використання наукових методів контролю за процесом праці вперше запропонував:
- а) А. Файоль;
  - б) Г. Гант;
  - в) Л. Гілберт;
  - г) Ф. Тейлор
7. Вперше запропонував використовувати конвеєр на виробництві:
- а) Ф. Тейлор;
  - б) Г. Форд;
  - в) Е. Мейо;
  - г) А. Файоль.
8. Праці «Управління фабрики» (1903 р.), «Принципи наукового управління » (1911 р.) написав:
- а) Ф. Тейлор;
  - б) Г. Форд;
  - в) Е. Мейо;
  - г) А. Файоль.
9. Засновником класичної (адміністративної) школи управління є:
- а) Ф. Тейлор;
  - б) Г. Форд;
  - в) Е. Мейо;
  - г) А. Файоль.
10. Засновниками школи поведінкових наук є:
- а) Ф. Тейлор, Г. Гант;
  - б) А. Файоль, М. Вебер;
  - в) М. Фоллет, Е. Мейо;
  - г) А. Маслоу, Д. Мак-Грегорі.

#### **Теми рефератів та доповідей.**

1. Передумови виникнення менеджменту як науки.
2. Зародження та розвиток наукових досліджень менеджменту в Україні.
3. Хоторнський експеримент Е. Мейо: сутність, етапи, висновки.
4. Перспективи розвитку психології управління.

## ТЕМА 3. ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА

### План лекції:

- 3.1. Керівник(лідер) як об'єкт психологічного дослідження.
- 3.2. Психологічні типи керівників.
- 3.4. Стили керівництва.
- 3.5. Статтєво-гендерний аспект проблеми в управлінні.

### Ключові поняття теми:

*Керівник, керівництво, лідер, лідерство, тип керівника, тип лідера, стиль керівництва, авторитарний стиль керівництва, демократичний стиль керівництва, ліберальний стиль керівництва, комбінований стиль керівництва, «теорія рис», концепція «сила особистості», факторний підхід, поведінковий підхід, системний підхід, ситуаційна теорія лідерства, гендер, мозкова асиметрія.*

### Рекомендована література

#### Базова

1. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник. Вид.2-ге, випр.доп. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2007. – с.304 – 330.
2. Орбан-Лембрик Л.Є. Психологія управління: Посібник. / Л.Є. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – с.164 – 236.
3. Стадник В.В. Менеджмент: Підручник. Вид.2-ге, випр, доп. / В.В. Стадник, М. А. Йохна.– К.: Академвидав, 2007. – с.354 – 380.
4. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. / Ф.І. Хміль. К.: Академвидав, 2005. – с.413 – 446.
5. Юрков О.С. Психологія управління: Опорний конспект. / О.С. Юрков, Т.Ю. Бубряк. – Мукачєво: МДУ, 2013. – с.26 – 38.

#### Допоміжна

6. Гірняк О.М. Менеджмент: Підручник. / О.М.Гірняк, П.П. Лозановський. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 292 с.
7. Дудкевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібник. / Т.В. Дудкевич. – К.: Центр навчальної літератури, 2005.– 456с.
8. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навчальний посібник. / Л.М. Карамушка – К.: Міленіум, 2003. – 320 с.
9. Кулінич І.О. Психологія управління: Навч. посіб. / І.О. Кулінич. - К.: Знання, 2008. – 292 с.
10. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / В.С. Лозниця. – К.: ТОВ «УВПК«Екс Об», 2001. – 515 с.
11. Орбан-Лембрик Л.Є. Соціальна психологія: Навчальний посібник. / Л.Є. Орбан- Лембрик . – К.: Академвидав, 2005. – 448 с.
12. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / Г.В. Осовська. – К.: «Кондор», 2003. – 556 с.
13. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємства: Навч. посіб. Вид.3-те випр. доп. / Ю.Ф. Пачковський.– К.: Каравела, 2012. – 416с.



14. Саранулова Є.Г. Психологія управління: Навч. посіб. / Є.Г. Саранулова, П.С. Єщенко. – К.: Університет «Україна», 2006. – 144 с.
15. Сухарський В.С. Менеджмент (загальний з основами спеціального). / В.С. Сухарський. – Тернопіль:Астон, 2004. – 528 с.
16. Шегда А. В. Менеджмент: Підручник. / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687с.

### 3.1. Керівник (лідер) як об'єкт психологічного дослідження. Типи керівників.

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

**Керівник** – особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією, і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють, та несе повну відповідальність за результати їх роботи.

Поряд з поняттям «керівник» використовується поняття «менеджер».

**Менеджер**-фахівець, який професійно займається управлінською діяльністю в конкретній галузі функціонування підприємства.

Отже, менеджер – це керівник структурного підрозділу в умовах ринкової економіки, тобто керівник середньої ланки управління:завідувач відділом, начальник цеху, начальник лабораторії,бригадир, завідувач (начальник)сектору та ін.

Керівник може використовувати формальні важелі впливу,які йому надає посада і неформальні (у цьому випадку поняття «керівник» ближче до поняття «лідер»).

**Лідер** (анг.leader-провідник,керівник) – член групи,наділений найбільшим цінним потенціалом ,котрий забезпечує йому провідний вплив у групі.

Лідер спонтанно висувається на роль неофіційного керівника за умов специфічної,достатньо значущої ситуації з тим, щоб забезпечити організацію спільної діяльності й досягти поставленої мети.

Між керівництвом і підприємством існує певна різниця.

**Керівництво** – процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і розв'язання певних завдань.

Основою керівництва є вплив(поведінка однієї людини, яка вносить зміни у поведінку,стосунки,відчуття іншої людини) і влада (можливість впливати на поведінку інших).

**Лідерство** – здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

Лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії у групі людей, на визнанні професіоналізму та компетентності.

Керівник і лідер мають спільні риси та відмінності.

### До спільних рис керівника та лідера належать [5] :

1. Здійснення ролі координаторів, організаторів соціальної групи.
2. Реальний соціальний вплив у групі, що здійснюється, однак, різними засобами.
3. Використання субординаційних відносин, які чітко регламентовані для керівника і не передбачені для лідера.

### Відмінності між керівництвом та лідерством:

1. Керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно.
2. Керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати.
3. Керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані.
4. Керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений відносинами в групі.
5. Керівник на відміну від лідера несе відповідальність перед законом за стан справ у групі.

Аналіз функціональних і психологічних відмінностей між керівництвом та лідером дав змогу дослідникам описати такі ситуації [2,3,10]:

1. **Лідер і керівник – одна і та сама особа.** Керівник, будучи лідером, здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки «лідер-послідовник», які значно тісніші та результативніші, ніж відносини «керівник-підлеглий».
2. **Лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії.** Група може працювати успішно, ефективно, якщо вона виконуватиме роль третьої сили між лідером і керівником.
3. **Лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільних точки взаємодії.** Це не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

## 3.2. Психологічні типи керівників.

Поняття «тип» (грец. typos – відбиток, форма) висвітлює характерні властивості особистості, представника певної групи людей.

**Тип керівника** – особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості.

Типологія керівників і фактори, які впливають на формування типу керівників та представленні на Рис. 3.1(2,5,7,9,10,13).

**Керівник – диктатор** (лат. dicto-диктую, наказую). Розвиток індустрії, промисловості, збільшення обсягів виробництва, особливо у другій половині XIX ст., висунули нові проблеми в галузі управління. Перші промислові об'єднання очолювали, як правило, керівники диктаторської культури управління, яка потребувала від підлеглих неухильного, без роздумів, виконання завдань і розпоряджень. Такого керівника характеризували різко виражені вольові якості характеру, активність, наполегливість, безкомпромісне і навіть жорстоке ставлення до підлеглих.

Диктаторський принцип керівництва домінував до поч. ХХ ст. Закріплювався він через систему нововведень, вдосконалень, одним з яких було застосування конвеєрної системи виробництва. Ця система сприяла досягненню високого рівня продуктивності праці і збереженню наглядово-командного управління за робітником, від якого вимагали лише виконання однієї, гранично спрощеної операції. При цьому керівника не цікавило, що така організація виробництва (певною мірою і системи управління) знижувала інтерес, зацікавленість, породжувала бездумність робітника.

Фактори, які впливають на формування типу керівників	Типи керівників			
1. Політична система суспільства 2. Виробничі відносини 3. Загальнолюдські цінності 4. Цінності суспільства: мораль, традиції, релігія 5. Психічні властивості керівника (наполегливість, рішучість) 6. Індивідуально-психологічні особливості керівника (темперамент, характер, здібності)	Залежно від розвитку суспільства	Залежно від управлінської культури керівника (США)	1. «Магістри». 2. «Борці з джунглями». 3. «Люди компанії» 4. «Гравці»	
	1. Керівник – диктатор. 2. Керівник – патерналіст. 3. Керівник – маклер. 4. Керівник ХХІ ст.		Залежно від професійного емпіричного досвіду керівника	2.6. «Дилетант». 2.7. «Попелюшка». 2.8. «Діловий». 2.9. «Енергійний».
	Залежно від професійного емпіричного досвіду керівника			
	1. «Опорні» 2. «Ажурні»: <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. «Мораліст».</li> <li>2.2. «Скептик».</li> <li>2.3. «Себелюбець».</li> <li>2.4. «Гравець».</li> <li>2.5. «Архіваріус».</li> </ul>			

Рис. 3.1. Типологія керівників і фактори, які впливають на формування типу керівників.

**Керівник-патерналіст** (лат. Paternus - батьківський). Розвиток промисловості, ускладнення суспільних і виробничих відносин, утворення великих промислових монополій, які почали переростати у транснаціональні конгломерати, зумовили якісні зміни в суті, організації праці, у свідомості керівника – розуміння того, що праця потребує певної професійної підготовки працівників. Наймані робітники вже мали змогу оволодіти елементами культури виробництва. Виникла необхідність осмислення працівником своїх трудових операцій, виробничого процесу загалом. Паралельно з'явилися нові потреби в організації системи управління та підготовці людей, які

повсякденно керують виробництвом. Усе це сформувало керівника іншого типу,якому властиві благодійність, піклування про робітників,що мало пробуджувати їх інтерес до праці. Провідним у діяльності такого керівника став принцип справедливості з дотримання вимогливості,а це потребувало уваги і поваги до працівників,уміння прислухатися до їхньої думки,навіть враховувати окремі поради,заохочувати творчий елемент у праці.

Утвердженню патерналістського типу керівника сприяли зміни в суспільно-політичному житті, поява концепцій «людських відносин», «соціального партнерства», «рівних можливостей».

**Керівник-маклер** (голл.Маkelaar-посередник).Початок 30-х років ХХ ст. ознаменувався економічною кризою,яка охопила більшість капіталістичних країн і породила новий тип керівника – керівника–маклера, який діє за принципом «купи-продай». Серед його характерологічних рис дедалі очевидніше виокремлювалися уміння роздобути матеріали,збути продукцію, що змушувало його бути привабливим для інших,контактним, переконливим, здатним створити атмосферу довіри, залагодити справу. Не рідкість серед такого типу керівників особи, схильні до обману, необов'язковості. Керівник-маклер загалом виконує споживацьку функцію, адже має справу з уже створеними цінностями. Його праця спрямована не на створення засобів виробництва, товарів, умов для вдосконалення праці робітників тощо, а на маніпулювання (завищення, зниження)цінами під час перепродажу.

**Від сучасного керівника** все більшою мірою вимагається вміння зосереджувати увагу на проблемах майбутнього. Він повинен бути готовим до стрімких змін і володіти все більшим арсеналом умінь. Зв'язок із зовнішнім світом і залежність від нього посилюються настільки,що успішному керівнику доводиться все більше уваги й часу приділяти зовнішнім факторам. Готовність до ризику та здатність швидко приймати рішення також є визначальними факторами успішної діяльності керівника. Отже, у першому десятилітті ХХІ ст. основним типом керівника стане творча,спрямована в майбутнє людина,що вміє пристосовуватися до нових умов і готова до співробітництва також зацікавлена в нововведеннях.

Інші дослідження стверджують,що в управлінській культурі наявні чотири основних типи керівників [1,2,3,5]:

1. **«Майстри»**.Дотримуються традиційної системи цінностей,яка охоплює виробничу етику і ставлення до співробітників, що залежить від того,наскільки творчо вони виконують свої обов'язки. Такі керівники бувають поглинутими предметом своїх творчих пошуків настільки,що це заважає їм керувати складними і мінливими організаційними системами.

2.**«Борці з джунглями»**. Пристрасно прагнуть до влади,сприймають себе та інших мешканцями «людських джунглів», де кожен прагне з'їсти іншого. Їх інтелектуально-психічний потенціал скерований переважно на забезпечення власної вигоди і добробуту. Колег по роботі сприймають як конкурентів або ворогів,а підлеглих – як засіб боротьби за владу. Серед них виокремлюють два підтипи – «леви»(переможці які досягли успіху і будують свою імперію) і

«лисиці» (влаштувавши свої гнізда в корпоративній організації, продовжують спритно із вигодою просуватися далі. Але їхні плани можуть розвалитися, наштотхнувшись на протистояння тих,кого вони свого часу обманули і використали)

3.«**Люди компанії**». Ідентифікують себе до якої належать. Усвідомивши свою психологічну слабкість,прагнуть підпорядкувати себе іншим дбаючи більше про безпеку, ніж про успіхи. Найбільш творчі з них створюють у компанії доброзичливу атмосферу, проте в умовах жорсткої конкуренції неспроможні успішно налагоджувати справи.

4. «**Гравці**». Розглядають ділове життя і свою роботу як своєрідну гру,люблять ризикувати але, обґрунтовано схильні до нововведення. Прагнуть не створення власної імперії,а задоволення від власної перемоги .

Російський психолог Ю.Красовський [2,5] розглядає типи керівників як результат професійного емпіричного дослідження керівника. Крім стилів організаційної поведінки. Він виокремлює дві групи типів керівників:

1. «**Опорні**»-співробітники ,які становлять ділову основу організації. До них належить типи «творець» і «незамінний», які є ядром організації, забезпечують активність її функціонування.
2. «**Ажурні**»-«прикраса» організації, створюють фон, однак ніколи на стануть опорою підрозділу або організації. До цієї групи належать поширені стереотипи ,що виявляються зі значною мірою стійкості:
  - «мораліст». Схильний до розмірковування на моральні теми, любить повчати,вказуючи на недоліки тощо;
  - «дилетант». Береться за будь-яку справу ,незважаючи на відсутність знань, досвіду для їх здійснення;
  - «скептик». Його супроводжують недовіра до всього, сумніви у всьому;
  - «попелюшка». Це слухняні виконавці, яким нерідко доводиться братися за чорну, невдячну роботу, не претендуючи на відповідне оцінення своїх старань;
  - «себелюбець». Наділений загостреним почуттям гонору,дуже активний, намагається демонструвати свої можливості й здібності тощо;
  - «діловий».Його характеризують прагматичність, відсутність відчуття перспективи;
  - «гравець».Здатний швидко запалюватися у здійсненні справи,але так само швидко і охолоджуватися до неї. Його інтереси і мотиви нестійкі та вибіркові. За жорсткого контролю і відповідальності йому під силу складні завдання,він бере активну участь у життєдіяльності організації;
  - «енергійний».Вирізняється надзвичайною активністю;
  - «архіваріус». Надзвичайно педантичний і скрупульозний,неухильно виконує інструкції. Охайність і ретельність допомагають виконувати роботу, яка для інших є важкою і нецікавою.

### 3.3. Концепції (теорії) та типологія лідерства

Ефективним вважають такого керівника, який поєднує у собі здатність впливати на поведінку інших людей не лише з позиції формальної влади, а й з позицій визнаного лідера, вміло використовуючи для цього всі форми влади. З огляду на це психологія управління велику увагу приділяє вивченню лідерства як явища, у процесі якого сформувались чимало концепцій (підходів, теорій) [1,2,3,4,5,7,10,12,13] (Рис.3.2).

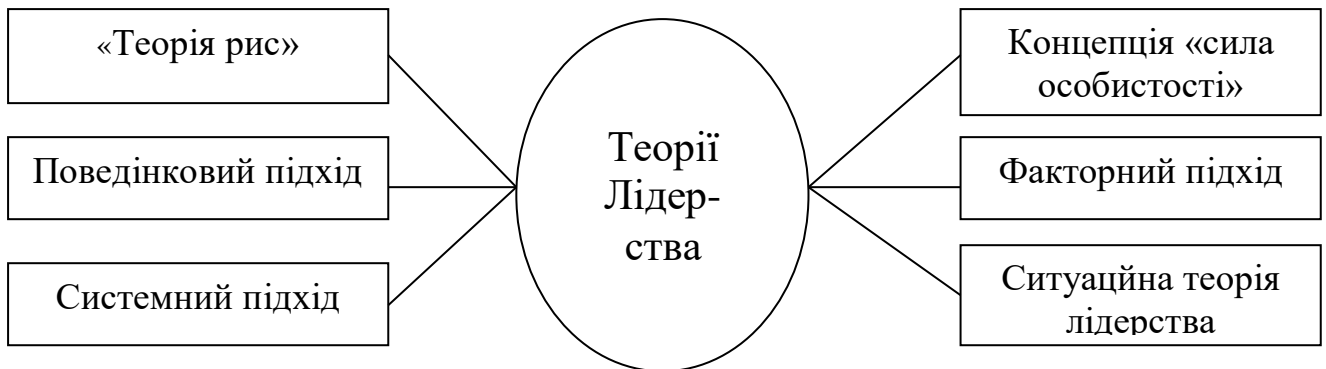


Рис. 3.2. Концепції (підходи, теорії) лідерства.

Однією з ранніх теорій є «теорія рис» (особистісна теорія лідерства). Згідно з цією теорією лідером може бути лише така людина, яка має певний набір особистісних якостей або сукупність певних психологічних рис. Різні автори намагалися виділити необхідні для лідера риси або характеристики. На жаль, незважаючи на велику кількість проведених досліджень, вчені так і не дійшли єдиної думки про те, яким має бути набір якостей, необхідних лідеру.

Прикладом такого підходу є праця американського соціолога Е.Богардуса «Лідери і лідерство» (1934 р.), в якій він перераховує десятки рис, якими повинен володіти лідер. Серед них: почуття гумору, такт, вміння передбачати, здатність привертати до себе увагу і т.д. За Богардусом, людину роблять лідером перш за все такі якості, як енергія, розум і характер. Для інших дослідників такими вирішальними рисами були вміння спілкуватися, впевненість в собі, вміння пристосовуватися до обставин, які змінюються, і навіть такі показники, як вага та зріст. Було встановлено, що реальні лідери трохи вищі на зріст і ширші у плечах, більш адаптивні і точніші у соціальних сприйняттях, ніж інші. Однак лише небагато з виявлених та описаних рис були тісно пов'язані з ефективністю виконання лідерських функцій. Складання повного переліку лідерських рис виявилось практично незавершеним [13].

В.Лозниця визначив такі психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні якості та риси успішного керівника (лідера) (Рис 3.3.) [10]:

**Концепція «сила особистості».** Ця концепція означає почуття відповідальності, впевненість у власних силах, прагнення до керівництва і лідерства, вміння переконувати, суспільну активність.

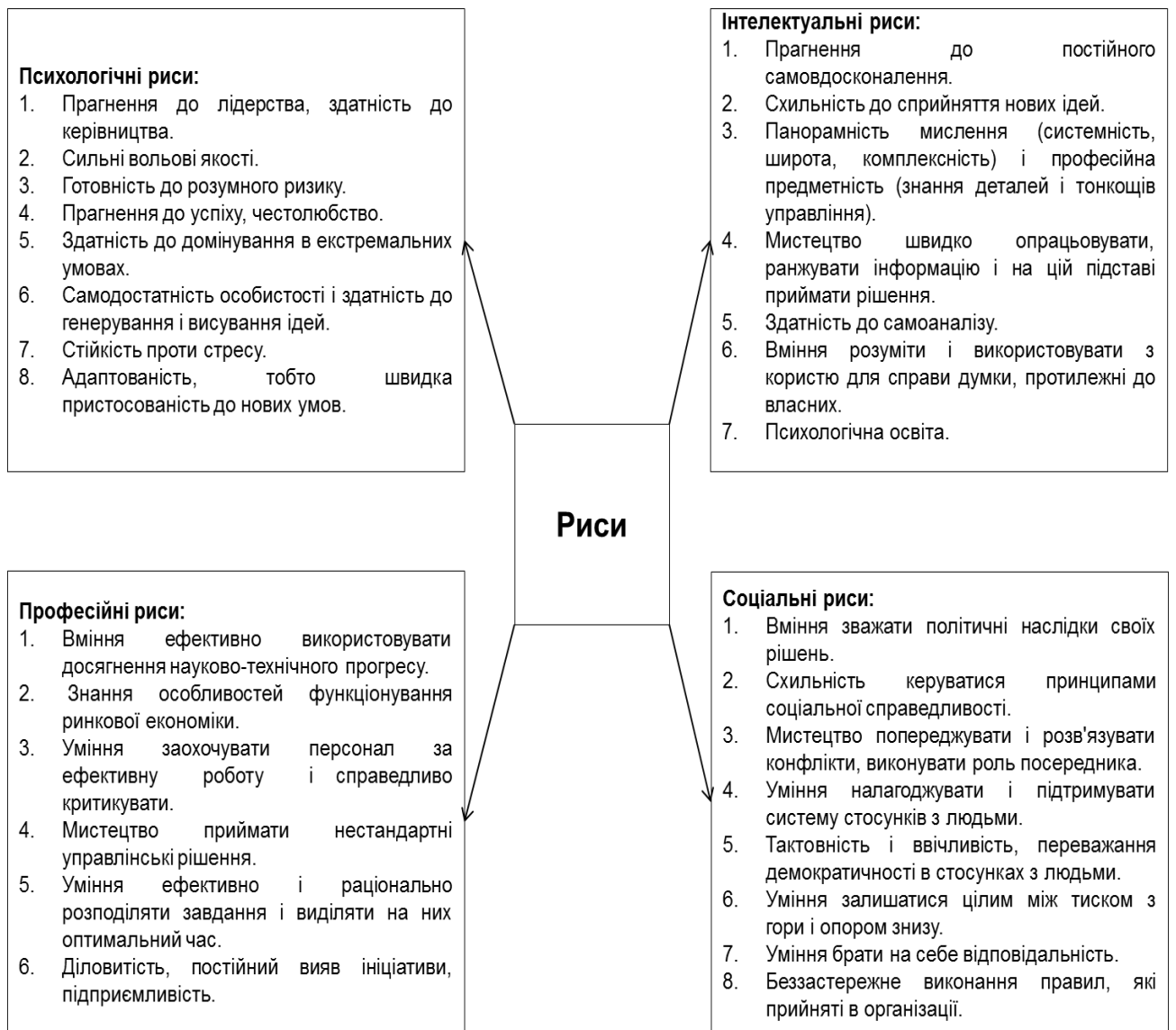


Рис.3.3. Риси керівника (лідера), який досягає успіху.

**Поведінковий підхід.** Його представники вважають, що лідером (керівником) стає людина, наділена потрібною формою поведінки. Тобто ефективність керівництва (лідерства) визначається не так особистісними якостями індивіда, як стилем його поведінки стосовно підлеглих. При цьому абсолютизувався якийсь один стиль керівництва, ефективність якого залежала від конкретної ситуації: змінювалася ситуація – змінювався і стиль. Проте від поведінкового підходу довелось відмовитися і повернутися до ситуаційного підходу.

**Факторний підхід.** Він передбачає аналіз окремих чинників та їх вплив на розвиток особистості керівника. Одну їх групу створюють виробничі, організаційні й соціальні чинники, структура і тип організації, система комунікацій, ієрархія влади, масштаби контролю, характер інформаційного забезпечення, іншу-індивідуальні особливості розвитку особистості керівника (адаптаційна мобільність, контактність, стійкість до

стресу, чинник інтеграції соціальних функцій, ролей і лідерство, рівень підготовки і обсяг знань).

**Системний підхід.** Сутність системного підходу до психології управлінського розвитку особистості керівника полягає у вивченні досліджуваного феномену як цілісної системи, як сукупності окремих компонентів, взаємодія яких дає змогу виявити нові якості й нові стани, а їх урахування і використання забезпечує ефективне функціонування всієї системи. Для теоретичного та емпіричного дослідження процесу розвитку особистості керівника важливе методологічне значення мають такі принципи системного підходу, як цілісність, ієрархічність, структурність, взаємозв'язок системи із середовищем, принципова невідповідність властивостей системи сумі властивостей її елементів та ін.

Системний підхід до психології управлінського розвитку особистості керівника вимагає аналізу розвитку пізнавальної активності особистості, шляхів реалізації її психофізіологічного, морального, соціального, професійного потенціалу, механізмів переходу зовнішніх впливів у внутрішні регулятори поведінки тощо.

Розвиток і формування особистості керівника неможливо дослідити без урахування її життєвого шляху, початком якого є вступ на першу посаду, а завершенням – звільнення з останньої займаної посади, тому психологія тлумачить цей процес як багаторазові переходи від однієї стадії до іншої. Відповідно управлінський шлях можна поділити на періоди і фази, які є значними подіями, пов'язаними із змінами системи цінностей, життєвих планів і визначаються загальними закономірностями розвитку залученої до управлінської діяльності особистості в часі й просторі.

**Ситуаційна теорія лідерства (керівництва).** Ця теорія не заперечує теорії рис повністю, однак стверджує, що лідерство (керівництво) є продуктом ситуації, різні ситуації групового життя виокремлюють у групі конкретних осіб, які мають переваги над іншими хоча б в одній якості. А оскільки ця якість необхідна в конкретній ситуації.

Найбільш відомою з теорій такого роду є ситуаційна теорія лідерства Фреда Фідлера, яка стверджує, що ефективність лідера залежить від того, наскільки даний лідер на задачу орієнтований на задачу або на взаємовідносини, а також від того, якою мірою лідер контролює групу і реалізує свій вплив на неї. Перше положення теорії Фідлера полягає в тому, що лідерів можна поділити на два типи: орієнтованих на задачу і орієнтованих на взаємовідносини. Лідер, орієнтований на задачу, більше занепокоєний тим, щоб робота була виконана як слід, ніж взаємовідносини в першу чергу цікавиться тим, які почуття і взаємовідносини виникають в середовищі робітників. Наріжний камінь ситуаційної теорії Фідлера – це ствердження, що жоден з цих двох типів лідера не є більш ефективний, ніж інший поза обставинами.

Типологію лідерства визначають, беручи за основу зміст, стиль керівництва, характер діяльності, оцінки ефективності діяльності, функціями, які виконує лідер (Рис 3.4).





Рис 3.4 Типологія лідерства (за Б. Парігіним та Ю.Ємельяновим)

### 3.4. Стилi керівництва

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

**Стиль** (лат. *Stilus* – паличка для письма) **керівництва** – сукупність способів, прийомів і механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації

Головними у структурі стилю керівництва вважають такі елементи (Табл. 3.1):

- прийоми прийняття рішення;
- спосіб доведення рішення до виконавців;
- ставлення до ініціативи;
- ставлення до добору кадрів;
- ставлення до недоліків ;
- стиль спілкування;
- характер взаємин з підлеглими;
- ставлення до дисципліни;
- ставлення до стимулювання;

Таблиця 3.1.

Порівняльна таблиця традиційних стилів керівництва (за Е.Старобигським)

Параметри взаємодії	Стилі керівництва		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
1	2	3	4
<b>Прийом прийняття рішення</b>	Одноосібне вирішення питання	Перед прийняттям рішення радиться з підлеглими	Чекає розпорядження від вищого керівництва
<b>Спосіб доведення рішення до виконання</b>	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, просить	Просить, благає
<b>Розподіл відповідальності</b>	«бере на себе» або «перекладає» на підлеглих	Розподіляє відповідальність відповідно до переданих повноважень	Знімає будь-яку відповідальність
<b>Ставлення до ініціативи</b>	Повністю придушує	Заохочує, використовує в інтересах справи	Відає ініціативу в руки підлеглих
<b>Ставлення до добору кадрів</b>	Боїться кваліфікованих працівників, намагається їх позбутися	Підбирає ділових, компетентних працівників	Добором кадрів не займається
<b>Ставлення до недоліків</b>	Все знає, все вміє	Постійно підвищує свою кваліфікацію, зважає на критику	Поповнює свої знання і заохочує цю рису у підлеглих

Продовження таблиці 3.1.

<b>Стиль спілкування</b>	Тримає дистанцію, не комунікабельний	Дружно налаштований, комунікабельний	Боїться спілкування з підлеглими, спілкується тільки з їх ініціативи
<b>Характер взаємин з підлеглими</b>	Залежно від настрою	Спокійна манера поведінки, постійний самоконтроль	М'який, делікатний
<b>Ставлення до дисципліни</b>	Прихильник формальної, жорсткої дисципліни	Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до підлеглих	Вимагає формальної дисципліни
<b>Ставлення до стимулювання</b>	Вважає покарання головним способом стимулювання	Постійно використовує різні види стимулювання	Постійно використовує різні види стимулювання.

За цими показниками у межах традиційної концепції управління виокремлювали авторитарний, демократичний і ліберальний стилі керівництва.

Першим досліджував ефективність стилів керівництва (40-ві роки ХХ ст.) Курт Левін. Під впливом концепції «людських відносин» найефективнішим на той час вважали демократичний стиль. Однак К. Левін у праці «Експериментальний підхід до вивчення автократії та демократії (1938)» дійшов висновку, що найефективнішим щодо обсягів і якості робіт є авторитарний. Але при цьому в групі під керівництвом авторитарного керівника спостерігались напружені стосунки, агресивність, низька мотивація, більша тривога і водночас – залежніша і покірніша поведінка. Керівник, що сповідував демократичні підходи, досягав середніх результатів, однак стосунки в групі, а також між групою та ним були найкращими. За ліберального керівника обсяги і якість роботи були найменшими, а цілеспрямованість членів групи – відсутня. Узагальнення результатів дослідження дало змогу виявити сильні та слабкі сторони кожного із стилів керівництва (Табл. 3.2).

Ці дослідження дали підставу для пошуків такого стилю керівництва, який міг би забезпечити: з одного боку – високу продуктивність, а з іншого – задоволення роботою, тобто комбінованого стилю керівництва.

## Переваги та недоліки традиційних стилів керівництва.

Стиль	Переваги	Недоліки
Авторитарний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Найефективніший стиль щодо обсягів і якості робіт.</li> <li>2. Спрямованість на результат.</li> <li>3. Чіткість взаємодій та взаємо підпорядкування.</li> <li>4. Єдиновладдя, що усуває дублювання.</li> <li>5. Досягнення високого рівня виконавчої дисципліни.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Напруженість стосунків.</li> <li>2. Агресивність.</li> <li>3. Несприятливий соціально-психологічний клімат.</li> <li>4. Низька мотивація працівників.</li> <li>5. Висока плинність кадрів.</li> <li>6. Низький рівень ініціативності.</li> <li>7. Гальмування творчого розвитку підлеглих.</li> <li>8. Залежна і покірна поведінка.</li> </ol>
Демократичний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сприятливий соціально-психологічний клімат.</li> <li>2. Високий рівень самореалізації та самовираження.</li> <li>3. Творча атмосфера.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Середні результати щодо обсягів і якості робіт.</li> <li>2. Значні витрати часу на обговорення альтернатив.</li> </ol>
Ліберальний	Дозволяє почати справу без втручання керівництва.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Найменші обсяги і якість роботи.</li> <li>2. Відсутня цілеспрямованість членів групи.</li> <li>3. Без втручання керівника (лідера) група може втратити швидкість і напрямок руху тобто діяльність кинути на самовплив.</li> </ol>

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

Поєднання авторитарного і демократичного керівництва зумовило різні варіанти комбінованих стилів. До комбінованих (новітніх, сучасних) стилів керівництва залежно від того, як і якою мірою керівник залучає підлеглих до розв'язування проблем організації відносять:

1. Систему стилів керівництва Дугласа Мак-Грегора.
2. Система стилів керівництва Р.Лайкерта.
3. Стилі керівництва залежало від ступені делегування повноважень підлеглим К.Левіна.
4. Стилі керівництва на засадах управлінської ґратки Роберта Блейка і Джоан Моутона .
5. Стилі керівництва на засадах компромісу інтересів О.Кузьміна і В.Гладунського.

## 6. Ситуаційна теорія лідерства Ф.Фідлера

### Система стилів керівництва Д.Мак-Грегора.

Наприкінці 50-х років ХХ ст. Д.Мак-Грегор опублікував результати досліджень, у яких акцентував на існуванні двох концепцій людської поведінки теорії «Х» і теорії «У». Порівняльну характеристику обох концепцій наведено в таблиці 3.3.

Концепція «Х» відображає традиційний підхід до управління людьми. Згідно з ним люди в організації пасивні, тому виконують тільки доручену їм роботу, не маючи бажання її вдосконалювати. Виходячи з цього завдання керівника полягає у ретельному плануванні всіх аспектів роботи кожного працівника фірми, в організації його роботи з наданням необхідних ресурсів, розробленні системи винагород, контрольовані та коригуванні його дій. Цей підхід знайшов своє відображення в організаціях *бюрократичного типу*, де роботу чітко регламентують і контролюють, а влада спирається переважно на примушування (авторитарний стиль керівництва).

Таблиця 3.3.

**Теорії «Х» та «У» Д. Мак-Грегора**

Характеристика	Теорія «Х»	Теорія «У»
1	2	3
<b>1.Стиль керівництва</b>	<b>Авторитарний</b>	<b>Демократичний</b>
<b>2.Уявлення про людину</b>	Люди за своєю природою не бажають працювати і за можливості прагнуть уникати роботи. У виконавців відсутнє або нерозвинуте честолюбство, і вони прагнуть уникати відповідальності, бажають, щоб ними керували. Насамперед люди прагнуть відчуття захищеності. Щоб змусити персонал працювати, необхідно використовувати примушування, контроль та загрозу покарання.	Праця – природний процес. За сприятливих умов людина прагне до розширення відповідальності. Якщо людина поділяє організаційні цілі, то вона активно використовує самоуправління та самоконтроль. У людей розвинуті потреби вищих рівнів. Здатність до творчого вирішення проблем у людей виявляється часто, тому потенційні можливості та інтелект пересічного виконання зазвичай використовуються не цілком.

<p><b>3. Практика керівництва:</b></p> <p>а) планування</p> <p>б) організація діяльності</p> <p>в) мотивація</p> <p>г) контроль</p> <p>д) спілкування</p> <p>е) ухвалення рішень</p>	<p>Централізований розподіл завдань одноосібне визначення цілей, стратегії і тактики.</p> <p>Чітке структурування завдання, повноваження не делегуються.</p> <p>Апеляція до потреб нижчих рівнів.</p> <p>Тотальний, всеохопний.</p> <p>Жорстока регламентація поведінки.</p> <p>Заперечення права вільного ухвалення рішень підлеглими.</p>	<p>Заохочення визначення цілей підлеглими відповідно до цілей організації.</p> <p>Високий ступень децентралізації повноважень.</p> <p>Орієнтація на потреби вищих рівнів.</p> <p>Самоконтроль підлеглих у процесі роботи та контроль керівника по її завершенні.</p> <p>Керівник діє як пов'язуюча ланка в інформаційному обміні.</p> <p>Активна участь підлеглих у процесі розроблення та прийняття рішень.</p>
<p>4. Використання влади та впливу</p>	<p>Психологічний тиск, загроза покарання, влада заснована на примушуванні.</p>	<p>Переконавання та участь, влада через позитивну підтримку.</p>

Концепція «У» розглядає людину як активний елемент організації, який усвідомлює важливість цілей фірми і прагне поліпшувати свою роботу, не очікуючи вказівок від керівництва. Звідси, *демократичний стиль керівництва*, заснований на стосунках довіри і взаєморозуміння, заохочує ініціативність і наполегливість у досягненні цілей.

### Система стилів керівництва Р. Лайкерта

За основу взято дві полярні стилі Д. Мак-Грейгера й доповнена двома новими стилями. Тобто Р. Лайкерт виділяє чотири стилі, які розташовані в напрямку зниження авторитарності й зростання демократичності керівництва:

- експлуаторсько-авторитарний (X1);
- доброзичливо-авторитарний (X2);
- консультативно-демократичний (У1);
- заснований на участі (партисипативний) (У2).

Характеристики цих стилів приведено в таблиці 3.4 [3].

Таблиця 3.4.

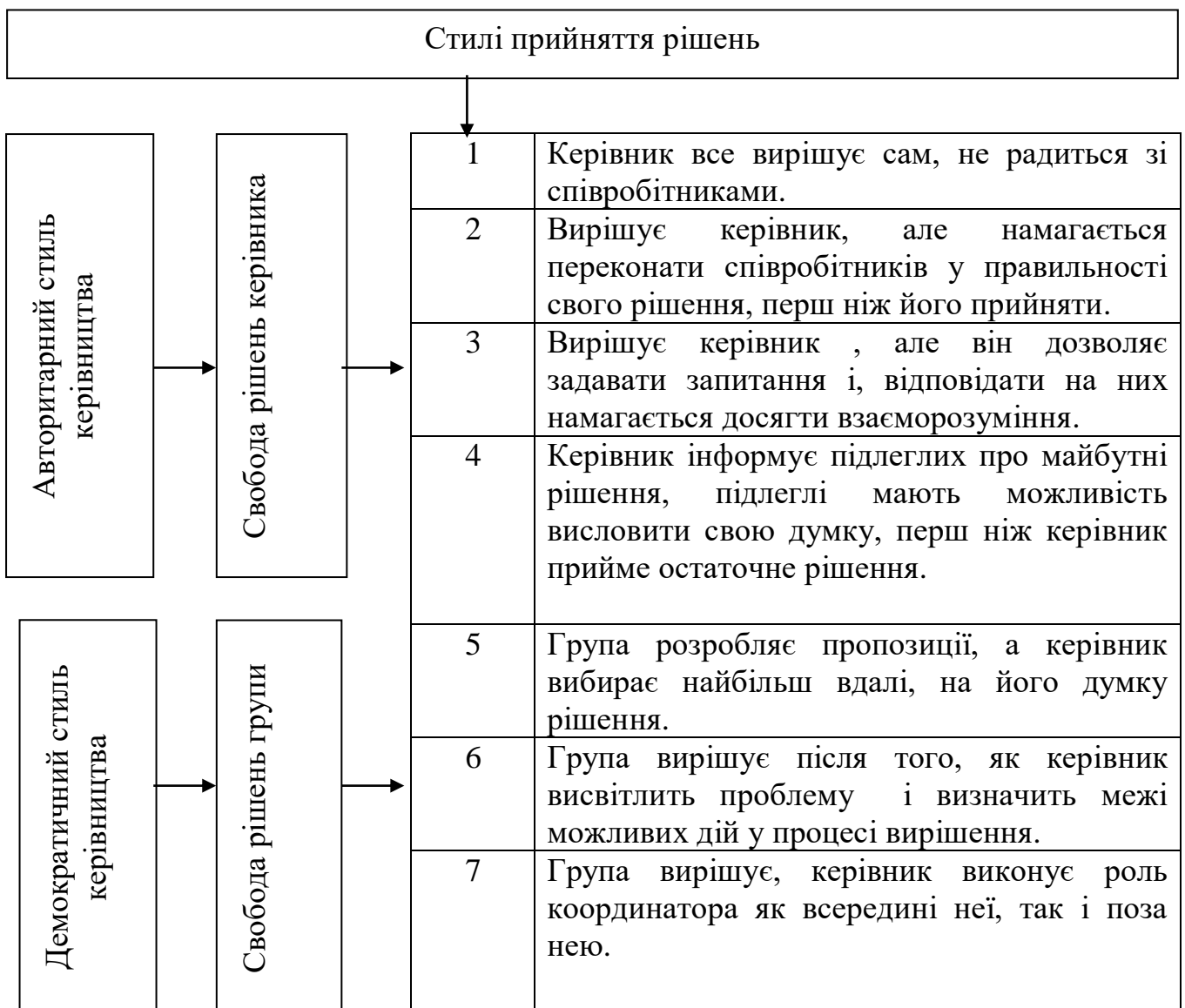
## Зміст систем управління Р.Лайкерта

Характеристики	Система 1 X1	Система 2 X2	Система 3 У1	Система 4 У2
Стиль лідерства	Експлуататорсько-авторитарний	Доброзичливо-авторитарний	Консультативно-демократичний	Заснований на участі
Рівень довіри лідера до своїх підлеглих і його впевненості в них	Невпевнений у підлеглих і не довіряє їм	Поблажлива впевненість і деяка довіра	Значна, але не беззастережна впевненість і довіра.	Повна впевненість і довіра в усьому
Характер мотивації, що використовується лідером	Страх, погрози й окремі винагороди	Винагороди і в окремих випадках покарання	Винагороди, окремі покарання і деякою мірою залучення до участі в управлінні	Матеріальна винагорода на основі системи стимулювання розробленої за участю підлеглих і з урахуванням їх думки
Характер впливу на підлеглих і взаємодії з ними	Слабка взаємодія, заснована на страхові і недовірі	Слабка взаємодія з деяким урахуванням думки підлеглих; страх і обережність у підлеглих	Помірна взаємодія з частим виявом впевненості у працівниках і довіри до них	Дружні стосунки з підлеглими, висока впевненість у них і довіра до них

**Стилі керівництва в залежності від ступенів делегування повноважень підлеглим К.Левіна.**

У К.Левіна також взято два полярні стилі Д.Макс-Грегора й доповнено п'яти новими стилями в напрямку зниження авторитарності й зростання демократичності керівництва залежно від свободи рішень керівництва і свободи рішень групи (табл.3.5.)

Стилі керівництва залежно від ступенів делегування повноважень підлеглим  
К.Левіна (1944 р.)



### Стилі керівництва на засадах управлінської ґратки (Р.Блейка і Дж.Моутона)

Американські дослідники Р.Блейк і Дж.Моутон запропонували для опису стилю керівництва двовимірний опис, так звану решітку менеджменту або управлінську ґратку (Рис.3.5).



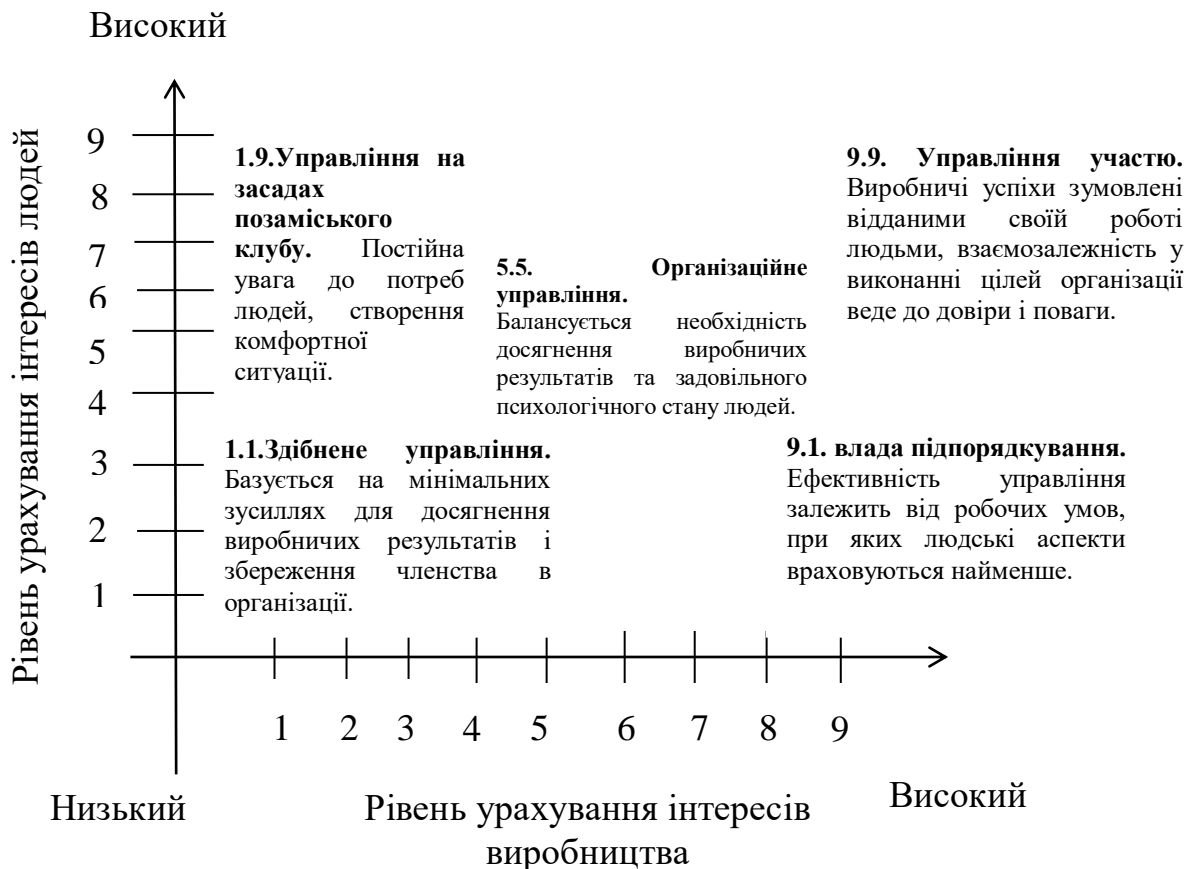


Рис. 3.5. Управлінська гратка Р.Блейка – Дж.Моутона

Перша «Силова лінія» спрямована на урахування інтересів виробництва, веде до максимального ефекту який виявляються в різноманітних формах товарів і послуг. Постійними цілями тут є максимально високий прибуток, економії витрат виробництва та інше.

Друга силова лінія спрямована на людину, на те щоб умови праці найбільшою мірою відповідали її потребам та бажанням. Добре самопочуття працівників і їх задоволення від роботи - це головна мета.

Це поле можна поділити на дев'ять позицій відносно до кожної силової лінії. Це дає змогу визначити п'ять характерних типів управлінської поведінки, позначивши кожний з них цифрами.

Стиль 9.1. орієнтований на виробництво (9), поєднується з мінімальною турботою про підлеглих працівників.

Робота в таких умовах працівникам не приносить задоволення, тому вони намагаються уникати постійного тиску. Керівник віддає перевагу поліпшенню техно-економічних показників шляхом контролювання діяльності підлеглих, акцентує увагу на їх недоліки та їх помилки, що веде до незадоволеності та конфліктам.

Керівник, який орієнтується на стиль 1.9 є протилежним керівником стилю 9.1. Цей стиль на перше місце ставить людські відносини (9), продуктивність виявляється на другому плані (1). Гасло «потрібно залишатись людиною» призводить до послаблення взаємної відповідальності, намагань

ухилитися від вирішення проблем. Співробітники, не маючи стимулів, стають мало ініціативними і втрачають інтерес до творчості.

Згідно з позицією 5.5. менеджер використовує підхід, який характеризується як «золота середина», орієнтуючись на збереження існуючого стану справ. Він намагається підтримувати рівномірний темп діяльності, перевіряти факти та переконання підлеглих тільки в разі виникнення розбіжностей, об'єктивно сприймати погляди підлеглих, у конфліктних ситуаціях займає позицію, яка влаштує всіх, досягти згоди в процесі розроблення рішень, давати критичні оцінки інформації, отриманій з допомогою зворотного зв'язку.

Девіз керівників стилю 5.5.—«не хапати зірок з неба», а практична діяльність спрямована на пошук компромісів, «золотої середини».

У лівій нижній кут (1.1.) потрібно помістити тих керівників, які ні до чого не прагнуть: ні до виробничих успіхів, ні до налагодження гуманних умов виробництва. Вони найчастіше застосовують мінімальні зусилля при здійсненні управлінського впливу, приховують свої думки та стосунки з іншими людьми, не втручаються у конфлікти, не використовують зворотного зв'язку.

При застосуванні стилю 9.9. керівник синтезує турботу про виробництво (9) з турботою про працівників (підлеглих) (9). Цей тип управління створює орієнтований на досягнення мети організації колективний підхід. Забезпечує активну діяльність, ініціативність людей, спільне розв'язання конфліктних ситуацій тощо.

### **Стилі керівництва на засадах компромісу інтересів О.Кузьміна і В.Гладунського.**

Управлінську ґратку Р. Блейка і Дж.Моутона розвинули львівські науковці Олег Кузьмін та Василь Гладунський. Вони запропонували рекомендації, які передбачають можливі дії керівника з метою запобігання руйнуванню стосунків між членами колективу, заподіяння шкоди процесу виробничо-господарської діяльності тощо. (Рис 3.6) [1].

У прямокутній системі О.Кузьміна і В. Гладунського введено таку відповідність:

- Горизонтальну вісь ОХ приймаємо за вісь, що відповідає турботі керівника про виробництво, якість роботи;
- Вертикальну вісь ОУ – за вісь, що відповідає турботі керівника про людину.

*I чверть.* Дана ґратка описує ситуації, які можуть потрапляти лише в першу чверть координатної площини, тобто множину таких ситуацій, яка не включає негативного ставлення керівника до виконання роботи чи до колективу працівників. Ця множина ситуацій містить лише позитивне або, принаймні, байдуже ставлення до оцінюваних параметрів.

*II чверть.* Відповідає ситуації, коли дії керівника спрямовані на позитивне або, принаймні, байдуже ставлення до працівників, а щодо виробництва, виконання робіт, самого функціонування фірми – ставлення негативне, руйнівне. Крайнім точкам відповідають екстремальні ставлення.

*III чверть.* Відповідає ситуації, коли дії керівника в основному руйнівні – спрямовані на руйнування виробництва і колективу працівників. Ці дії протилежні діям, яким відповідають точки першої чверті. Крайнім точкам відповідають екстремальні ставлення.

*IV чверть.* Відповідає ситуації, коли дії керівника спрямовані на позитивне ставлення до виробництва і негативне або, принаймні, байдуже ставлення до колективу працівників. Це дії, що протилежні діям, яким відповідають точки другої чверті. Крайнім точкам відповідають екстремальні ставлення.

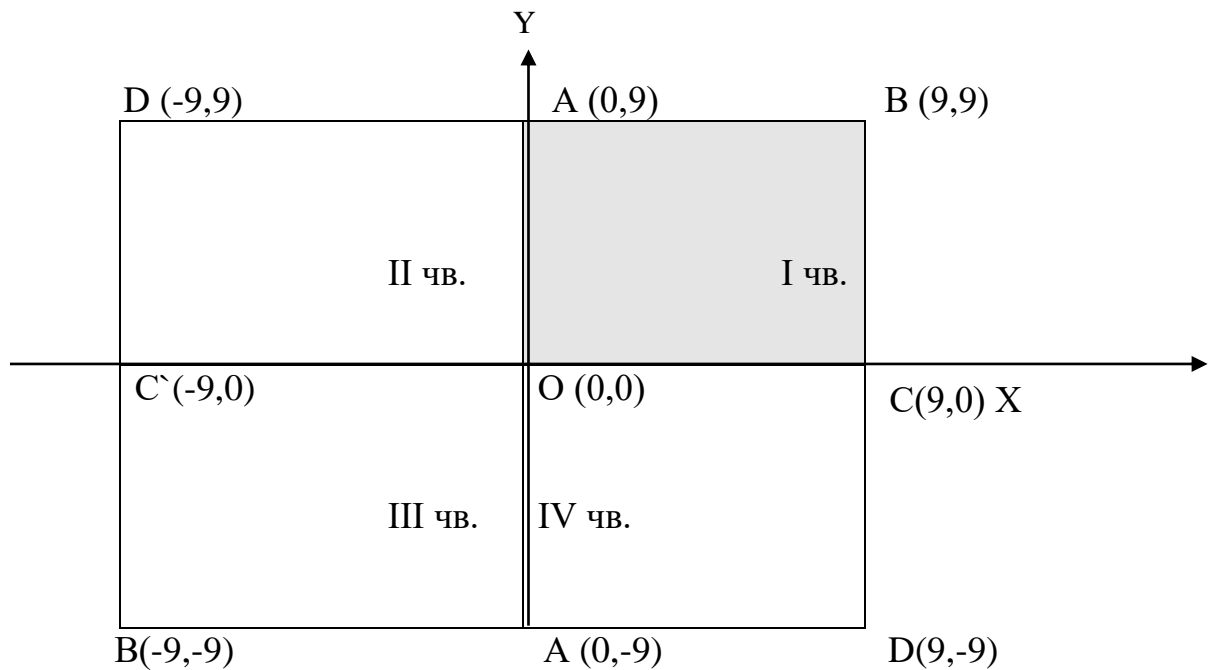


Рис.3.6. Двовимірне трактування О. Кузьміним і В. Гладунським стилів керівництва.

### Ситуаційна теорія лідерства Фреда Фідлера

Ф.Фідлер (1925 р.н.) запропонував модель ефективності лідера яка базується на ступені сприятливості ситуації така, яка дає можливість лідерові впливати на діяльність його підлеглих.

Ф.Фідлер виділив три чинника, які детермінують «сприятливість ситуації»:  
 -лояльність підлеглих, довіра до своїх керівників (стосунки між керівником і членом колективу);  
 -чіткість формування і структуризація завдає;  
 -обсяг законної влади, пов'язанної з посадою керівника, яка дає змогу йому використовувати винагороди, а також його посадові повноваження.

Взаємодія цих чинників зумовлює той чи інший ступень «сприятливості».

Аналізує чинники «сприятливості» ситуації Ф.Фідлер поділяє взаємовідносини між лідером і підлеглим на добрі (сприятливі) і погані (несприятливі). Поставлені перед групою завдання класифікує на структуровані і неструктуровані. Влада лідера, на його думку, є сильною і слабкою.

На основі співставлення цих трьох параметрів на рисунку 3.7 виділено вісім стилів керівництва (8 ситуацій) – У ситуаціях 1,2,3,8 керівник, орієнтований на завдання. У ситуаціях 4,5,6 – керівники орієнтовані на людські стосунки. В ситуації 7 – добре працюють обидві групи керівників. Найсприятливішою для керівника є перша ситуація, а найпроблемнішою -8.

Характерно, що 1 і 8 ситуації орієнтують керівників на роботу та потребують застосування авторитарного стилю.

Найбільш ефективно працюють керівники орієнтовані на людські стосунки								
Найбільш ефективно працюють керівники орієнтовані на завдання								
Ситуації	1	2	3	4	5	6	7	8
Взаємовідносини між керівником і підлеглим	Добрі	добрі	Добрі	добрі	Погані	погані	погані	погані
Структура завдання	Структурована		Не структурована		Структурована		Неструктурована	
Посадові повноваження керівника	Сильні	слабкі	Сильні	слабкі	сильні	слабкі	сильні	слабкі

Рис.3.7. Залежність стилю ефективного керівництва від ситуації (модель Ф.Фідера)

Як підсумок – Ф.Фідер відокремлює напрями ефективності лідерства (керівництва) в організації:

- зміна складу групи з метою формування більш сприятливого клімату;
- подальша структуризація завдань;
- зміцнення офіційної влади лідера.

### 3.5. Статеве – гендерний аспект проблеми в управлінні

Вимоги до управлінської діяльності не можуть бути втілені в життя без урахування статі керівника, тому що діапазон відмінностей між чоловіками та жінками є достатньо широким і охоплює не лише біологічні показники, але й перебіг соціопсихологічних процесів, поведінкові прояви дій тощо.

Традиційно поняття «статі» використовується для позначення анатомо-фізіологічних особливостей, на основі яких людські істоти визначаються як чоловіки і жінки. Однак, сьогодні вважається, що не біологічна стать, а соціокультурні норми визначають в кінцевому результаті психологічні якості, людські поведінки, види діяльності, професії жінок і чоловіків виконувати ті та інші гендерні ролі [2,5,13].

**Гендер** (анг. Gender – рід) – це сукупність властивостей (соціально – біологічних характеристик) за допомогою яких визначають статеву приналежність індивіда, дають визначення понять «чоловік» і «жінка».

Статевий – гендерний аспект проблеми в управлінні – це дослідження збігів та відмінностей між чоловіками і жінками в управлінській діяльності (таб.3.5.)[2,5,11,13].

Таблиця 3.5.

**Гендерні характеристики керівників - чоловіків і керівників - жінок[2,5,11,13].**

<b>Характеристика</b>	<b>Чоловіки</b>	<b>Жінки</b>
Мозкова асиметрія	Переважають «лівопівкульні». Ці люди підкреслено раціональні, логічні, багато пишуть, легко опановують іноземні мови, мають граматично правильну мову. У них загострене почуття моралі, відповідальності, принциповості. Люблять інформацію в письмовій формі, сфокусовані в собі, зосереджені, реагують на словесні зауваження.	Переважають «правопівкульні». Ці люди мають конкретне, образне, емоційне мислення, відкриті та безпосередні в почуттях, наївні, довірливі і схильні до навіювання. Їх вчинки ідуть «від воління серця». Вони спочатку роблять, а потім думають. Інтуїтивні, добре орієнтуються в новій ситуації. Люблять інформацію в вигляді графіків, карт, демонстрацій. Сфокусовані на зовнішнє.
Стилі керівництва	Краще дається авторитарний стиль керівництва. Більше властиві об'єктивність, довіра до колег, упевненість у собі, відсутність дріб'язковості, комунікативна врівноваженість, вимогливість до підлеглих. Схильні до ризику. Об'єктивність і здатність сприймати працівників такими як вони є.	Краще дається стиль соціального лідера. Більш товариські уважніші до людей, готові до співпраці, активніші й динамічніші у спілкуванні, доброзичливіші, чутливіші, експресивніші. У них вища стійкість у стресових ситуаціях, ефективніше застосовують індивідуальний підхід до підлеглих. Разом з тим, вони більш конформні та залежні від групи, їм притаманна сильніша, ніж у чоловіків, тривожність, менш агресивні, більш схильні до опіки. Центральними комунікативними якостями є: порядність, гнучкість у стосунках, повага до людей, колегіальність, надання ініціативи підлеглим та врахування індивідуальних особливостей.

Засіб подолання проблеми	Інтелект, сила.	Хитрість, спритність.
Орієнтованість на проблеми	Перспективна	Поточна
Потреба в емоційних стимулах	Занижена	Підвищена
Основи рішень	Безпристрасність	Чуттєвість
Поведінка	Стримана	Емоційна
Тип мислення	Словесно логічне	Наочно діюче
Об'єкт уваги	Зміст	Форма
Спостережливість	Знижена	Підвищена
Орієнтованість	Ділова	Особиста
Ставлення до інших	Прямолінійна	Гнучка

### Висновки

**1.** Керівник – це особа, наяку офіційно покладено функції управління організацією. Менеджер це керівник структурованого підрозділу в умовах ринкової економіки. Лідер - це член групи, наділений найбільшим цілісним потенціалом, котрий забезпечує йому провідний вплив у групі. Керівник і лідер мають спільні риси та відмінності.

**2.** Тип керівника це особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості. На формування типів керівників впливають низка факторів: політична система суспільства, виробничі відносини, загально людські цінності, цінності певного суспільства, психічні властивості керівника (наполегливість, рішучість), індивідуально психологічні особливості (темперамент, характер, здібності). Залежно від розвитку суспільства виділяють такі типи керівників: «диктатор», «патерналіст», «маклер», «керівник ХХІ ст.» Залежно від управлінської культури керівника (США) – «майстри», «борці с джунглями», «люди компанії», «гравці». У вітчизняній типологізації виділяють: «опорні», «ажурні» («мораліст», «дилетант», «скептик», «попелюшка», «діловий», «себелюбець», «гравець», «енергійний», «архіваріус»).

**3.** Лідерство, так і само керівництво, стало об'єктом уваги науковців на початку ХХ ст. У ході дослідження даних феноменів розроблено ряд концепцій і теорій: «теорія рис», концепція «сила особистості», поведінковий підхід, факторний підхід, системний підхід, ситуаційна теорія лідерства та інші. Типологію лідерства визначають, беручи за основу зміст, стиль керівництва, характер діяльності, оцінки ефективності діяльності, функціями, які виконує лідер. Так за змістом діяльності виділяють такі типи: лідер натхненник, лідер виконавець, лідер який одночасно є натхненником і організатором тощо.

4. Стиль керівництва це сукупність способів, прийомів і механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації. Стиль керівництва визначають по таким елементам: прийоми прийняття рішення, спосіб доведення рішення до виконавця, ставлення до ініціативи, ставлення до добору кадрів, ставлення до недоліків, стиль спілкування, характер взаємин с підлеглими, ставлення до дисципліни, ставлення до стимулювання. Першим досліджував ефективність стилів керівництва (40-ві роки ХХ ст.) Курт Левін, який визначив переваги і недоліки авторитарного, демократичного та ліберального стилів. Сучасні (новітні) стилі керівництва комбінують переваги авторитарного і демократичного стилів. До комбінованих стилів керівництва відносять:

- система стилів керівництва Д.Мак-Грегора;
- система стилів керівництва Р.Лайкерта;
- стилі керівництва залежно від ступені делегування повноважень підлеглим К.Левіна;
- стилі керівництва на засадах управлінської ґратки Р.Блейка і Дж.Моутона;
- стилі керівництва на засадах компромісу інтересів О.Кузьміна і В.Гладунського;
- ситуаційна теорія лідерства Ф.Фідлера та інші.

5. Статеві-гендерний аспект проблеми в управлінні це дослідження збігів та відмінностей між чоловіками та жінками в управлінській діяльності. Ці відмінності визначаються: мозковою асиметрією, стилем керівництва, засобами подолання проблем, поведінкою, об'єктом уваги, спостережливістю, ставленням до інших тощо

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Охарактеризуйте поняття «керівник», «керівництво», «лідер» та «лідерство». Вкажіть на їх спільні риси та відмінності.
2. У чому різниця між формальним та неформальним лідером?
3. Охарактеризуйте психологічні типи керівників.
4. Проаналізуйте основні теорії лідерства.
5. Які особисті риси людини формують ефективного керівника (лідера).
6. Визначити основні переваги та недоліки традиційних стилів керівництва.
7. Опишіть сутність чотирьох систем Р.Лайкерта.
8. Охарактеризуйте стилі керівництва залежно від ступенів делегування повноважень підлеглим К.Левіна.
9. Як використати управлінську ґратку Р.Блейка і Дж.Моутона для вдосконалення керівником свого стилю керівництва.
10. Опишіть ситуаційну модель Ф.Фідлера і наведіть приклади що ілюструють її використання.
11. Охарактеризуйте поняття «стать» і «гендер». У чому їх відмінності.
12. Яке значення мозкової асиметрії в статево гендерном аспекті управління.

## Тести для самоконтролю

1. Особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією - це:
  - а) керівник;
  - б) менеджер;
  - в) неформальний лідер;
  - г) усі відповіді правильні.
  
2. Менеджер – це:
  - а) керівник організації;
  - б) керівник структурного підрозділу;
  - в) лідер;
  - г) усі відповіді правильні.
  
3. Психологічні типи керівників по Ю.Красовському – це:
  - а) «опорні» і «ажурні»;
  - б) «майстри»;
  - в) «люди компаній»;
  - г) «гравці».
  
4. Стилi керівництва на засадах управлінської ґратки запропонували:
  - а) К.Левін і Р.Лайкерт;
  - б) Р.Блейк і Дж.Моутон;
  - в) Ф.Фідлер і Д.Мак-Грегор;
  - г) О.Кузьмин і В.Гладунський.
  
5. Стилi керівництва на засадах компромісу інтересів запропонували:
  - а) К.Левін і Р.Лайкерт;
  - б) Р.Блейк і Дж.Моутон;
  - в) Ф.Фідлер і Д.Мак-Грегор;
  - г) О.Кузьмин і В.Гладунський.
  
6. Найефективніший стиль керівництва що до обсягів якості робіт – це:
  - а) авторитарний;
  - б) демократичний;
  - в) ліберальний;
  - г) уважний.
  
7. Вимога формальної дисципліни - це параметр взаємодії керівника з підлеглими при:
  - а) авторитарному стилі керівництва;
  - б) демократичному стилі керівництва;
  - в) ліберальному стилі керівництва;
  - г) комбінованому стилі керівництва



8. Теорія лідерства Ф.Фідлера - це;
- а) ситуаційна теорія лідерства;
  - б) системна теорія лідерства;
  - в) факторна теорія лідерства;
  - г) теорія «рис»
9. Першим дослідив переваги і недоліки традиційних стилів керівництва:
- а) Р.Лайкерт;
  - б) К.Левін;
  - в) Д.Мак-Грегор;
  - г) Р.Блейк.
10. До комбінованих концепцій стилів керівництва відносять:
- а) авторитарний;
  - б) демократичний;
  - в) модель управлінської ґратки Р.Блейка і Дж.Моутона;
  - г) відповіді А і Б.

#### **Теми рефератів, доповідей**

1. Феномен керівника в історії розвитку суспільства.
2. Управлінські ролі керівника.
3. Труднощі, вимоги та обмеження у роботі керівників.
4. Мотиваційна сфера особливості керівника.
5. Комбіновані (сучасні) стилі керівництва.
6. Феномен лідерства в колективі.
7. Проблема статі в управлінні.

## ТЕМА 4. ПСИХОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ

### План лекції:

- 4.1. Сутність, функції, ознаки та класифікація організацій.
- 4.2. Організація як система. Фактори впливу на організацію.
- 4.3. Психологічна характеристика групи як структурного елементу організації.
- 4.4. Чинники, що впливають на ефективність роботи групи.

### Ключові поняття теми:

*Організація, функції організації, види організацій, організація як система, ефект синергії, фактори зовнішнього середовища, фактори внутрішнього середовища, група, головні ознаки групи, характеристика групи, формальна група, неформальна група, людський фактор, чисельність групи, склад групи, психологічний клімат.*

### Рекомендована література

#### Базова

1. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге, вип., доп. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2007. – с.32 – 57.
2. Москаленко В.В. Соціальна психологія: Підручник. / В.В. Москаленко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – с.515 – 554.
3. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – с.237 – 287.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: Підручник. у 2-х кн. Кн.2: Соціальна психологія груп. Прикладна соціальна психологія. / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Либідь, 2006. – с.8 -110.
5. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: Навчальний посібник. Вид. 3-тє, вип., доп. / Ю.Ф. Пачковський. – К.: Каравела, 2012. – с.301 – 375.
6. Стадник В.В. Менеджмент: Підручник. Вид. 2-ге, вип., доп. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Академвидав, 2007. – с.77 - 120.
7. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – с.131 – 172.
8. Юрков О.С. Психологія управління: Опорний конспект. / О.С. Юрков, Т.Ю. Бубряк. – Мукачево : МДУ, 2013. – с.39 – 52.

#### Допоміжна

9. Гірняк О.М. Менеджмент : Підручник. / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 352 с.
10. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навчальний посібник. / Л.М. Карамушка. - К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
11. Коваленко А.Б. Соціальна психологія: Підручник. / А.Б. Коваленко, М.Н. Корнев. – К.: КНУ, 2006. – 400 с.
12. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): Монографія. / Н.Л. Коломінський. – К.: МАУП, 2000. – 286 с.

13. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: Навчальний посібник. / В.С. Лозниця. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 512 с.
14. Мельник Л. П. Психологія управління: Курс лекцій. / Л.П. Мельник. – К.: МАУП, 1999. – 176 с.
15. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / Г.В. Осовська. – К.: "Кондор", 2003. – 556 с.
16. Психологічний тлумачний словник найсучасніших термінів. – Х.: Прапор, 2009. – 672 с.
17. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. / В.С. Савельєва. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
18. Сучасний тлумачний словник української мови: 60000 слів. / За заг ред. д-ра філол. наук, проф. В.В. Дубічинського.- Х.:ВД "Школа", 2009. – 832 с.
19. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
20. Юрков О.С. Психологія праці та інженерна психологія: Навчально-методичний посібник. / О.С. Юрков. – Мукачево : МДУ, 2012. – 181 с.

#### 4.1. Сутність, функції, ознаки та класифікація організацій.

Сучасне розуміння поняття «Організація» (від грец. *organon* — знаряддя, інструмент, від франц. *organisation* – впорядковує) має сьогодні такі наукові трактування [2, 4, 13]:

- 1) організація як внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія диференційованих частин цілого (організація як стан);
- 2) організація як сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами одного цілого (організація як процес);
- 3) організація як соціальні інститути (заклади, підприємства, банки, фірми, компанії та ін.), тобто об'єднання людей, які спільно реалізують програму або мету і діють на підставі певних правил і процедур (організація як система).

Намагання людей об'єднатись в організації зумовлено необхідністю задоволення їх потреб у захищеності, причетності, взаємопідтримці, спілкуванні тощо.

Під **організацією** в менеджменті розуміють групу людей, діяльність якої свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети.

Виходячи з визначення організація повинна відповідати кільком **вимогам**:

- 1) наявність хоча б двох людей, які вважають себе частиною цієї організації;
- 2) наявність хоча б однієї мети (бажаного кінцевого результату або стану), яку сприймають як спільну всі члени організації;
- 3) наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягнути значущої для всіх мети;

4) трансформація ресурсів у конкретні матеріальні блага чи послуги, придатні для споживання суспільством.

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

- *функція об'єднання ресурсів*, необхідних для промислового виробництва товарів та послуг. Організаційному об'єднанню підлягають матеріальні, фінансові, соціальні та психологічні ресурси;
- *функція розподілу обов'язків*. Передбачає спеціалізацію фахових знань, трудових навичок у залежності від можливостей і підготовки учасників спільної діяльності до вимог виконання завдань різного ступеня складності;
- *функція забезпечення доходів*. Реалізується шляхом оцінки організацією якості та кількості праці, що в кінцевому випадку виражається у грошовому еквіваленті, в тому числі у формі заробітної плати;
- *функція концентрації зусиль*. Організація, використовуючи внутрішню автономію і самоврядність, здатна вносити корективи у перерозподіл усіх наявних у її розпорядженні ресурсів для кращої реалізації пріоритетних завдань чи цілей;
- *функція захисту та гарантій майбутнього*. Організація бере на себе зобов'язання соціального і психологічного захисту своїх працівників в умовах підвищеної конкурентності, соціальної нестабільності, економічних криз. Досвід показує, що організації, які реалізують дану функцію, виявляють більшу життєздатність у ринковому середовищі, отримують підтримку від своїх працівників;
- *функція зв'язку з іншими організаціями*. Організація включена в систему міжвиробничої кооперації. Її існування залежить від взаємодії з іншими установами, фірмами, які виступають як партнери, як споживачі продукції, послуг, як організації, що обслуговують виробничий процес. Особливо функція зв'язку є значущою за умов раптових змін у ринковому середовищі, зміни кон'юнктури ринку, впровадження (тиражування) інновацій.

Організації класифікують за різними ознаками (Рис. 4.1.) [1,5,6,7,8,9,10,15,19].

Відповідно до чинного законодавства господарські об'єднання можуть утворювати асоціації, корпорації, концерни, промислово-фінансові групи, холдинги, картелі, трести, консорціуми.

**Асоціація** (лат. associatio - приєднуую, з'єдную) - об'єднання підприємств з метою постійної координації господарської діяльності; асоціація не має права втручатись у виробничу і комерційну діяльність будь-якого з її учасників.

**Корпорація** (лат. corporatio - зв'язок) - об'єднання господарюючих суб'єктів на основі інтеграції їх науково технічних, виробничих та комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з власників.



Рис 4.1. Класифікація організацій

**Промислово-фінансова група** – об'єднання юридично та економічно самостійних підприємств різних галузей, очолюваних банком, який розпоряджається капіталом підприємств, що входять до нього і координує усі сфери їхньої діяльності

**Концерн** (лат. *Con* - разом, *serne* - розрізняти) - статутне об'єднання підприємств різних галузей промисловості, транспорту, торгівлі для здійснення спільної діяльності, що характеризується єдністю власності та контролю. В концерні добровільно централізуються функції науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційна, фінансова, зовнішньоекономічна діяльність.

**Холдинг** (англ. *holding* - тримати, утримувати) - специфічна організаційна форма об'єднання капіталу, що припускає створення материнської і дочірніх компаній (перша володіє контрольним пакетом акцій інших). Об'єднані у холдингу суб'єкти мають юридичну і господарську самостійність, проте основні питання їх діяльності вирішує холдинг.

**Картель** (фр. *cartel* - *carta* - папір, документ) - об'єднання підприємств однієї чи кількох країн, на яких виробляють однорідну продукцію.

**Трест** (англ. *Trust* - довіра) - об'єднання підприємств певної галузі з підпорядкуванням єдиному управлінню.

**Консорціум** (лат. Consortium - співучасть, спільність) - тимчасове об'єднання промислового і банківського капіталу для здійснення спільного великого господарського проекту; учасниками консорціуму можуть бути не лише фірми, а й держави.

Найбільш істотними **ознаками організації** є такі:

- 1) цілеспрямованість і системність (наявність мети, система ролей-статусів, синхронність діяльності);
- 2) поділ праці та високий рівень спеціалізації (поділ праці по вертикалі й горизонталі, кожен співробітник має свою спеціалізацію);
- 3) ієрархічна структура влади (у вигляді піраміди);
- 4) формалізація діяльності (формальна система правил та інструкцій, кожен співробітник є лояльним щодо організації);
- 5) наявність адміністративної структури, штатних співробітників і публічного офісу;
- 6) контакт соціальних ролей (безособистісна орієнтація членів організації. Кожен клієнт розглядається як нова справа).

#### **4.2 Організація як система. Фактори впливу на організацію.**

**Організація** є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових.

На сучасному етапі всі організації розглядають як **відкриті системи**, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем.

Відкрита система характеризується:

1. *Цілісністю* - зміна однієї складової зумовлює зміну інших.
2. *Одноосібністю* - кожен складову можна розглядати окремо.
3. *Перспективністю* - розвиток у напрямі вдосконалення.
4. *Незалежністю* - можливе відокремлення підсистем.
5. *Спеціалізованістю* - здатність виконувати певні роботи.
6. *Перетворенням* вхідних елементів на вихідні.
7. *Централізацією* - одна зі складових стає домінуючою.
8. *Зростанням* - тяжіння до розширення, збільшення.
9. *Циклічністю розвитку, рівновагою*.
10. *Непередбачуваністю причин можливих збурень*.

Відкрита система має вхід і вихід. Входом для організації як системи є всі види ресурсів: матеріальні, трудові, енергетичні, інформаційні та ін., виходом – продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників (рис 4.2.).

Організація складається з керуючої та керованої підсистем, щодо яких частіше вживають термін «система».

Основне призначення керуючої системи полягає у розробленні способів впливу і їх трансформацію в управлінські рішення. Вона складається з апарату управління, засобів і технологій управління, адміністративних приміщень, засобів комунікації. Ключовим структурним елементом її є апарат управління, який охоплює всіх управлінців (менеджерів) організації.

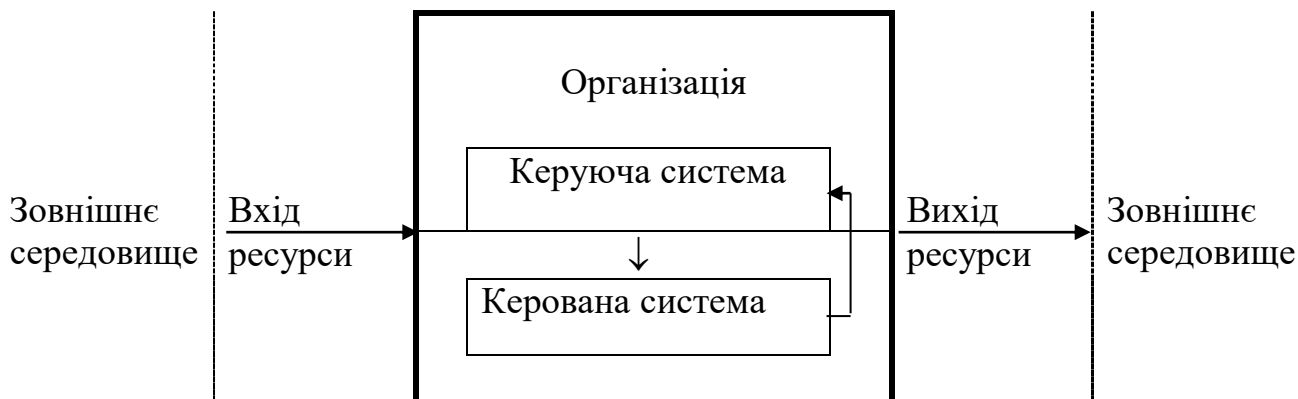


Рис 4.2. Процес функціонування організації як відкритої системи

До керованої системи входять виконавці, а також необхідні для здійснення виробничо-господарської діяльності технічні, організаційні та комунікаційні засоби, приміщення тощо. У результаті виготовляється продукція (товари, послуги тощо) [1].

У процесі функціонування організації утворюється ефект синергії, тобто об'єднання зусиль учасників організації дає можливість досягти більш високих результатів, ніж ті, які можна отримати шляхом простого підсумовування зусиль ізольованих індивідів);

Діяльність організації залежить від різноманітних факторів.

**Фактори** (лат factor – той, хто робить) впливу на організацію – рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують певний рівень отриманих результатів.

За середовищем впливу О. Кузьмін виділяє фактори зовнішнього середовища організації та фактори внутрішнього середовища організації (Рис 4.3.) [1].

**Зовнішні фактори** – це чинники, які впливають на діяльність підприємства ззовні. Їх поділяють на фактори прямої (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності) і непрямой (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини) дії. Фактори непрямой дії мають властивість впливати через фактори прямої дії.

**Внутрішні фактори** – ситуаційні рушійні сили всередині організації [1].



Рис 4.3. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ організації.



### 4.3. Психологічна характеристика групи як структурного елементу організації.

Будь-яка організація передбачає у своїй структурі діяльність груп.

**Група** – дві і більше осіб, які безпосередньо контактують між собою, об'єднанні спільною метою та завданнями, що є підґрунтям для виникнення взаємодії, спільних норм, процесів та інтересів, певних міжособистісних стосунків та тривалості спілкування.

Засновник групової динаміки К. Левін визначає малу групу, виходячи з **двох критеріїв**:

- безпосередня взаємодія – тобто поведінка кожного з її членів може впливати на інших і навпаки;
- взаємозалежність – члени групи взаємопов'язані, тобто залежать один від одного при задоволенні особистих потреб або досягненні особистих цілей.

#### **Головні ознаки групи:**

1. Зміст, характер, цілі та завдання спільної діяльності.
2. Певний тип відносин між особами в групі.
3. Зовнішня та внутрішня організація.
4. Прийняті у групі норми та цінності.
5. Усвідомлення належними до групи особами своєї причетності до неї.
6. Наявність групових атрибутів.

#### **Найзагальнішими характеристиками групи є:**

1. *Склад (композиція групи)* - визначає сукупність індивідуальних характеристик членів групи: вікові, професійні, соціальні характеристики членів групи тощо.
2. *Структура групи* - структура комунікацій, розподіл «владних функцій», співвідношення «неформальних» і «формальних» стосунків у ній.
3. *Спрямованість групи*. Охоплює соціальну цінність прийнятих групою цілей, мотивів діяльності, ціннісних орієнтацій і групових норм.
4. *Організованість групи*. Виявом її є здатність групи до самоврядування та інтегративність як міра злитості, єдності, спільності осіб у групі між собою на противагу роз'єднаності.
5. *Мікроклімат*, тобто психологічний клімат групи.
6. *Референтність* - ступінь прийняття індивідами групових еталонів і лідерство - ступінь провідного впливу окремих осіб групи на групу загалом у розв'язанні важливих для неї завдань.
7. *Інтелектуальна активність і комунікабельність*. Вони виражають характер міжособистісного сприйняття, утвердження взаєморозуміння, здатність знаходити спільну мову.
8. *Емоційна комунікабельність*. Свідченням її є задоволення соціальної потреби в емоційно насичених контактах.
9. *Вольова комунікабельність*. Це здатність групи протистояти впливам інших груп, обставин, стійкість до стресу, надійність в екстремальних ситуаціях, спрямованість і наполегливість у конкретних умовах.

Групи в організації поділяють на формальні і неформальні. (Рис. 4.4.)

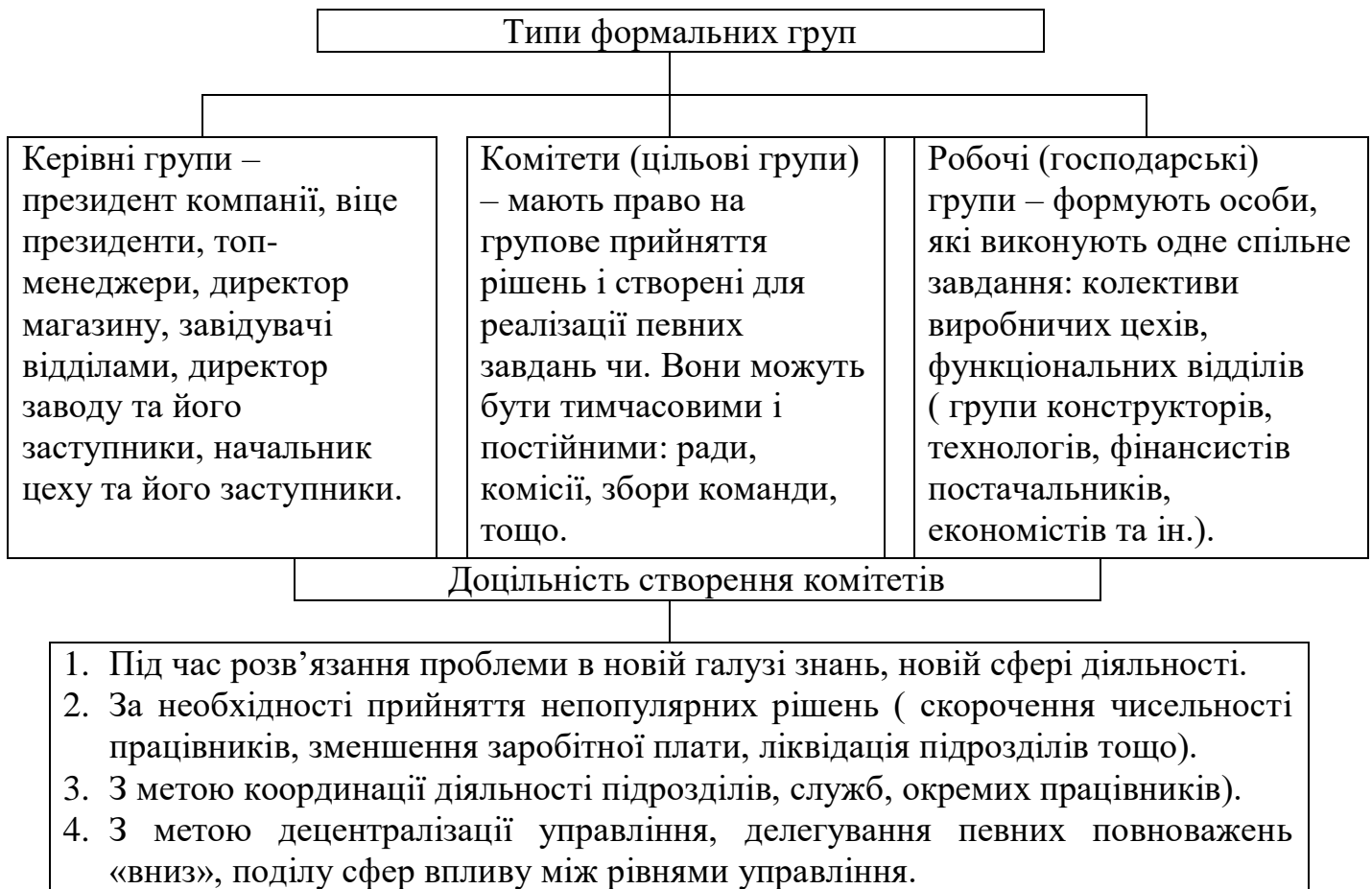


Рис 4.4. Типи формальних груп.

**Формальні групи** – об’єднання людей у межах організації, які створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих чи управлінських функцій. Їх діяльність свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Такими групами є цехи, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри, навчальні групи, класи

Окрім виробничих інтересів людина має ще й особисті, духовні потреби: самоосвіта, захоплення спортом, колекціонування та ін. Спільність інтересів, цілей, потреба у спілкуванні, взаємні симпатії та інші людські відносини є основою, на якій виникають малі неформальні групи.

**Неформальна група** – спонтанно утворене об’єднання людей, які вступають у взаємодію для досягнення певних цілей і створюються на основі спільних інтересів (психологічної спорідненості, спільних інтересів, що не стосуються основної діяльності та протистояння формальній владі чи іншим групам).

Початок дослідження неформальних груп був покладений відомою серією експериментів Е.Мейо («Хоторнський експеримент»), де велике відкриття полягає в тому, що соціальні та психологічні фактори впливають на продуктивність праці істотноше, ніж фізичні.

Було з'ясовано найважливіші *причини вступу людей до неформальних груп [14]:*

1. *Почуття належності* — одна з найсильніших емоційних потреб людини. Людина ще з дитинства прагне до належності певній спільноті: дитячий гурт, клуби, спортивні товариства, сім'я та ін. Належність до неформальної групи може дати людям психологічні вигоди, що не менш важливі, ніж одержувана зарплата. Людина завжди хоче бути комусь потрібною, і не завжди ця потреба може бути задоволена у формальних організаціях.

2. *Допомога*. В ідеальному варіанті підлеглі повинні мати можливість без зайвих сумнівів звертатися до свого безпосереднього керівника за порадою чи з метою обговорення власних проблем. Якщо цього не відбувається, то працівник знаходить цю допомогу в неформальних відносинах. Зрозуміло, що працівник добре подумає, перш ніж звернутися по допомогу до керівника і найчастіше звертається до людей, які йому симпатичніші, приємніші, ставляться до нього доброзичливо, із розумінням. Одержання допомоги приносить користь і тому, хто її одержав, і тому, хто її надав. У результаті надання допомоги людина набуває престижу, авторитету і самоствердження, а отримуючий допомогу — необхідне керівництво до дії. Таким чином, потреба у допомозі веде до виникнення неформальної організації.

3. *Захист*. Люди давно знали, що сила — у єдності. Усвідомлена потреба в захисті залишається важливою причиною об'єднання людей у ті чи інші групи. Перші профспілки зародилися саме в соціальних групах, які збиралися й обговорювали претензії до керівництва, і нині члени неформальних організацій, що складаються з працівників низових рівнів, захищають один одного від законів, інструкцій, які завдають їм шкоди. Наприклад, вони об'єднують зусилля для того, щоб усунути шкідливі умови праці, боротися з екологічною кризою тощо. Не дивно, що ця захисна функція набуває ще більшого значення, коли керівникові не довіряють.

4. *Спілкування*. Потреба у спілкуванні потребує постійного задоволення, і це необхідно враховувати при організації виробничого та управлінського процесів. Наприклад, люди бажають знати, що відбувається навколо них, особливо коли це стосується їх роботи. І все ж у багатьох формальних організаціях система внутрішніх контактів дуже слабка, а іноді керівництво навмисно приховує від підлеглих певну інформацію. Тому однією з важливих причин належності до неформальної організації є доступ до неформальних джерел інформації (чуток).

5. *Симпатії й антипатії*. Люди часто приєднуються до неформальних груп для того, щоб бути ближче до тих, кому вони симпатизують. Взаємні симпатії цементують неформальну групу, але якщо вони зникають, то група розпадається.

Формальні і неформальні групи мають спільні характеристики та основні відмінності.

### Спільні характеристики:

1. Ними управляють лідери з метою розв'язання певних завдань на основі конкретної ієрархії.
2. Мають певну структуру управління і взаємодії.
3. Використовують у своїй діяльності неписані правила (норми).
4. Застосовують певну систему винагород, заохочень і санкцій.

### Основні відмінності:

1. Формальні групи створюються продумано за планом, а неформальні спонтанно.
2. Структура формальних груп формується свідомо, неформальних - внаслідок соціальної взаємодії.
3. До формальної групи вступають з метою реалізації її цілей, отримання доходу, досягнення престижу тощо, до неформальної - для задоволення потреб у причетності, взаємодопомозі, взаємозахисті, тісному спілкуванні.
4. Формальна група створюється за рішенням керівників, неформальна - внаслідок зацікавленості, симпатій тощо.
5. Лідер формальної групи призначається організацією, неформальної - визначається групою.
6. Взаємодії між членами формальної групи на основі виробничих завдань, неформальної розвиваються спонтанно.
7. Форми впливу на членів формальної групи переважають економічного та адміністративного характеру, у неформальної - методи персонального психологічного впливу (наприклад, бойкот).
8. Комунікації у формальній групі - формальні канали з іншими структурними елементами та в середині групи. У неформальній - переважно неформальні канали як у групі, так і поза її межами.

Оскільки неформальні групи є явищем об'єктивним, то керівник (менеджер) повинен навчитись **ефективно управляти** ними. Для цього потрібно:

1. Визначити існування неформальних груп й усвідомити, що боротьба з ними може загрожувати існуванню формальної організації.
2. Знати позицію неформальних груп і її лідерів щодо формальної організації, для чого постійно контактувати з ними.
3. Впливати на діяльність неформальних груп шляхом застосування загальних методів менеджменту.
4. Оцінювати кожне рішення з позиції забезпечення якісної взаємодії управлінців з неформальною групою.
5. Плануючи зміни в організації, з'ясувати, яким чином це стосуватиметься неформальних груп, і чи не відреагують вони на них негативно.
6. Залучати неформальних лідерів або членів груп до участі у прийнятті рішень, оскільки це допоможе ослабити їх опір.
7. З метою уникнення негативних чуток слід оперативно надсилати підлеглим об'єктивну інформацію про майбутні зміни в організації, пояснюючи їх мету.

#### 4.4. Чинники, що впливають на ефективність роботи групи.

На ефективність роботи груп впливають різноманітні чинники (умови, рушійні сили, причини будь-якого процесу). Головним принципом пошуку нових підходів до підвищення ефективності виробництва стала переоцінка людського фактора.

**Людський фактор** – це поняття, використовуване в соціально-економічних дисциплінах для характеристики комплексу факторів, які визначально впливають на ефективність суспільного виробництва, і пов'язані з мотивацією, системою цінностей, індивідуально-психологічними особливостями, матеріальними і духовними умовами існування людини.

Перші дослідження у цьому напрямку розпочали засновники Школи людських стосунків М. П. Фоллетт і Е.Мейо («Хоторнський експеримент»), продовжені вченими Школи групової динаміки (К. Левін), Школи поведінкових наук (А. Маслоу, Д. К. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор) та і сучасними вітчизняними науковцями (Г.С. Костюк, В.В. Москаленко, Л.М. Карамушка, О.С. Кузьмін, Л.Е. Орбан-Лембрик, Ю.Ф. Пачковський та ін.).

Аналіз сучасних наукових джерел дає змогу визначити такі інтегральні чинники, що впливають на ефективність роботи групи [1, 2, 3, 4, 5, 8, 10, 12, 13, 14, 17] (Рис 4.5.):

- чисельність групи;
- склад (композиція) і стабільність групи;
- соціально-психологічні чинники групової інтеграції;
- психологічний зміст спільної діяльності;
- взаємини групи з керівником організації, її підрозділами, службами та іншими групами.

**Чисельність групи** визначена об'єктивними обставинами виробничого процесу. Встановлено, що зі збільшенням чисельності групи, її ефективність зростає лише до певного рівня: за умов досягнення певного критичного значення величина групи перестає впливати на ефективність її діяльності, а згодом – при ще більшому зростанні величини – ефективність знижується (надто велика чисельність призводить до того, що люди починають заважати один одному). Тобто співвідношення кількості членів групи і ефективність роботи має криволінійну залежність.

Аналіз наукових джерел показує, що оптимальним з психологічної точки зору є кількісний склад від 5 до 12 осіб. Збільшення групи понад 20 осіб є неефективним тому що: ускладнюється міжособистісне спілкування і якісне сприйняття рішень, посилюється тенденція до неформального поділу групи на підгрупи, зменшується міра особистої відповідальності.



Рис 4.5. Чинники, що впливають на ефективність роботи групи.

### **Склад (композиція) і стабільність групи.**

Робота, яка виконується в групах, як правило, вимагає різних знань, вмінь, навичок, особливого поєднання особистих якостей. Наявний досвід із формування життєздатних виробничих груп засвідчує, що:

1. Психологічно більш стійкими групами є такі, в складі яких індивіди само ототожнюють (ідентифікують) себе із своїм місцем праці, організацією, в якій працюють.
2. Як правило, змішані групи (чоловіки і жінки) є більш життєздатними, згуртованими, підвищується емоційно-психологічний стан групи, урізноманітнюються особистісні захоплення і інтереси.
3. Оптимальна композиція передбачає присутність у групі працівників різного віку, з різним рівнем майстерності. Великий запас енергії, ініціатив та творчих пошуків молодих працівників зменшує прояви консерватизму з боку ветеранів трудового колективу. Молодь енергійно виступає проти застарілих звичок і норм, стимулює почуття нового. З іншого боку, молодь привчається до більшої стриманості в поведінці, дисциплінованості, організованості. При цьому активується обмін життєвим досвідом, допомога висококваліфікованих робітників працівникам-початківцям, покращуються міжособистісні зв'язки. У таких групах більш дієвою є і

колективна думка, великого виховного ефекту набувають особистісний приклад і традиції, краще поставлена взаємодопомога.

4. При формуванні стабільних груп необхідно добирати моделі з різним темпераментом, характером для забезпечення різноманіття настроїв.

До **соціально-психологічних чинників групової інтеграції** відносять такі феномени, як професійну спрацьованість, психологічну сумісність, психологічний(соціально-психологічний) клімат.

**Професійна спрацьованість** – це процес і результат взаємодії людей, який характеризується максимально можливим успіхом спільної діяльності за умов незначних емоційно-енергетичних витрат на взаємодію і узгодження позицій.

Спрацьованість проявляється у нормах групової поведінки, які передбачають взаємовідповідальність, взаємодоповнюваність, взаємозамінність.

Спрацьованість як феномен групової інтеграції характеризується :

- узгодженістю (синхронністю) дій;
- домінуванням ділової мотиваційної спрямованості в учасників спільної діяльності;
- поведінковою активністю в реагуванні і виконанні учасниками поставлених завдань;
- адекватним розподілом функцій і ролей щодо цілей і завдань спільної діяльності;
- керованістю дій, їх координованістю;
- чітко окресленим полем діяльності;
- кооперативним стилем поведінки, що передбачає співробітництво, співучасть, взаємозалежність, спеціалізацію робочих функцій;
- взаєморозуміння партнерів по спільній праці. розумінням їх з півслова.

Загальним критерієм оцінки спрацьованості учасників спільної діяльності виступає груповий результат. Його формують продуктивність праці, затрачений час на розв'язання спільних завдань, кількість допущених помилок у процесі взаємодії. Високий рівень спрацьованості групи визначають максимально можлива продуктивність праці, незначні витрати часу на розв'язання спільного завдання, незначна кількість (відсутність) помилок у процесі взаємодії, що не впливає негативно на якість виконуваних робіт.

**Згуртованість групи** – характеристика системи внутрішньо-групових зв'язків, яка показує ступінь збігу оцінок, установок і позицій групи стосовно об'єктів, моди, ідей, подій тощо, які є найбільш значущими для групи в цілому

До числа основних факторів групової згуртованості відносять :

- подібність базових цінностей членів групи;
- ясність і визначеність групової мети;
- демократичний стиль керівництва (лідерства);
- кооперативна взаємозалежність членів групи в процесі спільної діяльності;
- відносно невеликий обсяг групи;
- престиж групи;

- під дією несприятливих зовнішніх обставин згуртованість у групі зазвичай збільшується. Особливо часто це відбувається, якщо група надає підтримку своїм членам, забезпечує відчуття безпеки, допомагає у розв'язку складних проблем;
- залежно від складу групи слід очікувати різного ступеня згуртованість. Так, згуртованість жіночих груп, як правило вище від згуртованості чоловічих. Це пояснюється тим, жінки зазвичай меншою мірою схиляються до конкуренції одна з одною, у них більшою мірою розвинута потреба у груповому прийнятті рішення і співробітництва одна з одною.

Необхідно пам'ятати, що згуртованість не завжди приводить до нарощування суспільної ефективності діяльності групи. В межах групи можуть формуватися зв'язки, націлені на згуртованість, але які несуть у собі елементи корпоративності, опозиційності, власного трактування окремих норм поведінки, що в кінцевому результаті призводить до переоцінення мети, цілей діяльності, надаючи їм інколи аморального змісту, ненормативного характеру. У цьому випадку згуртованість переростає у групову поруку, «груповий егоїзм», як результат- приховування резервів виробництва, заниження норм виробітку. До групової поруки людей спонукають такі причини :

- невпевненість у власних силах, недооцінка власних можливостей, зайва скромність;
- недостатньо розвинута громадська мужність;
- міщанська психологія «Я не порушую, а щодо інших мене не стосується»;
- побоювання прямо виступати проти групівщини (побоювання бути запідозреною у підлабузництві, невміння аргументовано довести шкідливі наслідки цього явища та ін.);
- шантаж – нагадування про здійсненні раніше негативні вчинки;
- усвідомлена підтримка групівщини із приховуванням своїх негативних дій.

Ведучи боротьбу з потенційно негативними наслідками високого ступеня згуртованості, керівник повинен пам'ятати, що важливою умовою морально-психологічного здоров'я колективу є його оновлення, що постійно планується в певних межах. Керівник повинен також тримати в полі зору всю систему взаємовідносин. При цьому на особливу увагу заслуговують негативно настроєні угруповання, які блокують управлінські функції керівника і послаблюють його вплив на колектив.

Соціально психологічним показником згуртованості групи є психологічна сумісність.

**Психологічна сумісність** – взаємне сприйняття і відповідність партнерів по спілкуванню і спільній діяльності.

Психологічна сумісність працівників є одним з важливих факторів, які визначають успішність їх професійної діяльності, що зумовлено:

- 1) колективним характером обслуговування й експлуатації техніки;
- 2) впливом ефективності праці одного спеціаліста на якість роботи інших або всього колективу в цілому;



- 3) зміною функціонального стану й працездатності працівників під час виконання професійних обов'язків в результаті комплексної постійної дії гідро- і метеофакторів, параметрів умов життєдіяльності технічного об'єкта, соціально-психологічних та медико-біологічних факторів;
- 4) суттєвим скороченням кількості персоналу у зв'язку з оснащенням новою технікою.

Особливого значення вона набуває в складних умовах спільної життєдіяльності – в космічному польоті, експедиції, поході тощо – коли досягнення спільної мети відбувається при дефіциті засобів, часу, простору, кількості необхідних учасників.

Комплектування колективу за принципом психологічної сумісності є найбільш ефективним засобом забезпечення оптимальних й персональних відносин й психологічного сприйняття спеціалістів у відповідності до мети та завдань їх діяльності. На першому етапі формування колективу проводиться оцінка потенційної сумісності шляхом вивчення їх особистих якостей в процесі професійного відбору за допомогою методик Кеттела або Леонгарда-Смішека.

На другому етапі формування колективу проводиться оцінка актуальної психологічної сумісності за допомогою соціометричного методу, не раніше ніж через 6 місяців після їх спільного навчання (роботи), протягом яких із врахуванням соціальних факторів, особистих та ділових якостей й рівня професійної підготовки в основному складаються внутрішньогрупові міжперсональні відносини.

Оптимально можливий рівень психологічної сумісності в колективі при його комплектуванні з обмеженої по кількості групи спеціалістів досягаються шляхом:

- 1) обов'язкового розсіяння по різних колективах осіб із взаємо-негативними або негативно-нейтральними взаємовідносинами;
- 2) бажаного розподілу в різних колективах осіб із взаємонеітральним ставленням один до одного;
- 3) переважного розподілу в різних колективах осіб із негативно-позитивним характером відносин;
- 4) підбору спеціалістів із взаємопозитивними та в окремих випадках позитивно-нейтральними відносинами.

Критерієм оцінки психологічної сумісності є високий рівень задоволення, що передбачає задоволеність собою, результатом праці, партнерами (процесом взаємодії).

Ефективність управління сучасними організаціями значною мірою залежить не тільки від врахування їх керівниками індивідуальних психологічних особливостей працівників, а й від уміння менеджерів враховувати особливості психологічного клімату колективу та прогнозувати його розвиток[2,3,4,5,10,11,12,13,16].

**Психологічний клімат** (грец. klimatos - нахил) – домінуючий у конкретному колективі (групі) відносно стійкий психологічний настрій, який формується на основі психічного відображення умов життя і діяльності у міжособистісній

|| взаємодії.

Як синонім даного поняття в психологічній літературі часто використовують поняття «соціально-психологічний клімат», «морально-психологічний клімат», «моральна атмосфера», «мікроклімат» тощо.

Психологічний клімат – багатогранне явище, яке має різноманітні структурні елементи, що можуть бути класифіковані за кількома критеріями (Рис. 4.6).



Рис. 4.6 Структурні елементи психологічного клімату

Ставлення членів групи один до одного і до загальної справи є первинними, тобто найпоказовішими і найбільш безпосередніми виявами психологічного клімату. Наступні дві групи вторинні (до світу в цілому і до самих себе) – вторинними. Вони зумовлюються не лише життєдіяльністю конкретної групи, а й соціальними та власне особистісними факторами.

Психологічний аспект знаходить відображення в інтелектуальних, емоційних та вольових властивостях групи, у індивідуальній і колективній активності, у творчому та інтелектуальному пошуку, цілеспрямованості, оптимізмі.

Соціальний аспект відображає у кліматі наявність соціальних норм, які визначає суспільство, у даний період свого розвитку.

Соціально-психологічний аспект знаходить відображення в особливостях міжособової взаємодії учасників спільної діяльності, в її інтегрованих показниках, таких як згуртованість, сумісність, спрацьованість тощо.

За спрямованістю виділяють такі види психологічного клімату:

- 1) клімат з позитивною спрямованістю (сприятливий або здоровий);
- 2) клімат з негативною спрямованістю (несприятливий або нездоровий);

3) нейтральний клімат (з невираженою спрямованістю).

Для сприятливого психологічного клімату характерна взаємодія всього колективу та кожного його члена на основах взаємоповаги та партнерства (коли колектив створює оптимальні умови для соціальної адаптації, активної діяльності та професійного зростання кожного свого члена, а кожен член колективу, в свою чергу, докладає максимальних зусиль для ефективної діяльності групи, формування його позитивного іміджу та прогресивного розвитку).

Несприятливий психологічний клімат характеризується напруженістю міжособистісних стосунків в групі чи навіть конфліктністю, коли члени групи негативно ставляться один до одного, не вболівають за загальну справу, не намагаються своєю діяльністю сприяти високим досягненням групи.

Нейтральний психологічний клімат не визначається чіткими ознаками позитивної чи негативної спрямованості, але є нестійким і за відповідних умов може набути ознак сприятливого чи несприятливого клімату.

Параметри сприятливого психологічного клімату та їх характеристики приведені в таблиці 4.1

Таблиця 4.1

Параметри сприятливого психологічного клімату та їх характеристики  
(по Н. Л. Коломінському)

№	Параметр	Основна характеристика
1	Стосунки	Гуманне, поважне ставлення до кожного члена групи
2	Спілкування	Взаємодопомога, ввічливість
3	Ставлення до праці	Творча спрямованість на інноваційну діяльність
4	Переважаючі цінності	Особистість, духовні потреби, самоактуалізація
5	Рівень громадської думки	Принциповість, взаємовимогливість, дисциплінованість
6	Ставлення до мети спільної діяльності	Позитивність, згуртованість
7	Емоційне реагування на негативні явища	Переживання, співчуття, активний пошук резервів подолання негативних явищ
8	Переважний емоційний тон	Оптимістичний, мажорний тон
9	Загальне емоційно-особистісне відчуття кожного члена колективу	Захищеність

До чинників, характеризуючих психологічний зміст спільної діяльності відносять: групові норми, статус і ролі членів групи, забезпеченість групи інформацією, специфіка задач.

*Групові норми.* До них належить гордість за свою роботу, бажання досягнути мети і забезпечити прибутковість, принципи колективної праці, професійна підготовка, позитивне ставлення до нововведень, стосунки між членами групи, методи розподілу заробітків тощо.

*Статус членів групи.* Визначається старшинством у посадовій ієрархії, розташуванням кабінету, освітою, рівнем заробітної плати, соціальними талантами, досвідом, інформованістю людей тощо. Для забезпечення високої ефективності і роботи у групі необхідно створити такий клімат, щоб думка працівників з вищим статусом не домінувала над думкою інших.

*Ролі членів групи.* Ефективність діяльності управлінської групи визначається поведінкою (виконанням робіт) осіб, належних до неї. Кожен член групи виконує дві ролі:

- а) функціональну, пов'язану з посадою;
- б) «роль» у групі.

Англійський психолог М. Білбін вважає, що ідеальних працівників не існує, але може існувати ідеальний колектив, який включає працівників, виконуючих такі ролі, як «координатор», «локомотив», «мислитель», «критик», «шукач джерел», «скрупкульозний виконавець», «душа колективу», «реалізатор» [5]. Характеристики кожної із зазначених ролей представлено у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Функціональні та поведінкові характеристики ролей за М. Білбін

Координатор	Локомотив
<ul style="list-style-type: none"> <li>- керує групою, хоча не є видатним інтелектуалом;</li> <li>- дбає про ретельність і престижність;</li> <li>- домінує, але не вимагає безумовної підвладності;</li> <li>- категоричний лише у критичних ситуаціях;</li> <li>- несе вантаж комунікації з іншими і вміє дослухатися до думки працівників;</li> <li>- гнучкий, вирізняється індивідуальним підходом до праці і до людей;</li> <li>- толерантний і відданий своїй групі;</li> <li>- зорієнтований на досягнення конкретної мети;</li> <li>- схильний дотримувати дистанцію в офіційних, товариських контактах;</li> <li>- знає, як домогтися найкращого результату від потенціалу всієї групи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- має дуже високу мотивацію, високі потреби і водночас високий ступінь енергії;</li> <li>- здатний до здобуття мети будь-якими засобами, навіть протизаконними;</li> <li>- орієнтований на реалізацію і звитягу навіть ціною надзвичайних зусиль;</li> <li>- завжди готовий очолити групу, однак має диктаторські нахили;</li> <li>- нечуйний, нетактовний до чужої думки, прямолінійний і критичний;</li> <li>- першочергова роль Локомотива: ініціювання акції та розвиток самодіяльності інших;</li> <li>- добрий там, де треба роздмухати вогнище та підняти групу до бою.</li> </ul>

Продовження таблиці 4.2.

Мислитель	Критик
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ініціативна особа, джерело мудрих рішень та новаторських стратегій;</li> <li>- має тенденцію до вибору практичних рішень і варіантів реалізації своїх ідей;</li> <li>- провадить стиль незалежної діяльності, однак надзвичайно чуйний до похвали та оцінки своєї роботи;</li> <li>- легко ображається, тому дуже важливим є те, як саме його сприймають інші члени групи;</li> <li>- здатний створювати міжособистісні проблеми.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- посідає в групі позицію стороннього оглядача;</li> <li>- втручається лише тоді, коли мусить народитися остаточне рішення;</li> <li>- має цінність для групи в аналізі фактів, визначенні плюсів та мінусів кожної пропозиції;</li> <li>- посідає об'єктивну позицію, вільну від емоцій;</li> <li>- здатний до вияву ентузіазму в спільній праці, однак не прагне звитязити.</li> </ul>
Шукач джерел	Скрупульозний виконавець
<ul style="list-style-type: none"> <li>- незамінний у пошуку рішень та втіленні їх у життя;</li> <li>- ідеї шукає поза групою;</li> <li>- здобуває інформацію, яка дає змогу приймати рішення і виробити стратегію;</li> <li>- контактний, приязний товариський, позитивно настроєний до оточення;</li> <li>- іноді є не надто ретельним в опрацюванні деталей, якщо не отримає необхідної підтримки з боку інших членів колективу;</li> <li>- мислить тверезо, намагається дійти до кожної корисної інформації та врятувати ситуацію.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- особа, яка важко і сумлінно працює; - завжди сконцентрований, докладно перевіряє аспекти проекту, планує його чергові етапи;</li> <li>- зорієнтований на результативну працю, відтак не визнає спекулятивних здобутків і театральних успіхів;</li> <li>- завжди прагне реалізувати свої наміри;</li> <li>- від природи щирий, добре сприймається іншими членами групи;</li> <li>- жодна деталь спільного завдання не залишається поза його увагою, особливо коли виникають труднощі на кінцевому етапі його реалізації.</li> </ul>
Душа колективу	Реалізатор
<ul style="list-style-type: none"> <li>- цікавий співрозмовник, легко зав'язує контакти;</li> <li>- привертає до себе увагу;</li> <li>- вразливий і співчутливий, не тяжіє до зверхності, домінації;</li> <li>- колективні цілі і групову єдність сприймає як персональну амбіцію;</li> <li>- спостережливий, дипломатичний, не критичний у ставленні до інших членів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- досконалий виконавець проектів, створених іншими;</li> <li>- сумлінний і зібраний, здатний сприймати рекомендації інших;</li> <li>- відмінно контролює свої емоції;</li> <li>- відзначається високою працездатністю та витривалістю;</li> <li>- здатний перекласти ідеї і цілі групи на практичну мову деталізованих</li> </ul>

групи, не схильний до заперечення колективних рішень.	завдань.
---	----------

Необхідно відзначити, що на різних етапах розвитку групи потрібно враховувати користь для загальної справи того чи іншого поєднання ролей і виконання ними специфічних лідерських завдань. Наприклад:

- на етапі створення групи найважливішим є «Локомотив» і «Координатор»;
- на етапі окреслення задумів – «Мислитель» і «Шукач джерел»;
- на етапі планування, вибору цілей, методик – «Критик»;
- на етапі зав'язування контактів з оточенням фірми – «Шукач джерел» і «Душа колективу»;
- на етапі реалізації завдань – «Реалізатор» і «Скрупульозний виконавець»

*Забезпеченість групи інформацією.* Передбачає постійне інформування групи про чинники внутрішнього і зовнішнього середовища її існування, очікувані зміни, функціональний розподіл, мотиваційні механізми.

Особливою групою чинників є *взаємини групи з керівником організації, її підрозділами, службами та іншими групами* (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Чинники та їх характеристика взаємин групи з керівником організації

№ п/п	Чинник	Характеристика чинника
1	Наявність встановлених прав і обов'язків у членів групи.	Полягає в обґрунтованому розподілі повноважень та відповідальності в межах групи відповідно до посади, освіти, досвіду, компетентності її членів.
2	Стиль керівництва.	Передбачає використання залежно від ситуації, складу групи, її згуртованості авторитарного, демократичного та комбінованого стилів керівництва з метою отримання оптимальних результатів діяльності групи.
3	Швидкість прийняття і виконання рішень.	Практика свідчить, що ефективна група характеризується високою швидкістю як розроблення оптимальних рішень, та і їх виконання.
4	Механізм прийняття компромісних рішень.	Є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку та безконфліктного функціонування групи.
5	Використання функцій і методів менеджменту в процесі управління групою.	Управління групою повинно здійснюватися на засадах планування та організування її діяльності, стимулювання членів групи, контролювання та регулювання. Для забезпечення впливу на підлеглих керівник використовує конкретні способи і прийоми впливу.

6	Підбір лідерів групи.	Базується на обґрунтованому призначенні та виборі керівника групи, який одночасно повинен бути наділений лідерськими здібностями
---	-----------------------	--

### Висновки

**1.** Організація – це група людей, діяльність якої свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети. Основне призначення організації полягає в трансформації ресурсів у конкретні матеріальні блага чи послуги, придатні для споживання суспільством.

У виробничо-діловій системі відносин організація виховує низку спеціальних функцій: об'єднання ресурсів, розподілу обов'язків, забезпечення доходів, концентрації зусиль, захисту та гарантії майбутнього, зв'язку з іншими підприємствами.

Організації класифікують за різними ознаками: за способом і метою утворення, за характером діяльності, за величиною, за юридичним статусом, за формою власності, за видом діяльності, за характером адаптації до змін, за видом об'єднання діяльності.

**2.** Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових.

На сучасному етапі всі організації розглядають як відкриті системи. У процесі функціонування організації утворюється ефект синергії.

Фактори впливу на організаційно-рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують певний рівень отриманих результатів. Фактори впливу поділяються на зовнішні та внутрішні. у свою чергу зовнішні фактори – на фактори прямої дії та фактори непрямой дії.

Фактори зовнішнього середовища прямої дії – це: споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи влади, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки, партії, громадські організації, системи економічних відносин у державі, організації-сусіди.

Фактори середовища непрямой дії – міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, рівень техніки та технології, особливості міжнародних економічних відносин, стан економіки.

До факторів внутрішнього середовища організації відносять: цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси.

**3.** Група – дві і більше осіб, які безпосередньо контактують між собою, об'єднані спільною метою та завданнями, що є підґрунтям для виникнення взаємодії, спільних норм, процесів та інтересів, певних міжособистісних стосунків та тривалості існування.

Групи в організації поділяють на формальні і неформальні, які мають спільні характеристики та відмінності.

4. На ефективність роботи групи впливають різноманітні чинники: чисельність групи, склад (композиція) і стабільність групи; соціально-психологічні чинники групової інтеграції (професійна спрацьованість, згуртованість, психологічна сумісність, психологічний клімат); чинники, які характеризують психологічний зміст спільної діяльності (групові норми, статус членів групи, ролі членів групи, забезпеченість групи інформацією); взаємини групи з керівником організації, її підрозділами, службами та іншими групами (наявність встановлених прав і обов'язків, стиль керівництва, швидкість прийняття і виконання рішень, використання функцій і методів менеджменту, підбір лідерів групи).

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Всебічно охарактеризуйте організації та наведіть їх класифікацію за різними ознаками.
2. Назвіть спільні та відмінні риси між формальними і неформальними групами.
3. Розкрийте особливості впливу факторів зовнішнього середовища на організацію.
4. Охарактеризуйте на конкретних прикладах вплив факторів зовнішнього середовища на організацію.
5. Розкрийте фактори внутрішнього середовища організації та розкрийте взаємозв'язки між ними.
6. Назвіть чинники, що впливають на ефективність роботи групи.
7. Що таке «людський фактор»? У яких наукових школах досліджувався цей феномен?
8. Охарактеризуйте такі чинники впливу на ефективність роботи групи, як чисельність, склад і стабільність групи.
9. Розкрийте сутність соціально-психологічних чинників групової інтеграції. Охарактеризуйте функціональні та поведінкові характеристики ролей членів групи за М. Білбін.
10. Охарактеризуйте чинники взаємин групи з керівником організації.

### **Тести для самоконтролю**

1. За видом діяльності організації поділяють на:
  - а) формальні;
  - б) складні;
  - в) приватні;
  - г) промислові.
2. Будівельні організації класифікуються за:
  - а) за способом і метою утворення;
  - б) за формою власності;



- в) за видом діяльності;
- г) за характером адаптації до змін.

3. До факторів зовнішнього середовища прямої дії відносять:

- а) споживачі;
- б) міжнародні події;
- в) стан економіки;
- г) працівники.

4. До факторів внутрішнього середовища організації не відносять:

- а) цілі;
- б) технології;
- в) науково-технічний прогрес;
- г) ресурси.

5. Об'єднання людей у межах організації, які створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих чи управлінських функцій – це:

- а) керівні групи;
- б) формальні групи;
- в) неформальні групи;
- г) робочі (господарські) групи.

6. Зростання сукупної ефективності управлінської діяльності внаслідок поєднання, інтеграції та взаємодії, керуючої та керованої системи – це:

- а) «гало-ефект»;
- б) ефект ієрархії;
- в) ефект відлуння;
- г) ефект синергії.

7. Оптимальними для управління і міжособистісного спілкування в праці є група:

- а) 3-15 осіб;
- б) 5-12 осіб;
- в) 12-15 осіб;
- г) 15-20 осіб.

8. Процес і результат взаємодії людей, який характеризується максимально можливим успіхом спільної діяльності за умов незначних емоційно-енергетичних витрат на взаємодію і узгодження позицій – це:

- а) психологічна сумісність;
- б) згуртованість групи;
- в) спрацьованість групи;
- г) усі відповіді правильні.

9. Згуртованість у групах зазвичай збільшується:

- а) під дією сприятливих зовнішніх обставин;
- б) під дією несприятливих зовнішніх обставин;
- в) зі збільшенням чисельності групи;
- г) у чоловічих групах.

10. Класифікацію ролей членів групи: «координатор», «локомотив», «мислитель», «критик», «шукач джерел», «скрупульозний виконавець», «душа колективу», «реалізатор» запропонував:

- а) Е. Мейо;
- б) К. Левін;
- в) М. Білбін;
- г) Д. Мак-Грегор.

### **Теми рефератів, доповідей**

1. Підприємство - юридично-правова форма виробничо-господарської організації.
2. Групи і міжособистісні відносини у трудовому колективі.
3. Ефективне управління групами.
4. Формування команд та управління ними.

## РОЗДІЛ 2 ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### ТЕМА 5. ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЗМІСТ ФУНКЦІЇ МОТИВУВАННЯ.

#### План лекції:

- 5.1. Сутність і теоретико-прикладні засади мотивування.
- 5.2. Теорії мотивації індивідів в організації.
- 5.3. Система мотивації працівників на підприємстві.

#### Ключові поняття теми:

*Мотив, стимул, мотивування, теорія потреб М. Туган-Барановського, теорія ЖВЗ К. Альдерфера, теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда, теорія очікувань В. Врума, комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера, теорія партисипативного управління, мотивація, потреби, теорія ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія «Х» та «У» Д. Мак-Грегора, теорія справедливості С. Адамса, теорія результативної валентності Дж. Аткинсона, система мотивації.*

#### Рекомендована література

##### Базова

1. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навчальний посібник. / Л. М. Карамушка. – К.: Міленіум, 2003. – с.103 –140.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге, вип., доп. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2007. – с.195 - 226.
3. Кулініч І. О. Психологія управління: Навчальний посібник. / І. О. Кулініч. – К. : Знання, 2008. – с.8 -32.
4. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: Навчальний посібник. / В. С. Лозниця. – К.: ТОВ «УВПК Екс Об», 2001. – с.140 – 156.
5. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Посібник. / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – с.367 – 379.
6. Стадник В. В. Менеджмент: Підручник. Вид. 2-ге, вип., доп./ В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2007. – с.226 -288.
7. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005, - с.273 – 284.
8. Юрков О. С. Психологія управління: Опорний конспект. / О. С. Юрков, Т. Ю. Бубряк. – Мукачєво: МДУ, 2013. – с.61 – 74.
9. Юрков О. С. Психологія праці та інженерна психологія: Навчально-методичний посібник. / О. С. Юрков. - Мукачєво: МДУ, 2012. – с.69 – 94.

##### Допоміжна

10. Баєва О. В. Основи менеджменту. Практикум: Навчальний посібник. / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – К.: ЦУЛ, 2007. – 324 с.
11. Березовська Л. І. Психологія діяльності. У 2 кл. Кн. 1. Психологія праці як складова частина психології діяльності: Навч.- методичний посібник. / Л. І. Березовська, О. С. Юрков. – Мукачєво: МДУ, 2014. – 123 с.

12. Гірняк О. М. Менеджмент: Підручник. / О.М. Гірняк, П. П. Лазомовський. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 352 с.
13. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / Г. В. Осовська. – К: «Кондор», 2003. – 556 с.
14. Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва: Навчальний посібник. Вид. 3-тє. / Ю. Ф. Пачковський. К.: Каравела, 2012. – 416 с.
15. Сухарський В. С. Менеджмент (загальний з основами спеціального). / В. С. Сухарський. – Тернопіль: Астон, 2004. – 528 с.
16. Шегда А. В. Менеджмент: Підручник. / А. В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687 с.

### 5.1. Сутність і теоретико-прикладні засади мотивування.

Мотивування є однією з провідних функцій управління, тому що ефективність виробництва визначається передусім людьми, які виконують прийняті рішення. Свідома діяльність індивіда в організації ґрунтується на системі мотивів, які мають психологічну основу і зумовлюють його поведінку.

**Мотив** (лат. moveo – штовхаю, рухаю) – спонукальна причина дій і вчинків людини.

Німецький філософ Артур Шопенгауер (1788 - 1860) у статті «Чотири принципи достатньої причини» вперше вжив термін «мотивація», після чого його почали застосовувати для пояснення причин поведінки людей. [6].

**Мотивація** – результат впливу на особистість внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до її діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.

В управлінні це психологічне явище використовують для виявлення важелів впливу на поведінку працівників метою здійснення їх мотивування.

**Мотивування** – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукування себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

Мотивування як функція управління еволюціонувало разом з еволюцією управління. Від зародження організацій і до початку ХХ ст. основним у мотивуванні був метод «батога і пряника». Проблему мотивування як засобу підвищення продуктивності праці одними з перших усвідомили Тейлор та його учні. Однак і вони пропонували виплачувати додаткову заробітну плату лише тим, хто виробляв більше продукції, ніж було заплановано. Зростання продуктивності праці, зумовлене цим заходом, і стало основою практики мотивування.

Загальне підвищення добробуту населення у ХХ ст. засвідчило, що «пряник» у вигляді додаткової оплати за інтенсивну працю вже не спрацьовує. Науковці і практики менеджменту звернулися до психологічних аспектів мотивування.

Першим психологічні аспекти мотивування дослідив Е. Мейо. У 1923-1924 рр. він провів серію експериментів на ткацькій фабриці в м. Філадельфії.

Плинність кадрів на прядильній дільниці цієї фабрики досягла 250%, тоді як на інших дільницях – 4-6%. Різні матеріальні засоби мотивування не давали ефекту. Вивчивши умови праці на дільниці, Е. Мейо виявив, що ритм праці прядильників не давав їм змоги спілкуватися, а праця прядильника вважалася неprestижною. Мейо зрозумів, що вирішення проблеми лежить у психологічній площині. З дозволу адміністрації з експериментальною метою було встановлено 10-хвилинні перерви для відпочинку. Результати були надзвичайні: скоротилася плинність кадрів, поліпшився моральний стан робітників, зросла продуктивність праці. Експерименти Мейо тривали більше восьми років. На основі підсумків цих експериментів виник новий напрям у менеджменті – школа руху за гуманні стосунки (школа людських стосунків).

На рис 5.1. наведено модель мотивування. Ключовими у ній є потреби [2,6].

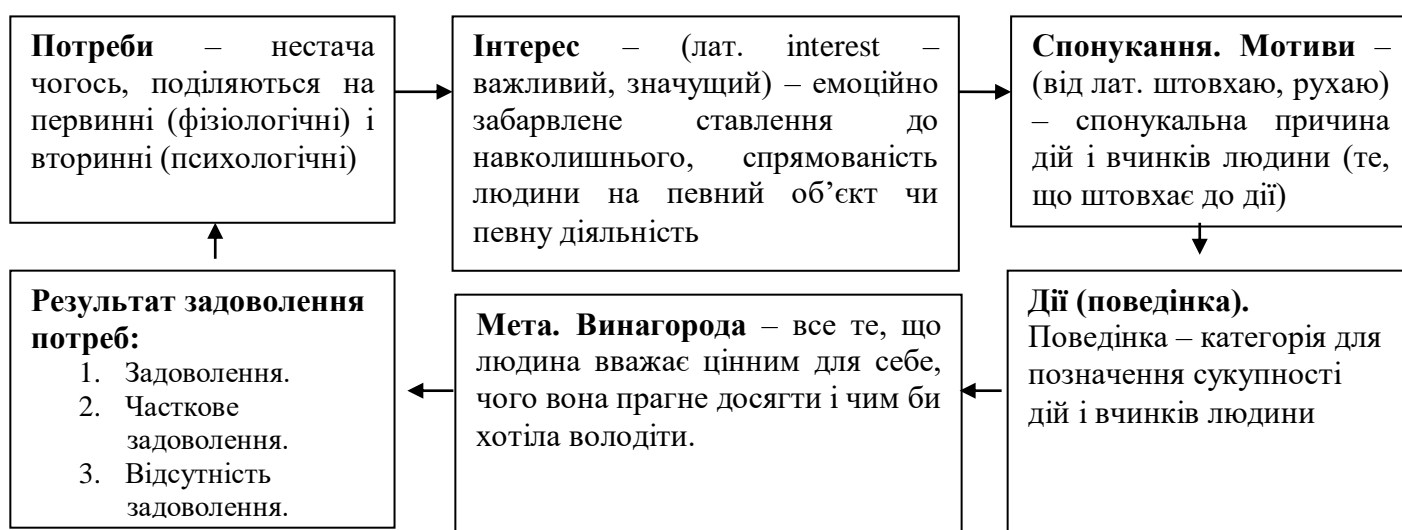


Рис 5.1. Модель мотивування через потреби

Потреби виникають разом із народженням індивіда, розширюються з його розвитком, що відповідно, позначається на поведінці. Коли індивід усвідомлює потребу, він орієнтований на досягнення того результату, який забезпечить задоволення потреби. Потреби породжують у свідомості людини інтерес, (тобто бажання, прихильність, симпатія, любов чи навпаки, огида, антипатія, ненависть), а він мотиви. Мотиви виникають також під впливом зовнішніх причин, стимулів.

**Стимул** (лат. stimulus – загострена палиця, якою підганяли тварин) – зовнішній регулюючий вплив на людину, що спонукає до цілеспрямованої дії.

Один і той самий стимул може трансформуватися в різні мотиви і зумовлювати різні вчинки. Стимули можуть мати позитивну або негативну спрямованість. Позитивно спрямований стимул називають винагородою. Винагороди поділяють на: матеріальні (заробітна плата, преміювання, система пільг) і моральні (визнання заслуг працівника, підвищення по службі, почуття особистої причетності до успіхів фірми та ін.). У практиці менеджменту

використовують і «антистимули», що сприймаються як покарання. Таким чином, мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей. Результатом цього може бути повне задоволення, часткове і незадоволення потреб індивіда.

Залежно від рівня задоволення потреби людина може і далі здійснювати дії, які асоціюються у неї із задоволенням потреби, і уникатиме дій, які асоціюються з частковим задоволенням.

## 5.2. Теорії мотивації індивідів в організації.

У сучасній науці виокремлюють три типи мотиваційних теорій: змістові, процесуальні та підтримки бажаної поведінки (Рис 5.2.).



Рис 5.2. Класифікація теорій мотивування

**Теорія потреб М. Туган-Барановського.** Український вчений Михайло Іванович Туган-Барановський (1865-1919) розвинув школу наукового управління на засадах обґрунтування технологічної послідовності в організаціях, школу біхевіористів – на основі вивчення потреб людей, їхньої класифікації, визначення впливу на ефективність праці, тощо. Він у журналі «Мир Божий» у 1904 р. опублікував статтю «Психологічні фактори суспільного розвитку», у якій виокремив п'ять груп потреб людей: а) фізіологічні – для безпосередньої підтримки життя і почуття спадковості (у їжі, воді, повітрі, сні, тощо); б) статеві (у сексі, намаганні сподобатися представнику протилежної статі); в) симптоматичні інстинкти і потреби (інстинкти самозбереження,

продовження роду); г) альтруїстичні (у безкорисливій турботі про інших); д) практичні (у житлі, авто, грошах, тощо). Отже саме він, а не Маслоу, є першим автором «піраміди потреб».

### Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.

Абрахам Маслоу (1908-1970) американський професор психології, засновник гуманістичного напрямку у психології, розробив ієрархічну модель мотивації (Рис 5.3.).

У праці «Мотивація і особистість» (1954р.) він визначив концепцію ієрархії потреб, яка містить у собі наступні основні ідеї і передумови:

1. Люди постійно відчують якісь потреби.
2. Люди випробують визначений набір сильно виражених потреб, що можуть бути об'єднані в окремі групи.
3. Групи потреб знаходяться в в ієрархічному розташуванні відносно одна до одної.
4. Потреби, якщо вони не задоволені, спонукають людину до дій. Задоволені потреби не мотивують людей.
5. Якщо одна потреба задовольняється, то на її місце виходить інша незадоволена потреба.
6. Звичайна людина відчуває одночасно кілька різних потреб, що знаходяться між собою в комплексній взаємодії.
7. Потреби, що знаходяться ближче до основи «Піраміди», вимагають першочергового задоволення.
8. Потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як у загальному задоволенні потреби нижчого рівня.
9. Потреби вищого рівня можуть бути задоволені більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.

Задоволення поза процесом праці	Ієрархія потреб	Задоволення в процесі праці
Освіта, релігія, хобі, особисте зростання	Потреби в самовираженні (самореалізації)	Можливості для освіти, просування, зростання.
Схвалення сім'ї, друзів, суспільства	Потреби в самоповазі, визнання і самоствердження	Визнання, високий статус
Сім'я, друзі, суспільні групи	Соціальні потреби (потреби в приналежності)	Робота до душі, колективна праця
Відсутність війн, забруднення середовища, насилля	Потреба в безпеці	Безпека праці, надійна робота, соціальне забезпечення
Їжа, вода, повітря, секс	Фізіологічні потреби	Тепло, повітря, оплачувана робота

Рис 5.3. Ієрархія потреб А. Маслоу

## Теорія ЖВЗ К. Альдерфера

У 70-ті роки ХХ ст. Клейтон Альдерфер модифікував теорію А. Маслоу. Він виділив три групи потреб:

1. **Ж** (життєві) – потреби існування (пов'язані з фізіологічними потребами та потребами у безпеці).
2. **В** (потреби у взаєминах з іншими) – потреби зв'язків, спрямованих на підтримання контактів, визнання, самоствердження, підтримки, групової безпеки.
3. **З** (зростання) – потреби особистого зростання, які виявляються в прагненні людини до визнання і самоствердження.

Співвідношення ієрархії потреб А. Маслоу і К. Альдерфера приведено на Рис 5.4.



Рис 5.4. Співвідношення ієрархії потреб теорії А. Маслоу і теорії К. Альдерфера

## Розходження між теоріями Маслоу і Альдерфера

На відміну від теорії А. Маслоу ієрархія потреб в К. Альдерфера засвідчує рух не лише від нижчих потреб до вищих, а й у зворотному напрямі, який демонструє посилення мотивуючої дії нижчих потреб за неможливості задоволення вищих. Наявність прямого та зворотного руху щодо задоволення потреб створює ширші можливості для стимулювання праці в організації: за відсутності об'єктивних чи суб'єктивних умов для задоволення зростання в організації працівники можуть зосередитись на якнайповнішому задоволенні потреб зв'язку чи існування.



### **Двофакторна теорія Ф. Герцберга (1923 р. н.)**

Наприкінці 50-их років ХХ ст. Фредеріх Герцберг на основі опитування працівників різних фірм з'ясував, коли вони відчують найбільше бажання працювати, і навпаки, коли працювати їм зовсім не хочеться. Вчений дійшов висновку, що ставлення до праці формується під впливом двох різних груп факторів: гігієнічних (факторів «здоров'я») і мотивуючих.

**Гігієнічні фактори (фактори «здоров'я»)–** це наявність чи відсутність таких елементів як зарплата, безпека, умови на робочому місці (шум, освітлення, комфорт. тощо), статус, правила, розпорядок і режим роботи, якість контролю керівництва, відносин з колегами та підлеглими (це зовнішні фактори). Відсутність, наприклад, чітких правил, виконання роботи або надмірний контроль за поведінкою працівників викликає у них почуття невдоволеності. Водночас фактори цієї групи не обов'язково зумовлюють стан задоволеності. Наприклад, підвищений рівень шуму на робочому місці спричиняє почуття невдоволеності працівників, але його усунення не мотивує працівників працювати краще. Тобто ці фактори не є мотивуючими, вони просто усувають незручності і завдяки їм поліпшуються умови праці.

Одним із найпарадоксальніших висновків Герцберга є той, що заробітна плата не є мотивуючим фактором. Однак нині вона ним стає, якщо працівник відчуває прямий зв'язок між рівнем заробітної плати і результатами своєї праці.

### **Мотивуючі фактори (мотиватори)**

Процес «задоволеність – відсутність задоволеності» залежить від факторів, пов'язаних зі змістом роботи, тобто з внутрішніми щодо роботи факторами. Дані фактори роблять сильний мотивуючий вплив на поведінку людини, що може призвести до хорошого виконання роботи. Якщо ці фактори не наявні, то їхня відсутність не викликає сильної незадоволеності.

До мотивуючих факторів відносять:

- досягнення;
- визнання;
- відповідальність;
- просування;
- робота сама по собі;
- можливість росту.

Якщо дані потреби задовольняються то і людина відчуває задоволення. А так як вони можуть викликати задоволення, то вони відіграють мотивуючу роль. Праця приносить задоволення, що позитивно впливає на результати роботи.

### **Теорія набутих потреб Девіда Мак-Клеланда (1917 р. н.)**

Згідно з цією теорією певні типи людських потреб формуються протягом життя індивіда під впливом обставин, навчання та досвіду. До них він відніс потребу досягнення успіху, потребу у співучасті та потребу у владі.

### **Потреба досягнення успіху**

Виявляється як прагнення людини виконати складні завдання, досягти високих стандартів якості роботи, перевершити інших. Такі цілі більшість

людей ставить самостійно. Для них важливо постійно отримувати результат. Наявність таких потреб впливає на активність і результативність працівників. Тому доцільно оцінювати рівень потреб досягнення успіху при їх просуванні по службі або при входженні в організацію. Вивчаючи якості індивідів з вираженою мотивацією до досягнень, Мак-Клеланд визначив у них такі характерні риси: ідуть на добре прорахований ризик; надають перевагу завданням середньої складності, які відрізняються новизною і потребують особистої ініціативи і творчого підходу; концентруються на праці (завданні) більше, ніж на співробітниках; не люблять перерв у роботі; віддають перевагу робочим ситуаціям, за яких можуть самостійно працювати і приймати рішення; потребують безпосереднього зворотнього зв'язку, частих оцінок результатів праці; відчувають задоволення від самої праці. Гроші для них мають значення як індикатор оцінки досягнень.

### **Потреба співучасті**

Реалізується через пошук і встановлення хороших стосунків з оточуючими, їх підтримки, шляхів уникання конфліктів. Люди з розвинутими потребами співучасті є гарними «інтеграторами», успішно координують діяльність різних підрозділів фірми, вміють налагоджувати гарні стосунки в колективі, уникати конфліктів з клієнтами.

### **Потреба у владі**

Виявляється у бажанні індивіда контролювати ресурси і процеси, які відбуваються довкола. Він намагається впливати на поведінку інших, охоче бере на себе відповідальність за їх дії. Ті, у кого є ця потреба, мають більше шансів зробити кар'єру.

Потреба у владі має два полюси:

- а) прагнення мати як найбільше влади, контролювати все і всіх;
- б) прагнення повністю відмовитися від яких не будь претензій на владу, бажання цілком уникати таких ситуацій і дій, що пов'язані з необхідністю виконувати владні функції. Надзвичайно важливо, щоб робота керівника, з одного боку, давала можливість йому задовольняти потребу у владі, а з іншого – розвивати її.

Поряд із мотивом досягнення у більш пізніх дослідженнях мотивації до підприємництва почали розрізняти мотив уникнення невдачі (Д. Аткинсон, Х. Хекхаузен). Співвідношення цих двох протилежних тенденцій визначає рівень домагань особистості, таких як прагнення досягти цілей того ступеня складності, на який людина вважає себе здатною. Переживання тієї чи іншої мотиваційної тенденції завжди зумовлене вибором ступеня складності задачі. Було встановлено, що люди, мотивовані на уникнення невдачі, проявляють невпевненість у своїх можливостях, імовірність невдачі викликає в них тривогу. Такі особи досить часто характеризуються неадекватною самооцінкою (завищеною або заниженою), тому схильні обирати або надто легкі, або надто складні нереалістичні задачі. Вони беруться за виконання надскладних чи простих задач. Успіх підвищує їх активність, однак невдачі призводять до різкого їх пониження. Людям з мотивом уникнення невдачі властивий пошук

інформації про можливість поразки в ситуаціях досягнення. На противагу їм люди з мотивом прагнення до успіху причиною невдачі вважають нестачу власних здібностей, а успіх пояснюють зовнішніми обставинами. Поведінкові характеристики людей з мотивами прагнення до успіху та уникнення невдачі наведено у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1.

**Характеристика людей з мотивами прагнення до успіху та уникнення невдачі (по Ю. Пачковському)**

Характеристика діяльності	Особи з мотивом	
	Прагнення до успіху	Уникнення невдачі
Ситуація досягнення	Активно шукають і беруть участь у таких ситуаціях, не лякаються ситуацій конкуренції, змагання, у яких можна виявити максимум здібностей та вмінь. Полюбляють ситуації у яких несуть особисту відповідальність за наслідки, уникають ризикованих та непередбачуваних ситуацій	Уникають подібних ситуацій, а якщо потрапляють у них, пасивно підкоряються їхнім вимогам, іноді йдуть на нерозумний ризик.
Ціль	Обирають цілі середньої чи високої складності, успіх у досягненні яких має можливість підтвердити свою самооцінку.	Ставлять перед собою легкі або дуже складні цілі, успіх чи неуспіх у досягненні яких не впливає на самооцінку.
Дія	Наполегливі та завзяті в реалізації своїх цілей, самостійно досягають їх.	У разі постановки реальних цілей схильні до пошуку допомоги й підтримки, відволікання від діяльності (фантазія, критика, відмова).
Результат (оцінюється у зв'язку з рівнем домагань)	Упевнені в ситуаціях досягнення реальних цілей. При невдачі дотримуються обраної стратегії чи вибирають більш ефективну, дещо знижуючи складність наступного завдання, в разі успіху – підвищують його складність.	Більш впевнені в разі досягнення легких цілей і менше – цілей середньої складності. При невдачі відмовляються від обраної стратегії на користь менш ефективної. Досягнувши успіху, обирають легку ціль, після невдачі – складнішу.
Оцінка оточуючих	Прагнуть мати зворотний зв'язок, дізнатися, наскільки вдало вони діяли, і реагують на цей конкретний зворотний зв'язок.	Не прагнуть отримати чи ігнорують інформацію про результат.
Самооцінка та атрибуція причин	Самооцінка реалістична та стійка. Успіх оцінюється як результат докладання власних зусиль і здібностей, невдача пояснюється зовнішніми обставинами, їхнім впливом.	Частіше завишена, ніж занижена, нестійка самооцінка. Успіх пояснюється збігом обставин, невдача оцінюється як підтвердження недостатніх здібностей, невдач і глибоко переживається.

Планування часової перспективи	Впевнене (реалістичне) планування. В осіб з високим рівнем домагань – орієнтація на віддалене майбутнє	Глобальне чи дуже вузьке планування життєвих цілей, відхилення від помірнього (реалістичного) планування.
--------------------------------	--	---

У 1972 році Б. Вайнером було встановлено, що: 1) невдача здатна наперекір очікуванню підсилувати мотивацію, але лише в осіб з сильно вираженою потребою в досягненнях; 2) навпаки, невдача пригнічує мотивацію у тих, хто володіє слабо вираженою потребою у досягненнях; 3) мотивація зменшується, якщо підприємливі особи з високим рівнем потреби у досягненнях досягають успіху; 4) навпаки, мотивація зростає в осіб з низькою потребою у досягненнях, якщо вони досягають успіху.

### **Теорія «Х» та «У» Дугласа Мак-Грегора (1906-1964)**

Теорія мотивації праці Д. Мак-Грегора акцентується на одній із сторін – або зовнішній, або внутрішній. Перший підхід цієї концепції базується на припущенні, що індивід працюватиме ефективно, якщо винагороди і штрафні санкції безпосередньо пов'язані з ефективністю його праці. Одним із таких засобів спонукання до праці є індивідуальна оплата праці (витоки від «наукового управління» Ф. Тейлора). Д. Мак-Грегор теорію Ф. Тейлора назвав теорією «Х», а свою теорією «У» - як ефективнішу.

### **Теорія «Х»**

Відповідно до теорії «Х», яка являє собою традиційний підхід до управління, пересічна людина за своєю природою є лінивою, хоче уникнути роботи, не любить відповідальності. Тому необхідно постійно її змушувати, заставляти, залякуючи покаранням. Отже, в основі цієї концепції лежить система зовнішнього контролю за працівниками організації. Але, на думку багатьох американських психологів, система зовнішньої мотивації має суттєві обмеження (наприклад, У. Уайт виявив, що тільки 10% працівників відповідним чином реагують на індивідуальну оплату праці та ігнорують вплив групи, який спрямований на обмеження продуктивності).

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

### **Теорія «У»**

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

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

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

Отже, ця концепція мотивації акцентує на внутрішньому індивіда.

На думку Мак-Грегора, працівники більш схильні до поведінки, яку описує теорія «У», але організаційні умови, вплив керівників підштовхують їх до вибору поведінки, описаної теорією «Х».

*Переваги теорії потреб.* Основна задача теорій потреб складається в прагненні показати, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до діяльності і як, знаючи про визначену мотивацію людини, впливати на мотивацію людини, надаючи їй можливості задовольнити свої потреби певним чином.

*Недоліки теорії потреб.*

1. Теорії не дають відповіді на запитання, яка природа у тих чи інших потреб.
2. Потреби по-різному виявляються в залежності від багатьох ситуаційних факторів (зміст роботи, положення в організації, вік, стать, тощо).
3. Не обов'язково спостерігається жорстке дотримання послідовності груп, як це показано в «піраміді» Маслоу.

**Теорії, які відображають процес винагородження.** Вони акцентують увагу не лише на потребах, а й безпосередньо на процесі стимулювання, визначенні умов, за яких процес мотивування буде ефективним.

**Теорія очікувань Віктора Врума.**

Вона ґрунтується на тому, що існування потреби є не єдиною умовою мотивації людини для досягнення певної мети. Людина повинна також мати надію на те, що обраний нею тип поведінки справді сприятиме задоволенню і досягненню бажаного. Очікування можна розглядати як оцінювання індивідом вірогідності певної події. Аналізуючи мотивацію до праці, теорія очікувань наголошує на важливості трьох взаємозв'язків: витрати праці – результати; результати – винагорода; валентність (Рис 5.5).

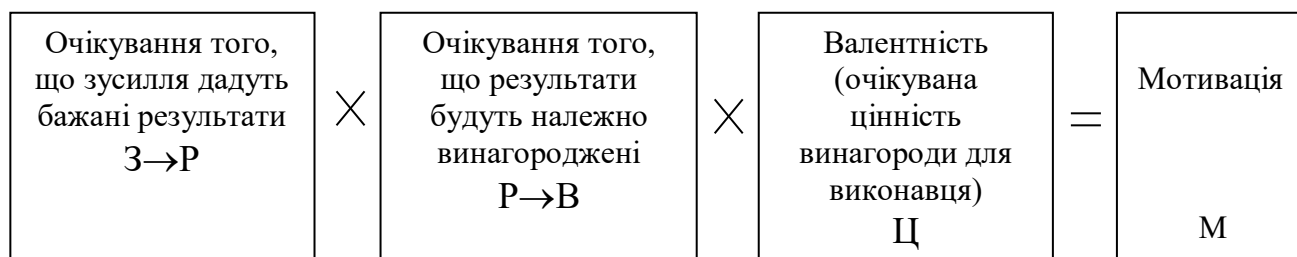


Рис 5.5. Модель мотивування за теорією очікування

**Очікування щодо «витрат праці – результатів»** - це зіставлення витрачених зусиль і здобутих результатів (продавець може очікувати, що в разі підвищення якості обслуговування покупців зросте продаж товарів; студент, готуючись до іспитів наполегливіше, ніж завжди, сподівається, що його знання будуть міцнішими). Якщо ж люди не простежують прямого зв'язку між

витраченими зусиллями і досягнутими результатами, то мотивація до підвищення трудових зусиль зникає.

**Очікування щодо «результатів – винагороди»** - очікування певної винагороди або заохочення згідно з досягнутим рівнем результатів (при збільшенні обсягів продажів на 20% продавець може очікувати 10% премії; студент, продемонструвавши хороші знання, сподівається отримати оцінку «відмінно», тощо). Якщо ж рівень винагороди залишатиметься однаковим незалежно від досягнутих результатів, мотивація до поліпшення трудової діяльності слабшатиме.

**Валентність або цінність заохочення чи винагороди.** За низької валентності мотивація буде недостатньою для ефективної роботи (якщо студент усвідомлює, що хороші оцінки у заліковій книжці не вплинуть на його можливості отримати цікаву і високооплачувану роботу в майбутньому, то мотивація до навчання буде незначною). Тому керівники організацій мають зіставляти запропоновані винагороди з потребами працівників і узгоджувати їх.

#### **Теорія справедливості (рівності) Стейсі Адамса (1963 р. н.)**

За цією теорією, працівники суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди і витрачених зусиль, а відтак порівнюють його з винагородою інших людей за аналогічну роботу. Якщо порівняння, на думку працівника, засвідчує несправедливість, то у нього виникає психологічне напруження, яке може призвести до протидії. Тільки отримуючи справедливу винагороду, людина працюватиме з повною інтенсивністю. Якщо різниця у винагороді зумовлена різною ефективністю праці, то керівник має пояснити це працівникам.

Отже, працівник прагне, щоб ним керували справедливо. Справедливість – це баланс між внеском працівника в роботу й тим результатом, який він отримує від роботи (Рис 5.6).

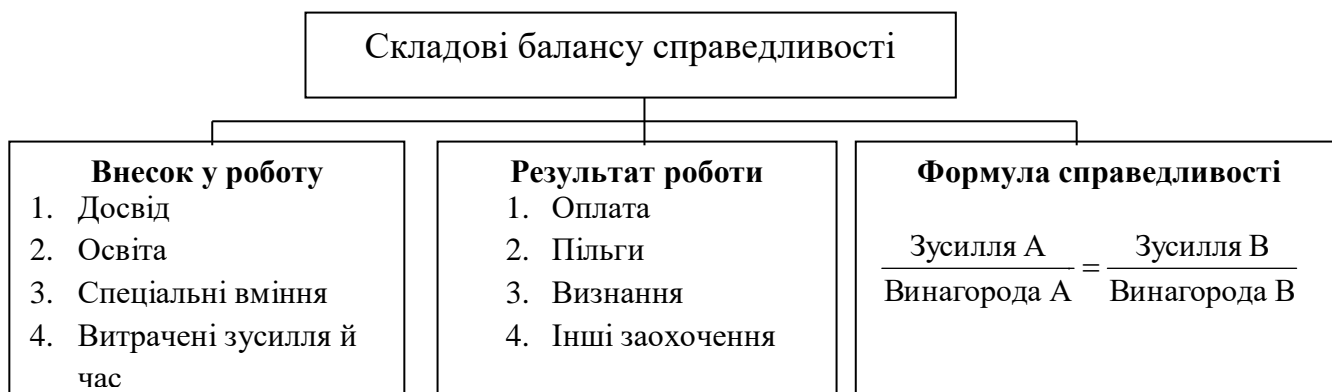


Рис 5.6. Складові балансу справедливості

Елементи справедливості можуть бути виділені на трьох рівнях: внутрішньому, зовнішньому та індивідуальному. [6]

**Внутрішня справедливість** стосується відносин різних категорій та посад на одному підприємстві. Винагорода повинна відповідати рівню знань,

умінь та досвіду, необхідному для успішного виконання роботи. Працівники усвідомлюють, що директор фірми заробляє більше, ніж його заступник.

**Зовнішня справедливість** – це порівняння заробітку за однакові роботи в різних організаціях. Так, директор потужного підприємства отримує більше, ніж директор малого, і це визнається справедливим.

**Індивідуальна справедливість**, полягає у порівнянні оплати однакових посад на одному підприємстві. Основна мета – визначити відносну цінність роботи певного індивіда всередині організації, що відображається на структурі його заробітної плати та в ієрархії роботи. Чим більше користі приносить працівник організації, тим більшою у його заробітку є частка додаткової зарплати або ж йому доручають лише відповідальну роботу, не завантажуючи рутинною.

Теорія справедливості допомагає зрозуміти, чому заробітна плата і умови праці не визначають повною мірою мотивацію, тому що люди сприймають себе в контексті групи, просто інших людей – не в ізоляції. Керувати ними треба виходячи з цього.

**Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лодлера** враховує цінність винагород, зв'язки «зусилля-винагорода», здібності, характер, роль працівника.

У теорії **результативної валентності Дж. Аткинсона** тверджується, що успіх реалізація здібностей, мотивування діяльності залежить від прагнення індивіда досягнути успіху чи уникнути негативної оцінки.

**Мотиваційна теорія підтримки бажаної поведінки.** Її авторами є американські вчені Р. Дафт, Р. Стирс, Р. Скінер. Ця теорія пояснює вплив винагороди на поведінку людини. Так, на думку Скінера, поведінка, результатом якої є винагорода, переважно повторюватиметься, а поведінка, наслідком якої буде покарання, повторюватиметься з меншою ймовірністю [6].

Поведінку працівників у організації можливо регулювати. З цією метою менеджери застосовують різні способи реагування на поведінку підлеглих: позитивну підтримку, негативну підтримку, покарання та ігнорування.

Позитивна підтримка полягає у винагородженні за корисні для фірми дії (вияв ініціативи, досягнення вищих успіхів тощо).

Негативна підтримка («відмова від повчань») означає, що бажана поведінка людини припиняє застосування до неї певних негативних дій (високі показники роботи не дають приводу для зауважень керівника).

Покарання застосовується для припинення вкрай небажаної поведінки працівника (покарання підлеглого за невиконання завдання, менеджер очікує, що подібні зриви не повторяться).

Ігнорування передбачає відмову керівника від застосування позитивної підтримки, винагороди (ігнорування недоречних жартів співробітника, які постійно відволікають інших від роботи, сприяє відмові його від такої поведінки).

Комплексне застосування названих методів регулювання поведінки дає змогу менеджерам досягти позитивних результатів. При цьому важливо регулюючі заходи обирати з огляду на особистість підлеглого, його психотип,

вік, риси характеру. Однак існує думка, що ефективність позитивної підтримки значно вища, ніж, наприклад, покарання.

Прикладом використання теорії підтримки є така схема премій [6]:

1. Премія за безпеку. Працівник. Який протягом місяця не потрапляв у ситуації, що спричиняли втрати робочого часу, отримує премію в розмірі чотирьох погодинних робочих ставок.
2. Ретро-премія. Якщо завдяки відсутності інцидентів з робітниками компанії вдалося зекономити певні кошти, вся сума спрямовується на преміювання співробітників.
3. Премія за старанність. Відсутність запізнь та прогулів протягом місяця винагороджується премією в розмірі денної тарифної ставки.
4. Премія з прибутку. 4% прибутку компанії після сплати податків спрямовується у преміальний фонд для розподілу між співробітниками.

Цей план підтримки поведінки виявився дуже ефективним. Успіху сприяло й те, що винятком не був ніхто й ніколи.

Теорії мотивації широко застосовують у практиці менеджменту різних країн, у т. ч. і в Україні. Однак неодмінною має бути їх адаптація до умов конкретного підприємства.

### **5.3. Система мотивації працівників на підприємстві.**

У більшості мотиваційних теорій наголошується на суб'єктивності ставлення до винагороди працівників, їх сприйняття винагороди як валентної. Це зумовлює необхідність додаткових досліджень мотивів, якими керуються працівники певного підприємства. Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливіші умови для досягнення цілей організації. Так, для молодих працівників важливим є кар'єра, життєвий успіх. У працівників передпенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для фірми тощо. Для індивідів, чиє фінансове становище є відносно благополучним, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення змісту роботи. Отримують задоволення від самого її процесу і від досягнутого результату. Скрутне фінансове становище зумовлює переважання матеріальних мотивів над моральними, що часто штовхає людину на протиправні дії, особливо за недостатнього контролю.

Система мотивації працівників включає в себе систему матеріального стимулювання і систему морального стимулювання.

Система матеріального стимулювання передбачає формування і використання матеріальних стимулів, розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. Базується на використанні матеріальних стимулів (форми і системи оплати праці, премії, надбавки, доплати, подарунки, путівки, тощо).



Система морального стимулювання орієнтується на задоволення потреб вищого порядку (визнання причетності, поваги, тощо), використання моральних стимулів (грамоти, медалі, ордени, звання, подяки, тощо).

Розглянемо методи, за допомогою яких керівники можуть задовольняти потреби вищих рівнів своїх підлеглих у процесі трудової діяльності.

Соціальні потреби може бути задоволено: наданням працівникам такої роботи, котра давала б їм змогу спілкуватися; створення на робочих місцях духу єдиної команди; проведенням з підлеглими періодичних нарад; лояльністю до неформальних груп, якщо вони не завдають організаційної шкоди; створення умов для соціальної активності членів організації за її межами.

Потреби поваги реалізуються шляхом пропонування підлеглим більш змістовної роботи, забезпечення позитивного зворотного зв'язку з досягнутими результатами, високої оцінки та заохочення досягнутих підлеглими результатів, залучення підлеглих до формування мети і вироблення рішень, делегування підлеглим додаткових прав і повноважень, просування підлеглих по службовій драбині, забезпечення навчання та перепідготовки, що підвищують рівень компетенції.

Потреби у самовираженні досягаються шляхом забезпечення підлеглим можливості навчання та розвитку, які дали б змогу повністю використати їхній потенціал, надання підлеглим складної та важливої роботи, яка вимагає від них повної віддачі, заохочення та розвитку в підлеглих творчих здібностей.

Таким чином, ефективна система мотивації працівників до праці має охоплювати:

1. Дослідження складу і визначення значущості мотивів різних категорій працівників.
2. Розроблення системи стимулів, яка б відповідала визначеним преференціям.
3. Моніторинг впливу стимулюючих заходів на результати діяльності працівників і підприємств загалом.
4. Користування процесу мотивації з урахуванням результатів моніторингу шляхом застосування різних форм і способів підтримки бажаної для організації поведінки.

### **Висновки**

**1.** Мотивування – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

Мотивування як функція управління еволюціонувало разом з еволюцією управління. Виділяють два етапи еволюції:

1. Від зародження організацій і до початку ХХ ст. основним методом мотивування був метод «батога і пряника».
2. З початку ХХ ст. в основі мотивування використовують психологічні аспекти мотивування.

**2.** У сучасній науці виокремлюють три типи мотиваційних теорій: змістові, процесуальні та підтримки бажаної поведінки.

Теорії, які відображають зміст потреб, сконцентрували свою увагу на аналізі потреб людини, пріоритетності їх мотивуючої дії. До них належать: теорія потреб М. Туган-Барановського, ієрархія потреб А. Маслоу, теорія ЖВЗ К. Альдерфера, теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія «Х» та «У» Д. Мак-Грегора.

Теорії, які відображають процес винагородження, акцентують увагу не лише на потребах, а й безпосередньо на процесі стимулювання, визначенні умов, за яких процес мотивування буде ефективним. Це: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, комплексна процесійна теорія Л. Портера і Е. Лоулера, теорія результативної валентності Дж. Аткинсона, теорія партисипативного управління.

**3. Система мотивації працівників включає в себе систему матеріального і систему морального стимулювання.**

Система матеріального стимулювання передбачає формування і використання матеріальних стимулів, розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. Базується на використанні матеріальних стимулів (форми і системи оплати праці, премії, надбавки, доплати, подарунки, путівки, тощо).

Система морального стимулювання орієнтується на задоволенні потреб вищого порядку (соціальні, поваги, самовираження), використання моральних стимулів (грамоти, медалі, ордени, подяки, звання).

Таким чином ефективна система мотивації працівників до праці має охоплювати:

1. Дослідження складу і визначення значущості мотивів різних категорій працівників.
2. Розроблення системи стимулів, яка б відповідала визначеним преференціям.
3. Моніторинг впливу стимулюючих заходів
4. Користування процесу мотивації з урахуванням результатів моніторингу.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Дати визначення понять: мотив, мотивація, мотивування, стимул. Вкажіть відмінності між поняттями «мотив» і «стимул».
2. Чому загальне підвищення добробуту населення у ХХ ст. засвідчило, що «пряник» у вигляді додаткової оплати за інтенсивну працю вже не спрацьовує?
3. Охарактеризуйте модель мотивування через потреби.
4. Які теорії належать до теорій змісту мотивування?
5. Які теорії належать до процесних теорій мотивування?
6. Охарактеризуйте основні положення теорії ієрархії потреб А. Маслоу
7. Покажіть відмінності між мотиваційними теоріями А. Маслоу і К. Альдерфера. У чому полягають недоліки змістових теорій мотивації?
8. Розкрийте сутність двофакторної теорії мотивації Ф. Герцберга.
9. Чому теорію Д. Мак-Клеланда називають теорією «набутих потреб»?
10. Розкрийте сутність теорії «Х» та «У» Д. Мак-Грегора.

11. Дайте характеристику теорії очікувань В. Врума.
12. Обишіть теорію справедливості С. Адамса і наведіть приклади її використання у мотиваційному процесі.
13. Охарактеризуйте систему мотивації працівників на підприємстві.

### Тести для самоконтролю

1. Стимули – це:
  - а) спонукання до дії, викликані зовнішніми факторами;
  - б) спонукання до дії, викликані внутрішніми факторами;
  - в) відповіді а і б правильні;
  - г) правильної відповіді немає.
  
2. Мотиви – це:
  - а) спонукання людини до трудової діяльності;
  - б) зовнішні спонукання робітника до конкретного виду діяльності;
  - в) внутрішні спонукання працівника, що базуються на його особистих інтересах та потребах;
  - г) усі відповіді правильні.
  
3. До змістових теорій мотивації не відносять:
  - а) теорію очікувань В. Врума;
  - б) теорію ЖВЗ К. Альдерфера;
  - в) двофакторну теорію Ф. Герцберга;
  - г) ієрархію потреб А. Маслоу.
  
4. До процесуальних теорій не відносять:
  - а) теорію очікувань В. Врума;
  - б) теорію ЖВЗ К. Альдерфера;
  - в) теорію справедливості С. Адамса;
  - г) Теорію Портера – Лоулера.
  
5. Мотиваційну теорію набутих потреб запропонував:
  - а) Ф. Герцберг;
  - б) Д. Мак-Клеланд;
  - в) Д. Мак-Грегор;
  - г) В. Врум.
  
6. Теорію очікувань запропонував:
  - а) Ф. Герцберг;
  - б) Д. Мак-Клеланд;
  - в) Д. Мак-Грегор;
  - г) В. Врум.

7. Теорію справедливості запропонував:
- а) Д. Мак-Грегор;
  - б) Д. Мак-Клеланд;
  - в) К. Альдерфер;
  - г) С. Адамс.
8. Першим класифікацію потреб запропонував:
- а) М. Туган-Барановський;
  - б) А. Маслоу;
  - в) Е. Лоулер;
  - г) Дж. Аткинсон.
9. Теорію результативної валентності запропонував:
- а) Дж. Аткинсон;
  - б) Л. Портер;
  - в) В. Врум;
  - г) Д. Мак-Грегор.
10. Функція управління «мотивування» - це:
- а) загальна;
  - б) конкретна;
  - в) специфічна;
  - г) об'єднувальна.

#### **Теми рефератів, доповідей.**

1. Внесок українських учених у розвиток мотиваційних теорій.
2. Психологічні аспекти теорій мотивації.
3. Мотиви трудової діяльності та їх характеристика.
4. Проблеми формування дієвих та реалістичних систем стимулювання працівників.

## ТЕМА 6. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.

### План лекції:

- 6.1 Теоретичні основи рішень.
- 6.2 Місце людського фактора у процесі прийняття рішень.
- 6.3 Процес розробки рішень. Організація і контроль виконання рішень.
- 6.4 Евристичні методи розробки та прийняття рішень.

### Ключові поняття теми:

*Рішення, альтернатива, класифікація рішень, процес розробки рішень, метод «прямої мозкової атаки», метод «635», метод «вільних асоціацій», прийняття рішення, людський фактор, евристика, метод «зворотної мозкової атаки», метод морфологічного аналізу, метод синетики.*

### Рекомендована література

#### Базова

1. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. / В.О. Василенко – К.: ЦУЛ, 2002. – с.10 – 71.
2. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник./ І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2009. – с.8 -40.
3. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2007. – с.261 – 271.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. / Л.Е Орбан-Лембрик. – К.:Академвидав, 2003.- с.345 – 365.
5. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. / Ю.Є. Петруня, В.Б. Говоруха, Б.В. Літовченко та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – с.8 – 33.
6. Стадник В.В. Менеджмент: Підручник. Вид. 2-ге, вип., доп. / В.В.Стадник, М.А. Йохна. – К.:Академвидав, 2007.- с.152 – 184.
7. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. / Ф.І. Хміль . – К.: Академвидав, 2005 – с.231 - 250.
8. Юрков О.С. Психологія управління: Опорний конспект. / О.С. Юрков, Т.Ю. Бубряк. – Мукачево: МДУ, 2013. – с.53 – 60.

#### Допоміжна:

9. Гірняк О.М. Менеджмент: Підручник. / О. М. Гірняк, П.П. Лазановський. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 352 с.
10. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. Посіб. / І.О. Кулініч. – К.: Знання, 2008. – 292с.
11. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: Навчальний посібник. / В.С. Лозниця – К.: «Кондор», 2001. – 512 с.
12. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / Г.В. Осовська. – К.: «Кондор», 2003. – 556 с.
13. Сарапулова Є.Г. Психологія управління: Навчальний посібник / Є.Г. Сарапулова, П.С. Єщенко – К.: Університет «Україна», 2006. – 144 с.
14. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.

## 6.1 Теоретичні основи рішень

Одним з найбільш відповідальних видів роботи, яку в процесі управління виконують керівники та інші посадові особи є розробка й прийняття управлінських рішень.

**Управлінське рішення (УР)** – це вибір однієї з альтернатив впливу на суб'єкт управління, тобто це модель, в якій із певного числа варіантів вибирається кращий.

**Альтернатива** – це необхідність вибору між двома або кількома можливостями, які є взаємовиключними.

**Прийняття рішення** – це творчий процес, в якому певним чином поєднується тверезий математичний підхід, логіка, психологія, емоції, воля, мотивація, інтереси і функціональні обов'язки керівника, тобто це волевиявлення керівника спрямоване формування послідовності дій і вибір альтернативи.

**Основна мета управлінського рішення** – забезпечити координуючий (регулюючий) вплив на суб'єкт управління, що реалізує рішення управлінських задач персоналом по досягненню цілей організації. Досягнення цих цілей передбачає рішення задач, що складають зміст і послідовність дій.

**Управлінське рішення має комплексний характер:**

- у правовому відношенні – це владний акт управління, в якому керівник висловлює свою волю, реалізує надані йому владні повноваження й несе відповідальність за можливі несприятливі наслідки;
- є актом соціальним, тому що приймається людьми і стосується людей;
- є психологічним актом являє собою результат розумової діяльності людини і її вольового зусилля;
- з інформаційного погляду є результатом опрацювання інформації, у ході якої здійснюється вибір серед можливих варіантів найкращого.

**Управлінське рішення має відповідати певним вимогам:**

1. Наукова обґрунтованість, яка полягає в тому, що управлінське рішення формується з урахуванням об'єктивних закономірностей, з орієнтацією на нормативні документи.

2. Директивність. УР передбачає обов'язковість виконання та єдиноначальність.

3. Своєчасність. Характеризується правильним вибором моменту прийняття УР. Актуальність рішення різко змінюється, якщо проблема у зв'язку із зволіканням уже не піддається розв'язанню.

4. Адресність. Кожне рішення повинно мати чітко визначеного одного або кількох виконавців.

5. Конкретність передбачає ставлення чітких завдань, конкретних термінів виконання, кількісні та якісні показники результатів.

6. Необхідна повнота характеризується ціллю передбачати основні шляхи і засоби її досягнення, порядок взаємодії, забезпечення та контроль за виконанням.

7. Оптимальність рішення передбачає досягнення такого рівня, який би забезпечив відповідність рішення економічному критерію ефективності: досягнення максимального кінцевого результату за найменших витрат ресурсів, у тому числі часу.

8. Правомірність рішення означає відповідність УР чинним правовим нормам, внутрішнім положенням організації.

9. Комплексність УР полягає в урахуванні сукупності аспектів (економічного, психологічного, інформаційного).

10. Гнучкість УР передбачає можливість його коригування в разі суттєвої зміни певних умов функціонування організації.

Прийняття управлінських рішень нерідко супроводжується типовими **помилками**, найхарактернішими з яких є:

- зумовленість рішення емоціями, імпульсивністю;
- розгляд лише позитивних варіантів, неврахування розумного ризику;
- надання переваги при прийнятті рішень бажанням, припущенням, а не достовірній інформації;
- поспішність зумовлена дефіцитом часу;
- неправильне тлумачення фактів тощо.

#### **Причини не виконання рішень:**

1. Приймається багато рішень з одного питання. Тому, частина з них не виконується. Це підриває авторитет рішень.
2. В прийнятті рішення не враховують попередній або дублюють існуючий організаційний порядок.
3. Приймаються псевдо рішення, які не мають конкретного змісту (формулювання типу «звернути увагу», «посилити», «загострити» тощо).
4. Визначаються нереальні (мобілізує терміни).
5. Низький контроль за виконанням управлінських рішень.
6. Непередбаченість обставин.
7. Низька якість рішень.
8. Вина виконавців.

Таким чином, управлінське рішення в організації – творчий акт суб'єкта управління (керівник, відділ, колектив), що визначає програму діяльності працівників по ефективному рішенню проблеми на основі знань суб'єктивних законів функціонування об'єкта управління та аналізу інформації про його стан.

Управлінські рішення класифікують за багатьма ознаками. Така класифікація дає змогу визначити зміст, роль, місце кожного рішення в управлінні організацією (Рис. 6.1).

**За сферою охоплення** – загальні, що стосуються всієї організації, **часткові**, адресовані визначеному підрозділу.

**За характером мети** – **стратегічні**, що визначають головні лінії розвитку суб'єкта; **тактичні** (поточні), що передбачають рішення більш скромних задач.

За джерелом виникнення рішення ділять на *ініціативні, по розпорядженню, за пропозицією «знизу»*. У психологічному аспекті найбільшу складність становить ситуація розробки рішення за розпорядженню, оскільки систематичне «нав'язування рішень може нанести збиток вияву ініціативи підлеглих;

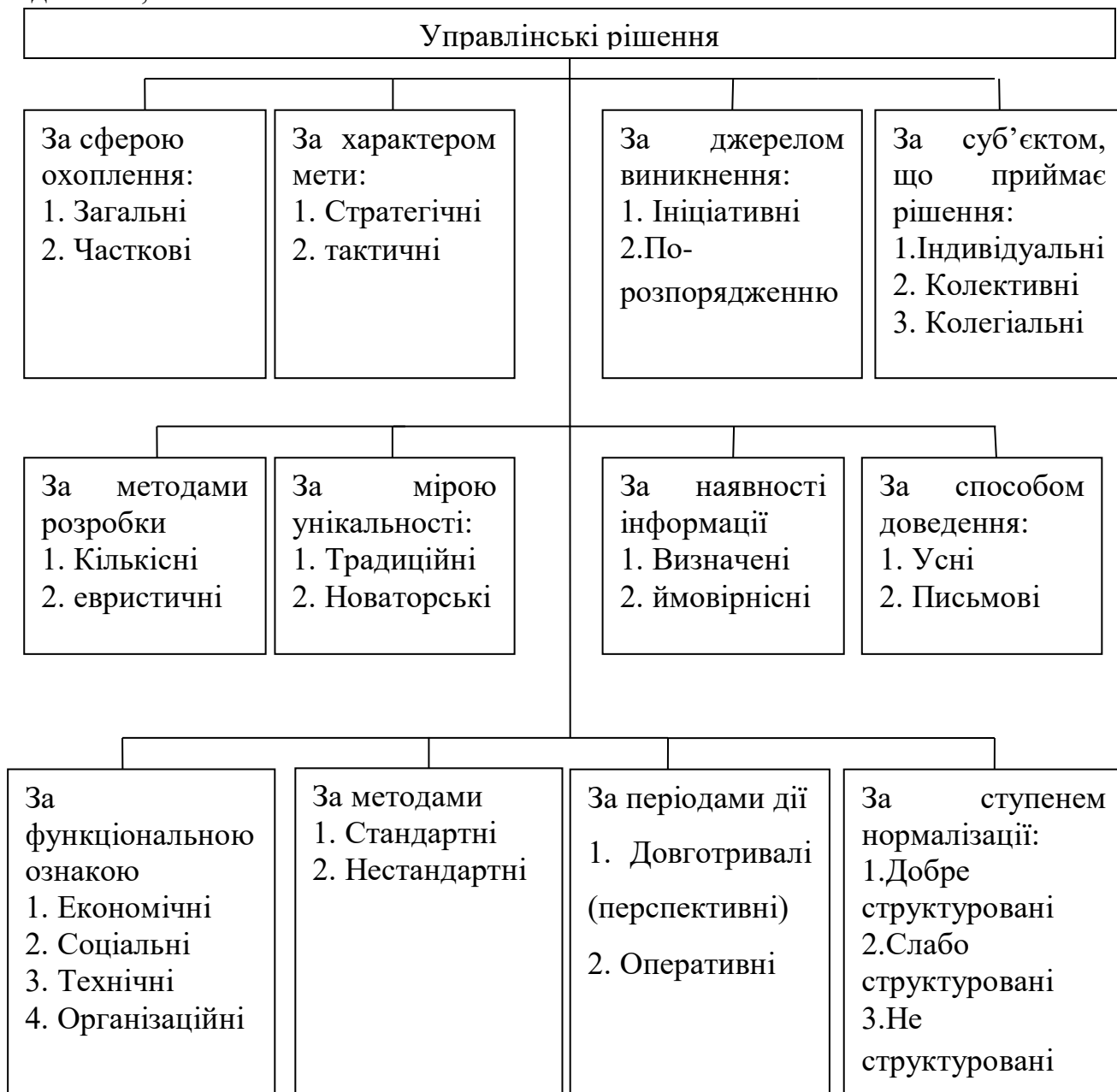


Рис. 6.1 Класифікація управлінських рішень

**За способом доведення рішень – усні та письмові.**

За суб'єктом, що приймає рішення, - *індивідуальні, колективні та колегіальні*. Перші приймаються особисто керівниками, другі – колективами підприємств та організацій, треті – колегіальними органами (радами, правліннями та ін) (Рис. 6.2).



**За мірою унікальності – традиційні та новаторські.** Новаторські рішення відрізняються специфікою в побудові процесу прийняття рішень і змістом окремих їх етапів.

**За методами розробки – кількісні** рішення, що включають методи математичного програмування, статистичні методи, а також **евристичні** рішення, засновані на використанні логіки, інтуїції, досвіду, знань керівника. Використання методів математичного програмування дозволяє за заздалегідь заданими параметрами знаходити оптимальне рішення.

Групові (колективні, колегіальні) рішення.	
<p style="text-align: center;"><b>Переваги:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. У групі легше долати стереотипи мислення.</li> <li>2. Комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив.</li> <li>3. У груповому рішенні більший обсяг знань та інформації</li> <li>4. Групове рішення адекватніше відображає суть розв'язуваної проблеми.</li> <li>5. Єдність думок позитивно мотивує трудову діяльність кожного працівника.</li> <li>6. Групове рішення психологічно легше сприймається, що впливає на виконання.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Недоліки:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Блокування рішення. Виникає, коли точки зору не зближуються, а віддаляються.</li> <li>2. Прийняття компромісного рішення, яке не завжди відіграє позитивну роль.</li> <li>3. Розроблення і ухвалення групового рішення може забрати значно більше часу.</li> <li>4. Можливий примус, тиск однієї сторони на іншу з метою нав'язати власне рішення.</li> <li>5. Можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення, за яке виступали найактивніші, але не найкомпетентніші учасники групи.</li> <li>6. Можливість не чіткого визначення відповідальності.</li> <li>7. Висока ймовірність незадоволеності і напруги учасників дискусії, кожен з яких прагне, щоб була прийнята його точка зору.</li> </ol>

Рис. 6.2 Переваги та недоліки групових рішень

**За наявністю інформації,** що є в розпорядженні суб'єкта управління рішення поділяються на **визначені**, які приймаються в умовах володіння повної інформацією; **ймовірнісні** – такі, що приймаються в умовах невизначеності, тобто при відсутності необхідної інформації з проблеми.

**За функціональною ознакою** – (змістом) рішення бувають **економічні, соціальні, технічні, організаційні**. Економічні рішення пов'язані з підвищенням ефективності виробництва, вдосконаленням підприємства.

Соціальні рішення направлені на поліпшення умов праці та відпочинку членів колективу підприємства та інше. Технічні рішення приймаються для вдосконалення технічної політики і технології виробництва, скорочення застосування ручної праці тощо. Організаційні рішення направлені на поліпшення організації праці, вдосконалення нормативів, норм.

**За періодами дії – довготривалі (перспективні) та оперативні.** Перспективні рішення визначають в загальних рисах, вони лише задають напрям для реалізації певної мети. Оперативні рішення передбачають заходи по реалізації прогнозів розвитку подій (конкретні види робіт, терміни їх виконання та виконавців).

**За методами,** що використовуються, виділяються рішення **стандартні** та **нестандартні**. За даними зарубіжної практики, близько 90% рішень приймаються за типовими ситуаціями. До таких ситуацій відносять ті, що пов'язані із закупівлею товарів, формуванням асортименту, підбором кадрів, підготовка до зими, підготовка до нового навчального року тощо. Деякі їх рішення застосовується відома модель з внесенням необхідних коригувань на специфічні особливості. Це робиться тому, що абсолютне повторення ситуацій практично не буває. До тих, що не програмуються, відносяться рішення, які приймаються в нових ситуаціях. Вони можуть носити разовий, творчий характер, багато в чому залежать від здорового глузду та інтуїції (наприклад, розробка нових технологій, виробів, формування нової структури).

**За ступенем нормалізації – добре структуровані, слабо структуровані, неструктуровані.** Під структуризацією розуміється можливість кількісного вираження залежностей між елементами ситуації. Добре структурованими вважаються проблеми, в яких залежності між елементами ситуації можуть набувати чисельних значень або символів. При рішенні добре структурованих проблем добре використовується кількісні методи аналізу: лінійного, нелінійного, динамічного програмування, теорії масового обслуговування, теорії ігор, методологія яких відома як «дослідження операцій». Слабо структурованими є проблеми, як правило, складні, відмінні, насамперед якісними залежностями елементів ситуації. Однак, слабо структуровані (або змішані) проблеми містять як якісні, так і кількісні елементи при переважаючому складі перших. Це область застосування системного аналізу. У розв'язанні подібних проблем виключається можливість побудови моделей, але не завжди. Все залежить від конкретної ситуації та прийнятності поєднання кількісних та евристичних методів. Неструктуровані (або якісно виражені) проблеми містять лише описи найважливіших ресурсів, однак і характеристик, кількісні залежності між якими абсолютно невідомі. Розв'язання проблем неструктурованих проводиться з використанням евристичних методів, заснованих на інтуїції, логіці, теоретичних міркуваннях, досвіді, професіоналізмі особи або колегіального органу суб'єкта управління. Це найбільш численний клас проблем. У процесі структуризації проблем необхідно звести до мінімуму кількість елементів, що не формалізуються, з таким розрахунком, щоб проблема набула більш певного характеру.

## 6.2 . Місце людського фактора у процесі прийняття рішень.

Ефективність виробничо-господарських та управлінських процесів визначається передусім людьми; керівники, менеджери розробляють і приймають рішення, інші забезпечують їхню реалізацію, треті – виконують прийняті рішення. Відношення між учасниками цього процесу базуються на людському поведженні, його психологічній сутності, індивідуальності, їх базових і програмуючих властивостях.

Іншими словами, ефективність виробничо–господарських та управлінських процесів визначається людським фактором.

**Фактор** (від лат. Factor – той, що робить, factio - роблю) – це умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу.

**Людський фактор** – це поняття, використовуване в соціально-економічних дисциплінах для характеристики комплексу факторів, які визначально впливають на ефективність суспільного виробництва, і пов'язані з мотивацією, системою цінностей, індивідуально-психологічними особливостями, матеріальними і духовними умовами існування людини.

Відомий науковець Н. Енкельман говорив, що «в конфлікті почуття і розуму завжди перемагає почуття». Виходячи з цього рішення загалом значною мірою залежить від природи, психіки конкретних людей. І якщо це так, то досліджувати процес прийняття рішень доцільно саме через дослідження людей, переважно їхнього психічного стану, тобто за допомогою психології взагалі і психології управління окремо.

**Психологія вивчає:** *психічні процеси, психічні стани (спокій, схвильованість, тощо), психічні властивості (наполегливість, рішучість та ін.), та індивідуально-психологічні особливості (темперамент, характер).* До **людського фактору** також відносять: *вік, стать, життєвий (професійний) досвід, тактика поведінки суб'єкта, його професійні та ділові якості.*

Психічні процеси поділяються на: пізнавальні, емоційні, вольові та мотиваційні. Найважливіше значення серед них у ході прийняття рішення мають пізнавальні або когнітивні процеси, а саме: відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, інтуїція, увага.

**Мислення керівників** має деякі **особливості**, зокрема:

- **глибина мислення** – свідчить про вміння передбачати найбільш віддалені від поверхні причинно-наслідкові зв'язки;
- **широта мислення** – відображає вміння бачити гаму (багатогранність) взаємозв'язаних явищ в цілому, не виділяючи з них яку-небудь проблему і не займаючись лише нею;
- **гнучкість мислення** – проявляється у вмінні відступати від улюблених та випробуваних стереотипів рішень, вміння оригінально мислити;
- **швидкість мислення** – це «швидкість» думки від аналізу до формування рішень і визначається часом, протягом якого людина справляється з виконанням певних завдань;

- **критичність мислення** – полягає в умінні керівника суворо оцінювати свої думки, виявляти в них сильні та слабкі аспекти, не приймати за істину кожну догадку, а піддавати її сумніву і перевіряти;

- **послідовність мислення** – передбачає вміння людини дотримуватися логічних правил і не суперечити собі в міркуваннях, доводити і обґрунтовувати свої оцінки і висновки;

Керівники при прийнятті рішень відрізняються і стилем мислення. Серед найтипівіших **стилів мислення** людини виокремлюють:

- **системний стиль**. Головне для нього визначення методу розв’язання завдання, розчленування проблеми на окремі компоненти;

- **інтуїтивний стиль**. Мислення відбувається дуже швидко, є згорнутим і мало усвідомленим, без чіткого вираження етапів. Воно схоже на раптовий акт пізнання, що здійснюється без достатніх логічних підстав.



Рис. 6.3 Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень.

Таким є миттєво знайдений спосіб розв'язання задачі, над якою тривалий час міркували.

- **рецептивний** (лат. reception – прийняття) **стиль**. Йому властива концентрація уваги на окремих деталях проблеми;

- **перцептивний** (лат. perceptio пізнання) **стиль**. Для нього характерне намагання встановити відносини між різними частинами проблеми.

**Психічні стани.** Вони лежать в основ реакції особистості на внутрішні та зовнішні стимули, спрямовані на досягнення деякого корисного результату. Психічні стани дуже мінливі, залежать як від конкретної ситуації, так і від індивідуальних психологічних особливостей людини. Результати економічно-психологічного аналізу показують, що під дією позитивних емоцій керівники применшувати значущість негативних наслідків і перебільшувати значущість виграшних.

**Психічні властивості.** Психічні властивості можна розділити на два класи: **загальні та індивідуальні**.

До перших належать найбільш типові й фундаментальні особливості психіки, властиві всім людям. Наприклад обмежена швидкість переробки інформації людиною. Одна з причин цього явища полягає в тому, що короткочасна пам'ять людини має обмежений обсяг, а це впливає на прийняття рішень. Як показали експерименти, людина одночасно може тримати в короткочасній пам'яті не більше 5-9 змістових одиниць інформації, що призводить до явища «діагностичного збідніння».

До *індивідуальних властивостей* зараховують, наприклад, індивідуальні пороги відчуттів, особливостей сприймання, пам'ять, мислення, емоційну реактивність, вольові якості, темперамент, характер тощо.

Вплив індивідуальних якостей на процеси прийняття рішень має дві важливі закономірності:

1. Індивідуальні якості людини сильніше впливають на процес розробки, ніж на результат прийняття рішення. Якість рішень людини залежить не тільки від її окремих психічних процесів, але й від інших факторів. Вважають, що інтелект лише на 15% визначає якість управлінських рішень.

2. Усі індивідуальні якості людей взаємозалежні й невіддільні одна від одної. Будь-які економічні відносини між людьми, будь-який процес, спрямований на вибір дій людини чи групи осіб, набувають рис психологічного процесу, в якому наявні так аспекти, як логіка, інтуїція, судження, раціональність, емоційність тощо.

Очевидно, що людська поведінка не завжди має логічний характер. Почуття й емоції «конкурують» з розумом і логікою. Тому стає зрозумілим «амплітудне» прийняття рішень людиною – рішення коливаються від спонтанних до логічних і розрахованих. Процес прийняття рішень – поєднання розрахунку, інтуїції, почуттів на певний момент часу.

Приймаючи рішення інтуїтивного характеру, менеджери віддають перевагу відчуттю правильного вибору. Використовується так званий «дак

божий», «шосте чуття». Але важливо не переоцінювати фактор інтуїції, не зловживати його використанням у практиці прийняття управлінських рішень.

Рішення, що ґрунтуються на судженні, багато в чому схожі з інтуїтивними методами. Але в їх основі лежить знання й достатньо осмислений досвід минулого. Однак здоровий глузд не виявляється «системно» й «автоматично», тому даний спосіб прийняття рішень теж не дає «гарантій». Оскільки рішення приймаються людьми, то «людський фактор» у значенні особистісних рис усе одно виявляє себе.

**Досвід** менеджера є певним бар'єром для зайвого виявлення в управлінській роботі «інтуїтивного», «емоційного», та інших підходів, водночас будь-який досвід моделює ситуацію в параметрах минулого. Питання в тому, чи здатний управлінець об'єктивно й точно виявити ступінь «збігу ситуацій» - минулої та теперішньої, і на цій основі визначити доцільність використання фактора досвіду.

Розглядаючи феномени впливу особистісних якостей керівника на процес розробки управлінського рішення, слід урахувати склад та різний ступінь прояву окремих особистісних якостей.

Одна з важливих складових моделей успішного менеджера – **темперамент**, що має специфічний вплив на якість управлінських рішень:

**1. Холеричний тип.** Характеризується швидкістю, оперативністю та індивідуалізмом під час розробки управлінського рішення. Рішення часом мають спонтанний характер, характеризуються високим рівнем ризику, рішучістю і безкомпромісністю.

**2. Сангвінічний тип.** Характеризується швидкістю, оперативністю і колективним обговоренням ключових проблем у розробці управлінського рішення.

**3. Флегматичний тип.** Характеризується бажанням отримати великий (надлишок) обсяг інформації та думок щодо проблеми. Рішення характеризуються високим рівнем безпеки і обдуманості.

**4. Меланхолійний тип.** Характеризується високою відповідальністю щодо розробки управлінського рішення. Рішення, прийняте меланхоліком, відрізняється детальною спрацьованістю і реальністю виконання. Меланхоліки приймають ефективні рішення в галузі стратегічного планування, конструювання тощо. Робота в напружених ситуаціях їм протипоказана.

**Управлінські мотиви** (потреби) можуть бути відсутні у людей або мати різну збуджуючу силу. Немало є й таких, які бачать свою життєву перспективу саме у керівництві людьми і концентрують зусилля для просування по службі. Наявність управлінських мотивів (потреб) – необхідна умова призначення кандидата на керівну посаду.

Крім потреб керівник повинен володіти **здібностями** до управління. Найважливіші з них: діагностичні, творчі і організаторські. Діагностичні здібності дозволяють формувати чітке уявлення про теперішнє і майбутнє організації; творчі – виробляти рішення, адекватні задачам організації; організаторські – забезпечувати їх реалізацію.

Щодо питання **статі**, то цікавими є результати американських вчених про ефективність чоловічої і жіночої стратегії поведінки у сфері управління. Згідно з результатами дослідження з'ясувалося, що *чоловіки* надають перевагу авторитарному стилю керівництва, прийняттю раціональних рішень і заохочень. Чоловіки більшою мірою схиляються до логічного мислення, ієрархічності відносин, цілеспрямовані, нетерпимі до двозначності і одержимі прагненням до влади заради самої влади.

*Жінки*, у свою чергу, схиляються до демократичного стилю керівництва. Для них характерна інтуїтивна поведінка, неприйняття ієрархічності у відносинах, терпимість до розмитості суджень. Процес ухвалення жінками рішення є більш «поліфонічним», оскільки жінки частіше за чоловіків включають у власні судження інші точки зору, а при формуванні остаточного рішення враховують думки й почуття оточуючих, зокрема й підлеглих, що свідчить про більшу толерантність жінок-керівників. «Жіноче уповільнене» рішення може виявлятися менш травматичним для учасників ситуації та ефективним упродовж більш тривалого часу.

Крім особистісних факторів на процес прийняття управлінських рішень впливають і інші **чинники**:

#### **1. Середовище прийняття рішення:**

- *Визначеність* (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень).
- *Невизначеність* (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).
- *Ризик* (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи).

**2. Інформаційні обмеження** (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).

**3. Взаємозалежність рішень.**

**4. Можливість застосування сучасних технічних засобів.**

**5. Наявність ефективних комунікацій.**

**6. Відповідність структури управління цілям і місії організації тощо.**

Таким чином, керуючий є живою людиною зі своїми особистісними особливостями, які впливають на якість управлінських рішень. Тому, керівнику, як нікому іншому, потрібен самоконтроль, уміння організувати насамперед себе, знати психологію, уміти «читати» і формувати психологічні портрети підлеглих, володіти прийомами самоорганізації, самоконтролю для ефективного управління людьми й досягнення поставлених цілей.

Психологічні властивості керівників безпосередньо впливають на формування індивідуального стилю прийняття рішень й побічно на якість прийняття ним рішень.

## **6.2 Процес розробки рішень. Організація і контроль виконання рішень.**

|| **Процес розробки рішень** – це сукупність дій, які послідовно повторюються,

складаються з окремих етапів, процедур, операцій.

Існує багато схем розробки та реалізації управлінських рішень, що різняться між собою мірою деталізації окремих процедур і операцій.

Типовий процес розробки, організації і контролю виконання рішень представлений на Рис. 6.4 [3].



Рис. 6.4 Процес розробки, організації і контролю виконання рішень.

**I етап.** Процес розроблення управлінського рішення починається з діагнозу (аналізу) проблеми. З'ясування, усвідомлення, формування проблеми



означає наполовину її розв'язання, тобто необхідно мати ясність з таких питань:

- причини виникнення проблеми;
- фактори, що впливають на ситуацію;
- ціні, які повинні бути досягнуті при рішенні задачі.

Правильне формування проблеми покликане:

- ясно чітко і детально визначати сутність проблеми. Невизначеність і туманність неприпустимі ;
- передбачати підпорядкованість і взаємозалежність проблеми з іншими, оскільки окремі організаційні проблеми часто так взаємопов'язані , що інколи неможливо вирішити одну з них без вирішення інших;
- містити точне й детальне визначення під проблем, якщо проблема піддається поділу;
- охоплювати пріоритетні розв'язання взаємопов'язаних проблем і під проблем.

Проблемну ситуацію можуть визначати керовані і некеровані фактори, що залежить від можливості впливу на них керівника.

Збір та оброблення інформації – **II етап** процесу вироблення управлінського рішення.

Обсяг інформації залежить від складності задачі та від кваліфікації і досвіду керівника. У будь-якому випадку вона повинна бути повною, достовірною, своєчасною. Джерела отримання інформації можуть бути різні. Тому потрібно враховувати і можливість свідомого її спотворення.

Крім того, необхідно збирати інформацію, яка стосується історії й методів усунення подібних труднощів (наприклад, попередні рішення бути неправильними, не реалізувалися у повному обсязі; нинішні проблеми в минулому взагалі не виникали; подібні проблеми ще траплялися; подібні проблеми завжди вирішувалися успішно тощо.)

Для формування рішення повинні бути визначені критерії його ефективності. Вони необхідні при зіставленні різних варіантів рішень і вибору найкращого з них, а також для оцінки міри досягнення поставленої мети.

Критерій оцінки ефективності рішень повинен мати кількісне вираження, найбільш повно відображати результати рішень, бути простим і конкретним. Правильний вибір критерію ефективності, на думку фахівців, еквівалентний правильному формулюванню задачі, оскільки не рідко сам критерій сприяє визначенню напрямів рішення задачі.

Неправильно вибраний критерій може привести до помилкових висновків, до дезорганізації в роботі, тому необхідно враховувати деякі рекомендації:

- критерієм може бути як один, так і декілька показників. Однак приватні критерії (для окремих підсистем підприємства) повинні бути з загально системним (відносно інтересів підприємства в цілому);
- як критерії можуть бути не тільки максимальні або мінімальні значення показників, а й границі допустимості, за межами яких підвищення ефективності або неістотне, або пов'язане зі значними труднощами;

- якщо кількість критеріїв досить велика, їх потрібно згрупувати і з більш важливої групи вибрати основний критерій.

Робота по вибору критерію проводиться на рівні логічних міркувань і інтуїції.

**III етап.** Розробка можливих варіантів починається вже при уточненні формулювання задачі, а також при виборі критерію оцінки ефективності. При формуванні набору варіантів потрібно враховувати досвід рішення аналогічних задач в минулому, однак не обмежуватися цим в інтересах пошуку найбільш раціональних способів рішення задач.

На рівні логіки та інтуїції заздалегідь оцінюється корисність окремих варіантів, складність виконання інших (з таких причин, як висока трудомісткість, потреба в фінансових ресурсах, матеріалоємність тощо). Далі відбираються варіанти, в реальності виконання яких немає сумнівів.

При евристичних методах рішення задачі потрібно повторно перевіряти логічну послідовність дій і врахувати різноманітні фактори, що визначають специфіку проблемної ситуації. Потім варіанти зіставляються за критерієм ефективності та вибирається найкращий.

При необхідності для кожного варіанта складаються математичні моделі.

Суть математичного моделювання полягає в підборі математичних схем, що максимально відображають реальні виробничі процеси. Моделі по-різному можуть співвідноситися з дійсністю: повно, реально або дуже умовно.

**IV етап.** Вибір альтернатив здійснюється із застосуванням різних методів. Складність розрахунків по зіставленню варіантів визначається кількістю факторів, які впливають на процес, що моделюється. Вони можуть бути відносно простими, при незначній кількості чинників і мірі їх впливу на ефективність рішення. Для прийняття правильного рішення необхідно заздалегідь виконати розрахунки витрат і втрат по кожному з варіантів і вибрати альтернативу з найменшою величиною збитку для підприємства, керуючись вибраним критерієм ефективності.

При прийнятті рішення враховуються також актуальні наслідки, пов'язані з кожним із варіантів: простої, залежність суміжних виробництв, зрив замовлень споживачем, можливими екологічними, технічними, технологічними та іншими змінами.

У деяких випадках неекономічні критерії можуть схилити до менш економічного вигідного варіанта рішення, який не погіршить соціального клімату, екологічної ситуації тощо.

Теоретично правильне рішення може виявитися неефективним, якщо з техніко-економічних причин його в конкретній організації не можна здійснити.

**V етап.** Прийняття рішення. При прийнятті рішення керівник повинен враховувати рекомендації спеціалістів. Для цього можуть організовуватись обговорення на виробничих нарадах, робочих зборах. Керівник зобов'язаний врахувати і вплив якісних факторів, не охоплених математичною моделлю (престиж керівника та організації, сприйняття рішень підлеглими, час).

## VI етап: Організація і контроль виконання рішення

Реалізуючи організацію виконання рішення, перш за все керівник повинен розділити загальну програму дій виконання прийнятого управлінського рішення на окремі ділянки для конкретних виконавців і встановити терміни їх виконання при використанні встановлених ресурсів. Після цього процес виконання рішення включає такі етапи:

1. Доведення задач до виконавців.
2. Підготовку виконавців до виконання задач.
3. Спонування виконавців до ефективного виконання задач.

При доведенні задач до виконавців потрібно чітко роз'яснити:

- Що робити (кількість і якість об'єкта, процесу)?
- Як робити (технологію)?
- Де робити (простір)?
- Коли робити (час, терміни)?
- Чим робити (матеріали, інструменти)?
- З ким робити (споживачі, замовники)?
- У якій послідовності робити (черговість)?
- Що це дає (економічний, соціальний та інший ефекти)?
- Які наслідки це дає (економічні, екологічні)?

Для кращого сприйняття завдання спочатку роз'яснюється загальний задум рішення проблеми, що стоїть перед виконавцями. Глибоке й однозначне його розуміння — вихідна умова засвоєння індивідуальної задачі. Далі варто показати місце кожної задачі в загальній роботі, взаємні зв'язки з іншими завданнями. Потім роз'яснюється мета, тобто передбачуваний результат праці, надані в розпорядження виконавця засоби праці, вказуються терміни завершення етапів рішення та критерії оцінки результатів. Особлива увага звертається на можливі труднощі, шляхи їхнього подолання, правила безпеки праці.

Для доведення задач до виконавців застосовуються різні форми: директива, постанова, наказ, розпорядження, резолюція, нарада, збори, бесіда, інструктаж, зразки виконання, вивчення документів та інше.

**Директива** (лат. *dirigo*- керую) – рішення про цілі перспективного розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, організацій, господарських систем та галузей.

Директиви визначають загальну мету господарювання на тривалий період, яка потребує якісної зміни способів і методів роботи. Реалізація директив пов'язана з прийняттям постанов, видання наказів, розпоряджень для вирішення проміжних завдань.

**Постанова** – прийнятий колегіальним органом управління (кабінетом міністрів, з'їздом, конференцією, колегією, комісією, правлінням) розпорядчий акт, який і визначає шляхи вирішення важливих питань для всієї організації чи її певної підсистеми.

Основною формою доведення рішення керівника організації є накази.

**Наказ** – письмове вирішення певного завдання з переліком конкретних шляхів,

|| строків, порядку, відповідальних осіб і форм контролю.

### **Структура наказу:**

1. Причина розробки наказу (констатуюча частина).
2. Головна задача, яка відповідає задуму рішення.
3. Конкретні задачі (завдання) підрозділам, службам, виконавцям.
4. Питання взаємодії різних підрозділів, виконавців.
5. Питання забезпечення виконання робіт.
6. Форми контролю.

Виконання наказу обов'язкове, оскільки він виражає волю керівника, який має право одноосібного прийняття рішень.

|| **Розпорядження** – деталізація конкретних шляхів і способів вирішення завдань у межах окремих служб та підрозділів.

Розпорядження (у письмовій формі або усній формі) видають заступники керівника організації, начальники служб, керівники підрозділів.

|| **Резолюція** (лат. *resolutio* – дозвіл) – конкретна вказівка виконавцю щодо певних його дій, передбачених відповідними документом.

Як правило, резолюцію накладає керівник у лівому верхньому куті документа по діагоналі.

**Наради, збори** проводять з метою опрацювання управлінських рішень. Перебіг нарад, зборів оформляють у формі протоколу. Вони мають обов'язковий характер.

**Ціль бесіди** — уточнити думку виконавця з приводу майбутньої роботи, зрозуміти причини його заперечень і сумнівів, відповісти на всі питання, перевірити глибину розуміння поставленої задачі й способів її рішення. Попередньо необхідно встановити психологічний контакт із підлеглим, створити умови для вільного, розкутого висловлення ним своїх думок. Встановленню контакту сприяють: доброзичлива реакція керівника на сумніви підлеглого, вираження йому повної довіри, відмова від докорів щодо нерозуміння задачі або небажання її виконати, зосередження уваги винятково на діловій стороні.

**Інструктаж** проводиться напередодні практичних зборів. Керівник заздалегідь продумує процес виконання робіт за підлеглою. У період інструктажу він може запропонувати переказати або письмово викласти, у якій послідовності й яким чином працівник має намір виконувати поставлену задачу. Часто недоліки виконання робіт пов'язані з недооцінкою інструктажу. Погане як його ігнорування, так і занадто детальне роз'яснення. Останнє навіть найнебезпечніше, тому що виконавець плутається у вимогах до нього.

**Показ зразків виконання** як метод доведення задачі використовується, коли словесні пояснення недостатньо ефективні. Форми реалізації даного методу різні:

- спостереження за роботою досвідченої людини;
- кінофільм, ділові ігри, відеозапис гри;
- тренування та вправи по виконанню робіт.

**Вивчення документів** відноситься до числа основних методів доведення задачі. Він не такий простий, як здається. Точність сприймання та передачі змісту по документу залежить від численних факторів: як він складений, у якому контексті пред'являється, яке самопочуття працівника і т. ін.

**Контроль виконання рішення** є заключним етапом розробки і реалізації рішення. Його необхідність визначається:

- Помилками допущеними при розробці рішень.
- Безвідповідальним відношенням виконавців.
- Появою нових обставин, що неможливо було врахувати на стадії розробки рішень.
- Недоліками в організації виконання рішень.
- Появою додаткових можливостей для підвищення ефективності рішень.

Виявлені при контролі порушення, відхилення, збої, недоліки вимагають розробки коригувальних дій.

Правильно організований контроль орієнтує колектив на якісну роботу, мотивує працю, дозволяє виявити резерви, сприяє підвищенню ефективності управління організацією.

#### **6.4. Евристичні методи розробки та прийняття рішень.**

Слово «евристика» походить від грецького слова «Еврика!» - «Я знайшов!» - викрик приписаний грецькому математику та механіку Архімеду (287-212 р.р. до н. е.), коли він, купаючись у ванній, винайшов закон гідростатичного зважування.

**Евристика** (від гр. – знаходжу, відкриваю) – наука про творче мислення людини, сукупність дослідницьких методів, спрямованих на відкриття, пізнання нового, раніше не відомого.

Евристичні методи базуються на принципах, що визначають стратегію і тактику управління в слабо визначених чи невизначених проблемах. Дозволяють використовувати творче мислення, генерувати нові ідеї, використання яких підвищує ефективність рішень. Ці методи з 40 – х р.р. ХХ ст. визнають самостійним інструментом для вирішення неформалізованих проблем. Існує значна кількість цих методів. Основні з них наведені на Рис. 6.5.

**Метод «прямої мозкової атаки»** (мозкового штурму) винайшов американський психолог О. Осборн (1939 р), заступник ректора університету в м. Буффало і засновник Інституту творчих методів навчання. Утворення терміну "мозковий штурм" пов'язане з тим, що група як єдиний мозок штурмує творчі рішення проблем, які розглядаються. Його психологічну основу становить теорія З. Фройда про те, що у звичайних ситуаціях мислення людини визначається свідомістю, в якій панують контроль і порядок, а для подолання психологічної інерції потрібно створити умови для прориву із підсвідомості. Цей метод враховує психологію не лише окремої людини, а й «натовпу», що дає змогу залучити з глибини підкірки мозку підказку до розв'язання задачі. Ідея методу полягає в тому що критика і страх гальмують мислення, сковують

творчі процеси. З огляду на це, було запропоновано розділити в часі висування гіпотез і їх критичну оцінку. Проводити ці два процеси повинні різні люди. Таким чином, мозкова атака — це спосіб роботи групи, орієнтованої на пошук рішення проблемної ситуації, головна мета якої — генерування якомога більшої кількості ідей.

*Правила для учасників:*

- 1) учасники сідають за стіл обличчям один до одного;
- 2) забороняються суперечки, критика, оцінка того, що говориться;
- 3) час виступу для учасників — по 1—2 хв.;
- 4) оголошуються будь-які ідеї;
- 5) кількість ідей важливіша за їх якість.

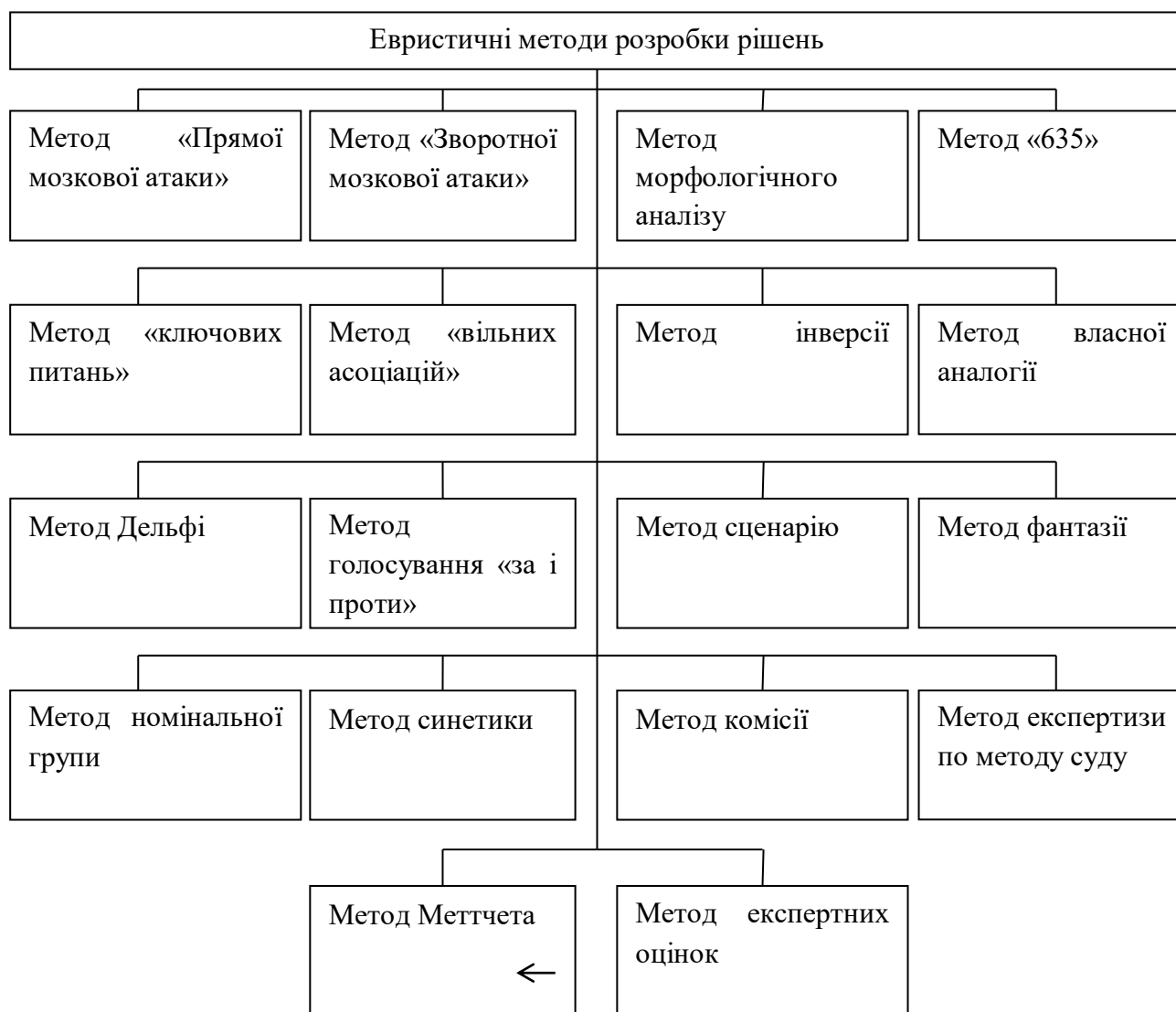


Рис. 6.5. Види евристичних методів розробки рішень.

*Рекомендації для учасників:*

- ідеї зустрічаються схвально;
- необхідно вірити у вирішення проблеми;
- дозволяється задавати питання, що розвивають ідею;

- підказувати;
- використовувати жарти, репліки, що створюють неформальну обстановку.

*Обмеження і умови:*

- кількість учасників 4—6 чоловік (до 15);
- бажаний різний рівень освіти і спеціалізації в учасників;
- при підборі учасників доцільно зберігати баланс в рівні активності та темпераменті;
- час роботи групи — 15—60 хв.
- усі учасники є рівноправними;
- не бажані пересуди, шептання, жести, все те, що відволікає увагу.

*Керівник повинен:*

- направляти хід дискусії;
- задавати стимулюючі питання;

*Організація роботи групи будується в 3 етапи:*

- 1) постановка проблеми (здійснюється керівником);
- 2) генерація ідей (робота групи);
- 3) оцінка та відбір кращих ідей.

*Використання методу дозволяє:*

- виявити і визначити значимість проблеми, факторів, що впливають, і концепції їх рішення;
- переборювати недоліки традиційними способами вирішення проблемних ситуацій (наприклад нарад);
- в обмежений час знайти підхід до вирішення раптово виниклого завдання.

Якщо ви виконуєте вправу самі, візьміть аркуш паперу та олівець. У верхній частині аркуша напишіть проблему, яку вам треба вирішити, або ціль, якої бажаєте досягти. Розділіть аркуш на три колонки та відповідно дайте їм заголовки: «Підходи», «Люди», «Ресурси». Потім до кожної колонки поставте собі питання:

1. «Методи, за допомогою яких я можу вирішити цю проблему, або які є альтернативні методи, які я можу використати для виконання цього завдання?»
2. «Хто з людей, колег, інших фахівців мені потрібен?»
3. «Які ресурси мені необхідні для досягнення цієї цілі?»

Записуйте все, що приходить вам на розум. Не намагайтеся нічого оцінювати, тільки записуйте.

Через 15-20 хвилин критично оцініть ваш список, для визначення того, які підходи для вас найкращі, та які люди, ресурси вам необхідні. Обведіть ідеї, які ви вважаєте раціональними, закресліть очевидно непридатні. Обведені ідеї розташуйте в порядку пріоритетності.

**Метод «зворотної мозкової атаки»** — передбачає не генерацію ідей, а критику існуючих.

*Правила для учасників:*

1) критикуються, обговорюються та оцінюються всі ідеї за критеріями відповідності початковим вимогам, можливістю їх реалізації, можливістю використання в іншій сфері;

2) критика виказується лаконічно, позитивно. Ідеї, що вимагають тривалого обговорення, розглядаються пізніше;

3) виступати кожному можна багато разів, але бажано по черзі.

4) тривалість виступів — 15—20 хв.

Роботу доцільно проводити в першій половині дня у спокійній атмосфері. Зворотню «мозкову атаку» можна проводити відразу після прямої. При використанні методу доцільно всіх учасників розділити на групи:

— генераторів ідей;

— аналізу проблемної ситуації та оцінки ідей;

— генерації контрідей.

*Переваги методу:*

— можливість використання всіх наявних в апараті управління спеціалістів;

— вдосконалення психологічного клімату в апараті управління.

*Недоліки методу:*

— неможливість конкретизації ідеї та її детальної проробки;

— від керівника вимагається висока підготовка;

— не завжди долається інерція мислення.

**Метод морфологічного аналізу** включає в себе наступні етапи:

1. Проблема описується в цілому (ніякі рішення не пропонуються).

2. Проблема розкладається на кілька компонентів (наприклад, для тари нового товару визначаються параметри об'єкта: форма, матеріал упаковки, вміст; для боротьби з мишами на дачі параметри об'єкта: миші, нори і гнізда, їжа, територія саду).

3. Для кожного параметру пропонується кілька можливих варіантів.

4. Складається матриця (морфологічна шухляда, «ящик», у клітках якої розміщені відповідні параметри (див. Таблиці 6.1; 6.2).

Таблиця 6.1.

Морфологічна комбінована таблиця  
«Тара для нового товару»

Параметри об'єкта	Варіанти				
	1	2	3	4	5
Форма	Куб	Паралелепіпед	Циліндр	Конус	Шар
Матеріал	Картон	Плівка	Пластмаса	Дерево	Бавовна
Вміст	1 кг	5 кг	10 кг	20 кг	50 кг



5. Послідовне з'єднання одного якого-небудь параметра першого рівня з одним із параметрів наступних рівнів, являє собою одне з можливих рішень проблеми. Загальна кількість можливих рішень дорівнює добутку числа всіх параметрів, представлених у «шухляді», взятих по рядках.

6. Вивчення всіх отриманих рішень з погляду їхньої функціональної цінності і вибір оптимального.

Таблиця 6.2.

Морфологічна комбінована таблиця  
«Боротьба з мишами»

Об'єкти діяння	Заходи				
	Руйнування			Перетворення	
	Фізичні засоби (способи)	хімічні способи	біологічні способи	фізичні способи	Біологічні способи
Миші – полівки	Виловлення	Отруєння	Кішки	Імітація звукових сигналів болю і тривоги	Розведення і розміщення на ділянці тварин-ворогів мишей
Нори і гнізда	Механічні руйнування. Затоплення водою	Окурєння		Забити виходи	
Їжа	Видалення	Отруєння	Більше не вирощувати	Захистити рослини плівкою	Вирощення інших культурних рослин
Ділянка саду	Відмова від саду	Хімічна прикорєва обробка ґрунту	Припинення обробки саду	Виготовлення огорожі	Перекопування всього саду

Таким чином, в результаті цього методу створюється нова інформація про досліджуваний об'єкт і виробляється оцінка всіх можливих альтернатив для кожної складової частини проблеми

Генерування альтернатив методом морфологічного аналізу представляється найбільш простим для реалізації.

**Метод «635»** - передбачає участь шести учасників, які протягом п'яти хвилин висувають і записують у своїх карточках по три ідеї вирішення проблеми. Карточки передаються іншим учасникам (сусідам), які оцінюють ці ідеї і дописують свої.

Процес повторюється до тих пір, поки всі учасники не оброблять усі картки, в результаті чого буде отримано  $6 \times 3 \times 6 = 108$  пропозицій. «Метод 635» вимагає дотримання таких умов: забезпечення неоднорідності складу групи, повідомлення проблем за 2-3 дні до початку роботи, заборона усного обміну інформацією між учасниками групи.

**Метод «ключових питань»** - використовується для збору додаткової інформації в умовах невизначеності проблеми або впорядкування вже існуючої інформації. Питання служать для формування стратегії і тактики вирішення задачі, розвивають інтуїцію, наводять людину на ідею рішення проблеми, спонукають до правильних рішень покращують інформативність з проблеми.

*Вимоги до використання методу:*

- 1) проблемність і оптимальність (питаннями необхідно спростувати задачу);
- 2) дроблення інформації (питаннями необхідно ділити проблему на під проблеми);
- 3) цілеспрямованість (кожне нове питання повинно формувати стратегію та модель вирішення проблеми);

Прикладами ключових запитань можуть бути такі:

- ° на якому сегменті ринку потрібно сконцентрувати зусилля;
- ° яка прийнятна частка ринку в кожному регіоні;
- ° чому споживачі надаватимуть перевагу нашому товару;
- ° якими мають бути асортимент товарів та якість;
- ° якою має бути цінова політика на товар;
- ° яка інформація потрібна для організації рекламної компанії;
- ° яких даних не вистачає;
- ° який можливий ризик;
- ° які вигоди принесе рішення, щодо виходу на новий ринок;
- ° які негативні наслідки воно може мати та ін.

**Метод «вільних асоціацій»** - враховує особливості мозку людини, пов'язану з виробленням ідей при виникненні асоціативних зв'язків, і передбачає генерацію ідей в залежності від встановленого слова або поняття, яке є базою для асоціації.

**Метод інверсії** – базується на пошуку рішень в зворотньому напрямку (кардинально протилежний вихід із ситуації та відхід від стандартного рішення). Метод пропонує при розробці рішення ламати парадигму мислення та здійснювати його пошук нетрадиційними способами.

**Метод власної аналогії** – передбачає, що при пошуку рішення проводиться заміна досліджуваного об'єкта на аналогічний подібними вивченнями властивостями (пригадується та аналізується подібна ситуація, вихід з якої був знайдений раніше).

**Метод Дельфі** – розроблений Хелмером і Делкі, представляє собою багаторівневу процедуру (структуру) анкетування експертів з обробкою та видачею результатів після кожного туру анкетування.

*Він має кілька основних етапів:*

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

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

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

**Метод голосування « за – проти».** Сутність його полягає в тому, що з кількох варіантів вибирають окремі, оцінювані в балах експертної групи (журі).

Голосування відбувалося поетапно:

1) щодо кожного обговорюваного варіанта визначають по два представники концепції «за» ( захисників варіанта рішення ) і «проти» ( що відкидають цей варіант); усі висувають свої аргументи, котрі експерти фіксують на спеціальному табло ( цей етап триває 10-15 хвилин);

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

3) експерти обговорюють усі докази і, якщо необхідно, доповнюють їх, розподіляють по 4-6 осіб для вдосконалення запропонованих варіантів.

**Метод ліквідації безвихідних ситуацій** – пропонуються правила зміни рішень, тобто використовувати по-іншому, пристосовлювати, модифікувати, замінювати, збільшувати, зменшувати.

**Метод сценарію.** Сценарії дозволяють з певною ймовірністю виявляти тенденції розвитку подій, взаємозв'язки між факторами впливу, сформулювати картину стану, до якого може прийти ситуація під впливом тих чи інших факторів. Дозволяє своєчасно виявити потенційні небезпеки.

*Процес розробки сценаріїв складається з:*

- сукупності діагностичного аналізу, ретроспективи ( минулого ) розвитку компанії та галузі;
- аналізу існуючого становища компанії та зовнішнього середовища;
- розробки прогнозів розвитку подій.

При використанні методу бажана багатоваріантність опису майбутньої ситуації.

*Основне значення сценарію* – визначення генеральної мети розвитку об'єкта прогнозування, основних факторів стану зовнішнього середовища, формулювання та використання критеріїв для оцінки альтернатив.

**Метод фантазії** полягає в надії на випадкове знаходження рішення задачі при спробах пошуку найбільш неймовірних альтернатив її рішення. Даний

метод засновується на широкому обміні інформацією, ідеями, знаннями між працівниками управлінського апарату.

### **Метод номінальної групи.**

*Умови і вимоги:*

- залучаються експерти, що добре вирішують подібні проблеми, які не співпрацювали раніше;
- кількість групи 6-8 чол. ( до 15 чол.);
- учасники генерують ідеї, а потім їх разом переглядають;
- експерти не повинні бути пов'язані службовими відносинами;
- тривалість роботи – до 5 год.;
- приймаються ідеї, які пройшли погодження в усіх учасників.

*Етапи роботи:*

- ведучий чи керівник зачитує добре сформульоване завдання експертам, які в письмовому вигляді пропонують рішення ( 20хв.);
- після генерування по одній ідеї їх оголошують і записують на табло, після чого проходить індивідуальне обдумування кожної ( спілкування та критика заборонені );
- зачитується перша ідея і пропонується висловлювати власні думки по одному з чотирьох варіантів;
- залишити ідею в списку;
- уточнити ідею;
- викинути за спільною згодою;
- об'єднати з іншою ідеєю;
- проводиться рангування ідей (кількість балів, якій кожній ідеї присвоюють учасники таємно).

**Метод синетики** – розроблений вченим Гордоном. **Синетика** – професійний «мозковий штурм». При використанні методу залучаються професійні експерти, які пройшли навчання за методами аналогії, інтуїції, «мозкового штурму», абстрагування, теорії ігор та ін., що дозволяє їм вирішувати проблему оригінальними способами. Експерти є постійними учасниками групи. В роботі зберігаються всі правила «мозкового штурму», проблему формулюють у загальному вигляді, обговорюють не проблему, а її загальні ознаки.

**Метод комісії.** Суть методу полягає у відкритій дискусії по обговоренню проблеми та пошуку рішення (збори, засідання). Колективна думка виявляється в ході відкритого чи таємного голосування або за спільною згодою в процесі *Перевага* – зростання інформативності учасників у ході дискусії.

*Недоліки* – відсутність анонімності; часто дискусія перетворюється у полемічність найбільш активних чи впливових учасників; небажання учасників відступати від своїх ідей, конфронтація між учасниками.

**Метод експертизи по методу суду** – характеризується подібністю до судових засідань. Склад експертів ділиться на дві групи, одна з яких захищає альтернативи, інша вишукує негативні сторони рішень. Третя сторона ( як правило, керівник) є регулятором процесу та приймає кінцеве рішення.

**Метод очікування рішень** – базується на використанні підсвідомості. За цим методом, якщо при аналізі та продумуванні проблеми не знаходиться рішення. То необхідно розслабитись і переключитись на виконання інших задач. Якщо рішення є, то запрограмована підсвідомість через деякий час «видасть» рішення у свідомість. Рішення необхідно відразу зафіксувати, інакше воно швидко «зітреться» у свідомості.

**Метод Метгчета.** Цей метод рекомендує використовувати стратегічні схеми, представляти проблему у вигляді образів, рисунків, схем, розглядати різні точки зору на проблему, представляти альтернативи рішень в основних елементах.

**Метод експертних оцінок** поділяються на індивідуальні та колективні:

*Індивідуальні* – формування прогнозів з допомогою методів інтерв'ю та аналітичних експертних оцінок.

*Методи інтерв'ю* – бесіда прогнозіста з експертом, в ході якої прогнозіст, відповідно до заздалегідь розробленої програми, ставить перед експертом питання щодо перспектив розвитку об'єкта дослідження.

*Аналітичні експертні оцінки* передбачають тривалу самостійну аналітичну роботу експерта над аналізом тенденцій, оцінкою стану та шляхів розвитку прогнозованого об'єкта.

*Колективні* - ґрунтуються на принципах виявлення колективної думки експертів по тенденціях розвитку досліджуваного об'єкта.

**До методів отримання експертних оцінок відносять:**

1. *Метод безпосередньої кількісної оцінки* – встановлення кількісної оцінки певного показника (наприклад : вартість квартири, автомобіля).
2. *Метод часткової відносної оцінки* – встановлення частки, питомої ваги, коефіцієнтів тощо.
3. *Експертна класифікація* – встановлення належності оцінюваній альтернатив до визначених класів, категорій, рівнів, *сортів*.
4. *Метод парних порівнянь*. При його використанні експерту пропонуються пари альтернатив, з яких він вибирає кращу.
5. *Рангування альтернатив (бальних оцінок)*. У групі альтернатив експерт визначає пріоритетність одних по відношенню до інших.

Для кількісних методів суттєвим є **вибір шкали виміру:**

- *шкала найменувань* – просте найменування об'єктів;
- *шкала порядку* – послідовність об'єктів,впорядкованими за певними критеріями (алфавіт);
- *шкала відмінностей* – визначає, наслідки один показник відрізняється від іншого;
- *шкала відносин* – визначає, у скільки разів один показник по одному об'єкту відрізняється від іншого ( коефіцієнти).

## **Висновки**

**1.** Управлінське рішення – це вибір однієї з альтернатив впливу на суб'єкт управління, тобто це модель, в якій із певного числа варіантів вибирається кращий.

Прийняття рішення – це творчий процес, в якому певним чином поєднується тверезий математичний підхід, логіка, психологія, емоції, мотивація, інтереси і функціональні обов'язки керівника, тобто це волевиявлення керівника, спрямоване на формування послідовності дій і вибір альтернативи.

Управлінське рішення має комплексний характер, повинно відповідати певним вимогам, супроводжується типовими помилками і причинами не виконання рішень.

Управлінські рішення класифікують за багатьма ознаками: за сферою охоплення, за характером мети, за джерелом виникнення, за способом доведення, за суб'єктом, що приймає рішення, за мірою унікальності, за методами розробки, за наявністю інформації, за функціональною ознакою, за періодами дії, за ступенем нормалізації.

**2.** Людський фактор – це комплекс факторів, які визначально впливають на ефективність суспільного виробництва і пов'язані з мотивацією, системою цінностей, індивідуально-психологічними особливостями, матеріальними і духовними умовами існування людини.

До людського фактору відносять: психічні процеси (пізнавальні, емоційні, вольові, мотиваційні), психічні стани та властивості, вік, стать, життєвий (професійний) досвід, тактика поведінки, професійні та ділові якості.

Крім людського фактору на процес прийняття управлінських рішень впливають такі чинники як: середовище прийняття рішення, інформаційні обмеження, взаємозалежність рішень, можливість застосування сучасних технічних засобів, наявність ефективних комунікацій, відповідність структури управління цілям і місії організації.

**3.** Процес розробки рішень – це сукупність дій, які послідовно повторюються, складаються з окремих етапів, процедур, операцій.

Типовий процес організації і контролю виконання рішень складає 6 етапів.

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення.
2. Збір та обробка інформації.
3. Виявлення та оцінювання альтернатив.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).
6. Організація і контроль виконання рішень.

**4.** Евристичні методи базуються на принципах, що визначають стратегію і тактику управління в слабо визначених чи невизначених проблемах. Дозволяють використовувати творче мислення, генерувати нові ідеї.

До евристичних методів відносять: «метод прямої мозкової атаки», «метод зворотної мозкової атаки», метод морфологічного аналізу, метод «635», метод «ключових питань», метод «вільних асоціацій», метод сценарію, метод фантазії, метод номінальної групи, метод синетики, метод комісії, метод експертизи по методу суду, метод Меттчета, метод експертних оцінок.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Що таке управлінське рішення?
2. Чому управлінське рішення має комплексний характер?
3. Охарактеризуйте вимоги до рішень, типові помилки та причини не виконання рішень.
4. Як класифікують управлінські рішення?
5. Назвіть переваги та недоліки групових рішень.
6. Охарактеризуйте фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень.
7. Охарактеризуйте етапи процесу розробки, організації і контролю виконання рішень.
8. Назвіть форми доведення рішень до виконавців.
9. Підготуйте наказ на вибрану вами управлінську ситуацію.
10. Коли застосовують евристичні методи розробки і прийняття рішень.
11. Охарактеризуйте основні евристичні методи розробки і прийняття рішень.

### **Тести для самоконтролю**

1. Управлінське рішення – це:
  - а) вибір однієї з можливих альтернатив, тобто це модель, в якій з певного числа варіантів вибирається кращий;
  - б) це той пункт, у якому вибір робиться між альтернативними і конкуруючими можливостями;
  - в) це модель, в якій з певного числа варіантів вибирається декілька кращих;
  - г) процес, завдяки якому обирається лінія поведінки, як вирішення певної виробничої проблеми.
2. Основна мета управлінських рішень:
  - а) забезпечити координуючий вплив на систему управління, що реалізує рішення управлінських задач персоналом по досягненні цілей організації;
  - б) створення інформаційної бази для прийняття своєчасних рішень;
  - в) створення системи управління, що забезпечує реалізацію складної системної діяльності;
  - г) створення вибору для зміни певного існуючого стану.
3. Вміння відступати від улюблених випробуваних стереотипів рішення, вміння оригінально мислити – це:
  - а) широта мислення;

- б) гнучкість мислення;
  - в) швидкість мислення;
  - г) глибина мислення.
4. Вміння передбачати найбільш віддалені результати і причинно-наслідкові зв'язки:
- а) широта мислення;
  - б) гнучкість мислення;
  - в) швидкість мислення;
  - г) глибина мислення.
5. Вміння бачити гамму (багатогранність) взаємозв'язаних явищ в цілому, не виділяючи з них яку-небудь проблему і не займаючись лиш нею – це:
- а) широта мислення;
  - б) гнучкість мислення;
  - в) швидкість мислення;
  - г) глибина мислення.
6. В конфлікті почуття та розуму завжди перемагає «почуття». Так стверджував:
- а) німецький філософ Кант;
  - б) Анрі Файоль;
  - в) Генрі Форд;
  - г) Н. Енкельман.
7. Необхідною умовою призначення кандидата на керівну посаду є:
- а) наявність управлінських потреб;
  - б) велике бажання працювати;
  - в) володіння теоретичними знаннями і практичними навичками;
  - г) усі відповіді правильні.
8. За масштабами об'єкта рішення поділяють на:
- а) індивідуальні, колективні, колегіальні;
  - б) глобальні і локальні;
  - в) стратегічні і тактичні;
  - г) традиційні і новаторські.
9. За характером мети рішення поділяють на:
- а) індивідуальні, колективні, колегіальні;
  - б) глобальні і локальні;
  - в) стратегічні і тактичні;
  - г) традиційні і новаторські.



10. За суб'єктом, що приймає рішення – це:
- а) індивідуальні, колективні, колегіальні;
  - б) глобальні і локальні;
  - в) стратегічні і тактичні;
  - г) традиційні і новаторські.
11. За творчим внеском рішення бувають:
- а) економічні, технічні, політичні, організаційні;
  - б) стандартні та нестандартні;
  - в) рутинні, селективні, адаптивні, інноваційні;
  - г) глобальні і локальні.
12. За ступенем формалізації проблеми рішення поділяються на:
- а) детерміновані, імовірні, невизначені;
  - б) індивідуальні і колективні;
  - в) добре структуровані, слабо структуровані, неструктуровані
  - г) програмовані і не програмовані.

#### **Теми рефератів, доповідей**

1. Підходи в прийнятті рішень різними школами управління.
2. Умови і фактори якості рішень.
3. Методологія процесу розробки рішень.
4. Організація та ефективність використання експертних оцінок.
5. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.
6. Розробка управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

## ТЕМА 7. ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ.

### План лекції:

- 7.1 Ділове спілкування як засіб управлінського впливу.
- 7.2 Форми ділового спілкування.

### Ключові поняття теми:

*Ділове спілкування, переконання, наслідування, рівні активного слухання, техніка “Франкліна”, навіювання, форми ділового спілкування, збори, управлінський вплив, зараження, бесіда, розмова по телефону, переговори, наради.*

### Рекомендована література

#### Базова

1. Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі: Навчальний посібник. / О. В. Данчева, Ю. М. Швалб.- К.: Лібра, 1998. – с.197 – 227.
2. Коваленко А.Б. Соціальна психологія: Підручник/ А.Б. Коваленко, М. Н. Корнєв.-К.: КНУ, 2006.- с.72 – 163.
3. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : Підручник Вид 2-ге, вип.,доп./ О.Є.Кузьмін, О.Г. Мельник. - К.:Академвидав, 2007. – с.272 – 303.
4. Москаленко В.В. Психологія соціального впливу: Навчальний посібник. / В. В. Москаленко.-К.:ЦУЛ, 2007. – с.209 – 262.
5. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. / Л.Е.Орбан-Лембрик.-К.:Академвидав, 2003. – с.400 – 463.
6. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: Підручник: У 2кн. Кн1. : Соціальна психологія особистості і спілкування. / Л.Е.Орбан-Лембрик.-К.:Либідь, 2004. – с.10 – 58.
7. Стадник В.В. Менеджмент: Підручник. Вид. 2-ге,вип., доп./ В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2007. – 121 – 151.
8. Хміль Ф.І. Ділове спілкування: Навчальний посібник. / Ф.І. Хміль. – К.: «Академвидав», 2004.- с.7 – 257.

#### Допоміжна

9. Єрмоленко М.М. Менеджмент:Навчальний посібник./ М.М. Єрмоленко, С.А. Єрохін, О.А. Старостенко. - К.: Національна академія управління, 2006. – 656 с.
10. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навчальний посібник. / Л.М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003- 344 с.
11. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика:Навчальний посібник. / В.С. Лозниця . – К.:ТОВ «УВПК Екс Об», 2001.- 512с.
12. Психологія управління в бізнесі: Навчальний посібник. Вид.2-ге, вип., доп./ Е.Ф. Іпатов, К.М. Левківський, В.В. Павловський. – Х.-К.: НМЦВО, 2003.- 320с.
13. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. / В.С. Савельєва.- К. : ВД «Професіонал», 2005.- 320 с.

## 7.1 Ділове спілкування як засіб управлінського впливу

Всі проблеми управління так чи інакше пов'язані зі спілкуванням. Дослідження свідчать, що 73 % американських, 60 % англійських, 86 % японських менеджерів вважають невміння ефективно спілкуватися головною перешкодою на шляху до досягнення цілей, що стоять перед організацією [13]. Чому? Тому що керівники за характером своєї діяльності від 50 до 90% робочого часу повинні витратити саме на спілкування. Адже розмова по телефону, проведення нарад, засідань, бесід, дискусій, переговорів, звіти перед керівництвом, видання розпоряджень і та інше – усе це різні форми ділового спілкування.

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

Управлінське спілкування керівників своїм змістом охоплює певні аспекти взаємовпливу індивідів, покликаною змінити поведінку партнера по взаємодії.

**Управлінський вплив** – процес і результат зміни керівником поведінки підлеглого, його установок, намірів, уявлень, оцінок тощо у ході спілкування.

Серед методів впливу виділяють переконання, наслідування, навіювання, зараження.

**Переконання** – вплив на свідомість особистості, звернення до її власного критичного судження з метою змінити установку.

Механізм переконання ґрунтується на силі аргументів і фактів, що підтверджують істинність змісту повідомлення. Крім того, цілі механізм передбачає свідоме, критичне ставлення підлеглого до повідомлення, яке йому пропонується. Формами переконання є бесіда, дискусія, групова полеміка. На адекватність переконання об'єктивно впливає й емоційне ставлення до факту повідомлення.

**Наслідування** – вплив на психічну сферу людини з метою свідомого чи неусвідомленого повторення нею чийось вчинків, жестів, манер, стилю життя.

Наслідування буває свідомим і неусвідомленим. Підлеглі можуть свідомо наслідувати професійні навички ефективні способи спілкування та діяльності керівника, раціональні прийоми виконання трудових операцій колег по роботі – все те, що здається правильним і корисним. Таке наслідування внутрішньо вмотивоване. Але значно частіше людина наслідує і привласнює чужі зразки поведінки несвідомо. Так формуються навички діяльності, духовні цінності – смаки, нахили, манери поведінки і спілкування. Наслідування відбувається на рівні конкретних осіб (керівник – підлеглий) або на рівні норм поведінки, традицій, культури, групи, організації.

Б.Д.Паригін досліджує дію механізму наслідування пояснює особливості його виявлення. Якщо людина не розуміє, що відбувається тоді вона

покладається на те, що, у крайньому випадку, інші розуміють смисл того, що відбувається, і вона робить те саме що й вони [4].

**Навіювання** – процес впливу на психічну сферу людини, пов'язаний із зниженням свідомості та критичності сприймання інформації, відсутність прагнення перевірити її достовірність, необмежена довіра до її джерела.

Саме ця довіра і становить основу ефективності навіювання. При навіюванні вплив спрямований не до логічного аналізу явищ, здатності думати, а до готовності підлеглого одержати розпорядження, наказ, інструкцію.

До факторів, що визначають ефективність навіювання, відносять:

1. Властивості того, хто навіює (соціальний статус, стосунки керівника з підлеглим, довіра, авторитетність, залежність, уміння керівника конструювати повідомлення – рівень аргументованості, поєднання логічних та емоційних компонентів тощо).
2. Особливості людини, на яку спрямоване навіювання (високий ступінь навіюваності, стан емоційного збудження, або пригніченості особи похилого віку, фізично і психічно хворі, ослаблені, перевтомлені).

**Зараження** – вплив на психічну сферу людини, процес передавання емоційного стану від одного індивіда до іншого на психофізіологічному рівні контакту всупереч власне смислому впливу або ж додатковому до нього.

*Форми зараження* – публічні виступи: лекції, мітинги, конференції тощо.

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

Аналіз наукових джерел дозволяє визначити *чинники, від яких залежить ефективність психологічного впливу керівника на підлеглих:*

- 1) знання керівником особливостей партнера по спілкуванню (культурно – освітні, національні, вікові, психологічні та професійні якості). На їх підставі у процесі обміну інформацією враховують рівень професіоналізму співрозмовника, загальний рівень інтелекту, обсяг його інформаційного фонду.
- 2) досконале знання змісту предмета спілкування;
- 3) уміння керівника об'єктивно оцінювати свої особистісно-ділові якості, компетентність щодо винесених для обговорення проблем. Захищеність (як і заниженість) самооцінки створюють додаткові труднощі керівнику в досягненні мети. Залежно від особливостей розмови слід обирати тон спілкування, а знаючи власні примхи, стежити щоб вони не вплинули на об'єктивність оцінки почутого у відповідь;
- 4) знання керівником наслідків комунікації. Інформація є цінним ресурсом, вона може підвищувати, захищати статус того, хто нею володіє. Обмін інформацією впливає на розподіл влади в організації. Наділені владою індивіди намагаються утримати інформацію, управляти нею, стимулюючи певні види інформації й ділового спілкування та пригнічуючи, стримуючи інше;

5) володіння керівником технологічним інструментарієм риторики (теорія красномовства):

- доступно й логічно викладати свої думки;
- слухати і чути того, хто говорить;
- викладати свої думки чітко і коротко;
- сміливо захищати свої погляди;
- прислухатися до поглядів іншої сторони, не вести мову лише про те, що цікавить одну сторону спілкування;
- ілюструвати ключові моменти, використовувати приклади з життя;
- використовувати експресивність мови-уміння викликати співпереживання;
- не реагувати на емоції партнера по спілкуванню, стримувати свої емоції;
- правильно ставити запитання, бути активним в обговоренні проблеми;
- не відхилятися від основної теми розмови;
- дбати про «ефект візуального іміджу» (зовнішню привабливість, доброзичливий погляд, елегантну манеру спілкування);
- дотримуватися «ефекту перших фраз». Йдеться про енергійний початок розмови. Особливо він спрацьовує під час презентацій, публічних виступів;
- дотримуватись «ефекту краю» (елементи інформації, розташовані на початку і на кінці, запам'ятовуються швидше, ніж елементи, що знаходяться всередині);
- не виправдовуватися, бути активним, упевненим, готовим сприймати напади;
- вміло відповідати опоненту;
- вчасно зупинитися, якщо розмова зайшла в глухий кут або стає занадто емоційною;
- знати причини, що призводять до певної втрати певної інформації.

б) група правил активного слухання, ефективність якого полягає в тім, що співбесідник постійно виявляє свою зацікавленість у розмові, в якомусь смислі вербалізує процес сприймання, показує, що слова партнера не просто почуті, але і правильно інтерпретовані.

*Рівні активного слухання :*

1. Увага до партнера підтверджується стверджувальними відгуками («Так», «Ага»).
2. Розміркування, коли партнер в процесі спілкування не просто застосовує повтор, але може й підвести деяку рису під тим, про що йшлося.
3. Прийом уточнюючих понять, а також питань-стверджень, яку в сукупності спрямовуються на уточнення основної думки співрозмовника.
4. Розвиток ідей, які підхвачено у партнера спілкування. Мається на увазі, що почути буде сприйнято точно.

7) техніка Франкліна.

Серед технік запобігання негативного ефекту спілкування отримала визнання «Техніка Франкліна», названа ім'ям одного з перших президентів США, вченого-природознавця Бенжаміна Франкліна (1706-1790):

- 1) розпочинати будь-яку відповідь зі слів «так», добре розуміючи, що заперечення відбиває у співбесідника бажання слухати щось далі;

- 2) наступний етап відповіді співрозмовнику – це позитивна оцінка ідеї співрозмовника і, більш того, обґрунтування свого ставлення – чим саме ця ідея виявилась привабливою;
- 3) далі описуються умови, за якими запропоноване рішення було б найкращим;
- 4) плавний перехід до описання реальних умов (спочатку без відношення до запропонованих ідей);
- 5) пропонується нове, змінене рішення у відповідності з конкретними, тільки що описаними умовами.

В ході використання цієї тактики багаторазово підкреслюється продуктивність ідей партнера і відповідно його особиста зацікавленість. Нова ідея партнера пропонується у вигляді модернізованого варіанту тої, що була спочатку запропонована співрозмовником. Акцентується на тому, що причини зміни ідеї - це не недоліки самої ідеї, а не вигідні реальні умови, що підштовхують до її удосконалення.

## 7.2 Форми ділового спілкування

**Форми спілкування** – спосіб його організації, внутрішня структура, пов'язаними з безпосереднім змістом спілкування.

Класифікують форми спілкування за різними ознаками. З урахуванням організаційного аспекту взаємодії виокремлюють такі його форми, як розмова по телефону, бесіда, збори, нарада, переговори та ін.

### **Розмова по телефону**

Більшість ділових розмов, узгоджень, розпоряджень здійснюється за допомогою телефону, який є важливим і навіть необхідним засобом спілкування, службових і позаслужбових контактів. Послугуючись телефоном. Слід дотримуватись загальних норм поведінки та доброго тону.

Етапи ділової розмови по телефону приведені на Рис 7.1.

Процес спілкування по телефону передбачає використання таких основних **операцій**[8]:

- 1) встановлення зв'язку;
- 2) відрекомендування співрозмовників;
- 3) ознайомлення співрозмовника з предметом розмови (формулювання питання);
- 4) відповіді на запитання співрозмовника;
- 5) підбиття підсумків розмови.

Кожна з цих операцій має різну тривалість і може містити певну кількість надмірної інформації, яка знижує ефективність телефонної розмови. Крім того, в розмові можуть виникати паузи, зумовлені технічними причинами чи незадовільною підготовкою співрозмовників. Тому для забезпечення ефективності телефонних розмов потрібна спеціальна підготовка, яка передбачає кілька послідовних етапів. До початку розмови необхідно з'ясувати чи справді вона доцільна, визначити її мету, підготувати матеріали.

Для того щоб розпочати розмову, слід переконатися у правильності набраного номера.

Краще телефонувати абонентові у другій половині дня. Етика телефонного спілкування вимагає спершу відрекомендуватися, назвавши прізвище, ім'я, по-батькові, підприємство (відділ), місто. Це необхідно робити навіть маючи певність, що співрозмовники можуть одне одного впізнати по голосу. Слова повинна вимовлятися чітко. Неприпустимо при цьому позіхати, палити цигарку чи займатися іншими справами, які можуть заважати розмові.

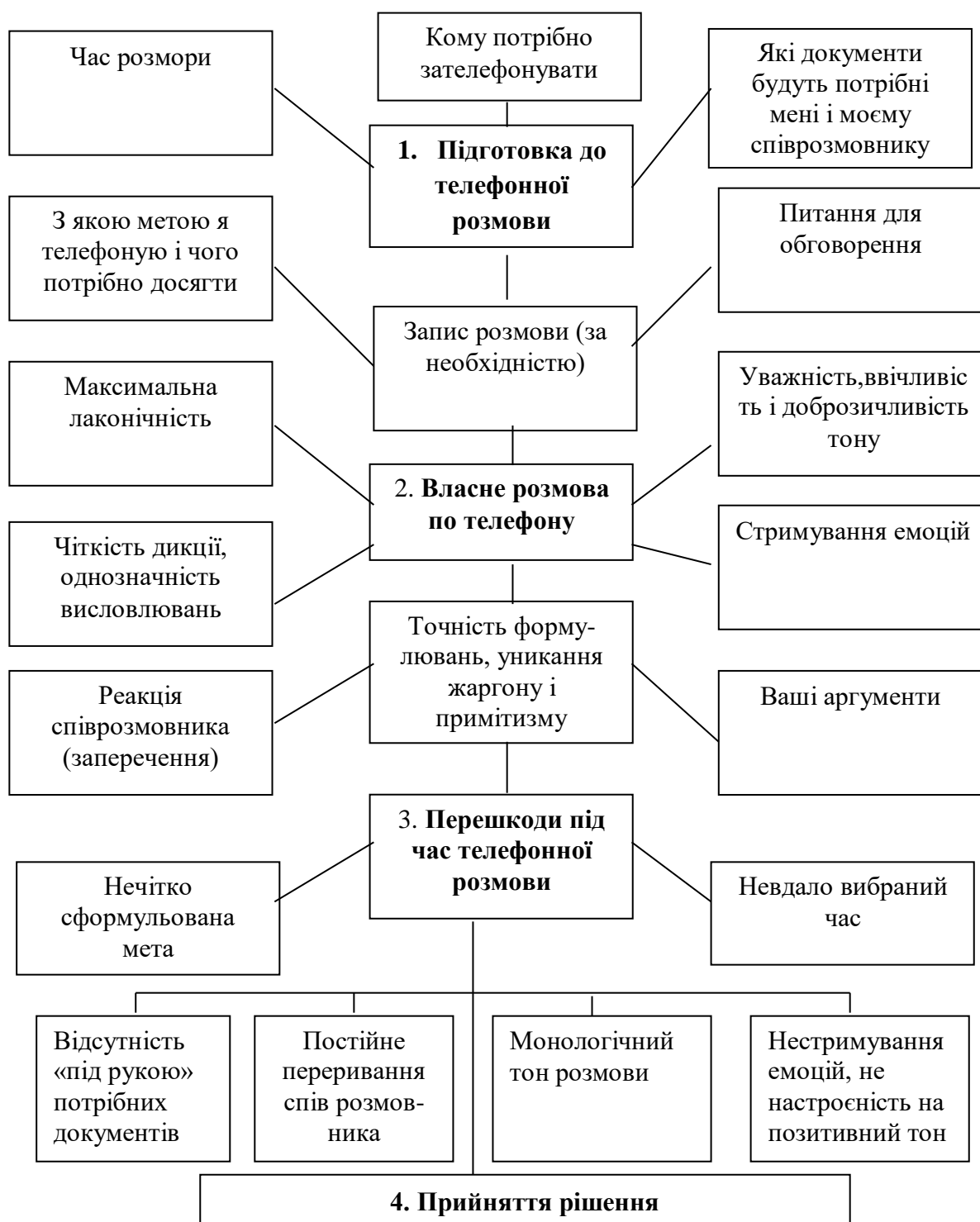


Рис. 7.1 Етапи ділової розмови

Телефонуючи до організації вперше, варто з'ясувати, хто має необхідні повноваження для розв'язання проблеми (прізвище, ім'я, по батькові співробітника, посада, номер телефону) і саме з ним спілкуватися. Перед важливими телефонними переговорами, особливо міжміськими і міжнародними, необхідно попередньо окреслити перелік питань, щоб з різних причин не пропустити важливих моментів. Найкраще питання розмістити у лівій частині аркуша паперу, а в правій – робити під час розмови примітки (дані, прізвища, реквізити, терміни)

Переконавшись, що контакт відбувається саме з тією людиною, яка може посприяти у вирішенні проблеми, необхідно уточнити, чи є у співрозмовника час для розмови, чи краще зателефонувати пізніше.

Якщо менеджер помилився номером, не варто зясувати : «Куди я потрапив, з ким розмовляю?» тощо. У такій ситуації слід назвати набраний номер і вибачитись.

Особливої уваги потребує стиль телефонної розмови, який визначає процес сприйняття інформації, успіх телефонної розмови, настроїв співрозмовників тощо. Всі розмови слід вести доброзичливим тоном. Якщо отримана відповідь буде вичерпною і точною, але поданою в грубій, нетактовній формі, це зашкодить авторитету працівника, організації, яку він репрезентує, негативно позначиться на справі.

Для створення і збереження позитивного настрою не варто прямо заперечувати співрозмовнику, вислуховувати його слід уважно, не перебиваючи, відповідати спокійним тоном, з приємною інтонацією, але без надмірної «солодкості». Для осмислення інформації доречними є короткі паузи. Щоб уникнути монотонності, доцільно змінювати інтонацію й теми розмови. Не можна говорити надто швидко чи надто повільно, не враховуючи темпу співрозмовника. Якщо партнер чогось не зрозумів, не дратуючись повторити сказане .

Наприкінці розмови потрібно уточнити, хто, що і як робитиме далі, подякувати співбесідникові, ввічливо попрощатися з ним. Після її закінчення слід подумати, чи сказане все необхідно, чи потребує проведена розмова передавання повідомлення іншим. Варто також занотувати її підсумки – відносно чого досягнута домовленість зі співрозмовником, що необхідно зробити, а також занотувати необхідне у щоденник.

**Бесіда.** Це найпоширеніша форма спілкування, яка здійснюється з метою передавання інформації, обміну думками, почуттями тощо.

Ділова бесіда виконує різноманітні функції:

- обмін діловою інформацією;
- контроль і координація дій;
- формування перспективних заходів;
- стимулювання активності, розумових здібностей партнера по спілкуванню;
- пошук і розроблення стратегій і тактики поведінки.

Метою ділових індивідуальних бесід є уточнення позиції учасників взаємодії, одержання додаткової інформації про них, з'ясування мотивів їх дій



Ділова бесіда може бути офіційною і неофіційною, короткочасною і довготривалою, корисною або безкорисною, добровільною або вимушеною. Як правило, вона має такі завдання:

- 1) досягнення позитивного результату для учасників взаємодії;
- 2) випробування, реалізація своїх професійних якостей;
- 3) утвердження свого іміджу засобом ефекту «особистої привабливості», пробудження до себе симпатій учасників бесіди;
- 4) збирання ділових та особистих даних про протилежну сторону;
- 5) актуалізація ділового інтересу та людського взаєморозуміння.

Реалізація всіх цих аспектів гарантує високу результативність ділової бесіди. Досягнення цього залежить від якості її попередньої підготовки, дотримання психологічно вивіреної логіки її проведення, творчої інтерпретації ситуацій, що виникають в процесі, інтелектуальної мобілізації при розв'язанні неочікуваних проблем. Важливим є вміння слухати і правильно формулювати запитання, які допомагають розкрити думку співрозмовника, раціональна поведінка в заключній частині, яка пов'язана з прийняттям рішень і завершенням бесіди.

### **Наради, збори.**

**Наради** – один з найефективніших способів обговорення важливих питань і прийняття рішень в усіх сферах виробничого, громадського й політичного життя.

Вони дають змогу спільно аналізувати важливі питання й висловлювати свої думки та пропозиції, приймати найоптимальніші рішення. Крім того, на нараді керівництво може поінформувати працівників про свої плани. Проблема, яка виноситься для обговорення на нараду, може мати будь-який характер: виробничий, дисциплінарний, організаційний тощо. На нараді виявляються погляди зацікавлених сторін на проблему.

Якщо учасники обмінюються думками, обговорюють проблеми і спільними зусиллями доходять певних висновків, ефект від такої наради буде великим. Натомість якщо нарада не дає очікуваних наслідків, вона перетворюється на колективне марнування часу, що нерідко й трапляється.

Досить поширеною формою колективного обговорення ділових проблем є **збори**, що проводиться з метою спільного осмислення певного питання, яке хвилює громадськість. На обговорення збираються люди, яких об'єднує якийсь інтерес (збори акціонерів, партійні збори, збори громадян для висунення кандидата в депутати та ін.)

Наради, збори готуються заздалегідь, і чим ретельніше, тим більшим буде ефект від їх проведення. Як і інші форми ділового спілкування, наради, збори складаються з кількох етапів:

- 1) підготовка нарад, зборів;
- 2) висвітлення проблеми та їх обговорення;
- 3) обговорення проблеми;
- 4) ухвалення рішення.

Аналіз наукових джерел дає змогу визначити рекомендації відносно проведення зборів, нарад:

1. Скласти конкретний порядок проведення зборів, нарад.
2. Забезпечувати вільний обмін інформацією між членами груп.
3. Повністю використовувати здібності її членів (компетентність, досвід, знання, підприємливість, талант тощо).
4. Створювати атмосферу довіри, самовираження.
5. Розглядати конфлікт як позитивний чинник і управляти ним.
6. За результатами зборів, нарад підводити підсумки та окреслювати майбутні заходи.
7. Забезпечувати вільне передавання інформації з метою уникнення однодумства.
8. Призначати «опонента» для висунення альтернативних ідей та «адвоката» для захисту навіть неправомірних позицій.
9. Забезпечувати вислуховування різних точок зору, а також їх критику тощо.
10. Не вживайте надто довгі речення, бо їх важко зрозуміти.
11. Не переобтяжуйте свою мову словами іншомовного походження, професійними термінами, абстрактними поняттями, бо їх не всі можуть зрозуміти.
12. Намагайтесь включити до виступу приклади, порівняння й висновки, а часом і дотепний вислів, але ставтеся до їх добору серйозно.
13. Не зловживайте зайвими подробицями, в яких губиться головна думка.
14. Надмірна лаконічність також може зашкодити слухачам зрозуміти інформацію та основну ідею.
15. Завжди слід пам'ятати щодо етики свого виступу.
16. Президія виносить на обговорення проект рішення, який ухвалюється учасниками зборів, а потім доповнюється іншими пропозиціями. Рішення має бути конкретним, із зазначенням виконавців і термінів виконання. Надзвичайно важливою є стадія контролю за виконанням прийнятого рішення. Доцільно через деякий час повідомити учасників зборів про результати виконання прийнятого рішення і винесених критичних зауважень та пропозицій.

**Переговори** є важливим елементом ділового спілкування. За формою вони нагадують співбесіду, оскільки, на відміну від спілкування з аудиторією, їм властивий тісний інтелектуальний, емоційний контакт між партнерами.

**Ділові переговори** – процес поетапного досягнення згоди між партнерами за наявності різних, а інколи суперечливих інтересів з оптимальним урахуванням потреб кожної із сторін.

У процесі переговорів учасники спілкуються, обмінюються інформацією, з'ясовують інтереси, потреби, концепції та позиції сторін, обговорюють свої погляди і пропозиції, висувають аргументи та контраргументи, узгоджують позиції і формулюють домовленості. Результатом проведення переговорів є укладання угод, контрактів, договорів. За українським законодавством контракт

обов'язково повинен укладатись в письмовій формі, підписуватись директором і головним бухгалтером.

Переговори класифікують за різними ознаками (Рис 7.2).



Рис. 7.2. Види переговорів.

**Стратегія ведення переговорів** – це мета, власна позиція і загальний підхід. Вона повинна відповідати критеріям, а саме: спрямовуватись на результат, забезпечення ефективної діяльності організації, поліпшення стосунків з партнерами, досягнення взаємовигідних домовленостей та мети.

На практиці застосовують чотири стратегії ведення переговорів: жорсткі, перспективні, лояльні і принципові переговори [3].

#### **Жорсткі переговори.**

Кожна із сторін відстоює власну позицію, не виявляє ініціативи щодо досягнення компромісу. Чим більше уваги приділяється позиціям сторін, тим меншого значення набуває мета.

Жорсткий підхід часто залишає в учасників переговорів відчуття невдоволеності, виснаження, навіть відчуження, що спричиняє різні ухилення, які затримують прийняття рішення або створює ситуацію недосягнення згоди. Перемагає сторона, що наділена більшою владою, застосовує автократичні стилі, більш жорстко дотримується своєї позиції. В результаті одна сторона вважає себе ображеною твердою позицією іншої сторони тим, що її законні інтереси не враховано. Суперечки призводять до напруженості у стосунках, а іноді і до розриву, протистояння, погроз.

#### **Перспективні переговори.**

Стратегія застосовується, коли особливих надій на успіх у переговорах немає. Однак їх результати можуть служити базою для майбутніх стосунків.

### ***Лояльні переговори.***

Сторони з більшості питань йдуть на поступки одна одній, враховуючи майбутню вигоду від практичного використання результатів переговорів.

### ***Принципові переговори.***

Стратегія розроблена в Гарвардському університеті США.

Основою – є теорія “розумного егоїзму”, висунута ще французькими просвітителами 17-18 ст., яка повідувала ідею свідомого підпорядкування власних інтересів загальним, щоб у результаті успіху загальної справи якнайповніше реалізувати власні інтереси. Переговори базуються на партнерських взаємовідносинах рівноправних суб’єктів і передбачають високий рівень відкритості. Партнери не торгуються, а шукають точки зіткнення інтересів. З метою забезпечення справедливості та об’єктивності до переговорів залучаються посередники, спостерігачі й незалежні експерти. Об’єктивними нормами можуть виступати митні правила, світові ринкові ціни, оцінки незалежних експертів тощо.

В межах обраної стратегії використовують тактику ведення переговорів.

***Тактика***– система послідовних дій, яка сприяє реалізації загального плану переговорів, досягненню накресленої цілі. Ця система здійснюється за допомогою певних тактичних прийомів.

***Тактичний прийом*** – конкретна форма загальної системи послідовних дій, яка спрямована на реалізацію окремих завдань переговорів.

Тактичні прийоми поділяють на коректні та некоректні.

#### ***Коректні тактичні прийоми.***

1. Нарощення складності питань. Обговорення починається з питань, за якими інтереси сторін збігаються. Розбіжності в інтересах не торкаються. Це створює сприятливий психологічний клімат і можливе досягнення домовленостей.
2. Використання інформації про перспективи своєї організації.
3. Пошук спільної зони рішень.
4. Повне відкриття позицій.
5. Поділ проблеми на складові.
6. Пакетування. Різноманітні проблеми поєднуються в єдиний пакет, який обговорюється загалом. У пакет входять привабливі для партнера пропозиції, а також спірні та компромісні рекомендації. Передбачається, що партнер, який зацікавлений у певних пропозиціях погодиться з непривабливими домовленостями.
7. Застосування відкритих статистичних даних.
8. Взаємні поступки.
9. Блокування. Частина учасників об’єднується в блок і може перешкоджати прийняттю невігідного їй рішення.

#### ***Некоректні тактичні прийоми.***

1. Завищення вимог.
2. Шантаж.
3. Оманливі пропозиції.
4. Затягування переговорів.

5. Відхід. Партнери просять перенести обговорення питань на інший час. Це дає змогу виграти час, накопичити інформацію, проконсультуватись із своїми керівниками і консультантами.

6. Зростання вимог.

7. Ультимативність вимог. Одна із сторін висуває жорсткі умови. Якщо їх не приймають, то вона домовляється з іншою зацікавленою стороною.

8. Вимагання (висування вимог в останній момент).

9. Подвійне тлумачення. Закладається теза, яка дає можливість трактувати договір у власних інтересах, формально не порушуючи його умов.

10. Посилений тиск.

11. Харизматичний вплив.

12. Надання неправдивої (неповної) інформації. Учасник переговорів повідомляє, що конкурент партнера пообіцяв йому значно вигідніші умови договору.

Переговори завжди здійснюються як процес, який умовно можна розділити на три етапи:

1. Підготовка до переговорів.
2. Безпосереднє ведення переговорів.
3. Аналіз (обговорення) результатів переговорів.

**Підготовка переговорів** включає психологічну, організаційну, змістову і тактичну підготовку.

*Психологічна підготовка* дає змогу усвідомити свої почуття, емоції. Корисно виявити ті емоції, які сприятимуть ефективності переговорів, позбутися непотрібних.

*Організаційна підготовка*, пов'язана із формуванням делегації, визначення місця, часу переговорів, часу зустрічі, сценарію засідання, погодження багатьох питань стосовно ведення переговорів.

*Змістова підготовка* включає: 1) з'ясування, уточнення інтересів і потреб обох сторін; 2) формування загального підходу до переговорів, їх цілей, завдань і позицій, тобто обрати стратегію ведення ділових переговорів; 3) прогнозувати зміни ситуації та можливих варіантів розв'язання проблеми;

4) проектування найсприятливіших умов, підготовка, аналіз пропозицій, складання необхідних документів.

*Тактична підготовка* полягає у виборі методів і способів ведення переговорів, розподілу ролей між учасниками команди, налагодження конструктивних, рівноправних відносин з партнерами.

**Безпосереднє ведення переговорів.** Структуру переговорного процесу утворюють такі етапи:

*1. Взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників.* Перше, з чого починається будь-яке обговорення, - це створення взаємної довіри та співробітництва.

Зняття бар'єрів сприяє вибір нейтрального матеріалу для вступної бесіди. Кілька хвилин необхідно для того, щоб познайомитися, розпитати про здоров'я, про те, як відбувалася поїздка. Вважають добрим тоном поцікавитися

про справи фірми – партнера. Розмову слід почати в рідчисті інтересів опонента, враховуючи, що найголовніший інтерес для багатьох людей становлять вони самі. Таким чином, учасники діалогу повинні настроїтися на певну “хвилю”, знайти “спільну мову”. Це у переговорній практиці називають “розминкою”.

Для створення атмосфери співробітництва та толерантності один щодо одного необхідно продемонструвати зацікавленість у результаті переговорів, підкреслюючи зони згоди та спільних інтересів (до речі, згідно з дослідженнями порівняння переговорників успішними є ті, хто частіше підкреслює пункти, обговорювані на переговорах, щодо яких є згода, ніж ті, щодо яких є розбіжності).

У цій фазі переговорів складається порядок денний і вироблюються взаємно прийнятні правила взаємовідносин під час переговорів. Проводиться первинний обмін інформацією: переговорники пояснюють свої інтереси і з’ясовують інтереси партнера по переговорах, обмінюються вступними позиціями.

### *2. Обговорення проблеми, пошук альтернатив.*

На цьому етапі учасники переговорів намагаються зменшити кількість розбіжностей між сторонами шляхом уточнення вимог іншої сторони, аргументації своїх пропозицій, усунення сумнівів, визначення меж взаємних поступок, резюмування досягнень. Результати значною мірою залежать від володіння технікою живого контакту на індивідуальному і груповому рівнях, інструментарієм риторики, тобто комунікативних можливостей і здібностей партнерів на переговорах;

### *3. Узгодження позицій і вироблення домовленостей.*

“Кінець – справі вінець” – завершальний етап переговорів логічно впливає з усього перебігу можливих варіантів ( альтернатив) розв’язання проблем і закінчується підписанням документів ( угод, контрактів і договорів).

### **Аналіз ( обговорення) результатів переговорів.**

Передбачає аналіз і оцінювання результатів переговорів, реалізацію досягнутих домовленостей. Успішними вважаються переговори, за яких обидві сторони високо оцінюють їх результати. Не менш важливими показниками успішності переговорів є ступінь розв’язання проблеми, дотримання сторонами взятих на себе зобов’язань.

Доцільно обговорити такі питання:

- що сприяло успіхові переговорів;
- які виникали труднощі, як вони долалися;
- що не було враховано при підготовці до переговорів та чому;
- які виникали несподіванки в ході проведення переговорів;
- якою була поведінка партнера на переговорах;
- які принципи ведення переговорів можливо й потрібно використовувати на інших переговорах.

## Висновки

1. Ділове (управлінське) спілкування – двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотнього зв'язку і охоплює певні аспекти взаємовпливу індивідів.

Управлінський вплив – процес і результат зміни керівником поведінки підлеглого, його установок, намірів, уявлень, оцінок у ході спілкування, тощо.

Серед методів впливу виділяють переконання, наслідування, навіювання, зараження.

Ефективність впливу керівника на підлеглих залежить від:

- знання керівником особливостей партнера по спілкуванню;
- досконалого знання змісту, предмета розмови;
- уміння керівника об'єктивно оцінювати свої особистісно – ділові якості;
- знання керівником наслідків комунікації;
- володіння теорією красномовства;
- використання правил активного слухання;
- уміння використовувати техніку “Франкліна”.

2. Форма ділового спілкування – спосіб його організації, внутрішня структура, пов'язаними з безпосереднім змістом спілкування.

Основними формами ділового спілкування є розмова по телефону, бесіда, збори, нарада, переговори.

Процес спілкування по телефону передбачає виконання таких основних операцій:

- 1) встановлення зв'язку;
- 2) відрекомендування співрозмовників;
- 3) формулювання питання;
- 4) обговорення поставленого питання;
- 5) відповіді на запитання співрозмовника;
- 6) підбиття підсумків розмови.

Бесіда є найпоширенішою формою спілкування, яка здійснюється уточнення позиції учасників взаємодії, одержання додаткової інформації про них, з'ясування мотивів їх дій.

Наради, збори – способи обговорення важливих питань і прийняття рішень в усіх сферах життєдіяльності. Вони готуються заздалегідь і складаються із кількох етапів:

- 1) підготовка наради, зборів;
- 2) висвітлення проблеми та її обґрунтування;
- 3) обговорення проблеми;
- 4) ухвалення рішення.

Ділові переговори – процес поетапного досягнення згоди між партнерами за наявності різних, а інколи суперечливих інтересів з оптимальним урахуванням потреб кожної із сторін.

Переговори класифікують за стратегією ведення переговорів, за функціональною ознакою, за предметом переговорів.

Переговори завжди здійснюються як процес, який умовно можна розділити на три етапи:

1. Підготовка до переговорів.
2. Безпосереднє ведення переговорів.
3. Аналіз (обговорення) результатів переговорів.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. У чому полягає сутність спілкування? Чим відрізняється ділове спілкування від побутового?
2. Охарактеризуйте види управлінського впливу.
3. Які чинники впливають на ефективність управлінського впливу.
4. Охарактеризуйте групу правил активного слухання і “техніку Франкліна”.
5. У чому полягають переваги і недоліки телефонної розмови порівняно з безпосереднім спілкуванням?
6. З’ясуйте основні етапи підготовки і ведення телефонної розмови.
7. Охарактеризуйте бесіду як форму ділового спілкування.
8. Охарактеризуйте наради, збори як форми ділового спілкування.
9. Яка роль ділових переговорів у життєдіяльності організації?
10. Охарактеризуйте види переговорів.
11. Охарактеризуйте етапи ведення переговорів.

### **Тести для самоконтролю**

1. Вплив на свідомість особистості через звернення до її власного критичного судження – це:
  - а) переконання;
  - б) наслідування;
  - в) навіювання;
  - г) зараження.
2. Вплив на психічну сферу людини, процес передавання емоційного стану від одного індивіда до іншого на психологічному рівні контакту всупереч власне смислому впливу – це:
  - а) переконання;
  - б) наслідування;
  - в) навіювання;
  - г) зараження.
3. Спосіб організації спілкування, його внутрішня структура – це:
  - а) зміст спілкування;
  - б) форма спілкування;
  - в) метод спілкування;
  - г) стиль спілкування.



4. Мета, власна позиція – це:
- а) тактика переговорів;
  - б) стратегія переговорів;
  - в) вид переговорів;
  - г) мета переговорів.
5. Система послідовних дій, яка сприяє реалізації детального плану переговорів – це:
- а) тактика переговорів;
  - б) стратегія переговорів;
  - в) тактичний прийом;
  - г) правильні відповіді А і В.
6. Пошук спільної зони рішень – це:
- а) коректний тактичний прийом;
  - б) некоректний тактичний прийом;
  - в) тактика переговорів;
  - г) правильні відповіді А і В.
7. Харизматичний вплив – це:
- а) коректний тактичний прийом;
  - б) некоректний тактичний прийом;
  - в) тактика переговорів;
  - г) правильні відповіді А і В.
8. Стратегія, яка розроблена в Гарвардському університеті США – це:
- а) стратегія жорстких переговорів;
  - б) стратегія перспективних переговорів;
  - в) стратегія лояльних переговорів;
  - г) стратегія принципівих переговорів.

### **Теми рефератів, доповідей**

1. Спілкування керівника з підлеглими у процесі виконання ними службових обов'язків.
2. Публічний виступ і дискусія як форми ділового спілкування.
3. Ділове листування.
4. Невербальні засоби ділового спілкування.

### Біографічний довідник

**Арістотель ( 384 – 322 до н.е)** – давньогрецький мислитель, учень Платона вихователь Олександра Македонського. Уперше виокремив людину як «політичну істоту», в яку « природа вселила прагнення до державного об'єднання». Глибоко досліджував сутність влади, держави, політичних устроїв, проблеми розмежування влади. Розробив модель ідеальної держави – полюса, умови її існування. Тісно поєднував політику з моральністю та етикою. Вважав, що політична справедливість можлива лише між вільними і рівними людьми. Найвідоміші праці – «Політика», «Афінська політія».

**Вебер Макс ( 1864 – 1920 )** – німецький соціолог. Народився в заможній родині, отримав хорошу освіту, цікавився соціологією, релігією, економікою і політикою, що відображають і назви його праць : «Протестантська етика і дух капіталізму», «Теорія соціальної і економічної організації», «Дослідження соціології» тощо. Розробив модель («ідеальний тип») адміністративної організації – раціональної бюрократії, яка характеризувалась чітким поділом праці, ієрархією влади, системою правил, що регулюють усю діяльність організації, формальною знеособленістю керівників, відповідність працівників займаним посадам. Така система має примусовий характер, базується на правилах та інструкціях, обов'язкових до виконання усіма членами організації. Виокремив три ідеальні форми влади ( раціонально – правову, традиційну, харизматичну), наголошуючи на тому, що влада є обов'язковою умовою функціонування організації.

**Гант Генрі – Лоуренс ( 1871- 1919)** – американський економіст, послідовник та учень Ф.-У.Тейлора. Після закінчення з відзнакою університету Джона Хопкінса працював шкільним вчителем, викладачем коледжу, креслярем, займав різноманітні посади в компанії « Мідвел Стіл», читав лекції в багатьох університетах Америки, працював консультантом у сфері менеджменту. Опублікував понад 150 праць з питань управління ( у.т.ч.3 книги), запатентував десятки технологічно – конструкторських винаходів. Займався організацією праці робітників та управлінців, акцентував увагу на спільності інтересів, співробітництві керівників та підлеглих, науковому доборі кадрів, прогресивних ставках розробленні інструкцій для робітників. До однієї з основних функцій керівників зараховував навчання підлеглих в наслідок якого у працівників повинні формуватися т.зв. звички виробництва: працелюбність, кооперація, чіткість, максимальне використання робітником своїх здібностей, постійне прагнення підвищувати кваліфікацію. Орієнтувався на графічне інтерпретування менеджменту, використання діаграм планування часу та контролю виконання робіт, графіків руху засобів виробництва та предметів праці тощо.

**Гілбрет Френк Банкер ( 1868 - 1924), Гілбрет Ліліан – Молер ( 1878 – 1972)** - американські дослідники проблем організації праці. На основі вивчення психологічних рухів робітників сформуvalи теоретико – методологічну основу розроблення стандартів праці, принципів її стимулювання з використанням заробітної праці з метою реалізації

потенціалу людини вдосконалення методу роботи, інструментів, створення здорової психологічної атмосфери у колективі. Для цього вони сконструювали і використали різноманітні пристрої та механізми: фотоапарат і кінокамеру; мікрохронометр (годинник із секундною стрілкою, здатний зафіксувати час з точністю до 1/2000 хвилини); графіки та діаграми, систему «білих карток» для оцінювання досягнень персоналу. Великого значення надавали інструкціям як засобу протидії безладу і непорозумінням. Започаткували дослідження стомленості, її впливу на здоров'я, продуктивність працівників. Л. – М. Гілбред була першою жінкою – членом Союзу промислових інженерів та Американського товариства інженерів – механіків. Вона перша серед жінок отримала ступінь «Почесного магістра інженерних наук» Мічиганського університету. Стала професором в галузі менеджменту. Нагороджена Золотою медаллю Ганта.

**Друкер Пітер (1909 - 2005)** – один із найвидатніших вчених у галузі менеджменту, автор багатьох праць («Практика менеджменту», «Управління за результатами», «Ефективний керівник», «Завдання менеджменту ХХІ століття»), професор Нью – Йоркського університету, почесний доктор 19 університетів ( США, Бельгії, Великої Британії, Іспанії, Японії, Швейцарії ). Обґрунтував основні завдання менеджерів ( управляти на основі цілей, ризикувати заради перспективи, приймати стратегічні рішення, створювати інтегровані команди, швидко і чітко працювати з інформацією, бачити бізнес в цілому, постійно працювати над самовдосконаленням); виокремив та описав основні управлінські функції менеджера ( встановлювати цілі, організовувати діяльність, мотивувати персонал, комунікувати, контролювати, сприяти розвитку); визначив основні персональні обов'язки керівника компанії ( забезпечення економічної ефективності, підвищення продуктивності діяльності працівників, управління взаємодією компанії із зовнішнім середовищем); виокремив основні принципи особистої ефективності керівника (знати, як використовується підлеглими, орієнтуватись на результати, а не на процес; вибудовувати власну роботу, орієнтуватись на сильні, а не на слабкі сторони; спрямовувати зусилля у найрезультативніші сфери ; приймати дієві рішення); виділив ключові фактори, які впливають на продуктивність праці інтелектуалів (чітке формулювання завдань, відповідальність за продуктивність власної праці, безперервна інноваційна діяльність, постійне навчання, оцінювання результатів, ставлення до оплати праці як до інвестицій); визначив види інформації, необхідні для успішного управління компанією ( базова фінансова інформація, інформація про продуктивність всіх категорій персоналу, інформація про розподіл ресурсів, інформація про конкурентні переваги компанії) тощо.

**Емерсон Гаррісон (1853 - 1931)** – американський інженер, раціоналізатор. Освіту здобув в баварському політехнічному університеті в Мюнхені. Основні положення наукових розробок Емерсона викладені в його книзі « Дванадцять принципів продуктивності» (1912). У 1898 – 1901 рр. він вперше організував доставку пошти на велику відстань у книзі пунктів на

Алясці, як представник англійських концернів обстежив виробничу діяльність багатьох заводів та рудників і надав конкретні рекомендації щодо їх раціоналізації. До основних принципів продуктивності праці зараховував: чітко визначені цілі, здоровий глузд, використання консультацій, жорстку дисципліну, справедливість у всіх сферах, систематичний облік, планування і визначення шляхів виконання робіт, норми і графіки виконання роботи, стандартизацію умов праці, нормування операцій, письмові інструкції, винагорода за ефективність праці.

**Ерманський** (псевдоним, справжнє прізвище Коган) Йосип Аркадійович (1866 – 1941) – російський економіст. Значну частину наукової діяльності присвятив питанням наукового організування праці (НОП). Особливе значення для розвитку теоретичних та прикладних аспектів НОП мали такі принципи науковця: «Наукова організація праці та системи Тейлора», «Теорія і практика раціоналізації», «Легенда про Форда».

**Карамушка Людмила Миколаївна** – доктор психологічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, дійсний член Міжнародної кадрової академії, президент української асоціації організаційних психологів та психологів праці.

З 1992р. очолює лабораторію психології управління Інституту психології ім.г.С.Костюка АПН України (з 2002р. лабораторія перейменована в лабораторію організаційної психології).

**Карнегі Дейл (1888 – 1955)** – представник американської науки з проблем «людинознавства». Відстоював думку, що кожна людина може досягти поставленої мети якщо зуміє належним чином організувати роботу. У 1912 році організував спеціальний лекційний курс для навчання представників сфери управління і фахівців з метою розвитку їхніх здібностей, навчання психології управління та діловому спілкуванню. Основні положення лекцій викладено у книзі «Як здобувати друзів і впливати на людей», яка перевидавалася 100 разів у США та перекладена на 30 мов. Результати подальших досліджень Карнегі відображені у його працях : «Як виробити упевненість у собі і впливати на людей, виступаючи публічно», «Як перестати непокоїтися».

**Коваленко Алла Борисівна** – доктор психологічних наук, професор кафедри соціальної психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Напрямки дослідження – психологія творчості, психологія розуміння, психологія спілкування.

**Мак – Грегор Дуглас (1906 – 1964)** – американський науковець, психолог, гуманіст. Вивчав психологію, викладав її у Массачусетському інституті, шість років очолював коледж антоїк. Розробив теорії «Х» та «У», які відображають моделі поведінки працівників в організації залежно від сформованих організаційних умов. Акцентував увагу на інтеграції індивідуальних та організаційних цілей, яка зумовлює виникнення гармонії в організації.

**Макіавеллі Нікколо (1469 - 1527)** – видатний італійський політичний мислитель, філософ, історик, письменник доби Відродження. Походив із збіднілої сім'ї. Виконував важливі дипломатичні доручення як посадова особа Флорентійської республіки. Основні наукові праці – «Роздуми на першу декаду Тита Лівія», «Государ», «Про воєнне мистецтво», «Історія Флоренції». Макіавеллі – один із ранніх представників політичної теорії епохи капіталізму який політичні ідеї виводить не з теології, а з реального суспільно політичного життя. Його вчення ґрунтується на твердженні про складну та суперечливу природу людини, основою якої є природній егоїзм. Інтерес, насамперед, - найзагальніша причина людських дій в організованій спільноті. Щоб ефективно управляти людьми, потрібно знати причини їх вчинків, інтереси й прагнення, захоплення і психологію. Заслугою Макіавеллі є те, що він одним із перших став розглядати державу і процеси в ній як суспільне явище, що ґрунтується на матеріальному інтересі людини, не знанні людської природи.

**Мейо Джордж – Елтон ( 1880 – 1949)** – психолог, соціолог, економіст. Вважав будь – яку організацію насамперед соціальною системою, над підвищенням ефективності функціонування якої необхідно перманентно працювати. Дієвим методом дослідження розвитку соціальної системи є інтерв'ювання працівників на засадах довіри, щирої уваги, готовність вислухати. На підставі аналізу результатів таких інтерв'ю керівники компаній повинні розробляти заходи, спрямовані на технічне, організаційне вдосконалення роботи, вирішення персональних проблем, врахування фізичних можливостей працівників, соціальних факторів, які впливають на продуктивність праці. Результатом їх впровадження мають бути поліпшення морального стану колективу, підвищення продуктивності праці персоналу організацій. Найвідоміші праці: «Проблеми людини в індустріальному суспільстві», «Соціальні проблеми індустріального суспільства».

**Москаленко Валентина Володимирівна** – доктор філософських наук, професор, завідувач лабораторії соціальної психології інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України. Автор близько 200 робіт із соціальної психології.

**Орбан-Лембрик Лідія Ернестівна** – доктор психологічних наук (1992 р.), професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри соціальної психології Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника. Сферою наукових інтересів ученого є проблеми соціальної психології, психології управління, акмеології, етно психології, психологічні закономірності й механізми розвитку людини на Щаблі її зрілості.

У 2000 р. Американський біографічний інститут визнав Л.Е. Орбан-Лембрик жінкою року і заніс її ім'я до міжнародного довідника (восьме видання «Хто є хто серед ділових жінок-професіоналів»).

**Пачковський Юрій Франкович** – кандидат психологічних наук, доктор соціологічних наук, професор кафедри соціології Львівського національного університету ім. Іван Франка. Досліджує проблеми економічної соціології і психології, соціології праці та менеджмент, соціології сім'ї та молоді.

**Платон (428 або 427 -348 або347 до н.е.)** – видатний мислитель у галузі психології, політики, права. Походив з багатого роду. Був всебічно освічений. Погляди сформував насамперед під впливом, після смерті якого заснував власну школу – Академію, яка проіснувала 915 років.

Вчення Платона про суспільство становлять діалоги «Держава», «Політик», «Закони». Платон своє вчення не систематизував і тому воно немає переважно екзотермічний характер, тобто розрахований на всіх.

Платон не наводить визначення «держава», вважаючи, що це «спільне поселення», яке люди утворюють для вирішення загальних справ. Він вважав державу ідеальним устроєм, мета якого – зробити щасливим всіх. Для створення такої держави потрібно дві речі: правильне виховання, навчання, справедливі закони; втілення чеснот. Здійснити це можуть мудрі керівники-філософи, мужні воїни, розсудливі громадяни.

Серійенко Леонід Прокопович – доктор психологічних наук, професор, академік Балтійської педагогічної академії, професор кафедри соціальної психології Південно – слов'янського інституту Київського слов'янського університету (м. Миколаїв). Наукові інтереси в психології – психогенетика, психомоторика людини, основи наукових досліджень у психології..

**Сковорода Григорій Савич ( 1722 - 1794)** – видатний український філософ, просвітитель гуманіст. Найвідоміша праця – « Сад божественних пісень». Проблема людини, її природи, щастя, покликання, самопізнання, рівність і свобода = центральна у творчості Сковороди. Створив власну етико – моралістичну, етико – гуманістичну систему розуміння людини. За його визначенням, світ – це втілення, єдність трьох начал: макрокосмосу (Всесвіт), мікрокосмосу (Людина) та символічної реальності (Біблія). Остання пов'язує перші дві. Людина щаслива, коли пізнає істину, тобто себе і світ, коли вона споріднена з конкретною працею – духовною, фізичною. Вважав, що рівної рівності немає. Своє місце в житті людина знаходить завдяки самопізнанню, розвитку власних здібностей. Звеличував свободу людини, засуджував кріпосне право, паразитичний спосіб життя дворян, оспівував любов до трудового народу, рідної землі.

**Тейлор Фредерік – Вінслоу (1856 - 1915)** – американський вчений і практик. Його дослідження з проблем наукової організації виробництва започаткували розвиток менеджменту у США та інших країнах. Основну увагу зосереджували на вивченні технологічних рухів робітника, розроблені рекомендації щодо ліквідації непродуктивних втрат людської енергії, підвищенні ефективності праці. Найвідоміші праці: «Тарифна система», «Цеховий менеджмент», «Принцип наукового управління».

Туган – Барановський Михайло Іванович (1865 - 1919) – український вчений , закінчив харківський університет, отримав вчену ступінь кандидата природничих наук. У 1894р. захистив магістерську дисертацію у Московському університеті на тему « Промислові кризи в сучасній Англії, їх причини та вплив на народне життя», яка принесла йому світову славу. Туган – Барановський у своїх працях обґрунтував теорію змішаної економіки, загрозу

централізації державної влади для суспільства та окремого індивіда, необхідність розвитку місцевого самоуправління, трудової кооперації незалежних суб'єктів господарювання. Розвинув школу наукового управління на засадах обґрунтування технологічної послідовності планування в організаціях, школу біхевіористів – на основі вивчення потреб людей, їхньої класифікації, визначення впливу на ефективність праці тощо.

**Файоль Анрі (1841- 1925)** – французький інженер і науковець. Основні теоретичні положення А.Файоля з проблем управління викладені в працях «Загальне і промислове управління», «Наукова організація праці», «Позитивне управління». Основними видами діяльності промислових підприємств, на його думку, є технічна (виробництво, обробка); комерційна (купівля, продаж, обмін); фінансова (пошук і оптимальне використання капіталу); гарантування безпеки власності, персоналу; облікова і управлінська (адміністративна) діяльність. Управління, за його словами, це відокремлена діяльність, у здійсненні якої беруть участь керівники і робітники організації. Керівник повинен володіти необхідними для цього фізичними (здоров'я, сила, мова), розумовими (здатність розуміти і вивчати, оцінювати, адаптуватись); моральними (енергійність, ініціативність, відповідальність, лояльність, гідність) якостями; мати належну для цього загальну освіту (рівень ерудиції та інтелекту), спеціальні знання (технічні, комерційні, фінансові, управлінські та ін.) і відповідний досвід роботи.

**Фоллет Мері-Паркер (1868 - 1933)** – американський соціолог. Розвинула доктрину «нової психології», в основу якої покладено «принцип групи»: індивідуальність особи формується під впливом соціуму і груп, в яких вона здійснює життєдіяльність; лише в групі розкривається потенціал, справжня природа людини. Група як інтеграційне об'єднання дає змогу досягти значно більше, ніж індивідуальна робота. Тому виникають підприємства, установи, організації, партії тощо. Досліджувала групові конфлікти, які, за її переконанням, можуть бути вирішені добровільним підпорядкуванням однієї із сторін, боротьбою і перемогою однієї з груп, компромісом, інтеграцією інтересів. Лише інтеграція, єдність інтересів на підприємстві зумовлюють відповідальність робітників і керівників, співробітництво праці і капіталу, цілісність організації. Досліджувала питання влади, акцентуючи увагу на її деперсоналізації та ситуаційному характері, формуванні альтернативних центрів влади на підприємствах (профспілкових організацій), врахування інтересів усіх суб'єктів організації.

**Форд Генрі (1863 - 1947)** – американський підприємець, науковець, винахідник. У 1903р. заснував компанію Ford Motors, налагодивши масове виробництво простих надійних автомобілів, які могла собі дозволити кожна американська родина із середнім достатком. У 1903 – 1908рр. Форд разом з інженерами розробив 19 моделей автомобілів (від А до S), у 1908 р. – модель автомобіля, на скільки популярно, що заводи не встигали виконувати замовлення. Це спонукало до запровадження конвеєрної технології виробництва автомобілів, використання стандартизованих взаємозамінних

частин. На заводах Форда вперше було запроваджено восьмигодинний робочий день, науково обґрунтовану систему заробітної плати (на його підприємствах вона удвічі перевищувала середньогалузеву), надав працівникам підприємства змогу купувати автомобілі у кредит.



## Предметний показник

<b>А</b>		<b>Н</b>
Альтернатива 126 ст.		Навіювання 156 ст.
Асоціація 84 ст.		Наказ 140 ст.
<b>Г</b>		Наради 161 ст.
Гендер 76 ст.		Наслідування 155 ст.
Група 89 ст.		Неформальна група 90 ст.
<b>Д</b>		<b>О</b>
Директива 139 ст.		Об'єкт психології управління 14 ст.
Ділові переговори 162 ст.		Об'єкт управління 10 ст.
Ділове спілкування 155 ст.		Організація 10, 83, 86 ст.
Документи 23 ст.		Організування 14 ст.
<b>Е</b>		<b>П</b>
Евристика 141 ст.		Переконання 155 ст.
<b>З</b>		План 13 ст.
Зараження 156 ст.		Планування 12 ст.
Згуртованість групи 95 ст.		Постанова 139 ст.
<b>К</b>		Предмет психології управління 14 ст.
Картель 85 ст.		Прийняття рішення 126 ст.
Керівник 57 ст.		Принцип 19 ст.
Керівництво 57 ст.		Промислово-фінансова група 85 ст.
Контролювання 14 ст.		Процедура 19 ст.
Консорціум 86 ст.		Процес розробки рішень 136 ст.
Концерн 85 ст.		Процес управління 12 ст.
Корпорація 84 ст.		Професійна спрацьованість 95 ст.
<b>Л</b>		Психологічна сумісність 96 ст.
Лідер 57 ст.		Психологічний клімат 97 ст.
Лідерство 57 ст.		Психологія управління 14 ст.
Людський фактор 93, 131 ст.		<b>Р</b>
<b>М</b>		Резолюція 140 ст.
Маркетинг 46 ст.		Розпорядження 140 ст.
Менеджер 57 ст.		<b>С</b>
Менеджмент 10 ст.		Синергія 47 ст.
Метод 19 ст.		Стиль 65 ст.
Методика 19 ст.		Стимул 109 ст.
Методологія 19 ст.		Стратегія ведення переговорів 163 ст.
Метод дослідження психології управління 21 ст.		Суб'єкт управління організацією 10 ст.
Мотив 108 ст.		<b>Т</b>
Мотивація 108 ст.		Тактика 164 ст.
Мотивування 14, 108 ст.		Тактичний прийом 164 ст.
		Тип керівника 58 ст.
		Трест 85 ст.

## **У**

Управління *10 ст.*

Управлінська діяльність *11 ст.*

Управлінське рішення *12, 126 ст.*

Управлінський вплив *155 ст.*

## **Ф**

Фактор *87, 131 ст.*

Формальні групи *90 ст.*

Форми спілкування *158 ст.*

Функції управління *12 ст.*

## **Х**

Холдинг *85 ст.*

Хронометраж *25 ст.*

---

Навчальне видання

# **ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**

Курс лекцій  
Укладач *О.С.Юрков*

Тираж 10 пр.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до  
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК № 4916 від 16.06.2015 р.

Редакційно-видавничий відділ МДУ,  
89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26