

Н. М. Токарева

Психологія управління в туризмі



Н. М. Токарева

Психологія управління в туризмі

Підручник

Кривий Ріг 2025

УДК 159.9 : 338.486

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
Криворізького державного педагогічного університету
від 13.02.2025 року (протокол № 9)*

Рецензенти:

Н. І. Жигайло – доктор психологічних наук, професор

Л. А. Онуфрієва – доктор психологічних наук, професор

Психологія управління в туризмі: підручник [для здобувачів вищої освіти спеціальності 242 Туризм]. Кривий Ріг, 2025. 500 с.

У підручнику представлено інтегративні принципи психології управління у сфері туризму із урахуванням вимірів сучасного соціокультурного простору. Видання містить огляд теоретико-методологічних засад управлінської діяльності у мінливому інформаційному суспільстві, означає психологічні особливості управління туристськими групами та суб'єктами споживання туристичних послуг. Значна увага приділяється автором проблемам організації діалогу із різними групами туристів, означаються ресурсні можливості попередження конфліктів.

Закцентовані у підручнику матеріали вирізняються організацією у тематичні блоки, логічним характером аргументації, об'єктивними світоглядними установками автора.

Підручник адресовано студентам бакалаврату, які навчаються за спеціальністю 242 Туризм (спеціалізація «Екскурсійна справа»), а також іншим особам, зацікавленим у конструктивному вирішенні проблем кваліфікованого управління у сфері обслуговування в умовах постіндустріального суспільства.

© Н.Токарева, 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	8
Загальна характеристика академічної дисципліни «Психологія управління в туризмі»	9
ТЕОРЕТИЧНІ ВЕКТОРИ АНАЛІЗУ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ	
Розділ I	
Теоретико-методологічні засади психології управління	12
1.1. Психологія як наукова дисципліна	12
1.2. Інтегративний характер психології управління	19
1.2.1. Структура та функції психології управління	22
1.2.2. Міждисциплінарні зв'язки психології управління	25
1.2.3. Методологічні принципи психології управління	27
1.3. Методи дослідження у психології управління	32
1.3.1. Методи вивчення особистості	35
1.3.2. Соціально-психологічні методи дослідження соціальної групи	41
1.3.3. Інтерактивні методи прикладного дослідження	42
1.4. Особливості організаційно-управлінського процесу у туризмі.....	50
Література	58
Питання для самоконтролю.....	59
Словник базових понять	59
Розділ II	
Історія становлення наукових ідей у психології управління ...	61
2.1. Зародження контенту управління у проблемному полі філософії	61
2.2. Становлення наукових шкіл управління	69
2.2.1. Теорія раціоналізації Ф.Тейлора	71
2.2.2. Класична школа наукового управління	75
2.2.3. Школа людських відносин Е.Мейо.....	84
2.2.4. Поведінкова школа менеджмента	93

2.3. Мотиваційні теорії управління	102
2.3.1. Теорії Д. Мак-Грегора	103
2.3.2. Z-теорія В. Оучи	107
2.3.3. Двофакторна теорія Ф. Герцберга.....	110
2.3.4. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	113
2.3.5. Теорія очікувань В. Врума	119
2.4. Тенденції організації теорії управління у ХХІ столітті	124
Література	136
Питання для самоконтролю.....	136
Словник базових понять	137
Розділ III	
Психологія управлінської діяльності	139
3.1. Загальна характеристика управління як соціально-психологічного феномена	139
3.1.1. Цілепокладання як умова ефективності управлінської діяльності.....	144
3.1.2. Мотивація управлінської діяльності	148
3.1.3. Функції управління	151
3.1.4. Принципи управління	174
3.2. Психологічна структура управлінської діяльності	176
3.2.1. Управлінські відносини.....	182
3.2.2. Методи управління.....	184
3.3. Менеджмент як специфічний вид управлінської діяльності....	187
3.4. Психологічні аспекти управлінської діяльності у туризмі.....	193
Література	202
Питання для самоконтролю.....	202
Словник базових понять	203
Розділ IV	
Особистісні характеристики керівника у туризмі	204
4.1. Психологічні властивості особистості	204
4.1.1. Поняття особистості у психології	204
4.1.2. Індивідуально-типологічні властивості людини	209

4.1.3. Особливості становлення особистості на різних етапах вікового розвитку	231
4.2. Психологічна готовність керівника до управлінської діяльності	250
4.3. Психологічний профіль особистості керівника	265
4.3.1. Професійні якості керівника	267
4.3.2. Стилї керівництва в системах управління	276
4.3.3. Феноменологія лідерства в управлінні	287
4.3.3 (1) Теорії лідерства	290
4.3.3.(2) Типологія лідерства	316
4.4. Ефективність керівництва у туристичній діяльності	321
Література.....	336
Питання для самоконтролю.....	337
Словник базових понять.....	338
Розділ V	
Соціально-психологічні засади управління конструктивною взаємодією у соціальних групах	340
5.1. Комунікативний ресурс управлінської діяльності	340
5.1.1. Природа спілкування і комунікації	341
5.1.2. Психологічні особливості міжособистісного та ділового спілкування в управлінській діяльності	358
5.1.3. Діалогічне спілкування як умова ефективної суб'єкт-суб'єктної взаємодії	371
5.2. Соціально-психологічні аспекти управління динамічними груповими процесами	375
5.2.1. Сутнісні характеристики соціальної групи	375
5.2.2. Специфіка туристських груп	381
5.2.3. Динамічні процеси у групах	387
5.2.4. Командоутворення в організаціях	408
5.3. Психологічні аспекти організаційної культури	424
Література	433
Питання для самоконтролю.....	434
Словник базових понять	435

Розділ VI	
Соціально-психологічні виміри управління конфліктними ситуаціями.....	436
6.1. Психологічна природа конфліктів	436
6.1.1. Сутність та види конфліктів	438
6.1.2. Причини виникнення конфліктів в управлінні	453
6. 2. Форми і типи поведінки людини у конфліктній ситуації	460
6.3. Психологічні характеристики особистості у конфлікті	465
6.4. Управління конфліктними ситуаціями	470
6.5. Соціально-психологічні особливості конфліктів у туристичній галузі	489
Післямова	496
Література.....	497
Питання для самоконтролю.....	498
Словник базових понять.....	499

ПЕРЕДМОВА

Реалії сучасних вимірів соціокультурного простору із необхідністю зумовлюють переосмислення ціннісного контенту розвитку цивілізації. У ментальному просторі людини інформаційного суспільства форматується новий тип світобачення, що дозволяє людині сприймати мінливість ситуації невизначеності, нестабільності як природне середовище свого існування. Зростання ролі людини в організації та модифікації власної діяльності спричиняє активний пошук потенційних резервів її оптимізації, можливостей самоздійснення, саморозвитку у русі інформаційних потоків ХХІ століття.

Основним фактором успішного майбуття людства в нових реаліях хронотопу сучасності беззаперечно визнається *управління розвитком*, що із необхідністю вимагає реального розуміння проблем і задач управлінської діяльності, стратегічного бачення наслідків діяльності людини у різних сферах життєтворчості, й зокрема – у туризмі.

Реалізація психологічних аспектів управління у туризмі є однією із новітніх тенденцій розвитку науково-практичних напрямів становлення туризмології. Психологія має велике значення в туристичному бізнесі, адже знання психологічних закономірностей, механізмів здійснення туристичної діяльності – це перші кроки до успішного функціонування турфірм. Також важливе місце у туристичному бізнесі посідає ефективність взаємодії продавців та споживачів туристичних послуг із врахуванням певної психологічної специфіки кожної із сторін. Туристична подорож, для її успішного здійснення, вимагає знання та врахування індивідуально-типологічних та вікових особливостей суб'єктів туристичної діяльності, психологічних закономірностей паритетного діалогу, організації безконфліктної взаємодії, механізмів управління туристичною групою.

Як приборкати свої емоції, стихії пристрастей? Як передбачити поведінку іншої людини? Як забезпечити ефективність своєї діяльності у складних умовах сьогодення? Як навчитися керувати, а не правити людьми? – ці та подібні питання знаходяться у компетенції психології – науки, від якої світ чекає рекомендацій щодо «правильного» життєтворення. Але відповіді варто шукати не у самій психології, а за допомогою психології. Вона готова надати допомогу кожному. Шлях до мети починається із самопізнання, із оволодіння психологічною культурою. І вивчення навчальної дисципліни «Психологія управління у туризмі» є важливим кроком формування психологічної компетентності фахівців з туристичної діяльності.

Разом з тим автор усвідомлює, що дане видання не вичерпує усієї проблемності означеного контексту, і буде вельми вдячний читачам за корисні поради і критичні зауваження, які сприятимуть покращенню книги.

*Н.М.Токарева, професор
доктор психологічних наук*

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА АКАДЕМІЧНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ»

Навчальна дисципліна «Психологія управління в туризмі» передбачена структурно-логічною схемою підготовки фахівців ступеня бакалавра за освітньо-професійною програмою «Сфера обслуговування. Туризм». «Психологія управління в туризмі» є складною інтегрованою академічною дисципліною, пов'язаною із такими навчальними дисциплінами, як:

- 1) **Філософія туризму** як світоглядна, теоретико-методологічна, інтегративна основа туризмології, що обумовлює методологічні основи аналізу психічних явищ та забезпечує логіку психологічних досліджень (систему категорій, принципів наукової теорії тощо);
- 2) **Загальна психологія**, зв'язок із якою проявляється в активному використанні наукових фактів щодо специфіки, структури й проявів окремих психічних функцій та психологічних особливостей туристичної діяльності як однієї з форм активності людини;
- 3) **Соціальна психологія**, що досліджує механізми функціонування і вияву соціально-психологічної реальності, яка формується у процесі суб'єктивного відображення людиною об'єктивних соціальних відносин та соціальних спільностей і характеризує особистість та групу;
- 4) **Диференційна психологія**, зв'язок із якою дозволяє простежити можливості врахування індивідуально-типологічних властивостей особистості при управлінні туристичною діяльністю;
- 5) **Туризмологія**, що вивчає соціокультурні та соціально-психологічні феномени в туризмі, їх вияв та формування в особистості туриста, туристській діяльності, соціально-психологічні особливості туристської групи та управління сферою туризму; надає дисципліні профільного спрямування;
- 6) **Менеджмент організацій**, що досліджує систему інструментів управління організаціями, методики проведення оцінки ефективності управління підприємством;
- 7) **Менеджмент у туризмі**, вивчення якої забезпечує розуміння організаційно-функціональних основ управління туристичними фірмами та особливості управління інвестиційними програмами розвитку регіонального туризму.

Передумовами опанування навчальної дисципліни є розуміння сутнісних характеристик проблемного поля дисциплін «Основи туризмознавства», «Організація туристичних подорожей» та «Організація екскурсійної діяльності».

Специфіка вивчення навчальної дисципліни «Психологія управління в туризмі» здобувачами вищої освіти полягає у психологічній підготовці особистості до здійснення функцій менеджера у туризмі, що передбачає

розуміння психологічних основ управлінської діяльності, усвідомлення закономірностей психосоціальної взаємодії в організації, оволодіння сучасними психологічними методами ефективного управління персоналом та туристською групою.

Мета навчальної дисципліни «Психологія управління в туризмі» зорієнтована на ознайомлення здобувачів вищої освіти із знаннями щодо психологічних закономірностей системного управління організаціями, формування умінь, практичних навичок та компетентностей для успішної реалізації професійної діяльності, ефективного використання людських ресурсів та прийняття адекватних управлінських рішень у сфері туризму.

Навчальна дисципліна «Психологія управління в туризмі» спрямована на реалізацію студентоцентрованого навчання на засадах особистісно-діяльнісного підходу.

Основні **завдання** навчальної дисципліни «Психологія управління в туризмі»:

- домагатися засвоєння здобувачами вищої освіти основних психологічних категорій, розуміння механізмів, закономірностей управлінської діяльності;
- формувати у здобувачів вищої освіти концептуальне уявлення про роль психологічної культури в організації взаємодії або співпраці з діловими партнерами та іншими учасниками туристичних відносин;
- сприяти систематизації психологічних знань, умінь та навичок, їх використанню для аналізу, оцінки і вирішення управлінських задач у туристичній діяльності;
- підвищувати рівень управлінської компетентності майбутніх фахівців у туристичній галузі за допомогою осмислення ними психологічних закономірностей соціального управління, формування вміння адекватно оцінювати соціально-психологічні явища;
- формувати у здобувачів вищої освіти розуміння закономірностей міжособистісної взаємодії, профілактики конфліктів, розвитку соціальних (зокрема – туристичних) груп; формувати навички безконфліктної поведінки в умовах прийняття відповідальних рішень;
- сприяти засвоєнню ефективних засобів та технологій оптимального соціально-психологічного впливу на поведінку особистості в рамках туристичного походу, а також для створення належного соціально-психологічного клімату у виробничому колективі;
- сприяти формуванню у здобувачів вищої освіти позитивної спрямованості на оволодіння майбутньою професією та подальше самовдосконалення, формуванню професійних компетентностей щодо вирішення професійних завдань у галузі психології управління.

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Вивчення навчальної дисципліни «Психологія управління в туризмі» зорієнтоване на формування важливих **компетентностей** фахівців:

- психологічної обізнаності та самовираження: здатності аналізувати та інтерпретувати психічні явища, ідентифікувати особливості психічного розвитку суб'єктів туристичної діяльності, пропонувати шляхи вирішення (профілактики) психологічних проблем відповідно до вікових особливостей цільової аудиторії та бажаних результатів;
- здатності до самооцінювання (і зокрема у професійній діяльності), критичної саморефлексії та визначення індивідуальних потреб у професійному розвитку й самоосвіті;
- соціально-психологічних компетентностей: здатності до конструктивного спілкування у різних соціокультурних середовищах із фахівцями та споживачами туристичних послуг державною мовою усно й письмово;
- співпрацювати у команді, вести діалог, критично оцінювати події та явища фахової діяльності, ефективно взаємодіяти із людьми; обирати оптимальну комунікаційну стратегію у спілкуванні з групами та окремими особами;
- співпрацювати на принципах толерантності та діалогу з колегами, представниками інших культур та релігій, прибічниками різних політичних поглядів, цінувати мультикультурність та різноманітність світу;
- здійснювати одноосібне та командне розв'язання складних завдань у професійній діяльності у змінних умовах та нести відповідальність за прийняття управлінських рішень;
- ефективно працювати з інформацією: добирати необхідну інформацію з різних джерел, зокрема з фахової літератури та електронних баз, критично аналізувати й інтерпретувати її, впорядковувати, класифікувати й систематизувати;
- використовувати інформаційні й комунікаційні технології для вирішення комплексних задач управління у туристичній діяльності; добирати приклади для підтвердження власної думки, складати план виступу і повідомлення;
- дотримуватися моральних, етичних, правових, культурних норм, кодексу професійної етики, принципів академічної доброчесності

Дане навчальне видання є спробою представити психологічний дискурс проблемного поля управління у галузі туризму, розкрити психологічні ресурси конструктивного вирішення різноманітних проблем організації туристичної діяльності у непростих умовах трансформаційного суспільства.

ТЕОРЕТИЧНІ ВЕКТОРИ АНАЛІЗУ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

1.1. Психологія як наукова дисципліна

*Якими б дорогами не йшов, не знайдеш меж душі,
такий глибокий її логос*

Геракліт, давньогрецький філософ



Здійснення особистості відбувається у постійному саморусі буття, координатами якого є *зовнішня* (об'єктивна, що виявляється у вчинках, у поведінці, котрі можна спостерігати ззовні) та *внутрішня* (суб'єктивна) реальності. Суб'єктивний світ існування людини відзначається складністю й багатогранністю організації, він безмежний у просторі і розгортається в усіх вимірах часу: минуле, сьогодення, майбутнє. Лише людина може згадувати минуле, зазирати у завтрашній день, мріяти, вибудовувати перспективи власного життя, вести внутрішній діалог із собою.

Дослідження сутності і закономірностей функціонування внутрішнього (психічного) світу людини становить коло інтересів наукової психології як академічної дисципліни.

Психологія (від грец. ψυχή (*psyche*) – дух, душа та λόγος (*logos*) – наука, поняття, вчення) – наука про закономірності, розвиток і функціонування психіки як особливої форми життєдіяльності людини і тварин

Психологія має давню історію, але як самостійна наукова дисципліна вона постає лише наприкінці XIX століття. За короткий історичний період свого існування психологія утвердилася як відносно автономна галузь наукового знання, що вирізняється лише її притаманною теорією, методологією, методами дослідження.

Психологія існує на перетині природничих і соціальних наук, але має власне неповторне поле дослідження – *психічну реальність*; особливості психології як науки обумовлені передусім особливостями психічної реальності. З того, що психічна реальність має особливий статус в людському житті, витікає її непересічне значення психологічних знань для людини.

У системі наук психології належить особливе місце:

- 1) це наука про найскладніше, що відоме людству. Адже психіка – це *властивість високоорганізованої матерії* – мозку;
- 2) у психології поєднуються об'єкт і суб'єкт пізнання: психічні функції є для людини засобом пізнання зовнішнього світу (фізичного і соціального) й, водночас, виступають предметом осмислення і усвідомлення;

Над цим варто подумати!

Людина насмілилася за допомогою мислення розпочати дослідження самого мислення. ...Завдання психології незрівнянно складніше завдань будь-якої іншої науки, бо лише у ній думка робить поворот на себе. Лише в ній наукова свідомість людини стає її науковою самосвідомістю...

Ю. Б. Гінпенрейтер

- 3) психологія відзначається унікальними практичними результатами

Над цим варто подумати!

Пізнати дещо – означає навчитися ним управляти.

Навчитися управляти своїми психічними процесами, функціями, здібностями – задача, звичайно ж, більш грандіозна, ніж, наприклад, освоєння космосу. При цьому слід особливо підкреслити, що, *пізнаючи себе, людина буде себе змінювати*»

Ю. Б. Гінпенрейтер

На сучасному етапі соціокультурного розвитку цивілізації – у постіндустріальному (інформаційному) суспільстві – психологія посідає чільне місце у системі наук, що поєднує природничі та суспільні парадигми досліджень; усе більш нагальною є потреба застосування психологічних знань у різних галузях життєдіяльності людини. Знання психологічних закономірностей, застосування психологічних методів та прийомів сприяє підвищенню ефективності праці фахівців, допомагає досягти мотиви

вчинків суб'єктів діяльності, регулювати взаємини між ними, зважаючи на індивідуально-типологічні та вікові особистісні характеристики.

Важливим для кожної людини є також здатність орієнтуватися у власному психічному світі – тобто в самій собі; і це не менш важливо, ніж орієнтуватися у світі зовнішньому. Людина і навколишній світ – це дві безодні, пізнавати їх можна без кінця.

Психологія як наукова дисципліна в якості своєї основи використовує певний життєвський, емпіричний досвід людини.

Чим вони різняться – життєвська та наукова психологія?

Це варто знати! Співвіднесення життєвських та наукових психологічних знань	
<i>Життєвські психологічні знання</i>	<i>Наукові психологічні знання</i>
Знання конкретні, ситуативно обумовлені, орієнтовані на вирішення прагматичних задач	Наука орієнтована на узагальнення, для чого використовує <i>наукові поняття</i> , в яких відображено найбільш суттєві властивості предметів і явищ, загальні зв'язки і співвідношення
Життєвські психологічні знання інтуїтивні; вони набуваються методом спроб і пристосування	Наукові психологічні знання раціональні й усвідомлені; набуваються шляхом висунення й перевірки гіпотез та логічних наслідків
Життєвський досвід обмежено передається від старшого покоління до молодшого покоління	У науці знання акумулюються у поняттях і законах, фіксуються у науковій літературі і передаються за допомогою вербальних засобів (мови і мовлення)
Основні методи отримання життєвських знань обмежені спостереженням (спогляданням) і міркуваннями	Основними методами наукових досліджень є спостереження і експеримент, що дозволяє цілеспрямовано моделювати певні умови для виявлення закономірностей, яким підпорядковується досліджуване явище
Фактичний матеріал життєвської психології обмежений персональним досвідом конкретної людини	Наукова психологія використовує широкий, різноманітний і унікальний фактичний матеріал (накопичений у спеціальних галузях психологічної науки), недоступний у своєму обсязі жодному носієві життєвської психології

Протягом існування психологічної науки її предмет змінювався: прагнення до все більш точного визначення предмету, його переформулювання у зв'язку з новими світоглядними позиціями, повернення

до попередніх формулювань у пошуку втрачених аспектів смислу – все це є нормальним процесом історії науки.

Предметом сучасної психології прийнято вважати *психіку* як властивість високоорганізованої матерії, що виявляється у здатності *активного відображення* суб'єктом об'єктивного світу.

Принципи психічного відображення об'єктивної реальності викладені у теорії відображення *Олексія Миколайовича Леонтьєва*.



Леонтьєв О. М.

У своєму виступі на XVIII Міжнародному психологічному конгресі у серпні 1966 року «*Поняття відображення та його значення для психології*» Олексій Миколайович Леонтьєв означив поняття відображення як ключове для психології та сформулював базові положення теорії відображення.

Згідно із вченням О. М. Леонтьєва **психіка** – це особлива ідеальна *форма відображення* об'єктивної реальності у вигляді якісно своєрідного *психічного образу*, завдяки якій індивід отримує можливість вийти з під впливу безпосередніх умов свого існування і регулювати свої стосунки з довколишнім світом, виходячи із власних цілей та інтересів

У загальному значенні відображення є основною функцією та змістом психіки; за допомогою відображення здійснюється зв'язок та взаємодія усіх явищ у природі. Зміна форм відображення пов'язана з еволюцією матерії.

Розрізняють три основні *форми відображення*:

- *неорганічне* (предмет вивчення фізики, хімії);
- *біологічне* (допсихічне (фізіологічне) та психічне);
- *соціальне* (функціонування свідомості людини).

Психічне відображення (притаманне як людині, так і тваринам) проявляється у формі окремих *відчуттів* (зорових, слухових, нюхових, смакових, больових тощо), відображення предметів та явищ об'єктивного світу (*сприймання*), а також їхніх об'єктивних співвідношень у вигляді предметних ситуацій (елементарні *інтелектуальні реакції*).

Відображення забезпечує орієнтування індивіда у навколишньому середовищі та регуляцію поведінки в динамічних умовах середовища (саме тому відображення постійно удосконалювалося в процесі еволюції).

Психіка – суб'єктивне, сигнальне, соціально обумовлене відображення дійсності у ідеальних образах, на підставі яких здійснюється активна взаємодія людини із середовищем (Рис. 1.1.)

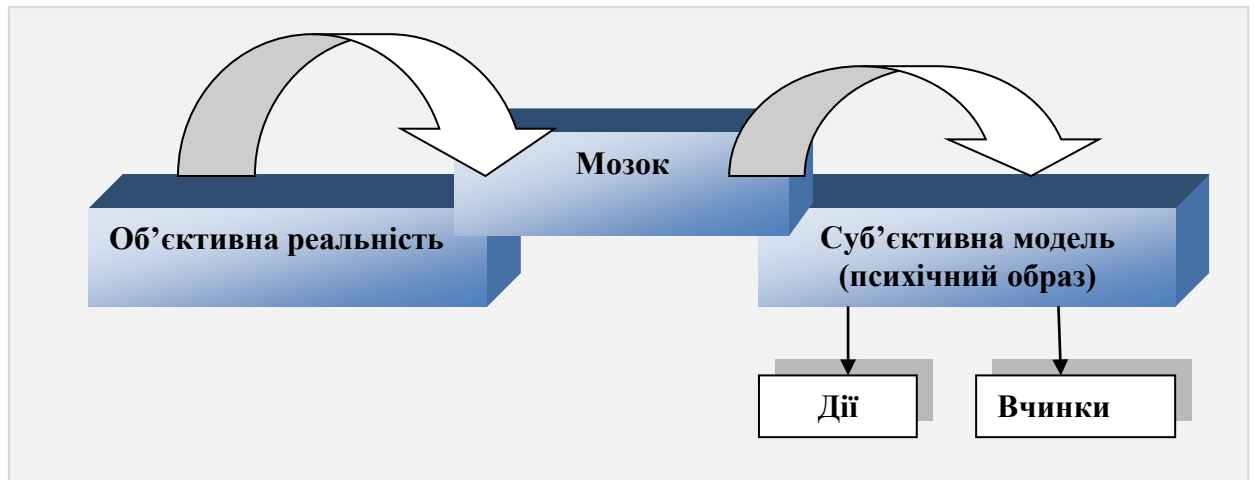


Рис. 1.1. Модель психічного відображення

Результат психічного відображення – *психічний образ* – інформаційна суб'єктивна модель дійсності; властивостями психічних образів (згідно із теорією відображення О. М. Леонтьєва) є такі:

- образи ідеальні (нематеріальні) і суб'єктивні;
- несуть інформацію про локалізацію реальних об'єктів у зовнішньому (об'єктивному) просторі;
- психічні образи – це результат активної діяльності мозку;
- психічні образи відображують значимість потреб людини або сенсу задачі, яка стоїть перед людиною;
- образи пластичні, інформаційно ємні.

Як форма відображення дійсності високоорганізованою матерією – нервовою системою, мозком – *психіка характеризується низкою особливостей*:

- 1) психічне відображення має *активний характер*, пов'язаний із пошуком та добором способів дій, які відповідають умовам середовища;
- 2) психічне відображення має *випереджувальний характер*, забезпечує функцію передбачення наслідків діяльності та поведінки;
- 3) кожний психічний акт є результатом дії *об'єктивного через суб'єктивне*, через людську індивідуальність, що накладає відбиток унікальності на її психічне життя;
- 4) у процесі активної діяльності психіка постійно вдосконалюється й розвивається.

Психіка індивідуальна.

Це варто знати!

Важливим є розуміння проблеми співвідношення нервової системи (матеріального) та психіки (ідеального), що складає сутність так званої психофізіологічної проблеми.

Психіка є функцією (тобто способом дії) нервової системи і у вищому її виявленні – мозку. Психічне – нематеріальне (ідеальне), функція не може бути матеріальною, оскільки це процес, дія. *Можна навести за аналогією такий приклад: функція автомобіля – рух, переміщення у просторі, хоча сам автомобіль є матеріальним об'єктом. Рух не є самим автомобілем, це процес зміни його положення у просторі.* Подібне співвідношення прослідковується між ідеальним (психікою) і матеріальним (мозком). Саме в цьому сенсі психічне нематеріальне. Його носій – мозок – матеріальний. Механізми, які породжують психіку є матеріальними, це – хіміко-фізичні та умовнорефлекторні процеси в нервовій системі. Але *сама психіка нематеріальна, вона – результат цих процесів.* Водночас психічне неможливо від'єднати від матеріального, подібно до того, як не можна від'єднати рух (переміщення у просторі, наприклад) від матеріального об'єкта, що рухається (наприклад, від автомобіля).

Отже, матеріальне (тіло, мозок) – первинне, воно породжує психічне (ідеальне). Психічне – вторинне (як властивість певної форми руху матерії) і виникає тільки за певних матеріальних умов.

Психічний вимір життя людини містить у собі три взаємопов'язані сторони: *пізнавальну* (відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, мовлення, уява), *емоційну* (переживання ставлення до того, що людина пізнає й що із нею відбувається) та *поведінкову* (вплив на довколишній світ, активна діяльність у вимірах реального світу).

Структуру внутрішнього суб'єктивного досвіду особистості утворюють психічні явища:

- 1) *психічні процеси* – окремі цілісні акти відображувально-регуляційної діяльності, спрямованої на пізнання і взаємодію зі світом об'єктивної реальності; психічні процеси характеризують три сторони психічного й поділяються на:
 - *пізнавальні процеси* (відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, мовлення, уява), за допомогою яких людина пізнає, досягає світ і саму себе; особливе місце серед пізнавальних процесів займає увага, що присутня у всіх процесах і дозволяє сконцентруватися, зосередитися на чому-небудь;
 - *емоційні процеси*, що відображують переживання людиною свого ставлення до явищ навколишнього світу, подій свого внутрішнього життя, визначають їх значимість);
 - *вольові процеси*, що забезпечують свідому регуляцію поведінки, можливість діяти згідно із прийнятим наміром;
- 2) *психічні стани* – поточні модифікації психічної діяльності людини (бадьорість, втома, стрес, радість, тривога, апатія, фрустрація тощо.);

відображують своєрідність впливу на людину певних подій зовнішнього і внутрішнього життя й характеризують функціонування психіки у поточний момент часу за критеріями працездатності, інтенсивності, швидкості, якості тощо;

3) *психічні властивості* – найбільш стійкі і суттєві особливості психіки, що відрізняють людину або групу людей від інших. До них належать:

- темперамент, що визначає динамічні властивості психіки;
- характер – узагальнені способи поведінки, що обумовлюють тип адаптації людини до середовища;
- здібності – потенційні можливості психіки, що обумовлюють успішність діяльності;
- спрямованість особистості – система потреб, інтересів, ідеалів.

Особливою формою відображення є **соціальне відображення** – свідомість людини – результат суспільно-історичного розвитку людини.

У своїй еволюції людина (як частка природи) піднялася на найвищий рівень відображення – *відображення себе в самій собі як своїй природній органічній матерії*. Водночас свідомість є найвищим рівнем розвитку психіки як форми відображення дійсності.

Свідомість – властивий людині спосіб ставлення до об'єктивної дійсності, опосередкований усезагальними формами суспільно-історичної діяльності людей. Свідомість – це ставлення до світу **із знанням** його об'єктивних закономірностей

З переходом до суспільних форм життя поряд із двома джерелами психічного розвитку (спадково закріпленою програмою еволюційного розвитку та власним досвідом самого індивіда) виникло третє джерело, що форматує людську діяльність – трансляція та засвоєння суспільного досвіду.

Соціальне відображення має ряд властивостей, що відрізняють його від психічного відображення тварин:

- 1) наявність усвідомлених цілей діяльності (цілеспрямованість);
- 2) знання про дійсність та усвідомлене ставлення до природи, до себе та інших людей;
- 3) здатність реагувати не лише на конкретні зовнішні подразники, але й на «сигнали цих сигналів», якими є абстрактні поняття – слова;
- 4) чітке розрізнення суб'єкта і об'єкта («Я» – не «Я»); людина здатна виділити саму себе із навколишнього світу (з поміж інших людей, тварин, речей тощо). Тож свідомість людини містить й самосвідомість.

1.2. Інтегративний характер психології управління



Системність розвитку цивілізації у XXI столітті із необхідністю потребує усвідомлення механізмів актуалізації ресурсного потенціалу кожного суб'єкта життєтворчості у несталому агресивному середовищі. Планування розвитку особистості, оволодіння психологічними техніками і сучасними комунікативними технологіями ділового спілкування – сфера відповідальності **психології управління**.

Психологія управління зосереджує свої інтереси саме на психологічних аспектах управлінської діяльності.

Психологія управління – галузь психології, що вивчає психологічні закономірності і механізми психічної діяльності людини у сфері управління

Функціонування психології управління відбувається у двох дискурсах: теоретичному (науково-академічному) і прикладному (практичному).

Це варто знати!

В сучасному мобільному світі не викликає сумнівів той факт, що керівник будь-якого рівня покликаний вирішувати два взаємопов'язані завдання:

- засвоєння теоретичних основ раціонального управління, тобто наукових концептів управління (завдання вирішується у процесі навчання);
- напрацювання умінь творчого застосування положень цієї науки, тобто опанування мистецтвом управління (завдання розв'язується у процесі практичної діяльності)

Предметне поле наукових досліджень психології управління означає системну єдність проблем управлінської діяльності, серед яких, зокрема, психологічні аспекти діяльності керівника організації і психологія його особистості, психологічні аспекти підбору кадрів, соціально-психологічні

питання колективів і виробничих груп, психолого-педагогічні проблеми, що виникають у процесі підготовки або перепідготовки кадрового складу. Психологія управління вивчає роль людського фактору в управлінні, оптимальний розподіл професійних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціально-психологічні якості керівника тощо.

Окреслення предмету психології управління у сучасній науці належить до дискусійних питань. У вимірах аналізу психології управління як інтегративної науки *предмет* психології управління може бути означений як система закономірностей діяльності людини у вимірах реалізації управління, що передбачає:

- 1) функціональний і структурний аналіз управлінської діяльності;
- 2) соціально-психологічний контент управлінських і виробничих груп, а також взаємин, що виникають між членами даних колективів;
- 3) дослідження проблем організації взаємодії між керівником і співробітниками організації.

Психологія управління обумовлює осмислення закономірностей функціонування колективу людей, об'єднаних спільною ідеєю і цінностями.

У площині аналізу закономірностей функціонування організації *змістовна сторона управління* інтерпретується як підтримання цілісності, досягнення цілей, розвиток організації (що являє собою систему скоординованої діяльності двох і більше осіб); означене забезпечується за рахунок планування, організації, регулювання і контролю, що спираються на повторювані цикли отримання і переробки інформації.

Предмет психології управління – психологічні закономірності діяльності людини у контексті реалізації основних управлінських функцій

Серед ключових завдань психології управління виокремлюються такі:

- 1) аналіз та вивчення методологічних та теоретичних засад психології управління, розроблення методів і методик теоретико-прикладних досліджень;
- 2) психологічний аналіз діяльності керівництва, зорієнтованої на прийняття оптимальних управлінських рішень і забезпечення функціонування організації (функціональний зміст управлінської діяльності, розробка кадрової політики, створення дійових механізмів управління організацією як соціотехнічною системою);
- 3) вивчення механізмів здійснення психічної регуляції діяльності трудового колективу як у сталих, так і в екстремальних умовах, дослідження психологічних та соціально-психологічних чинників, що впливають на ефективність діяльності персоналу;

- 4) дослідження феномену лідерства, пошук та актуалізація особистісних ресурсів управлінського персоналу (стилі управління, психологічний профіль успішного керівника, мотиваційна сфера особистості менеджера);
- 5) психологічний супровід професійної діяльності управлінського персоналу (аналіз проблем професійної ідентифікації, фахової підготовки і підвищення кваліфікації, психологічні показники ефективності розвитку особистості керівника, профілактика професійної управлінської деформації й регресивного особистісного розвитку керівництва);
- 6) вивчення процесів групової взаємодії, згуртування персоналу навколо цілей організації, удосконалення стилю і культури ділових взаєностосунків, формування сталого мікроклімату у колективі;
- 7) дослідження способів і механізмів мотивації співробітників;
- 8) створення психологічних управлінських рекомендацій щодо практичного застосування психологічних знань в сфері управління, вирішення конфліктів і регуляції психологічного мікроклімату в колективах організації.

Це варто знати!

За своїми задачами психологія управління є прикладною наукою, основним завданням якої є підвищення ефективності та якості діяльності у системах управління

Дослідження у психології управління здійснюються на двох рівнях:

- 1) теоретико-методологічний рівень, у площині якого вивчаються загальні питання психології управлінської діяльності, психологічні особливості керівників і керівництва, взаємини керівника і виконавців, теоретичні аспекти управління соціально-психологічними процесами у соціокультурному просторі людської цивілізації;
- 2) прикладний (галузевий) рівень, що означає особливості управлінської практичної діяльності в окремих галузях виробництва і формалізує (зокрема – через систему рекомендацій) вимоги до відповідальної професійної майстерності менеджерів різного рівня.

В цілому завдання для психології управління означає саме практика управлінської діяльності; психолог має реагувати на запити менеджмента, чітко усвідомлюючи, яким чином й у якому контексті він може сприяти вирішенню проблем в управлінській діяльності. Знання у психології управління поділяються на фундаментальні й прикладні. *Фундаментальні знання* зорієнтовані на розвиток науки, удосконалення науково-методологічних уявлень про феноменологію управління; *прикладні знання* забезпечують розв'язання конкретних проблем управлінської діяльності.

1.2.1. Структура та функції психології управління

Проблемне поле психології управління (Рис.1.2.) як інтегративної дисципліни розгортається у таких напрямках:

- *загальна теорія управління*, що пояснює особливості функціонування системи управління, розкриває роль і місце управлінської діяльності у соціально-економічному розвитку держави, у підвищенні ефективності та результативності праці;
- *загальні теоретичні засади психології* формують уявлення щодо природи особистості у системі управління, психологічні особливості її внутрішнього світу, рушійні сили розвитку, закономірності поведінки і діяльності у певних управлінських ситуаціях;
- *спеціальні психологічні та управлінські теорії* забезпечують конкретизацію й уточнення загальних положень теорії управління теоретичних засад психології стосовно окремих особливостей і механізмів організованої діяльності суб'єктів управління.



Рис.1.2. Структура проблемного поля психології управління

Психологія управління як навчальна дисципліна складається із окремих розділів, що у своїй цілісності дозволяють повною мірою розглянути психологічний контент управлінської діяльності:

- 1) *вступ до психології управління*, у межах якого окреслюється загальна характеристика психології управління як науки, визначається її предмет, завдання, методологічні та методичні параметри, функції, категоріальний апарат;
- 2) *історія розвитку психології управління* – розділ, що забезпечує аналіз етапів розвитку ідей психології управління в надрах філософії та соціології, вивчає становлення психології управління як самостійної галузі знання;
- 3) *психологія особистості в системі управління* – розділ, що означає психологічні підходи до вивчення особистості керівника, психологічні показники ефективності управлінського розвитку керівника, його психологічні якості й риси, стилі керівництва, типологічні особливості керівника і підлеглого, мотиваційну сферу особистості керівника, проблеми лідерства і керівництва;
- 4) *психологія організації в управлінні* – розділ, що висвітлює проблеми співвідношення «індивідуального» і «групового» у психології управління, закономірності організаційної поведінки, механізми функціонування та розвитку організації;
- 5) *психологія управлінської діяльності* – розділ психології управління, що вивчає управлінську діяльність як різновид професійної діяльності, аналізує її функції, виокремлює мотиви управлінської праці, її соціокультурні, етнопсихологічні та акмеологічні особливості; також розглядаються об'єктивна і суб'єктивна сторони вирішення управлінських завдань, мотиваційні чинники прийняття управлінських рішень, методи розв'язання управлінських завдань;
- 6) *соціально-психологічні виміри управлінської діяльності* – розділ, в якому розглядаються проблеми спілкування в міжособистісних стосунках системи управління, особливості ведення ділових переговорів, причини ділових та емоційних конфліктів в управлінській діяльності, шляхи та методи їх розв'язання;
- 7) *психологія управління кадрами* – розділ, зорієнтований на вивчення підходів щодо добору кадрів, планування роботи з персоналом, оцінювання діяльності співробітників, психологічного консультування та навчання кадрів в організації, висвітлюється роль психологічної служби в процесі вдосконалення системи управління;
- 8) *психологічний імідж організації і керівника* – розділ, де подаються психологічні особливості організації рекламної компанії, створення іміджу організації та керівника.

Психологія управління реалізує усі властиві психологічній науці *функції* (від лат. *functio* – відправлення – коло діяльності; призначення).

Серед основних **функцій** психології управління як самостійної галузі знань науковою спільнотою визнано такі:

- *теоретико-пізнавальна функція* – забезпечує пізнання психічної реальності, її структури, механізмів розвитку та функціонування із позиції інтересів людини у контексті організації управлінської діяльності;
- *прогностична функція* – передбачає формування психологічних прогнозів щодо розвитку керівника та векторів його управлінської діяльності, усвідомлення ресурсного потенціалу процесів управління;
- *соціально-психологічна функція* – зорієнтована на систематизацію знань із проблем ділового спілкування та взаємодії учасників управлінського процесу;
- *соціокультурна функція* – має за мету означення соціальних, психологічних, культурологічних аспектів управлінської культури;
- *гуманістична функція* – сприяє дотриманню морально-етичних норм щодо ролі особистості у процесі управління та здійснення управлінської діяльності;
- *прикладна функція* – полягає у напрацюванні (на основі теоретичного і емпіричного аналізу управлінських процесів) практичних рекомендацій щодо оптимізації управлінської діяльності;
- *синтезуюча функція*, призначенням котрої є систематизація знань інших наук (філософії, соціології, ергономіки, конфліктології, політології тощо) та галузей психології (соціальної психології, експериментальної психології, вікової та педагогічної психології, диференційної психології, психології праці тощо) із метою реалізації диференційованого підходу до суб'єктів управлінської діяльності.

Підвищення уваги до психології управління, попит на її наукову та прикладну продукцію зумовили динамічний розвиток цієї галузі знання у сучасному інформаційному суспільстві.

Основними *джерелами* виникнення і розвитку психології управління наукова спільнота визнає такі:

- 1) потреби управлінської практики: у площині суспільного розвитку людина виступає об'єктом, і, водночас, суб'єктом управління, що вимагає контекстуального урахування психічних даних про людину при аналізі її поведінки і діяльності;
- 2) розвиток психологічної науки, що обумовив перехід психології від феноменологічного опису психічних явищ до системного вивчення механізмів життєдіяльності людини;
- 3) наукові дослідження у полі соціології організацій та управління, у вимірах якої дослідження зосереджувалися на взаємовідносинах людей у системі управління.

Це варто знати!

У процесі конституювання психології управління як самостійної галузі психологічних знань традиційно виокремлюють кілька періодів:

1. Зародження ідей психології управління в надрах філософії та соціології (середина VI століття до н.е. – середина XIX століття).
2. Формування психологічних знань про управління в теорії управління та у сфері психології (середина XIX століття – початок XX століття).
3. Зародження психології управління як самостійної науки (20–30-ті роки XX століття).
4. Функціонування психології управління як інтегративної науки (кінець XX – початок XXI століття), що обумовлено появою на світовому горизонті наукових знань про системні дослідження, теорію змін та синергетику

1.2.2. Міждисциплінарні зв'язки психології управління

Основними тенденціями розвитку сучасних наук є їхня *взаємоінтеграція* (взаємопроникнення) і *диференціація* (поділ на складові у межах системи). Психологія управління також розглядається як складне інтегроване знання (Рис.1.3.), що розвивається у нерозривному зв'язку як із багатьма суспільними науками (філософія, соціологія, політологія, педагогіка та інші), так і з тими, що сфокусовані на проблемах управління виробництвом, підприємницькою та бізнесовою діяльністю.

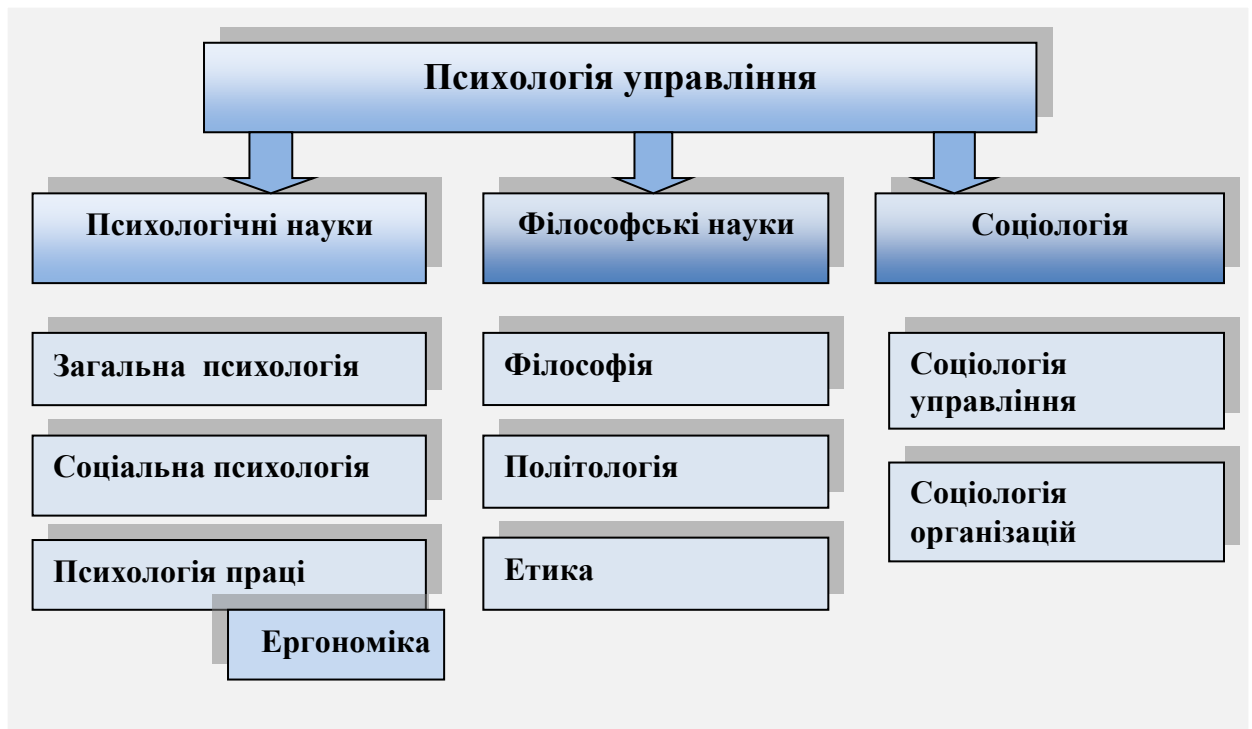


Рис.1.3. Міждисциплінарні зв'язки психології управління

Методологічним підґрунтям психології управління як науки є *філософія*, що визначає закономірності виявлення джерел активності, світоглядних перспектив функціонування особистості у соціокультурному просторі.

Соціологія і соціальні дисципліни важливі для психології управління як контекстуальний простір теоретичної бази (виміри рольової теорії суб'єкт – суб'єктного підпорядкування, теорія соціалізації, теорія установок тощо); також соціологічний ресурс є необхідним для аналізу соціально-економічних умов розвитку організацій, процесів соціальної взаємодії у групах.

Важливе місце у функціонуванні та розвитку психології управління займає *ергономіка*, яка об'єднує методи і результати досліджень психології, фізіології, антропології, гігієни праці та технічних наук, комплексно вивчає людину (або групу людей), що оперує у своїй діяльності технічними засобами або технічними системами у певному виробничому середовищі.

Ергономіка (від грец. *έρως* – праця, *νόμος* – закон; закон діяльності; англ. **ergonomics**, human engineering) – це галузь знань, яка комплексно вивчає особливості трудової діяльності людини в системі «людина-техніка-довкілля» задля уможливлення її ефективності, безпеки та комфорту

Особливими є взаємозв'язки психології управління із різними психологічними дисциплінами. Психологія управління спирається на фундаментальні закономірності функціонування психіки, використовує систему понять *загальної психології* – галузі психологічної науки, що вивчає загальні, універсальні принципи психічного відображення об'єктивної реальності, акумулює в собі базові теорії; це дозволяє більш точно означувати особливості життєдіяльності конкретної людини (із особливим персонологічним профілем: темпераментом, характером, здібностями, типологічними особливостями волі, емоцій, інтелекту) у контексті управлінського процесу.

Психологія особистості – наука, що досліджує психологічну (інтелектуальну, вольову, емоційну) структуру особистості, загальні й специфічні закономірності її психіки, – забезпечує психологію управління результатами конкретних спостережень, узагальненнями й міркуваннями щодо таких функціональних характеристик особистості як самосвідомість, самооцінка, образ «Я», життєвий шлях. Використовуючи ці набутки, психологія управління визначає особистісно-індивідуальні передумови ефективної управлінської діяльності, виробляє типологію керівників і науково обґрунтовані методики діагностики їх особистісних якостей.

Важливі для психології управління принципи, методологія, наукові надбання *психології творчості*, сферою інтересів якої є творчі здібності особистості й особливості їх реалізації, активізації творчого потенціалу, а також умови формування і розвитку творчих особистостей в організації. Суттєву роль для психології управління відіграє знання чинників і конкретних методик активізації творчого потенціалу особистості, групи,

всього колективу організації.

Психологія праці – галузь психології, що вивчає психологічні процеси, стани і закономірності роботи психіки людини, пов'язані з трудовою діяльністю та психологічні закономірності організації праці у соціальних групах – дозволяє психології управління осмислити категорію «конкретної діяльності», її структури, конкретизувати психологічні аспекти функціонування людини в умовах управлінської діяльності, сприяє оптимізації управлінських процесів і відносин в організації.

Соціальна психологія вивчає особливості функціонування особистості (як суб'єкта соціальної спільноти) в умовах конкретних життєвих реалій спілкування та приналежності до соціальних груп, вплив соціального середовища на темпи і вектори психічного розвитку людини; психологію управління цікавить управлінський аспект взаємодії – одного із важливих чинників, що сприяють злагодженій діяльності колективу, організації (підприємства).

Психологія управління аналізує різні аспекти поведінки працівника, групи у контексті функціонування організації (що досліджує *психологія організації*), у межах якої реалізовується управлінський процес.

Психологія управління послуговується напрацюваннями *практичної психології* (яка своє завдання вбачає у виробленні конкретних методик і методичних прийомів, спрямованих на розвиток умінь і навичок ділового спілкування, взаємодії спеціалістів, керівників) на етапі створення й реалізації методик, процедур професійного відбору, добору кадрів, формування управлінських структур.

Означене не вичерпує багатогранність взаємодії психології управління з іншими галузями психологічного знання, у процесі якої вона розширює, урізноманітнює свої пізнавальні й прикладні можливості, відповідно збагачуючи суміжні науки.

Разом з тим, серед психологічних дисциплін психологія управління є *самостійним розділом психології*.

1.2.3. Методологічні принципи психології управління

Психологія управління послуговується чіткими методологічними настановами, що є доступними для емпіричної перевірки; абстрактні міркування щодо особливостей управлінської діяльності та життєвські умовиводи науковці трансформують у теорії, котрі можуть бути підтверджені експериментально.

Методологія (*methodology*) – система принципів, методів, способів організації та побудови теоретичної і практичної діяльності для досягнення визначеної мети, а також вчення про цю систему

Вивчення проблемного поля психології управління потребує усвідомлення *комплексу принципів*, які утворюють загальнометодологічну

систему психологічної науки.

Принцип (від лат. *principium* – початок, основа) – основне вихідне положення якої-небудь теорії, вчення, науки, світогляду

Принципи відображують об'єктивну реальність, що існує поза і незалежно від свідомості людини, а отже, вони – об'єктивні. Разом з тим, кожен з принципів – це ідея, тобто суб'єктивна конструкція, яку в думках вибудовує особистість на рівні знань, усвідомлення власного досвіду.

«Принципи психології управління, – як наголошує Л. Е. Орбан-Лембрик, – охоплюють правила, основні положення і норми, якими керуються органи управління в процесі здійснення управлінської діяльності» (Орбан-Лембрик, 2003: 32).

Сучасна психологія управління розвивається згідно із загальнометодологічними (філософськими), загальнопсихологічними та спеціальними (вузьконауковими) принципами пізнавальної діяльності.

Загальнофілософські принципи – найбільш загальні (фундаментальні) принципи, що обумовлюють загальну методологію і становлять основу сучасного пізнавального процесу:

- 1) *Принцип об'єктивності*, що ґрунтується на визнанні об'єктивної (реальної, не спотвореної суб'єктивними переживаннями) сутності предметів і явищ об'єктивної реальності, незалежної від людини, її свідомості. Умовами об'єктивності наукових висновків (інформації) є точність, обґрунтованість (валідність), надійність, достовірність (вірогідність), наукова аргументованість.
- 2) *Принцип конкретності* – обумовлює вивчення істинності тверджень під кутом зору умов місця і часу; визнає, що при зміненні об'єктивних умов, змінюється і об'єктивна істина.
- 3) *Принцип усезагального зв'язку* означає необхідність урахування при вивченні певного психічного явища якомога більшого інформаційного масиву, всієї сукупності фактів у системі їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків.
- 4) *Принцип розвитку (генетичний)* – вивчення життєвих явищ у процесі власної динаміки, що дозволяє встановити об'єктивні закономірності їхнього функціонування; діалектичний розвиток об'єктів, процесів, явищ характеризується спрямованістю, послідовністю, збереженням досягнутих результатів.
- 5) *Принцип єдності теорії та практики*, що означає теорію і практику як нерозривно пов'язані й взаємообумовлені виміри людського життя, визначає діалектику руху знання до істини. Практика визнається вирішальним критерієм істини, джерелом пізнання: усі знання покликані до життя головним чином потребами практики (як

наголошує доктор філософських наук, професор В. І. Касьян). Пізнавальний процес (теорія) зазвичай орієнтований на спрямування і регулювання діяльності людини (практичний вимір життєдіяльності), використання знань задля задоволення матеріальних і духовних потреб людини.

- 6) *Принцип єдності аналізу і синтезу* (аналіз грецькою означає розділення, а синтез – з'єднання) – саме за допомогою цих операцій предмет дослідження подається як система. Аналіз та синтез можуть здійснюватись у різних планах і відношеннях, відповідно до задач системного подання предмету. Можливі кількісний, якісний, структурний, функціональний та інші види аналізу (і, відповідно, синтезу).

У системі конкретних досліджень філософські принципи стверджують методологічну логіку через принципи спеціальної методології.

Загальнопсихологічні принципи – принципи, що визначають логіку дослідження у психологічній науці:

- 1) *Принцип відображення* – розкриває сутність процесу пізнання як цілеспрямоване (свідоме) творче відображення реальної дійсності у вигляді суб'єктивного психічного образу (моделі), що дозволяє з'ясовувати, передбачати можливості подальшого розвитку предметів, явищ, процесів.
- 2) *Принцип детермінізму* – установлення причинно-наслідкових зв'язків у функціонуванні психічних явищ, унаслідок чого з'ясовуються особливості їх витоків, динаміки, прогнозуються можливі напрямки подальшого розвитку.
- 3) *Принцип розвитку у діяльності* дозволяє розглядати особистість не як стаке утворення, а як результат розвитку у діяльності на різних етапах особистісного становлення. Принцип зумовлює усвідомлення якісного перетворення особистості, пов'язаного зі зміною рівня її системності, із зростанням можливостей функціонування, із проявом особистісного потенціалу, що не виключає власної активності особистості як суб'єкта діяльності, зорієнтованого на самореалізацію, самовизначення, самоствердження.
- 4) *Принцип єдності свідомості та діяльності* розкриває складну діалектику людської свідомості і діяльності як особливого виду людської активності; він означає, що поза діяльністю неможливий розвиток свідомості як вищої форми психіки: формування свідомості виявляється у продуктах діяльності, зумовлюється активним ставленням особистості до навколишньої дійсності.
- 5) *Принцип гуманізму* визнає людину (як морально-етичний аспект пізнання) як найвищу цінність екзистенційності (від фр. *existentialisme*, від лат. *exsistentia* – існування) буття.

- 6) *Принцип системності* аналізу природи психічних явищ констатує комплексність у вивченні психіки як складної багатомірної, багаторівневої макросистеми, реалізує можливість її структурного аналізу, установлення динаміки, ієрархічних зв'язків; гарантує відсутність еkleктизму, суб'єктивізму в дослідженнях, сприяє побудові довготривалих прогнозів. Принцип сприяє усвідомленню того, що окремі психічні явища (фізичні, біологічні, соціальні підсистеми) внутрішньо пов'язані між собою, утворюють цілісність і набувають завдяки цьому нових властивостей.

Система (від дав.грец. *συστήμα* – ціле, складене із частин; поєднання) – множина елементів, що знаходяться у зв'язках один з одним і утворюють певну цілісність, єдність

- 7) *Принцип суб'єктності* – принцип авторства розвитку, невизначеності і унікальності шляхів розвитку психіки. Людина як суб'єкт визначається і виявляється у ході практичної діяльності; діяльність є тим синтезуючим, системоутворювальним чинником, завдяки якому суб'єкт являє собою єдність, цілісність, будучи не тільки суб'єктом діяльності, але і суб'єктом життєвого шляху, життєдіяльності.

Суб'єкт пізнання (від лат. *subjectum* – те, що становить основу) – носій свідомості і знання; реальна людина, суспільна істота, наділена свідомістю, яка засвоїла історично напрацьовані людством форми і методи пізнавальної діяльності і тим самим розвинула свої пізнавальні здібності і здатності до цілеспрямованої пізнавальної діяльності

Спеціальні (вузьконаукові) принципи, що є реалізацією загальнопсихологічних принципів у вимірах специфічного проблемного поля психології управління:

- 1) *Принцип соціально-історичної обумовленості* психологічних проявів особистості є конкретизацією фундаментальних принципів детермінізму, розвитку та системності. Згідно із цим принципом особистість є системою, що діє у певних обставинах, у конкретній соціальній ситуації; принцип вимагає вивчати особистість у конкретній історичній ситуації, тобто із урахуванням впливу економічних, соціальних, ідеологічних, культурних чинників, які можуть варіюватися від одного історичного періоду до іншого, від однієї країни до іншої і утворюють специфічний історичний контекст розвитку особистості.
- 2) *Принцип управління процесом розвитку*, зорієнтований на розуміння основних фундаментальних ідей, уявлень про розвиток, що впливають безпосередньо із законів і закономірностей управління (Рис.1.4). У психології управління даний принцип має особливе значення у

площині прогнозування та моделювання тенденцій динаміки становлення особистості керівника, кадрового ресурсу організації, шляхів оптимізації управлінської кар'єри.

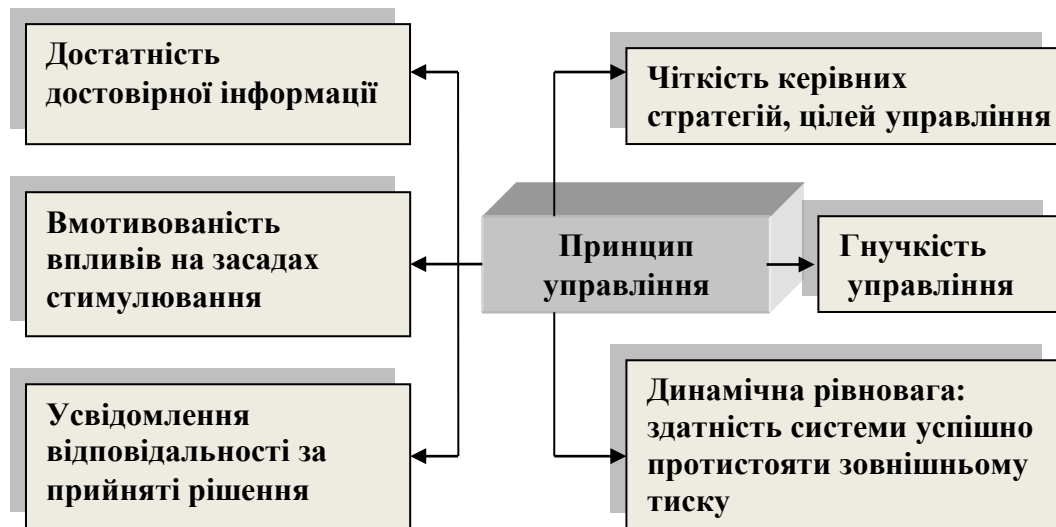


Рис.1.4. Реалізація принципу управління

- 3) *Принцип активності* пояснює здатність особистості як суб'єкта діяльності до свідомого використання нових ресурсів при досягненні людиною певного рівня розвитку. Активність особистості як суб'єкта діяльності пояснює існування безлічі варіантів вирішення життєвих проблеми та задач розвитку, які розглядаються саме як варіанти, способи реалізації задуму, досягнення мети.
- 4) *Принцип законності* полягає у беззаперечному дотриманні правових норм і засад справедливості у здійсненні управлінської діяльності.
- 5) *Принцип співвідношення єдиноначальності та колегіальності* відтворює комбінування в управлінській діяльності двох форм виявлення і реалізації повноважень: єдиноначальності – персональної відповідальності керівника за прийняті управлінські рішення та колегіальності – форми колективної (організаційної) відповідальності за підготовлені проекти рішень.
- 6) *Принцип узгодження повноважень та відповідальності* – принцип розподілу прав (повноважень) і обов'язків (відповідальності) між суб'єктами управління, що гарантує ефективність функціонування системи і компетентність прийнятих рішень.

Методологічні принципи у психології управління спрямовані проти суб'єктивізму, авторитаризму, лібералізму і необдуманих дій. Знання методологічних принципів, дотримання їхніх вимог сприяє уникненню помилок у дослідженні проблемного поля психології управління, підвищенню якості досліджень.

1.3. Методи дослідження у психології управління

Усі наукові ідеї народжуються в драматичному конфлікті між реальністю і нашими спробами її зрозуміти

А. Ейнштейн



Процес пізнання як основа будь-якого наукового дослідження (і зокрема – у системі психології управління) є складним і вимагає спеціального підходу із застосуванням певної методології та методів.

Метод дослідження (від грец. *methodos* – спосіб пізнання, дослідження явищ природи і суспільного життя) – нормативний спосіб отримання необхідної у вимірах дослідницької процедури інформації про предмети і явища природи і суспільного життя

Найбільш об'єктивним та практико орієнтованим рівнем пізнання є емпіричний рівень (від грец. *empeiria* – досвід; заснований на досвіді; такий, що спирається на практику). Отримані на емпіричному рівні знання є результатом безпосереднього контакту з реальністю у спостереженні та/або в експерименті.

На цьому рівні отримують знання про певні події:

- здійснюється збір фактів (фіксація подій, явищ властивостей, відносин, отримання статистичних даних на основі спостережень, вимірювання, експерименту та їх класифікація);
- виявляються властивості об'єктів або процесів, що цікавлять дослідника;
- фіксуються відношення і встановлюються емпіричні закономірності.

Найбільш поширеною серед класифікацій методів психологічного дослідження є класифікація **Бориса Герасимовича Ананьєва**, котра

відображує основні *етапи виконання науково-дослідної роботи* (Рис. 1.5):

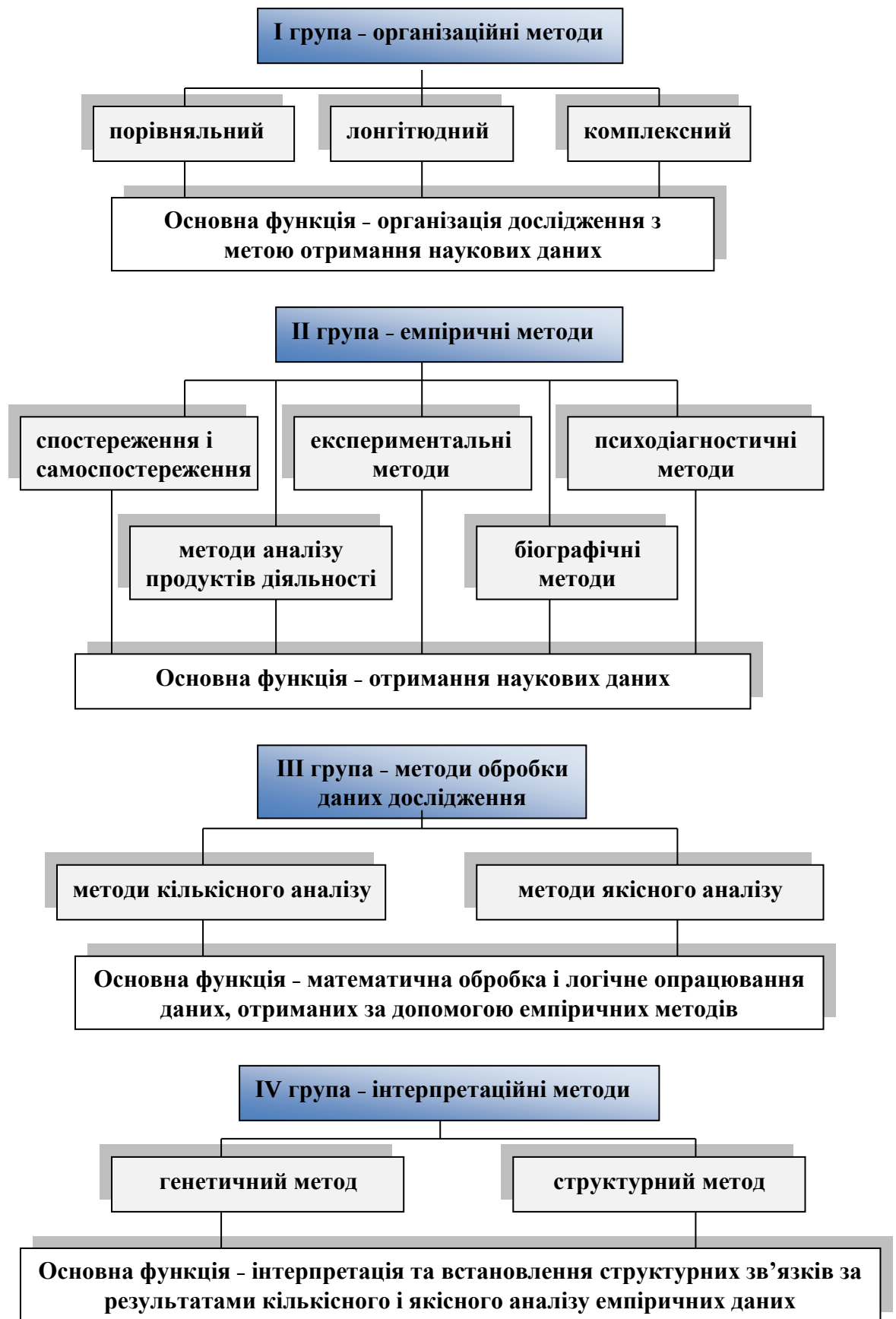


Рис. 1.5. Схема класифікації методів за Б. Г. Ананьєвим

У класифікації методів Б. Г. Ананьєва передбачено чотири групи методів:

- 1) *Організаційні методи*, різновидами яких є *порівняльний метод* (метод поперечних (вікових) зрізів) – зіставлення груп досліджуваних з метою визначення динаміки виявлення певних психічних явищ у певних умовах, *лонгitudний метод* (метод повздовжних зрізів) – багаторазові обстеження тих самих осіб протягом тривалого часу, що дозволяє виявити індивідуальні особливості виявлення психічних феноменів, та *комплексний метод* – поєднання методів поперечних зрізів та лонгitudного, вивчення об'єкта різними засобами і представниками різних наук.
- 2) *Емпіричні*, які використовуються для збору фактичних даних: *спостереження* і *самоспостереження*; *експеримент* (природний та формувальний); *психодіагностичні методи* – тести, анкети, опитувальники, соціометрія, інтерв'ю, бесіда; *аналіз продуктів діяльності* (малюнків, ліплення, навчальних робіт різного типу); *біографічний метод* (аналіз подій життєвого шляху людини, документів, свідочств).
- 3) *Методи обробки даних*: *кількісні* (статистичні) – визначення середніх величин, коефіцієнтів кореляції, побудова графіків, схем; *якісні* – аналіз, синтез, систематизація даних, диференціація зібраного матеріалу по групам, опис окремих випадків тощо.
- 4) *Інтерпретаційні методи*: *генетичний метод* (філо- та онтогенетичний), що дозволяє осмислити отримані дані у характеристиках динаміки розвитку, виділяючи етапи, стадії, кризові моменти розвитку психічних новоутворень; *системно-структурний метод*; порівняння даних з вихідною гіпотезою, формулювання закономірностей.

Сукупність наукових методів отримання, кількісного та якісного опрацювання та інтерпретації зафіксованих феноменів забезпечує реалізацію цілей і завдань психологічного дослідження.

Це варто знати!

У системі методів психології управління доцільно розрізнати:

- 1) психологічні методи *вивчення особистості* у системі управління;
- 2) соціально-психологічні методи *дослідження соціальної групи* (організації) у структурі управлінської діяльності;
- 3) *практико зорієнтовані методи*, спрямовані на розв'язання управлінських завдань та прийняття управлінських рішень

Цит. за : Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник. Київ: Академвидав, 2003. С. 38.

1.3.1. Методи вивчення особистості

Методи даної групи спрямовані на збір інформації про особистість і використовуються у площині кадрової політики організації: підбір персоналу, функціональний розподіл кадрів, аналіз психологічних особливостей взаємодії між членами групи.

Найбільш поширеним емпіричним методом психологічного дослідження є метод *спостереження*.

Спостереження – цілеспрямоване, навмисне, систематичне сприйняття психічних явищ з метою вивчення й аналізу їхніх специфічних змін у певних умовах

Спостереження є активною формою чуттєвого пізнання, що надає можливість накопичувати емпіричні дані, утворювати первинні уявлення про об'єкти спостереження або перевіряти вихідні припущення, пов'язані із ними.

Основними характеристиками спостереження є такі:

- цілеспрямованість – наявність усвідомлюваної мети, образу бажаного результату;
- вибірковість (селективність);
- опосередкованість теоретичними уявленнями;
- планомірність – системність, повнота і цілісність уявлень про об'єкт спостереження;
- організованість процесу – упорядкованість дій спостерігача;
- обов'язкова реєстрація (фіксація) отриманих даних;
- адекватність даних – відповідність отриманих під час спостереження даних об'єкту вивчення;
- повнота опису досліджуваного об'єкта.

Спостереження має неабияке значення у формуванні уявлення про людину, її поведінкові сценарії, характер взаємин із іншими людьми. В управлінні за допомогою спостереження з'ясовуються професійно важливі особливості психічних процесів та типологічних властивостей людини, що обумовлюють якість її фахової діяльності, рівень розвитку організаційних і комунікативних здібностей, продуктивність праці.

Перевагою методу спостереження є те, що психіка вивчається у природних умовах; отримана інформація засвідчує особливості поведінки людини незалежно від її установок на бажану, соціально схвалювану поведінку. Разом з тим спостереження виявляє лише зовнішні симптомокомплекси поведінки, доступні для споглядання.

Недоліком методу спостереження є неможливість повторного

відтворення із достатньою точністю умов, в яких досліджувався певний процес або явище, неможливість варіювання умов перебігу явища, за яким здійснюється спостереження.

Розрізняють зовнішнє спостереження і самоспостереження.

Вміння спостерігати за людьми і використовувати результати спостереження в управлінській діяльності є складовою професійної майстерності керівника.

Важливу роль в системі психологічних досліджень відіграє метод **експерименту**, що є засобом отримання достовірної закономірної інформації у спеціально створених ситуаціях.

Експеримент (від лат. *experimentum* – проба, дослід) – один із основних методів наукового пізнання, що характеризується активним втручанням у ситуацію зі сторони дослідника, котрий здійснює планомірне маніпулювання однією або кількома змінними (факторами) і реєстрацію супутніх змін у поведінці досліджуваного об'єкта

Для експерименту як найбільш вживаного емпіричного методу, що характеризується найбільш тісною й контрольованою взаємодією учасників дослідження, притаманні такі *ознаки*:

- здійснення *цілеспрямованого* чуттєвого спостереження за показниками досліджуваного явища (об'єкту, процесу) та використання засобів їхньої фіксації (у тому числі й вимірювання);
- організація *впливів* на досліджуваний процес шляхом змінювання ситуації відповідно до визначених дослідником та керованим з його боку параметрів, котрі виступають як незалежні змінні;
- наявність певного *плану* (схема послідовності дослідів з різними станами незалежних змінних та фіксації залежних змінних) реалізації впливів та отримання організованої системи окремих спостережень відповідно до *гіпотези* (припущень, котрі можуть пояснювати явища, що досліджуються), що визначає структуру та послідовність дослідів із різними умовами змінних;
- здійснення *контролю* інших змін (окрім керованих впливів) за певними правилами, що являють собою нормативну систему регуляції діяльності дослідника;
- внаслідок експерименту стає можливою перевірка (шляхом доведення) *причинно-наслідкових гіпотез*, встановлення причинно-наслідкових зв'язків та закономірностей (кількісних і якісних), що існують між змінними;
- можливість *повторення* умов експерименту, що уможливорює відтворення, багаторазову перевірку отриманих наукових даних та їхнє накопичення, що підвищує їхню надійність.

Розрізняють:

- *лабораторний експеримент*, котрий передбачає здійснення дослідження у штучно створених умовах із використанням вимірювальної апаратури, тренажерів, приладів та іншого експериментального матеріалу;
- *природний (польовий) експеримент*, що базується на управлінні поведінкою досліджуваних у природних (звичних для досліджуваних) умовах із мінімальним втручанням дослідника;
- *формульальний експеримент* (психолого-педагогічний, творчий, виховний, генетико-моделюючий) – метод активного впливу на досліджуваного, що сприяє його психічному розвитку та особистісному зростанню.

В якості *допоміжних процедур* дослідження у психології використовуються методи опитування: бесіда, інтерв'ю, анкетування, тестування.

Методи опитування застосовуються з метою отримання інформації про об'єктивні та/ або суб'єктивні факти (інтереси, погляди, почуття, мотиви діяльності та поведінки особистості) зі слів респондентів.

Бесіда – це емпіричний метод отримання даних про психологічні особливості досліджуваного шляхом проведення з ним тематично спрямованої розмови-діалогу

Метод бесіди широко використовується у психології управління та за умов кваліфікованого проведення дозволяє отримати значущу інформацію про життєві обставини та індивідуально-типологічні характеристики обстежуваного. Ефект бесіди напряму залежить від рівня професійної підготовки психолога (або іншої особи, котра реалізує метод бесіди), наявності в нього глибоких психологічних знань, а також – від його комунікативних умінь: здатності однозначно, чітко та доступно вербалізувати думку, адекватно формулювати запитання, підтримувати інтерес до розмови, виявляти тактовність і толерантність, уникати комунікативних бар'єрів.

Темп проведення бесіди має відповідати індивідуальним особливостям досліджуваного (потрібно витримувати паузи, уникати питань, що відвертають увагу респондентів від теми розмови). Дані, отримані за допомогою бесіди, мають суб'єктивний характер і обов'язково повинні бути зіставлені із відповідними об'єктивними даними.

Отримана під час бесіди інформація дозволяє керівнику прогнозувати поведінку особистості у певних ситуаціях, узагальнювати практичний досвід і виявляти проблеми, котрі потребують більш детального експериментального дослідження.

Поширеним методом отримання інформації про особистість є також

інтерв'ю.

Інтерв'ю (англ. *interview*) – метод збору первинної інформації за допомогою жорстко опосередкованої спеціальним інструментом (чітко впорядкованим переліком питань) процедури

У психологічній практиці використовуються такі *форми інтерв'ю*:

- *стандартизоване* інтерв'ю, в якому формулювання та послідовність питань є визначеними заздалегідь;
- *нестандартизоване* інтерв'ю, в якому інтерв'юєр керується лише загальним планом опитування та може, виходячи з вимог конкретної ситуації, самостійно формулювати питання і довільно змінювати їх послідовність;
- *напівстандартизоване* інтерв'ю, що містить перелік як необхідних, так і можливих запитань.

На відміну від інтерв'ю метод *анкетування* найчастіше використовується у випадках, коли необхідно опитати у стислі терміни велику кількість респондентів або забезпечити анонімність опитування.

Анкетування – метод збору первинної інформації за допомогою спеціально оформленого переліку питань (анкети – опитувального листа), на який респондент надає відповіді усно або письмово

Недоліком методу анкетування є те, що об'єктивність отриманої інформації залежить від наявності (або відсутності) у опитуваного установки на щирість у відповідях і його здатності об'єктивно оцінювати вчинки людей, ситуації, власні характеристики та властивості інших людей.

Широко використовується у психології управління метод *тестування*.

Тестування (від англ. *test* – проба, випробовування, перевірка) – метод психологічної діагностики, що використовує стандартизовані питання і задачі (тестові зрізи), котрі мають певну шкалу значень

Тестування дозволяє із певною вірогідністю виявити актуальний рівень розвитку у людини необхідних навичок, знань (тести інтелекту, тести здібностей, тести креативності), а також – особистісних характеристик (особистісні тести).

Цінність тестування значною мірою залежить від правильності використання методу та дотримання умов психологічного тестування. Використання тестів (коротких стандартизованих дослідів) у психології управління має відповідати вимогам Декларації про права людини.

Важливу інформацію про властивості особистості можна отримати за допомогою методу *аналізу продуктів діяльності* (творчості) – метод

опосередкованого вивчення психологічної реальності через розпредмечування (відновлення особливостей діяльності за її результатами). Метод часто використовується у психології у різних формах залежно від мети дослідження. У практичній психології успішно використовується робота із графічною (малюнковою) або казковою продукцією людини, а також як допоміжний метод у моделюванні (життєвого простору, сімейних стосунків тощо).

Це варто знати!

Методологічною основою методу аналізу продуктів діяльності є сформульований С. Л. Рубінштейном *принцип єдності свідомості та діяльності*, відповідно до якого у результатах свідомої активності особистості об'єктивуються її психічні процеси, властивості, стани

У психології управління широко використовується такий різновид методу аналізу продуктів діяльності як *метод вивчення документів*. Документами вважаються спеціально створені предмети, призначені для передавання та збереження інформації, а також будь-яка інформація, що містить дані про зміни у змісті праці людини, обсяг виконаних нею робіт, відносини в організації.

Робота із документами потребує від дослідника спеціальної підготовки, вміння визначати достовірність поданої в документах інформації: аналізувати наміри осіб, котрі складали документ, виокремлювати опис подій та їх оцінку, з'ясовувати, чи був автор документа свідком зафіксованої події та інше. У контексті роботи із документами передусім звертають увагу та такі параметри:

- зовнішній вигляд заповнення документа (особистого листка обліку кадрів або автобіографії);
- розбірливість почерку, чіткість викладення матеріалу;
- пропуск (або залишення без відповіді) певних питань;
- перерви в роботі;
- суперечності у наданих в документах даних;
- періодичність (і частота) зміни місця роботи, причини таких змін.

Важливу роль при вивченні документів відіграє також здатність фахівця до розуміння тексту, що виявляється зокрема у навичках використання *техніки контент-аналізу*.

Контент-аналіз (аналіз змісту) – особливий метод та/ або прийом психологічної діагностики, що дозволяє на основі якісно-кількісного аналізу змісту текстів (офіційних та особових документів, матеріалів масової та міжособистісної комунікації тощо) судити про психологічні особливості їх авторів

Внаслідок виокремлення певних структурних елементів тексту (одиниць змісту: слів, термінів, символів, суджень, закінчених думок, тем, цілісних повідомлень) із подальшим розрахунком частоти їх виникнення у тексті (квантифікації) стає можливою статистична обробка та формулювання психологічних висновків стосовно психологічних особливостей авторів повідомлень, соціально-психологічних явищ, відображених у тексті.

Цікавий досвід психодіагностичного вимірювання особливостей буття людини забезпечує *біографічний метод*.

Біографічний метод (від грец. *bios* – життя, *grapho* – пишу) – метод збору та аналізу даних про життєвий шлях людини як особистості і суб'єкта діяльності (аналіз документальних джерел, свідчень сучасників, продуктів діяльності людини тощо); оперує даними про об'єктивні події і суб'єктивні переживання особистості в різних життєвих обставинах

Предметом біографічного методу є життєвий шлях людини, в процесі якого формується особистість.

У психології цей метод представлений у трьох варіантах:

- *ретроспективний аналіз*, тобто опис та аналіз людини в *ретроспекції* на підставі вже наявних документальних та інших джерел (листів, щоденників, спогадів);
- *тривалі лонгитюдні дослідження*, тобто збір біографічних даних протягом життя для подальшого їх аналізу;
- *каузометричний аналіз* – встановлення причинно-наслідкових зв'язків між різними подіями життя, які людина оцінює за ступенем їх значущості. За допомогою каузометрії (Є. І. Головаха, А. А. Кронік) можна отримати суб'єктивну картину життєвого шляху людини, біографію основних подій її життя та їхній взаємозв'язок.

Багатовимірність біографії людини (різноманітність діяльностей і відносин, ролей і функцій) визначає комплексність методу, тобто необхідність використання системи конкретних методик:

- автобіографічні методики (опитувальники, інтерв'ю, біографічна бесіда, тести, автобіографії);
- свідцтва очевидців (опитування близьких людей, спогади сучасників, офіційні біографічні документи);
- продукти діяльності, твори (щоденники, листи, спогади).

На сучасному етапі гуманізації розвитку науки у психології часто використовуються якісні методи, утворені під впливом герменевтики (науки про розуміння), що реалізують собою принцип контекстуальності досліджуваного явища: метод окремого випадку (*case-method*, щоденникове самоспостереження, автобіографічний метод), піктограми, метод аналізу продуктів діяльності (малюнків, казок тощо).

1.3.2. Соціально-психологічні методи дослідження соціальної групи (організації)

Використання методів даної групи ґрунтується на розумінні природи соціально-психологічного відображення як явища соціального за змістом і психічного за формою та способом регуляції.

Вагоме місце серед методів соціально-психологічного дослідження соціальної групи займає *метод соціометрії* – тесту соціального рейтингу, оцінювання міжособистісних стосунків неформального типу (симпатії чи антипатії) у соціальній групі.

Процедура соціометричного тесту спрямована на оцінювання кожного учасника малої соціальної групи з метою встановлення можливості його участі (або неучасті) у певному виді спільної діяльності. Згідно із інструкцією членів групи просять вибрати, хто з групи їм подобається/ не подобається, з ким вони хотіли/ не хотіли б працювати, проводити дозвілля тощо.

Це варто знати!

Соціометрія (від лат. *societas* – суспільство і грец. *metreo* – вимірюю; буквально «соціальне вимірювання») набула популярності у психології після появи у 1934 році роботи американського психолога Джекоба Морено (1892–1974) «Хто виживе?».

Метод використовується з метою вивчення міжособистісних емоційних зв'язків (системи міжособистісних уподобань, симпатій, антипатій) у малій соціальній групі. За визначенням Дж. Морено, соціометрія має справу із внутрішньою структурою соціальних груп, які можна порівняти із ядерною природою атома чи фізіологічною структурою клітини

Кінцеві результати використання методу соціометрії можуть бути представлені у формі соціоматриць, соціограм, котрі графічно відтворюють структуру взаємин у групі, а також соціометричних індексів, які кількісно відображають психологічні взаємини у групі.

У соціометричному дослідженні можна виокремити послідовні етапи:

- 1) соціометричний; вивчаються переважно структурно-динамічні аспекти взаємовідносин, розкривається статусна структура групи, загальний стан внутрішньо групових процесів, визначається система індивідуальних групових соціально-психологічних індексів (індекси згуртованості, задоволення персональною статусною позицією);
- 2) етап вивчення внутрішньо групових взаємовідносин; встановлюються закономірні зв'язки між виявленими структурно-динамічними показниками та змістовними особистісними і груповими характеристиками (результатами застосування інших методів і процедур: виявлення ціннісно-орієнтаційної єдності групи, референтометрії, соціально-психологічних опитувальників);

- 3) заключний; за результатами виконаних діагностичних процедур плануються і реалізуються заходи, зорієнтовані на стабілізацію і покращення міжособистісних взаємин.

Недоліком методу соціометрії є неможливість виявлення мотивів міжособистісних переваг або заперечень; нерідко результати дослідження спотворюються нещирими відповідями.

Активно використовується при вирішенні соціально-психологічних завдань організації *метод експертних оцінок* (метод узагальнення незалежних характеристик).

Експертне оцінювання (від лат. *expertus* – досвідчений) – метод отримання узагальненої інформації шляхом оцінювання ситуації, події чи явища групою незалежних експертів

При застосуванні методу експертних оцінок проводиться опитування спеціальної групи фахівців-експертів (5–7 осіб) з метою визначення певних змінних величин, необхідних для оцінки досліджуваного питання і прогнозування майбутніх результатів дій.

Залежно від техніки роботи із прогнозування і оцінювання досліджуваних феноменів кваліфіковані спеціалісти (експерти) використовують різні процедури:

- *бальні оцінки*, коли експерт оцінює певні фактори за бальною шкалою згідно із заданими критеріями;
- *ранжування*, що передбачає упорядкування досліджуваних об'єктів відповідно до визначеної рангової позиції;
- *парне порівняння*, коли у складених дослідником парах суджень експерт означає ті судження, що переважають за заданим критерієм;
- *послідовне порівняння*, що полягає у визначенні експертом важливості кожного чинника порівняно з іншими.

Особливостями експертного оцінювання є циклічність процедури, відсутність прямого контакту експертів, анонімність учасників, оперування кількісними оцінками та їх аргументацією. Метод є корисним задля нівелювання помилок окремих дослідників (експертів), напрацювання оптимальної позиції чи прийняття кваліфікованого рішення.

1.3.3. Інтерактивні методи прикладного дослідження

Специфічною групою методів у психології управління є інтерактивні (практико зорієнтовані) методи, спрямовані на безпосереднє розв'язання практичних (управлінських) завдань та прийняття управлінських рішень.

Особливо ефективним методом соціально-психологічного впливу на особистість є метод *дискусійного аналізу ситуації*, що посилює або активує вплив інтелекту на поведінку.

Дискусія (від лат. *discussion* – дослідження, вивчення, розгляд) – метод публічного обговорювання певного суперечливого питання (аргументована характеристика проблеми) задля визначення шляхів його конструктивного вирішення

Типологічна варіативність дискусій (зокрема: на вільну тему, спрямовані на прийняття рішень, дискусії із встановленою рольовою структурою і за встановленими правилами) дозволяє широко використовувати даний метод в якості психотехніки при організації психологічного супроводу суб'єктів управлінського процесу. Дискусії сприяють формуванню навичок ставлення до різновекторності думок як до допомоги (а не перешкоди) у прийнятті рішень, уникнення прагнення неаргументованого захисту власних індивідуальних суджень на користь гнучких та толерантних стратегій комунікативної поведінки, аргументовано доводити власну точку зору, не піддаючись бажанню поступитися своєю позицією лише заради ухилення від конфлікту, компетентної організації партнерського діалогу та розуміння необхідності самовдосконалення у цьому.

Дискусія вимагає попередньої підготовки, зокрема – чіткого означення переліку питань, що виносяться на обговорення, визначення рольової спрямованості помічників-фасилітаторів, в якості яких добираються найбільш активні, авторитетні учасники дискусії.

Для розбору проблемної ситуації слід звертати увагу на основні моменти:

- 1) факти (*Що відбулося? Які факти важливі? Які другорядні? Хто є учасниками події? Що про них відомо?*);
- 2) проблема (*У чому полягає проблема? Якими підзаконними актами регулюється ситуація? Які питання необхідно вирішити при розв'язанні проблемної ситуації?*);
- 3) аргументи (*Які аргументи можуть бути наведені при розв'язанні ситуації? Які аргументи мають бути враховані для правового захисту усіх суб'єктів проблемної ситуації?*);
- 4) рішення (*Які варіанти вирішення проблеми можуть бути прийнятними? Який з них є найбільш оптимальним? Чому? Якими можуть бути наслідки прийнятого рішення?*).

За умов сприятливої психологічної атмосфери учасники дискусії можуть дозволити собі відкрито і щиро висловитися, не остерігаючись критики, відчуження або ігнорування іншими суб'єктами дискусійного обговорення проблеми.

Важливим етапом проведення дискусії є підведення підсумків, що має за мету підвищення почуття власної компетентності учасників дискусії і завершити її на позитивній емоційній ноті. Керівник-тренер відзначає найбільш важливі моменти дискусії і внесок її учасників у віднайдення

рішення, порівнює отриманий результат із очікуваннями і фіксує його у вигляді висновку. Особливу увагу слід приділяти змінам настрою учасників дискусії, узгоджуючи їх із ключовими моментами в обговоренні проблеми. У процесі групової дискусії утворюється зворотний зв'язок, що надає учасникам можливість дізнатися, як вони сприймаються іншими, випробувати себе у новій позиції, змінити власну поведінку за певним новим зразком, що моделюється безпосередньо у момент дискусії.

Одним із найбільш поширених інтерактивних методів вирішення практико орієнтованих задач є *кейс-метод* – метод ситуаційного аналізу конкретних випадків (економічних, соціальних, бізнес-ситуацій тощо) із практики задля віднайдення шляхів оптимального вирішення проблем певного типу, засвоєння алгоритму прийняття рішення у проблемних ситуаціях (Рис.1.6.).

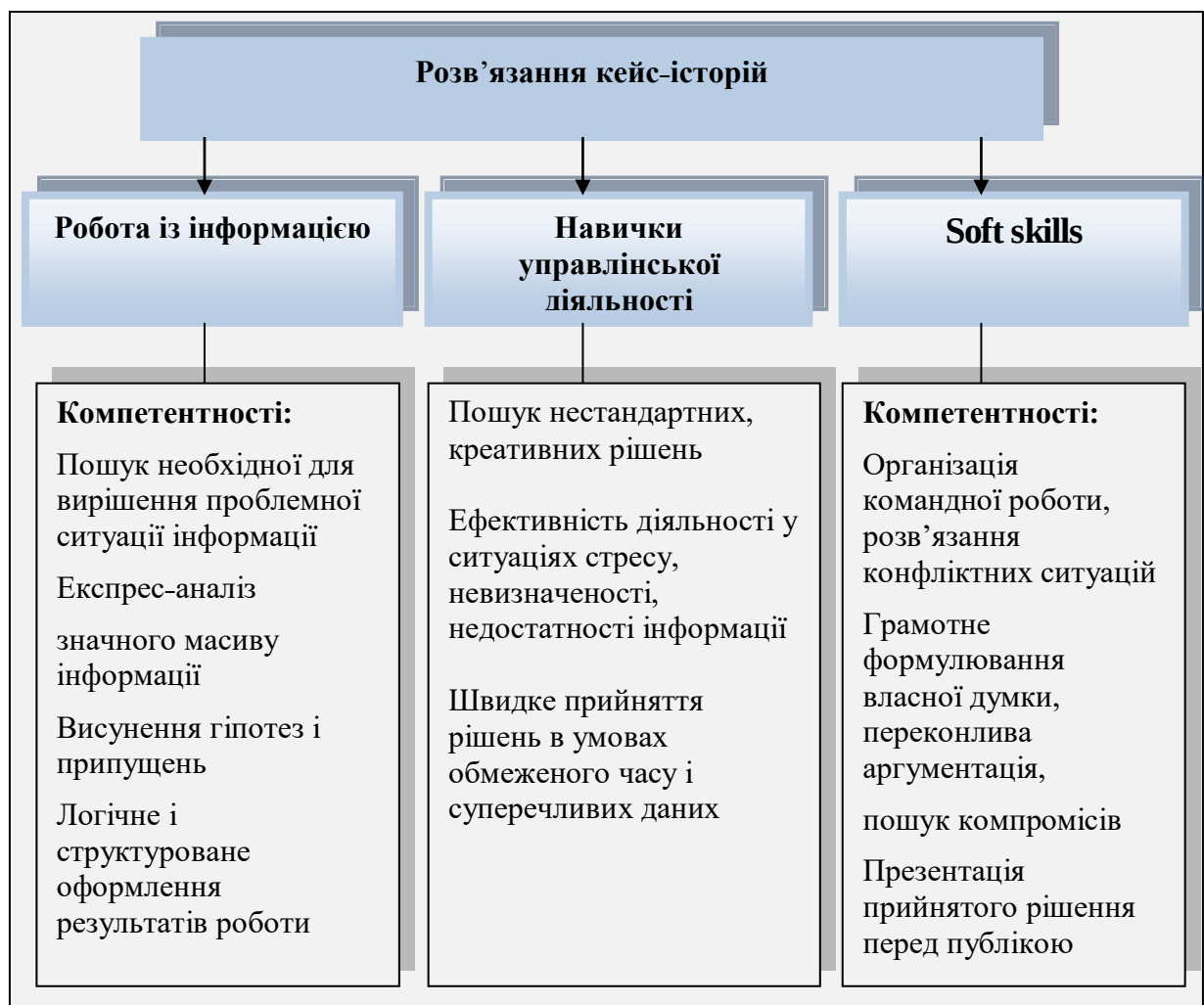


Рис.1.6. Продуктивність кейс-методу

Інтерактивний формат кейс-методу забезпечує високий рівень активності й емоційного долучення учасників до форматування фахових компетентностей, удосконалення «м'яких навичок» (*soft skills*), необхідних у реальних умовах професійної діяльності.

Кейс-метод (від англ. *case method, case study*) – метод аналізу конкретних ситуацій, що передбачає використання конкретних випадків (ситуацій, історій, тексти яких називаються «кейсом») для спільного аналізу, обговорення або вироблення рішень.

Вперше кейс-метод був застосований у 1910 році при викладанні управлінських дисциплін у Гарвардській бізнес-школі

Вирішення задач кейсів передбачає послідовність кроків:

- дослідження запропонованої ситуації (кейсу);
- збір і аналіз необхідної інформації;
- обговорення можливих варіантів вирішення проблеми;
- напрацювання найбільш оптимального рішення.

Важливу роль в організації управління соціальною групою у ситуації пошуку оригінальних рішень проблеми відіграє метод *мозкового штурму*.

Мозковий штурм (від англ. *brainstorming* – мозковий шторм, генерування ідей) – метод групової взаємодії, котрий широко використовується для пошуку нових рішень; техніка мозкового штурму спрямована на спонтанне генерування великої кількості ідей для вирішення певної задачі/ проблеми

Пошук і обґрунтування ідей – складний творчий процес, котрий розгортається у групах при обговоренні проблем, якщо для цього створені відповідні умови, що забезпечують свободу висловлювання учасників, атмосферу доброзичливого пошуку, некритичності і високої зацікавленості членів групи у знаходженні максимально важливої кількості нових ідей та підходів.

Це цікаво!

Автором креативного методу творчого пошуку, що отримав назву мозкового штурму є *Алекс Ф. Осборн* (*Alex Faickney Osborn*; 1888–1966) – відомий американський діяч у галузі реклами, співробітник рекламної агенції «*Batter, Barton, Durstine and Osborn*». Метод (запропонований у 1953 році) довів високу ефективність при вирішенні різних проблем – комерційних, виробничих, організаційних, технологічних; широко використовується багатьма корпораціями, управлінськими структурами, громадськими організаціями

Розрізняють три фази мозкового штурму:

- на першій фазі (розминці), що триває 5–15 хвилин, керівник групи намагається створити робочу невимушену атмосферу, чітко і ясно ставить питання, що потребує розв’язання. До *групи генераторів ідей* долучають фахівців різних спеціальностей (4–12 осіб), котрі можуть

бути дотичними до прийняття фахового рішення; основна мета групи – висловити максимальну кількість ідей. Найважливішою умовою даної фази мозкового штурму є відсутність критики висловлених ідей, учасники не повинні переривати один одного;

- друга, вузлова фаза генерування ідей (триває 10–15 хвилин, за потреби – близько години), є творчою частиною процесу і передбачає уважне обговорення значимості висловлених ідей. Керівникові бажано триматися за межами дискусії; він виступає в ролі організатора і реєстратора ідей, слідкує за виконанням правил. Результатом другої фази має стати повний перелік запропонованих ідей;
- на третій фазі самими учасниками обговорення (або групою експертів, фахівців-менеджерів з питання, яке розглядається) здійснюється систематизація, оцінка й ранжирування прийнятних ідей (наприклад, можливий аналіз ідей за такими критеріями: можливість реалізації ідеї за даних умов; можливість реалізації відразу після прийняття рішення, після визначеного терміну або ж за додаткових умов; можливість використання ідеї в інших галузях)

Якщо задача у процесі мозкового штурму не вирішена, штурм повторюють із іншим складом групи генераторів ідей.

Цікаві результати можна отримати у системі психологічного супроводу управлінської діяльності при використанні методу *рольової гри*.

Рольова гра (RPG, від англ. *Role-playing game*) – інтерактивний метод системного моделювання певної психологічної ситуації, що сприяє напрацюванню необхідних психологічних та/ або соціальних навичок, компетенцій

Рольова гра є умовно-символічною діяльністю, котра спрямована на вирішення конкретних прикладних особистісних і групових задач, моделює і перетворює реальність, відрізняється високим ступенем спонтанності і свободи, але розгортається у межах чітко заданих правил, структур і часу.

Рольова гра відзначається певними особливостями, серед яких найбільш важливими для особистісного розвитку є такі:

- театральність, умовність і символізм рольової поведінки в ігровій діяльності;
- природність досвіду і переживань: досвід персональних дій, почуття, переживання виявляються особистістю по-справжньому, попри те, що події відбуваються в уявних вимірах життєвого простору;
- опір на реальні потреби людини: акціональний голод, потребу в рольовому переживанні.

У площині реалізації пізнавально-організаційних цілей перевагою рольової гри перед іншими формами активності є її максимальне наближення

до реальності, що спричиняє можливість апробації і форматування певних поведінкових сценаріїв особистості.

Організаційною одиницею рольової гри є умовна *проблемна ситуація* (сюжет, історія), в основу якої може бути покладена навчальна або реальна управлінська (професійна) проблема, вирішенн якої передбачає аналіз відповідного питання (або серії питань). Кожній особі, котра бере участь у грі, відведена певна роль у вигляді рольових приписів від керівника, яких вона мусить дотримуватися протягом гри. При обговоренні проблеми або при відтворенні «реальної» управлінської ситуації відбувається виголошення міркувань послідовно різними рольовими групами, які висловлюють власну позицію із аналізованої проблеми або ж моделюють необхідні «конфліктні» дії. Протягом гри керівник визначає смислову лінію аналізу теоретичної проблеми або управлінської ситуації, порушує чи ставить додаткові запитання і завдання. Він заохочує до гри всіх присутніх в атмосфері доброзичливості, взаємодопомоги, рівноправності. Керівник завершує заняття підведенням підсумків, наголошуючи на змісті та реалізації психолого-методичного замислу.

Відповідно до типу завдань і ролей, що використовуються під час гри, розрізняють:

- 1) *навчально-рольові ігри*, які забезпечують досить жорстку регламентацію пізнавальної діяльності учасників гри при відтворенні ними різних за змістом і призначенням ролей, стимулюють і прискорюють виявлення нерегламентованої активності в умовних ситуаціях;
- 2) *ділові ігри* вибудовуються навколо моделей реальних управлінських ситуацій і сприяють формуванню умінь і навичок, необхідних для ефективного розв'язання управлінських ситуацій в реальних умовах прийняття рішень фахової діяльності.

Ділова гра може також сприяти розвитку певних особистісних якостей її учасників:

- знижувати ригідність та стереотипність мислення;
- підвищувати здатність до творчості;
- посилювати почуття відповідальності за результати прийнятих рішень в ситуації управлінського ускладнення;
- сприяти становленню толерантності у спілкуванні;
- впливати на адекватність самооцінки;
- орієнтувати па самопізнання, самоаналіз та самовдосконалення особистості тощо.

Ефективність ділової гри досягається за умови дотримання *принципу рольової перспективи*, що забезпечує поступове опанування учасниками

ділової гри дедалі складнішими і більш відповідальними ролями і, відповідно, компетентностями.

Це варто знати!

Психометричні вимоги до психодіагностичного інструментарію, що обумовлюють його якість:

- 1) *валідність* (від англ. *valid* – дійсний, обґрунтований) – відповідність психодіагностичного інструменту психічній якості, що вимірюється, тобто здатність методу вимірювати саме ті характеристики, які необхідно вимірювати;
- 2) *надійність* (*reliability*) забезпечує точність вимірювань (ступінь наближення результатів вимірювання до абсолютного значення вимірюваної величини), а також сталість, однозначність (ідентичність) отримуваних результатів при повторних вимірюваннях;
- 3) *достовірність* (вірогідність) інформації – захищеність від свідомої фальсифікації або неусвідомлюваних (невимушених) мотиваційних спотворень (використання «шкали неправди», «контрольної шкали»);
- 4) *стандартизованість* – регламентованість процедури вимірювання: уніфікованість інструкцій, бланків, способів реєстрації результатів, умов проведення обстеження; наявність характеристик контингенту досліджуваних, для яких призначений метод (методика), визначеність єдиного критерію оцінки результатів

Цит. за Моргун В. Ф., Тітов І. Г. Основи психологічної діагностики: навч. посібник. Київ: Слово, 2009. С. 61 - 76.

На результати психологічного дослідження впливає значна кількість випадкових факторів, котрі умовно можна об'єднати у дві групи:

- мінливість у часі вимірюваного феномену (рис особистості, властивостей інтелекту, емоційних переживань тощо);
- нестабільність самої вимірювальної процедури (вплив емоційного стану досліджуваного, міра втомленості, мотиваційна спрямованість, освітленість приміщення, температура та вологість, година доби тощо).

Забезпечити достовірність психодіагностичної інформації можна, перш за все, кваліфікованою перевіркою на надійність інструментарію, за посередництвом якого здійснюється вимірювання.

Етика психологічного дослідження

Емпіричні наукові дослідження (зокрема й у царині психології управління) не виконуються у ціннісному вакуумі. Діяльність науковця-дослідника ґрунтується на загальнолюдських моральних засадах. Цінності, котрі розділяються дослідником, доволі часто визначають предмет його дослідницьких інтересів.

Відповідальність науковця-дослідника передбачає здійснення перевірки гіпотези без упередження.

У процесі дослідження потрібно дотримуватися *правил дослідницької етики*:

- 1) психологічне дослідження має бути безпечним для суб'єктів: неприпустимо завдавати шкоди ні психічному, ні фізичному здоров'ю досліджуваних;
- 2) не можна порушувати проголошені і гарантовані Конституцією України основні права і свободи людини, особливо при дослідженні дітей та людей поважного віку – тих, хто надмірно залежить від інших осіб;
- 3) дослідник повинен вибудовувати дослідження із урахуванням позитивних аспектів особистісного профілю досліджуваного, відшукувати резерви для його удосконалення та створювати умови для реалізації прихованих можливостей; навіть коли результати дослідження є негативними, досліджувана особа має бути впевненою у можливості позитивних результатів у майбутньому;
- 4) етика наукового дослідження передбачає попередню згоду людини (починаючи із 8-річного віку) брати участь у дослідженні; добровільна участь і одержана від досліджуваного інформація не винагороджується;
- 5) необхідно дотримуватися конфіденційності отриманих результатів, прогнозувати можливі негативні реакції респондентів; потрібно із обережністю ставитися до психічного здоров'я респондентів.

* * *

Головним фактором успіху людства у майбутньому є управління розвитком. Важливість і необхідність управління розвитком потребує реального усвідомлення сутності і задач управлінської діяльності. У зв'язку з цим в інформаційному суспільстві отримує пріоритет розвиток інтелектуальних, екологічно безпечних технологій, і зокрема – розвиток *психології управління* як інтегративної науки.

Психологія управління – галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності – роль людського і психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та особистісних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та згуртування колективу, неформальні стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціально-психологічні якості керівника тощо.

Впровадження досягнень психологічної науки у практику управлінської діяльності має інтерпретуватися як важливий резерв підвищення ефективності вирішення ряду практичних проблем, що постають перед науковцями, менеджерами, організаціями і суспільством в цілому.

1.4. Особливості організаційно-управлінського процесу у туризмі

Подорож як найбільш велична наука і серйозна наука допомагає нам знову віднайти себе...

А. Камю



У глобалізаційних вимірах сучасного інформаційного суспільства туристичний ринок успадковує тенденції розвитку інших секторів світової економіки і перетворюється на ринок споживачів туристичних послуг. А тому розвиток у фахівців туристичної галузі системного мислення із урахуванням галузевої специфіки й психологічних особливостей управлінської праці у сфері туристичної індустрії – важливий і пріоритетний в умовах трансформаційних перетворень.

Це варто знати!

Згідно із Законом України «Про туризм», туризм – це тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає. Згідно із IRTS (*International Recommendations for Tourism Statistics*) «туризм» є підкатегорією поняття «подорож» та відноситься до діяльності мандрівника, який здійснює поїздку до певного місця призначення, що знаходиться за межами його/її звичайного середовища, на термін менше року з будь-якою метою (ділова поїздка, відпочинок чи інша особиста мета), за винятком мети працевлаштування на підприємство, зареєстроване в країні або місці відвідування

Цит. за: Менеджмент туристичної індустрії: підручник у 3-х частинах / Руденко В. П., Вацеба В. Я., Підгірна В. Н., Цепенда М. В. та ін. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2019. С. 11 – 12.

Туризм – явище поліфункціональне.

Серед основних функцій туризму слід зазначити такі:

- 1) *рекреаційна* (від лат. *recreatio* – відновлення). Туризм є мобільною складовою рекреації, узгодженою з доданням простору задля відпочинку, розваги, лікування або з будь-якою іншою метою, не пов'язаною з отриманням прибутку. Сутністю рекреаційної функції туризму є фізіологічна (відновлення фізичних сил, оздоровлення, відпочинок) та психологічна (зміна місця, оточення, набуття нових вражень та відчуттів) релаксація;
- 2) *соціальна*. Подорожування виступає ознакою певного рівня і стилю життя, фіксатором соціального статусу, засобом закріплення іміджу та інших соціальних ознак. Доступність туристичних послуг, соціальна орієнтованість туризму розширює коло споживачів, долучаючи нові верстви населення до туризму, вводить його до стилю життя суспільства, вирівнюючи соціальні можливості населення;
- 3) *культурна*. Туризм виступає засобом комунікації та саморозвитку, підвищення рівня освіти та загальної культури шляхом ознайомлення з культурою, побутом, традиціями та віруваннями, стилем та характером життя інших народів, з культурною спадщиною людства та перлинами природи;
- 4) *екологічна*. Туризм постає споживачем певних природно-рекреаційних благ і зацікавлений в їх збереженні. З іншого боку, зростання попиту призводить до збільшення антропогенного тиску на територіальні рекреаційні системи, особливо традиційні або трендові. Це ставить низку питань збереження світової та національної природної та культурно-історичної спадщини, зокрема й засобами туризму;
- 5) *економічна*. Туризм є ефективною галуззю господарства, що відіграє дедалі більшу роль як в національних економіках, так і в світовій торгівлі послугами, – потреби подорожувальників, з огляду на масовість, сформували галузь сфери обслуговування населення. Подальше зростання запитів стимулювало розвиток галузі, а мультиплікаційний ефект та комплексний характер споживання/обслуговування сприяли її переростанню в індустрію туризму – міжгалузевий комплекс, спрямований на задоволення туристичних потреб населення;
- 6) *просвітницька*. Зростання добробуту, зміна характеру праці в бік її інтелектуалізації стимулюють підвищення рівня освіти, самоосвіту та просвітництво;
- 7) *виховна*. Посилення соціальної та екологічної ролі туризму (реставрація пам'яток історії та культури, освітянська та виховна робота засобами туризму) свідчить про гуманістичну спрямованість туризму та його роль у соціалізації особистості.

Оздоровлення населення, підвищення його працездатності та рівня

культури шляхом здійснення культурно-просвітницької та рекреаційної діяльності посилює соціальну та психологічну значущість туризму.

Поліфункціональність туризму відображається комплексним характером мотивації, що спонукає людину до подорожі, і комплексністю в організації подорожей та обслуговуванні туристів. Комплексність можна вважати найбільш характерною рисою туризму у задоволенні соціальних потреб суспільства. Тож об'єктом ринкових відносин у царині туризму є туристичні послуги та комплексний туристичний продукт.

Як об'єкт управління туризм характеризується такими особливостями:

- 1) глибина і складність взаємозв'язків між складовими елементами туристичної індустрії: туристичні організації мають долучатися до єдиної регіональної системи управління, що забезпечує тривалу дієвість і конкурентність на ринку туристичних послуг;
- 2) нечіткі і складно вимірювані цілі, що ускладнює оцінювання успішності, продуктивності надання туристичних послуг;
- 3) психологічний тиск зацікавлених споживачів туристичних послуг;
- 4) специфіка туристського продукту, його невіддільність від джерела формування;
- 5) комплексність туристичних послуг, що надаються споживачам;
- 6) сезонний характер окремих секторів надання туристичних послуг.

Рациональне використання ресурсного потенціалу туристичної індустрії, координація зусиль різних сегментів галузі потребує системного кваліфікованого управління, раціональні виміри якого означає туристичний менеджмент.

Це варто знати!

Туристичний менеджмент – це особлива, відносно відокремлена діяльність, цілеспрямований вплив на працівників із метою управління та координації операцій туристичних фірм (підприємств) в умовах ринку для досягнення певної цілі (одержання прибутку).

Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму: навч. посіб. Київ : Знання, 2009. С. 10.

Механізм забезпечення розвитку ринку туристичних послуг полягає у постійному узгодженні попиту на туристичні товари та послуги, зумовленому туристськими мотивами, з їх пропозицією в умовах нерівномірності та полярності розвитку соціально-економічного простору. Варто зважати зокрема на *особливості туристичного попиту*:

- нематеріальність, незбережуваність туристичного продукту;
- різноманітність споживачів туристичних послуг (відмінності за віком, рівнем доходу, соціальним статусом, освітою, професією тощо);

- висока значущість суспільних факторів: економічної ситуації, екології туристичного регіону, соціальних факторів.

Психологічні засади організації управлінської діяльності передусім орієнтовані на вивчення суб'єктивної складової менеджменту.

Суб'єкти діяльності, поза сумнівом, є важливими інфраструктурними елементами ринку туристичної індустрії.

Ринок туристичних послуг являє собою складну систему відносин між суб'єктами ринку – особами, які продукують туристичні послуги: виробниками комплексного туристичного продукту, посередниками та споживачами, – яка регулюється як ринковими механізмами, так і суб'єктами державного регулювання та управління розвитком ринку.

Це варто знати!

Згідно із Законом України «Про туризм» суб'єктами, що здійснюють та/або забезпечують туристичну діяльність (суб'єктами туристичної діяльності), є юридичні та фізичні особи, які створюють туристичний продукт, надають туристичні послуги (перевезення, тимчасового розміщення, харчування, екскурсійного, курортного, спортивного, розважального та іншого обслуговування) чи здійснюють посередницьку діяльність із надання характерних та супутніх послуг, а також громадяни України, іноземці та особи без громадянства (туристи, екскурсанти, відвідувачі та інші), в інтересах яких здійснюється туристична діяльність

Цит. за: Менеджмент туристичної індустрії: підручник у 3-х частинах / Руденко В. П., Вацеба В. Я., Підгірна В. Н., Цепенда М. В. та ін. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2019. С. 16.

Відповідно, суб'єктами туристичної діяльності визнано:

- туристичних операторів (туроператорів);
- туристичних агентів (турагентів);
- інших суб'єктів підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг;
- гідів-перекладачів, екскурсіводів, спортивних інструкторів, провідників та інших фахівців туристичного супроводу – фізичних осіб, які проводять діяльність, пов'язану з туристичним супроводом, крім осіб, які працюють на відповідних посадах підприємств, установ, організацій, яким належать чи які обслуговують об'єкти відвідування;
- фізичних осіб, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо.

Особливе місце в організації туристичної діяльності посідають менеджери – фахівці із туризму, здатні розв'язувати проблеми підвищення

продуктивності праці, ефективності та конкурентоспроможності туристичного підприємства; завдання менеджера реалізуються у векторах дослідження зовнішнього середовища функціонування туристичної галузі (зокрема – туристичної фірми), адаптування до нього внутрішнього середовища організації та забезпечити його системою управління, здатною розв’язувати виробничі завдання.

Суб’єкт менеджменту туристичної індустрії – це керівник, група осіб, підрозділ, які здійснюють управління у сфері туризму

Менеджер самостійно організовує експлуатацію туристичних ресурсів, вивчає туристичний ринок за допомогою маркетингу, відчуває кон’юнктуру та динаміку попиту, модифікує організацію з урахуванням вимог ринку. Специфічними функціями управління у галузі туристичної індустрії є такі:

- підготовка та прийняття рішення щодо пропозиції певного ексклюзивного тур-продукту на ринку туристичних послуг;
- координація виконання рішення з організації спільної взаємодії різних суб’єктів туристичної діяльності, які залучені до надання певних туристичних послуг щодо даного ексклюзивного турпродукту;
- контроль за процесом надання туристичних послуг та виконанням прийнятих рішень.

На це варто зважати!

Звісно, існують відмінності в менеджменті різних організацій, оскільки місія організації визначає стратегію, а стратегія – організаційну структуру. Певна річ, управління мережею роздрібних магазинів відрізняється від управління католицькою єпархією (хоча не так сильно, як може здатися працівникам магазину і священнослужителям), авіабазою, лікарнею або компанією, що займається розробкою програмного забезпечення. Але відмінності спостерігаються здебільшого у термінології, усталеній в різних організаціях; іншими словами, відмінності носять радше прикладний, аніж принциповий характер. Завдання і проблеми теж багато в чому схожі. Наприклад, керівники усіх організацій на вирішення особистих проблем своїх працівників виділяють приблизно однакову кількість часу, і особисті проблеми працівників різних організацій теж мало чим відрізняються між собою. Власне, 90% (або близько того) всіх проблем організацій однакові. Що стосується решти 10%, то відмінностей між комерційними та некомерційними організаціями тут не більше, ніж між різними галузями бізнесу, як-от між транснаціональним банком і фабрикою дитячих іграшок. У кожній організації – все одно, комерційній чи ні, – менеджмент лише у цих 10% відображає специфіку місії організації, її особливу культуру, історію і термінологію.

Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: Видавнича група КМ-БУКС, 2020. С. 14.

Загалом організація управлінського процесу у галузі туризму передбачає урахування таких *особливостей*:

- вивчення попиту та потреб на туристичні послуги, туристичні продукти вимагає від туроператорів, які розробляють тури, різного інтелектуального наповнення з урахуванням суб'єктного призначення туру (категорії туристів, їхнього психотипу, особливостей їхніх індивідуальних запитів та потреб тощо);
- організація системи конструктивної співпраці туристичних підприємств із іншими суб'єктами туристичного ринку як із бізнес-партнерами;
- координація дій персоналу туристичних секторів, які покликані комплексно забезпечити надання туристичних послуг на максимально високому рівні внутрішнього комфорту та задоволення потреб споживачів;
- стимулювання персоналу туристичних підприємств необхідно здійснювати за результатами якісного аналізу та контролю у системі взаємовідносин персоналу та споживачів, забезпечуючи зворотній зв'язок із ними;
- контроль поставлених цілей туристичними підприємствами має забезпечувати взаємний баланс інтересів туристичних підприємств, споживачів туристичних послуг і суспільства;
- аналіз неекономічних (передусім психологічних) показників діяльності підприємств туристичної сфери має передувати процесу остаточного прийняття управлінських рішень через підвищення рівня його значущості в отриманні туристичними підприємствами вищого рівня економічної ефективності;
- аналіз рекламно-інформаційної діяльності повинен попереджувати незадовільні соціальні результати, які можуть отримати споживачі туристичних послуг.

Тож загалом управлінська діяльність (і зокрема у царині туристичної індустрії) має бути спрямована на виявлення, вибудовування і перевірку практикою оптимальних організаційних структур, які б відповідали завданням галузевого розвитку. Неefективність туризму можлива лише за умов розвитку кожної підсистеми управління й комплексного вдосконалення механізмів менеджменту. Управління у туризмі мусить бути суголосним критеріям ситуаційного підходу у поєднанні із системним підходом (як-от: адаптація організаційної структури до впливу зовнішніх умов; оперативна та стратегічна гнучкість організаційної структури, рентабельність тощо).

Важливу роль у забезпеченні ефективного управління у галузі туризму відіграють також психологічні критерії, що передбачають вивчення суб'єктивної прихильності споживачів туристичних продуктів до торгової

марки, до туристичного підприємства; об'єктивні та суб'єктивні причини задоволення та/або незадоволення споживачів наданими турфірмою послугами та рівень цього задоволення/незадоволення; комфортний графік роботи туристичної фірми; рівень сервісу туристичного підприємства тощо. Аналіз означених маркерів сприятиме виявленню нових можливостей підприємств туристичної індустрії в отриманні синергетичних ефектів.

Із урахуванням стратифікаційних перетворень сучасності основними *принципами управління* у галузі туристичної індустрії є такі:

- 1) *принцип системності* – менеджмент охоплює всю систему з обліком зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків, взаємозалежностей і відкритості власної структури або системи в цілому; туристична індустрія постає як комплекс складових, що перебувають між собою у певному взаємозв'язку, щільність якого залежить від правильно обраних важелів управління;
- 2) *принцип багатofункціональності або єдності цілей* – напрацювання і взаємозв'язок перспектив усіх ланок керування; у контексті життєдіяльності суб'єкт туристичної індустрії, окреслюючи мету, мусить пам'ятати, що вона передусім має бути узгодженою із законами держави і не суперечити одна одній;
- 3) *принцип пропорційності* полягає в досягненні пропорцій між усіма елементами керованих і керівних процесів. У зв'язку з динамікою розвитку на всіх рівнях управління змінюється співвідношення окремих його частин і підсистем; контроль за дотриманням пропорційності й оптимальної співвіднесеності в роботі окремих підрозділів – найважливіше завдання керування на підприємствах туристичної індустрії;
- 4) *принцип плановості*, свідомо регульованою доцільністю. План розглядають як комплекс економічних і соціальних завдань, які треба буде розв'язати у перспективі. До прикладу: якщо здобувач освіти після закінчення освітнього закладу планує працювати у сфері туризму, закономірно він має оволодіти теоретичними та практичними навичками. Для цього і планується навчання у закладі вищої освіти за спеціальністю сфери туристичної індустрії;
- 5) *принцип демократизації управління* – співучасть працівників в управлінні організацією. Форма такої співучасті може бути різною: часткова оплата праці; грошові кошти, вкладені в акції; єдине адміністративне управління; колегіальне прийняття управлінських рішень;
- 6) *принцип поєднання матеріального і морального стимулювання*, що передбачає відповідність форм і розмірів стимулювання працівників за кількість і якість виконаних робіт;

- 7) *принцип поєднання прав, обов'язків і відповідальності* припускає створення чіткої організаційної структури, ретельну розробку положень про права та обов'язки керівників, посадових інструкцій для менеджерів туристичної сфери, установлення точно визначеної матеріальної відповідальності за недогляд у роботі, а також проведення ряду інших організаційних заходів поряд з обов'язковим проявом вимогливості за якісне виконання покладених на кожного працівника обов'язків і завдань у точно встановлений термін;
- 8) *принцип економічності й ефективності* зумовлює раціоналізацію процесів управління, що забезпечує економічність, але до певної межі, щоб не втратити прибуткову ефективність;
- 9) *принцип правильного підбору і розміщення кадрів* має реалізуватися так, щоб кожний працівник на довіреній йому ділянці міг найбільш ефективно виконувати доручену роботу;
- 10) *принцип ієрархічності та зворотного зв'язку* полягає у створенні багатоступінчастої структури управління, за якої первинні (нижній рівень) ланки керуються своїми ж органами, що знаходяться під контролем органів управління наступного рівня.
- 11) *принцип стійкості та мобільності системи управління* припускає, що при зміні зовнішнього та внутрішнього середовища організації система менеджменту не мусить зазнавати корінних змін. Стійкість визначають, насамперед, якістю стратегічних планів і оперативністю управління, пристосованістю системи менеджменту, насамперед до змін у зовнішньому середовищі. Одночасно зі стійкістю управлінський процес має бути мобільним, тобто максимально повно враховувати зміни й вимоги споживачів продукції та послуг;
- 12) *принцип корпоративного духу* – відчуття людини на ціннісно-змістовому рівні своєї єдності з робочою групою, структурним підрозділом і, нарешті, з самою фірмою, де вона працює; сучасний менеджмент розглядає організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати всі підрозділи і працівників на загальні цілі.

Між розглянутими принципами існує тісний взаємозв'язок.

Жоден з принципів не існує окремо, але кожен із них підтримує і зміцнює решту (спрацьовує так званий синергетичний ефект). Значущість принципів і сам їхній набір у практичному застосуванні конкретної організації може бути різним, оскільки кожна установа унікальна; вони залежать від місії підприємства, профілю діяльності, контрагентських зв'язків, широти асортименту надання послуг тощо. Тож, актуальність тих чи інших принципів може змінюватися залежно від цілей організації та стану навколишнього середовища, але вони мають у своїй сукупності створювати чітку систему правил, яка дозволяє туристичній організації бути ефективною.

ЛІТЕРАТУРА ДО І РОЗДІЛУ

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков : ООО «Фортуна-пресс», 1998. 464 с.
2. Грабченко А. І., Федорович В.О., Гаращенко Я. М. Методи наукових досліджень : навчальний посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2009. 142 с.
3. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття / пер. з англ. Т.Літенської . Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. С. 14.
4. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
5. Загальна психологія: підручник / заг. ред. С. Д. Максименка. Вінниця : Нова Книга, 2004. 104 с.
6. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління: навчальний посібник. Київ : Університетська книга, 2022. 648 с.
7. Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму: навчальний посібник. Київ : Знання, 2009. 248 с. (Вища освіта ХХІ століття)
8. Менеджмент туристичної індустрії: підручник у 3-х частинах / Руденко В. П., Вацеба В. Я., Підгірна В. Н., Цепенда М. В. та ін. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2019. 504 с.
9. Михайлов С. І. Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 536 с.
10. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 319 с.
11. Моргун В. Ф., Тітов І. Г. Основи психологічної діагностики : навчальний посібник. Київ : Слово, 2009. 464 с.
12. Москалець В. П. Загальна психологія: підручник. Київ : Ліра-К, 2020. 564 с.
13. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник для вузів. Київ : Академвидав, 2003. 568 с. (Альма-Матер).
14. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
15. Психологія туризму: навчальний посібник / укл. Крупський О. П., Шевяков О. В., Ярошкевич О. М., Євдокимова Н. О. Дніпропетровськ : ДГУ, 2015. 194 с.
16. Стовпець В. Г., Стовпець О. В., Головацька С. М. Корпоративна етика та психологія: навчальний посібник. Київ : Олді+, 2021. 236 с.
17. Технології роботи організаційних психологів: навчальний посібник / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.
18. Токарева Н. М. Психологія управління освітнім процесом у сучасному суспільстві: підручник. Частина І. Одеса : видавничий дім «Гельветика», 2020. 608 с.
19. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 492 с.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте місце психології у системі наукових знань. Чому роль психології зростає у XXI столітті?
2. У чому полягає специфіка психології управління як науки?
3. Поясніть сутність основних функцій та завдань психології управління.
4. Проаналізуйте структуру психології управління. Яку роль у системі психології управління відіграють теоретичні та емпіричні знання?
5. Якими принципами керується психологія управління? Як пов'язані ці принципи із управлінською діяльністю?
6. Поясніть цінність методів психології управління. Які вимоги висуваються до методів науково-психологічного дослідження?
7. Охарактеризуйте психологічні методи вивчення особистості в управлінні.
8. Які особливості характеризують соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління?
9. Як ви розумієте сенс дотримання етичних норм при виконанні психологічного дослідження у системі управління?
10. У чому полягає специфіка управління у туристичній галузі? Поясніть сенс туристичного менеджменту.

СЛОВНИК БАЗОВИХ ПОНЯТЬ

Активність – типовий для особистості узагальнений ціннісний спосіб відображення, вияву і реалізації її життєвих потреб

Анкета (фр.*enquete*) – опитувальник, аркуш із переліком питань для виконання соціологічних, психологічних та інших обстежень; аркуш обліку кадрів, який заповнюють при прийнятті на роботу

Групова дискусія (лат. *discussion* – розгляд, дослідження) – метод групового обговорення проблеми, який дає змогу виявити спектр думок і суджень членів групи, запропонувати можливі шляхи розв'язання завдання, знайти групове розв'язання проблеми

Етика (лат.*ethica*, від грец. *ethos* – вдача, звичка) – філософська дисципліна про походження і сутність моралі; норми поведінки, сукупність моральних правил соціальної спільноти

Експеримент (від лат. *experimentum* – проба, дослід) – один із основних методів наукового пізнання, що характеризується активним втручанням у ситуацію зі сторони дослідника, котрий здійснює планомірне маніпулювання однією або кількома змінними (факторами) і реєстрацію супутніх змін у поведінці досліджуваного об'єкта

Метод (від грец. *μέθοδος* – «шлях крізь») – систематизована сукупність кроків, які потрібно здійснити, щоб виконати певне завдання чи досягти певної мети; поняття тотожне алгоритму дій і технологічному процесу

Метод дослідження – спосіб, шлях одержання необхідної інформації про психічні явища, психологічні особливості діяльності та суб'єктів психічних процесів

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

Методологія (*methodology*) – система принципів, методів, способів організації та побудови теоретичної і практичної діяльності для досягнення визначеної мети, а також вчення про цю систему

Принцип (від лат. *principium* – початок, основа) – основне вихідне положення якої-небудь теорії, вчення, науки, світогляду

Психіка (від грец. *psyche* – душа) – функція мозку, що полягає у відображенні об'єктивної дійсності; душевна організація людини. Виникла й розвинулася у вищих тварин у процесі біологічної еволюції у зв'язку з розвитком нервової системи, що регулює відносини організму із середовищем

Психологія (від грец. *psyche* – душа та *logos* – наука, поняття, вчення) – наука про закономірності, розвиток і функціонування психіки як особливої форми життєдіяльності

Психологія управління – галузь психології, котра продукує психологічні знання про управлінську діяльність

Система (від дав.грец. *συστήμα* – ціле, складене із частин; поєднання) – множина елементів, що знаходяться у зв'язках один з одним і утворюють певну цілісність, єдність

Соціальне управління – діяльність, спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості у діях людей і організацій з метою досягнення окреслених суспільно значущих цілей

Тест (проба) (від англ. *test* – випробування, перевірка) – спосіб вивчення глибинних процесів діяльності системи, за допомогою переміщення системи в різні ситуації і відстеження доступних спостереженню змін в ній; у психології – емпірико-аналітичний метод, який відповідає критеріям наукового пізнання

Туристичний менеджмент – здатність керівника досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, характер, мотивації працівників туристичної фірми

Управління – функція, спеціальний вид діяльності в організації; спеціальна галузь знань, що допомагає здійснювати управлінську діяльність

РОЗДІЛ II

ІСТОРІЯ СТАНОВЛЕННЯ НАУКОВИХ ІДЕЙ У ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

2.1. Зародження контенту управління у проблемному полі філософії

*Сучасне – це минуле, згорнуте для дії,
а минуле – це теперішнє,*

розгорнуте для розуміння

Уїлл Дьюрант, історик



Появі психології управління як галузі науки передували тривалі часи накопичення знань про людину, систему відносин у соціокультурному просторі, виміри управління ресурсним потенціалом. Практика управлінської діяльності унаслідувалась від покоління до покоління через збереження продуктивних зразків управління і запобігання непродуктивним інструментам керівництва.

Загальну еволюцію управлінських ідей можна умовно поділити на три етапи:

- 1) *традиційний етап*: із давніх часів до XVI–XVII століть;
- 2) *перехідний (систематичний) етап*: із XVI–XVII ст., коли в результаті індустріальної революції почали створюватися великі підприємства, до зародження професійного управління на початку XIX століть;
- 3) *науковий етап*: XIX–XXI століття, означений бюрократизацією управлінського апарату.

Попри еволюційний характер розвитку теорії і практики управління в історії становлення управління як соціальної інституції можна виокремити декілька критичних *точок біфуркації* в умовах невизначеності трансформацій соціокультурного простору.

Біфуркація (лат. *bifurcus* (від *bis* – двічі, і *firca* – вила) – роздвоєння) – ділення надвоє; якісні трансформації різних об'єктів при зміні параметрів, від яких вони залежать.

Точка біфуркації – якісне змінення усталеного режиму роботи системи; точка неповернення (термін з термодинаміки і синергетики)

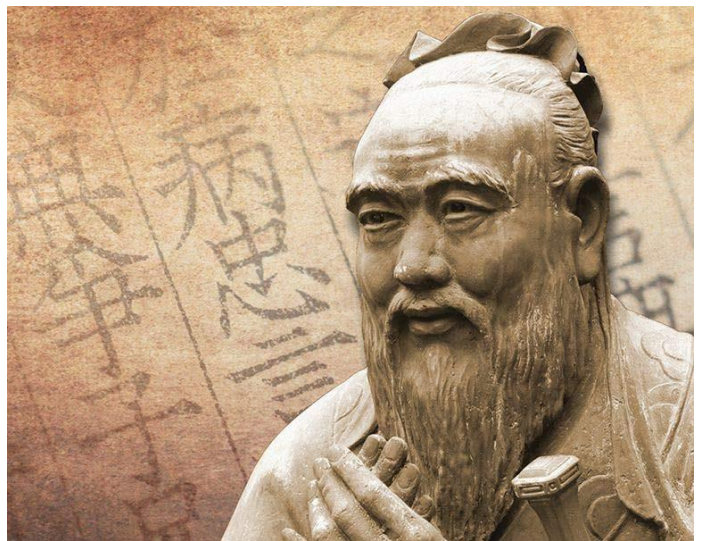
Перші спроби сформулювати принципи управління відбувалися ще в давні часи. Шумерські жерці означили появу нового типу ділових людей, чиновники Єгипту продемонстрували зразок високоефективного централізованого управління, антична Греція створила принципово новий тип цивілізації – ринкову економіку, засновану на сумлінній праці, високій культурі демократичного управління і вільному розвитку людини.

Зародження управлінських ідей у парадигмі філософії

Китайський філософ **Конфуцій** є засновником гуманістичної школи філософії і релігії, спрямованої на привнесення моральних принципів у здійснення політичної влади.

Конфуцій стоїть на боці абсолютної влади монарха і непорушного авторитету вищих за статусом і старших за віком, котрі мають послуговуватися у своїх вчинках гуманністю і справедливістю. Він стверджує: якщо кожна людина або навіть тільки правителі світу цього будуть виконувати передбачені моральним кодексом правила, людське життя досягне межі досконалості.

Золотим правилом етики Конфуцій вважав тезу *«Не роби людині того, чого не бажав би собі»*.



Конфуцій

(кит. 孔夫子 – *Kǒng fūzǐ* – Кун-фуцзи, буквально майстер Кун, лат. *Confucius*; 551 рік до н.е – 479 рік до н.е., Цюйфу)
Давній мислитель і філософ Китаю

Розв'язання проблем управління мудрець вбачав у морально-етичній спрямованості діяльності правителя, котрий має служити своєму народові й правити за допомогою особистого морального прикладу. Приписом для підданих, підлеглих є виявлення покірності і поваги до свого правителя.

Ідеалом конфуціанства є створення гармонійного суспільства за стародавнім зразком, побудоване на ідеї відданості – лояльності у взаєминах керівника і підлеглих, зорієнтованих на збереження гармонії. Управління за

допомогою сили Конфуцій радить замінити на *управління за допомогою чеснот*.

У філософській роботі «Лунь юй» («Бесіди і судження») Конфуцій стверджує необхідність для правителів освіти, спрямованої на самовдосконалення, підпорядкування моральним стандартам і на прийняття правильних рішень, а не лише на знання правил. Завдання освіти філософ вбачає у формуванні «Благородного мужа» (*цзюнь цзи*).

«Благородними мужами», згідно із світобаченням Конфуція, є віддані своєму народові правителі, котрі прагнуть особистісної і суспільної досконалості (*учан*). Основними чеснотами благородної особи є такі:

жень – любов до людей, гуманність, милосердя, доброзичливість;

і – справедливість, чесність розуму;

лі – відповідність «звичаям», ритуалам;

чжи – мудрість, здоровий глузд, розсудливість;

синь – щирість, цілісність, невимушеність.

Над цим варто подумати!

Згідно із філософією Конфуція, можна стати успішною людиною, якщо дотримуватися дев'яти правил:

- 1) Ідіть до своєї мети, нехай навіть повільно, але не зупиняючись.
- 2) Тримайте свій інструмент гостро відточеним: ваша удача залежить від того, наскільки добре ви підготувалися.
- 3) Не змінюйте поставленої мети: не важливі лише методи її досягнення.
- 4) Робіть тільки по-справжньому важливі і цікаві для вас справи, докладаючи максимум зусиль.
- 5) Спілкуйтеся лише з тим, хто розвивається: він поведе вас за собою.
- 6) Працуйте над собою, робіть добро, мир навколо вас – дзеркало вашого внутрішнього «я».
- 7) Не дозволяйте образі змусити вас зійти зі шляху, негатив не притягне до вас позитив.
- 8) Контролюйте свій гнів: за все доведеться платити.
- 9) Спостерігайте за людьми: кожен може вас чомусь навчити або застерегти

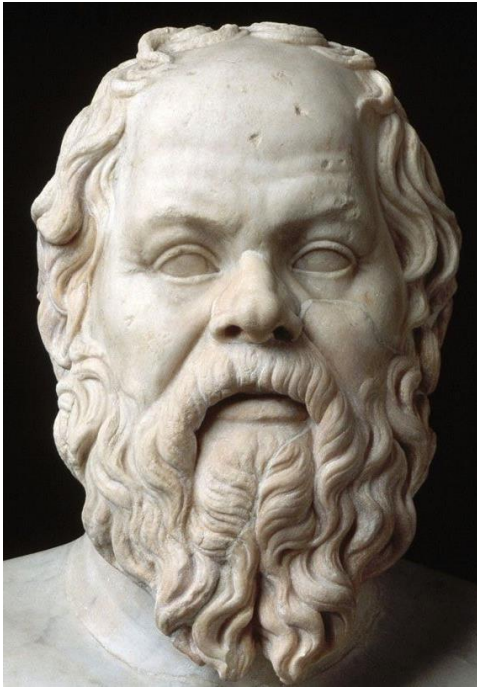
Протягом багатьох віків цивільну адміністрацію Китаю становили люди, чий світогляд був сформований на підставі конфуціанської етичної філософії управління.

Осмыслити систему управління намагалися і *античні мислителі*.

Розквіт давньогрецької демократії вимагав специфічної форми управління – вміння за допомогою слова повести за собою маси людей. Ідеї управління формулювалися переважно у вимірі керівництва державою.

Вважається, що саме **Сократ** першим висловив думку про те, що мистецтву управління необхідно навчати; особливо потребують навчання мистецтву управління люди обдаровані, котрі мають здібності до управління, тому що саме їм найчастіше притаманні нестримність і невгамовність, а тому без відповідних знань ці люди можуть заподіяти

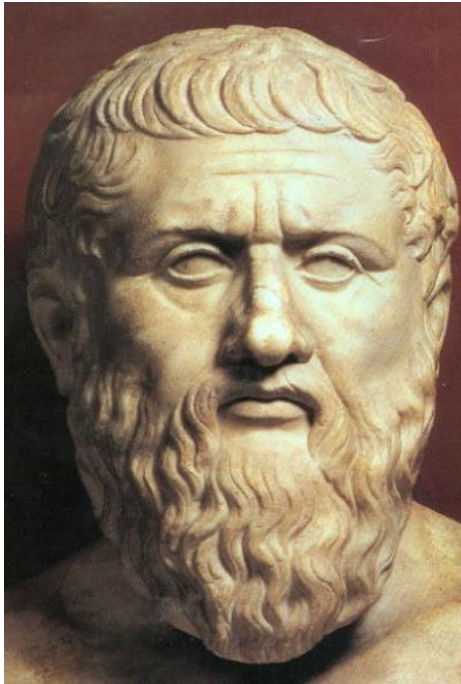
державі шкоду. Якщо ж їх навчити мистецтву управління, вони будуть надзвичайно корисними державі.



Сократ

(давн.грец. Σωκράτης; 470 (469) роки до н.е. – 399 рік до н.е., Афіни)
Давньогрецький мислитель

Подальший розвиток управлінські ідеї Сократа отримали у працях Платона і Аристотеля.



Платон

(давн.-грец. Πλάτων; 429 (427) роки до н.е. – 347 рік до н.е., Афіни)
Філософ, учень Сократа, учитель Аристотеля

Сократ розглядає управління як особливий аспект діяльності, що передбачає вибір необхідної людини для виконання поставлених перед нею задач.

На думку Сократа, хороший правитель – це мудрий правитель, що володіє знанням добра і зла і спирається у своїй діяльності на це знання.

Найвищою чеснотою Сократ визнає чесноту політичну, до якої належить і мистецтво управління державою.

Основа благополуччя держави полягає у непорушності законів, у покорі громадян і правителів цим законам

Концепція **Платона** щодо ідеального управління відображена у працях «Держава», «Закони». В якості основного критерію мудрого державоустрою Платон означає закони, що є визначенням розуму і встановлюються заради загального блага всієї держави.

«Там, де закони встановлено в інтересах кількох людей, йдеться не про державний устрій, а лише про внутрішні сварки, і те, що вважається там справедливістю, не має цього ймення. Я бачу близьку загибель тієї держави, де закон не має сили і перебуває під будь-чисєю владою. Так само, де закон – володар над правителями, а вони – його раби, я вбачаю порятунок держави і всі блага, що їх можуть дарувати державам боги».

Тексти законів, на думку Платона, мають відрізнятися ясністю, чіткістю, стислістю.

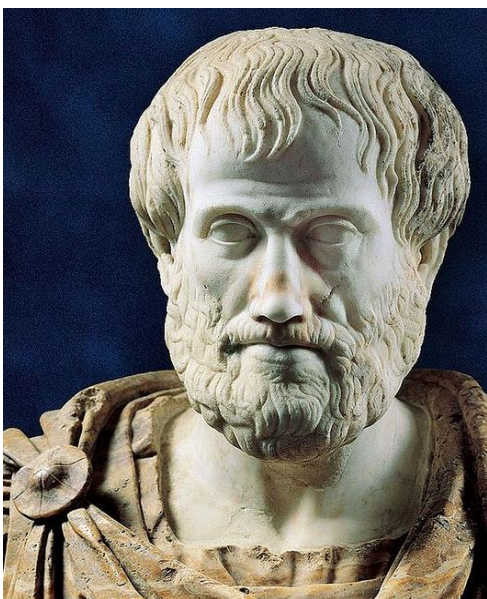
У своєму трактаті «Держава» Платон намагається змодельювати ідеальний поліс за допомогою творчої трансформації принципів східного ієрархічного управління – жорсткого поділу суспільства на касты *управлінців* і *виробників*; мислитель презентував основи першої теорії стратифікації, відповідно до якої будь-яке суспільство поділяється на три класи:

- вищий, що складається із мудреців-правителів, котрі за духовним складом і родом діяльності найбільш далекі від мирських спокус і тому покликані управляти державою;
- середній, утворений воїнами – стражами, котрі охороняють державу від заколотів і безладу;
- нижчий, утворюваний безпосередніми виробниками-землеробами і ремісниками.

У трактаті «Закони» Платон доводив, що діяльність управління є важливим елементом життєзабезпечення суспільства, яка передбачає уміння обраних розумно організовувати і вести загальнодержавне життя, плести політичну тканину полісу. Законодавцю не можна висловлювати дві різних думки щодо одного й того ж; закони мають бути непорушними для усіх без винятку. Платон одним із перших висловив також ідею про необхідність спеціалізації фахівців, про важливість горизонтального розподілу праці:

«Людина не може працювати одночасно і по каменю, і по залізу, і по дереву, так як всюди досягти успіху немає можливості. Кожен повинен робити те, що вміє найкраще. У державі люди залежать один від одного, і кожен виконує свою роботу на благо інших людей».

Значний внесок у розвиток вчення про систему управління зробив відомий філософ **Аристотель**, котрий вбачав сенс життя людини у досягненні вищого блага діяльністю, творчою, продуктивною працею.



Аристотель
(давн.грец. Αριστοτέλης; 384 рік до н.е., Стагіра, Фракія – 322 рік до н.е.)

В основному творі «Політика» Аристотель робить спроби об'єктивно розглянути різні форми правління й представляє своє вчення про оптимальний державний устрій, котрий він пов'язує із правлінням кращих. Держава, на думку мислителя, домінує над індивідом, сім'єю і родом, тому що покликана забезпечити високу моральність громадян (жителів полісу-держави) та справедливість, як гарантоване право кожного й регулятивну норму політичного спілкування.

Управляти державою мають люди, які мають достаток і здібності, знання і уміння; це передусім люди середнього класу.

Управління, згідно із вченням Аристотеля, може бути двох типів:

- регульоване, правильне – монархія, аристократія, політія (правління більшості), в якому суб'єкти, котрі реалізують функцію правління, через систему норм і обмежень різноманітного характеру діють в інтересах спільного добра і блага;
- нерегульоване, неправильне, в якому суб'єкти управління не скеровуються нормами і обмеженнями суспільного характеру й тому діють у своїх власних інтересах, встановлюючи абсолютні режими правління – тиранію, олігархію, демократію; свавілля демосу (народу) для Арістотеля аж ніяк не краще свавілля тирана.

Основним шляхом перетворення неправильних форм управління у правильні є регулювання тиску інтересів і претензій різних верств населення, інтегрування їх у відносну (але стабільну) цілісність.

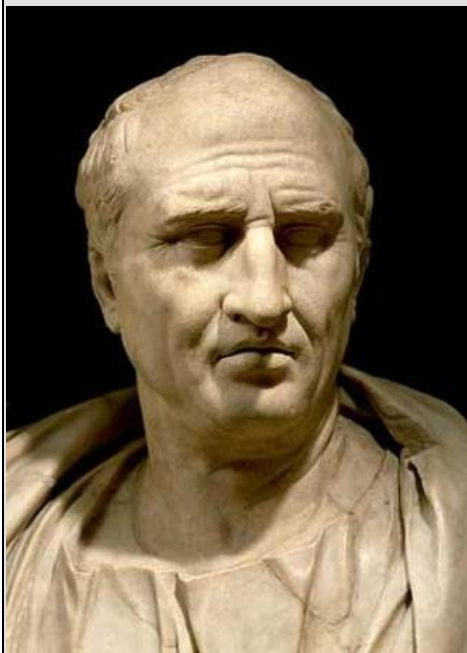
Принципи управління домашнім господарством і сільськогосподарським маєтком розглядав у своїх роботах («Домострой», «Кіропедія») також афінський аристократ, письменник, історик та політичний діяч *Ксенофонт* (приблизно 444–356 роки до н.е.).

Вагому роль у формуванні управлінських ідей відіграв відомий римський державний діяч **Марк Туллій Цицерон**.

*Знання законів полягає не в тому, щоб пам'ятати їхні слова,
а в тому, щоб розуміти їхній зміст*

Марк Туллій Цицерон

Біографічна довідка



Марк Туллій Цицерон

(лат. Marcus Tullius Cicero; 106 рік до н. е. – 43 рік до н.е., Формія) – давньоримський політик і філософ, державний діяч, блискучий оратор. Народився поблизу м.Арпіна (південний Лацій) у доволі впливовій родині, яка належала до станового рівня вершників – однієї із привілейованих верств населення Стародавнього Риму. Його батько бажав для синів кращої долі – політичної кар'єри. Марк не підвів очікувань свого батька, витративши юні роки на копітку вивчення судового ремесла, ораторства, красномовства у кращих римських і грецьких вчителів. Вже за роки своєї юності Цицерон блискуче освоїв юриспруденцію, філософію і грецьку поезію, що дозволило йому вже першими ж виступами спричинити фурор серед римських громадян.

Цицерон був переконаний, що держава (*respublica*) є здобутком народу (*res populi*). Цінною для філософії управління визнано науковою спільнотою

ідею Цицерона про народ як об'єднання людей, «пов'язаних між собою згодою щодо питань права і спільності інтересів осіб»; держава, відповідно, – не лише вияв загальних інтересів людей, але й правова спільність людей, «загальний правопорядок».

Філософ надавав великого значення ролі особистості (або групи осіб) у державотворенні; на його думку форми державного правління залежать від характеру і волі тих, хто управляє державою.

Розвиток світобачення епохи Відродження відбувався у площині гуманістичної парадигми, якою людина була проголошена вищою цінністю на Землі. Гуманізм XV–XVI століть позначився на формуванні нового погляду на реалії соціокультурного життя людини. Особистість почали розглядати як активного суб'єкта, що впливає на процеси державотворення й управління.

Одним із перших теоретиків молодого капіталістичного суспільства став італійський державний діяч і мислитель **Нікколо Макіавеллі**.

Про розум правителя перш за все судять за тим, яких людей він до себе наближує

Н. Макіавеллі

Біографічна довідка



Нікколо Макіавеллі (Макьявеллі)

(італ. *Niccolò di Bernardo dei Machiavelli*, 1469–1527, Флоренція) – італійський мислитель, філософ, письменник епохи Відродження, політичний діяч. Народився у Флоренції, 7-річним пішов до школи магістра Маттео; потім навчався у міській школі. Добре знав латинь і античну літературу. Освіту доповнив знайомством з музикою, а від батька засвоїв юриспруденцію. Сім'я була середнього достатку, тому не могла навчати сина в університеті, але Нікколо від народження був розумним, що дозволило йому в 29-річному віці піти в політику. Обіймав у Флоренції пост секретаря другої канцелярії, відповідав за дипломатичні зв'язки республіки, автор військово-теоретичних праць

Твори Нікколо Макіавеллі поклали початок буржуазної політико-правової і соціальної ідеології в Італії періоду Відродження. Вчення Н. Макіавеллі ґрунтується на твердженні про складну і суперечливу природу людини, основою якої є природний егоїзм особистості.

На впевненості у постійності пристрастей і прагнень людини формується система поглядів Н. Макіавеллі; інтерес (і насамперед матеріальний) є найбільш загальною причиною дій людини, що зумовлюють її відносини, установки, історії. Щоб управляти людьми, необхідно знати причини їх вчинків, їхні прагнення й інтереси, розуміти людську природу. Устрій держави та її діяльність мають будуватися не на абстрактних уявленнях про належне, а на вивченні природи людини, її психології.

Основна праця Н. Макіавеллі:

Трактат «Государ» (написаний у 1513 році, виданий у 1532 році), завдяки якому ім'я його автора навіки увійшло в світову історію. У цьому творі Макіавеллі стверджував, що мета виправдовує засоби, але при цьому «новий государ» повинен служити цілям, пов'язаним ні із особистими інтересами, а із загальним благом – у даному випадку йшлося про об'єднання політично роздробленої Італії в єдину сильну державу

Н. Макіавеллі вивільняв своє учення про управління державою від догм теологічного світогляду, наголошував, що держава створюється і зберігається не лише за допомогою насилля, війська, а й методами здійснення влади: хитрістю, підступністю, обманом.

Це цікаво!

У 1502 році Н. Макіавеллі зустрівся з тим, хто послужив йому прообразом «Государя» – *Цезарем Борджія*, герцогом Валентино. Герцог справив на нього сильне враження. Жорстокий і хитрий, він ігнорував принципи моралі, але був сміливим, рішучим і далекоглядним правителем. Борджія – не святий, Макіавеллі це розумів. Але він вважав, що політик – це кентавр: «Государ повинен володіти природою як звіра, так і людини».

У книзі «Государ» Н. Макіавеллі сформулював власні рекомендації щодо організації управління державою, норм поведінки керівників: монарх мусить бути одночасно левом і лисицею; він не повинен тримати слова, якщо це може повернутися проти нього. Мислитель вважав, що володаря повинні не тільки любити, а й боятися. Оскільки цього одночасно досягнути неможливо, то потрібно віддати перевагу страху, бо любов є мінливою, а страх перед покаранням завжди ефективний.

Загальновідомі чотири принципи Н. Макіавеллі, котрі значно вплинули на розвиток теорії управління:

- 1) авторитет, або влада лідера базується на підтримці прибічників;
- 2) підлеглі мають знати, чого вони можуть очікувати від свого лідера, і розуміти, чого він очікує від них;
- 3) лідер мусить мати волю до виживання;
- 4) лідер – завжди зразок мудрості і справедливості для своїх однодумців.

2.2. Становлення наукових шкіл управління

Промислова революція XVII–XIX століть обумовила необхідність впровадження *наукового підходу* до організації управління й віднайдення шляхів найбільш продуктивного використання матеріальних і людських ресурсів.

Наукове управління передбачає свідоме використання влади, матеріальних і людських ресурсів, наукових знань для отримання відповідних результатів

Цит. за Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник. Київ: Академвидав, 2003. С. 75.

Розвиток нових технологій вперше в історії цивілізації спричинив концентрацію значної кількості робітників на фабриках масового виробництва товарів. Ускладнення бізнесових структур вплинуло не лише на економічні, але й на соціальні сфери життєдіяльності людства, що змусило керівників зосередитися на розробці найбільш раціональних принципів управління людьми, обладнанням, матеріальними ресурсами.

Означена проблема виявилася переважно у двох формах:

- збільшення виробничого потенціалу за рахунок полегшення роботи, що виконується робітниками;
- мотивування працівників до використання ними переваг нових методів і прийомів трудової діяльності.

Ці зміни потребували більш витонченого підходу до управління людьми, створюючи стимул до розвитку сучасного професійного управління.

Першими почали вивчати можливість використання наукових методів управління кваліфіковані інженери-механіки: Річард Аркрайт (1732–1792 роки), Джеймс Уайтт (1736–1819 роки), Метью Болтон (1728–1809 роки), Чарлз Баббедж (1792–1817 роки), Уільям Джевонс (1835–1882 роки) – вони звернули увагу на значущість не лише інженерно-технічних аспектів виробництва (координація діяльності і контроль за операціями, вивчення часу і рухів, управління фінансами і технікою, планування і ефективність виробництва), але й соціально-психологічних.

Це цікаво!

Початок наукового етапу розвитку теорії управління датується 1886 роком, коли відбулися збори Американського товариства інженерів-механіків, на яких виступив президент однієї із компаній Генрі Таун із доповіддю «Інженер у ролі економіста». У доповіді проблеми управління трудовими процесами було проголошено таким самим мистецтвом, як і технічне конструювання

Цит. за Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник. Київ: Академвидав, 2003. С. 76.

Історичний розвиток науки і практики управління свідчить про наявність різних підходів до розуміння сутності принципів менеджмента.

Фундаторам наукового управління Ф.Тейлору (1856–1915 роки), А.Файолю (1861–1925 роки) та Г.Емерсону (1853–1931 роки) та іншим видатним науковцям у площинах різних *наукових шкіл менеджмента* вдалося розробити універсальні правила досягнення ефективності будь-якої системи управління.

Наукова школа менеджменту –

- 1) сукупність схожих ідей, концепцій і методів у сфері управління;
- 2) група науковців, котрі під керівництвом певного засновника, лідера школи працюють у рамках висунутої ним дослідницької програми

Разом з тим значна кількість концептуальних позицій науковців щодо інтерпретаційних схем розуміння сутності управлінської діяльності обумовлює труднощі у систематизації наукових підходів у проблемному полі управління.

Це варто знати!

У психології управління не існує єдиного підходу щодо класифікації шкіл менеджмента. Найбільш поширеним є виділення п'яти наукових шкіл у теорії управління:

- 1) наукова школа управління, фундатором якої визнано Ф.Тейлора, котрий наочно продемонстрував практичну значимість впливу управління на розвиток економіки;
- 2) класична (адміністративна) школа управління, засновником якої вважається А.Файоль;
- 3) школа «людських стосунків» (Е.Мейо, Ф.Ротлісбергер, Р.Лайкерт, К.Арджиріс, Д.Макгрегор та інші), функціонування якої пов'язане із апробацією соціологічних концепцій групових рішень;
- 4) поведінкова школа, зорієнтована на вивчення організацій як відкритих соціальних систем на основі досягнень психологічної і соціологічної наук (Ч. Барнард, Г.Саймонс та інші); характеризується переважно аналітичним підходом (на противагу нормативному) до означення взаємозв'язків між типами середовищ і різними моделями управління;
- 5) нова школа, що спирається на системне вивчення процесів прийняття і обґрунтування управлінських рішень із застосуванням кількісних (економіко-математичних, кібернетичних) методів (Л.Берталанфі, А.Рапопорт, К. Боулдін та інші); даний напрям успішно розвивається донині

Варто пам'ятати, що будь-яка диференціація наукових шкіл вельми умовна і не враховує усіх нюансів наукових поглядів фахівців з теорії управління; представники окремих шкіл використовують (розвивають, інтерпретують) ідеї інших наукових шкіл менеджмента. Це є закономірним, оскільки усі наукові школи в принципі мають справу із одним і тим же об'єктом – управлінням. Можна говорити про акценти на певних властивостях управлінської діяльності, про різні методологічні підходи до оцінки управлінських феноменів, отримуваних висновків та рекомендацій.

2.2.1. Теорія раціоналізації Ф. Тейлора

Засновником системи наукового управління (1885–1920 роки) визнано інженера і дослідника *Фредеріка Тейлора*, йому належить честь відкриття низки соціальних явищ (зокрема, феномену групового тиску) і принципів удосконалення організації праці, котрі збагатили світову науку.

*У минулому на першому місці стояла людина.
У майбутньому перше місце займе система*
Фредерик Тейлор

Біографічна довідка



Фредерік Уінслоу Тейлор

(Frederick Winslow Taylor; 1856–1915) – американський інженер-механік, засновник наукової організації праці і управління виробництвом (scientific management). Трудову діяльність розпочав в якості різноробочого у Midvale Steel Company (Філадельфія), технологічну освіту отримав у Stevens Institute (1883 р. – ступінь магістра машинобудування). У 1884 р. – головний інженер, з 1890 р. – головний керуючий мануфактурної інвестиційної компанії, власник паперових пресів у Мені і Вісконсіні, організував власну справу з управлінського консультування. У 1906 р. Тейлор стає президентом Американського товариства інженерів-механіків, а в 1911 р. засновує Товариство сприяння науковому менеджменту

В уявленні Ф. Тейлора справжня наука управління – це більше, ніж технічні прийоми, формули і наукові закони, це, в першу чергу, інтелектуальна революція, новий світогляд і нова методологія вирішення проблем.

Науковий менеджмент (scientific management) – практика управління, здійснювана на наукових засадах (на певних наукових законах, принципах і правилах) котрі можна застосувати до усіх видів людської діяльності; теоретичні дослідження процесу управління

Основними теоретичними положеннями Ф. Тейлора були визначені принципово нові і життєво важливі завдання менеджмента: із наукових позицій проаналізувати кожний елемент людської праці, відмовитися від напрацьованого століттями емпіричного підходу до управління, сформувати

досвід раціонально відбирати, тренувати і навчати робітників з метою досягнення максимальної продуктивності виробництва.

Тейлоровська система управління фокусувалася навколо раціоналізації праці, в її механізмі, як у годиннику, усі вузли і деталі настільки точно підібрані, що їх узгоджена взаємодія, на думку автора, в принципі виключає будь-яке свавілля і беззаконня.

Ф. Тейлор першим долучив до організації праці аналітичний метод нормування операцій, здійснив поділ підготовчих, виконавських і управлінських функцій. Вимагаючи від робітників точного виконання розпоряджень й виключення зайвих рухів, Ф. Тейлор прагнув віднайти ідеал ефективної праці.

Рушійним механізмом розробленої науковцем геометрії праці став *принцип економії сил*: максимальний результат має бути досяжним за найменших витрат.

Над цим варто подумати!

Ф.Тейлор був першим науковцем-менеджером, який, як наголошує відомий американський соціолог П.Друкер, не вважав роботу цілком очевидною справою.

Чи можна марне часопроведення назвати працею?

На відміну від фізичного поняття «робота», що вимірюється у джоулях, економічна категорія «праця» і професійно-кваліфікаційний термін «робота» – означають будь-яку *корисну* діяльність робітника, інженера, менеджера. Ну а якщо людина марнотратно витрачає половину трудового дня на дозвільне часопроведення, чи можна її працю оцінювати як суспільно-корисну?

А як бути з тим, хто вміє, але з тих чи інших причин не бажає працювати краще? Більш того, він сам не працює із повною віддачею й інших підмовляє чинити так само.

Назва такої «хвороби» – **рестрикціонізм** (від лат. *restrictio* – обмеження) – свідоме обмеження працівниками власної продуктивності праці, використання не повною мірою своїх фізичних і розумових здібностей при виконанні службових обов’язків; стратегія пасивного супротиву, саботаж.

Ф.Тейлор розрізняв природний і систематичний рестрикціонізм. Перший заснований на природному інстинкті людей полегшувати собі роботу, на прагненні витрачати менше фізичних зусиль, економити їх; виявляється у всіх сферах життєдіяльності людини. Другий є формою навмисного уповільнення темпо-ритміки діяльності. Причини рестрикціонізму, за Ф.Тейлором, коріняться не лише в управлінських, але й у виробничих умовах: подовжений робочий день, бруд і тиснява приміщень, характер роботи, що вимагає значного нервового напруження і надмірної концентрації уваги, організація праці, несвоєчасне забезпечення матеріалами.

Цит. за: Кузнецова Н. В. *История менеджмента*. 2004. С.33-35

Сутність системи Ф. Тейлора – **теорії раціоналізації** – позиціонується такими ознаками:

- *наука* замість традиційних навичок;
- *гармонія* замість протиріч;

- *співробітництво* замість індивідуальної роботи;
- *максимальна продуктивність* замість обмеження продуктивності;
- *розвиток* кожного окремого робітника до максимальної доступної йому продуктивності і максимального добробуту.

Іншими словами, головна ідея наукового управління полягає в тому, що для кожного виду діяльності людини має здійснюватися наукове обґрунтування, відповідно до якого відбувається встановлення жорсткого регламенту виконання трудових процесів (включаючи норми виробітку), а також підбір і спеціальне тренування робітників, їх навчання для набуття необхідних навичок. Разом з тим Ф. Тейлор вважав, що кожний працівник від природи ледачий і, відповідно, зростання продуктивності праці й виробництва можливе лише через примусову стандартизацію знарядь, умов і методів праці.

Провідним мотивуючим принципом Ф. Тейлор вважав матеріальне заохочення (гроші) та особистісні амбіції працівника, що на його думку є більш дієвими спонуканнями, ніж умовляння.

Менеджер повинен бути технічним фахівцем (кваліфікованим майстром, здатним продемонструвати продуктивні прийоми праці) і соціальним інженером (знати особистісні характеристики підлеглих, сприяти вирішенню конфліктів, піклуватися про свій лідерський імідж).

Менеджмент – це мистецтво точно знати, що необхідно зробити і як це зробити найкращим і найдешевшим способом (Ф. Тейлор)

Ф. Тейлор вважав: перш ніж вимагати від підлеглих хорошої роботи, адміністрація сама повинна прагнути працювати краще.

Основними чинниками успішного управління є знання:

- 1) особливостей мислення робітників, стилю їх міркування, манери висловлюватися, навіть їх забобонів;
- 2) ставлення до пропонованих завдань (зокрема й до організаційних нововведень).

У спілкуванні керівника із підлеглими слід дотримуватися важливого правила: говорити й мати справу одночасно слід лише із одним робітником, що дозволяє уникати групового тиску, знижує емоційну напругу перемовин. Розмови мають відбуватися тоном, що відповідає рівню працівників, бути чіткими, за можливості короткими й спрямованими на вирішення конкретної проблеми. Співпраця керівника із підлеглими потребує гармонійності стосунків. Таким чином уперше було поставлене питання про відокремлення функцій управління (планування, мотивування, контролю тощо) від суто виконавських функцій, що надалі посприяло визнанню управління як самостійної діяльності.

Основні праці Ф.Тейлора:

«*Shop Management*» («Управління виробництвом»; 1903);

«*The Principles of Scientific Management*» («Принципи наукового менеджменту»; 1911)

Управління Ф. Тейлор розглядав як раціональну інтеграцію складного мистецтва і точної науки, що підпорядковується чотирьом науковим **принципам**:

- 1) забезпечення *наукового фундаменту* виробничого процесу: встановлення законів, правил і формул ефективного виконання окремих операцій, впровадження економних методів роботи (на заміну традиційних грубо-практичних методів), моніторинг витрат часу;
- 2) *ретельний підбір співробітників* (із використанням спеціальних тестів), їх навчання та підвищення кваліфікації (а також звільнення тих, котрі виявляються нездатними зрозуміти наукові методи управління);
- 3) *раціональна розстановка кадрів* (що доповнюється диференційною системою оплати праці, заснованою на принципі індивідуального внеску), кооперація менеджерів із робітниками задля підвищення ефективності праці;
- 4) *відносно рівний розподіл функцій між співробітниками і адміністрацією*: робітники відповідають за якість і кількість кінцевого продукту, управлінці – за вироблення рекомендацій щодо вдосконалення організації праці (рівномірний розподіл праці і відповідальності між адміністрацією і працівниками).

Систему принципів управління Ф. Тейлора, скерованих на зростання продуктивності праці, часто називають *тейлоризмом (taylorism)*.

Принципи організації діяльності Ф. Тейлора довели свою доцільність, адже і через століття вони лежать в основі функціонування будь-якого виробництва, а наукове дослідження системи управління – це один з головних напрямків його удосконалення. Значною заслугою вченого є не просто декларування, а й реалізація сформульованих ним принципів на практиці, досягнення вражаючих успіхів в управлінні виробничими процесами.

Вагомий внесок у розбудову школи наукового управління належить також *Френку та Лілії Гілбрет, Генрі Гантта*, котрі виконували дослідження на рівні організації виробництва – виробничого менеджменту: займалися спостереженнями, замірами й аналізом операцій ручної праці. Л. Гілберт значну увагу приділяла психологічним аспектам управління, відстоювала принципи добробуту окремого працівника. У своїй праці «*Психологія управління*» (1914), яку вважають першою у цій галузі знань, вона стверджувала, що добре спланована й налагоджена діяльність зумовлює максимальне використання потенціалу працівників.

2.2.2. Класична школа наукового управління

Суттєвий внесок у розвиток теорії управління був зроблений видатним представником класичної (раціональної) школи наукового управління *Гаррінгтоном Емерсоном*.

*Працювати напружено – означає
докладати до справи максимальні зусилля;
працювати продуктивно – значить
докладати до справи зусилля мінімальні
Гаррінгтон Емерсон*

Біографічна довідка



Гаррінгтон Емерсон

(Emerson Harrington; 1853–1931) – відомий американський бізнес-консультант і публіцист. Народився у сім'ї професора літератури, розмовляв 19 мовами. Професійну кар'єру розпочав професором сучасних мов в університеті штату Небраска (1876–1882), зарекомендував себе як людина нового типу, активно виступав проти академічного традиціоналізму; у 23 роки став деканом факультету іноземних мов. Але протягом наступних 20 років займався економічними та інженерно-економічними дослідженнями. *Наукові інтереси*, головним чином, були зосереджені на підвищенні продуктивності праці

Г. Емерсону належить особливе місце серед фахівців-організаторів, бо він вперше поставив питання про ефективність виробництва в широкому масштабі. Протягом 1907–1910 років фірма Гаррінгтона Емерсона надала консультації більше ніж 200 компаніям і відкрила свої філіали у Нью-Йорку, Пітсбургу й Чикаго. Його праці привернули до себе увагу фахівців і підприємців не тільки у США, але і в багатьох інших країнах.

Основна праця Г. Емерсона:

«*The Twelve Principles of Efficiency*» («Дванадцять принципів ефективності»; 1912). У книзі розглядається всесвітня історія із позицій управлінця: як історія успішних і неуспішних ділових підприємств

Гаррінгтона Емерсона, котрий отримав освіту в Німеччині і працював у США, переважно його цікавили питання цілісної організації підприємства і підвищення ефективності управління.

Неефективність людини, на противагу високій ефективності природи, є причиною її бідності, – констатував Г. Емерсон і наголошував, що існує два способи подолати неефективність: навчити людей правильно працювати за допомогою аналізу структурних елементів праці і ставити завдання таким чином, щоб вони мотивували максимальну продуктивність.

Разом з тим, якщо робота виконується за мінімальних зусиль і найкращим способом, що підтверджується виконанням норм праці, то вона стає радісною, і радість ця ще збільшується спеціальними винагородами за високу продуктивність.

Над цим варто подумати!

Значну увагу у дослідженнях ефективності праці Гаррінгтон Емерсон приділяв принципу винагороди за продуктивність:

Щоб забезпечувати максимальні результати і супроводжуватися здоровим радісним піднесенням, будь-яка робота людини потребує трьох умов.

1. Робота повинна приносити задоволення; вона має бути не каторгою, а грою. Людина мусить працювати так, як хлопчик вчиться кататися на велосипеді або на ковзанах, як дівчинка вчиться танцювати, як літня людина вчиться грати в гольф, як автомобіліст наганяє швидкість.

2. Будь-яка робота повинна передбачати певний кінець, вона не має бути невизначеним, нескінченим тягарем, а орієнтувати на певні результати за певний час. Ми не виносимо ані нескінченного дня, ані нескінченної ночі; і те й інше пригнічує і дратує нас, як незмінно хороша погода, незмінно спокійне море. Людина потребує постійних змін, їй потрібні дощ і ураган, – але тільки з тим, щоб наприкінці переходу на неї чекали табір, багаття і вечерея. Нетренованій людині дуже складно затримати дихання на цілу хвилину, але варто їй поставити собі певну мету, взяти себе в руки – і вона із першого ж уроку навчається не дихати півтори, дві, три і навіть чотири хвилини. Вона, як виражаються спортсмени, набуває «клас».

3. «Клас» – це і є останнім, що необхідно для легкої, витонченої і приємної роботи. Порівняйте досвідченого ковзанира із новачком, порівняйте рухи хорошого наїзника або велосипедиста, котрі напружують, мабуть, не більше одного м'яза одночасно, із відчайдушними зусиллями початківця. Порівняйте, нарешті, невимушеність професійного жонглера з незграбністю дилетанта.

Гаррінгтон Емерсон. Дванадцять принципів производительности. // Управление это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. М.: Республика, 1992. С.220-221

Досвід бізнес-консультанта дозволив йому сформулювати систему **принципів підвищення продуктивності праці:**

- 1) принцип *цілеспрямованості* виробництва, що передбачає чіткість означення для персоналу мети і завдань виробництва, досягнення яких мають прагнути керівники і підлеглі на всіх рівнях управління;
- 2) принцип *здорового глузду* у визначенні помилок і пошуку їх причин: керівник повинен мати мужність об'єктивно оцінювати труднощі в організації виробництва (воно не приносить прибутку, вироблений

товар не розкупується на ринку і т. д.), відшукувати причини, які можуть бути усунені зусиллями менеджерів, та рішуче виконувати дії, спрямовані на стабілізацію ситуації;

- 3) принцип *компетентного консультування* на основі залучення кваліфікованих фахівців із метою постійного удосконалення системи управління;
- 4) принцип *дисципліни*, що вимагає дотримання дисципліни і підпорядкування усіх членів колективу встановленим в організації правилам;
- 5) принцип *справедливого ставлення до персоналу*, що виражається в ідеї: «Краще працюєш – краще живеш» і неприпустимості свавілля відносно співробітників;
- 6) принцип *зворотного зв'язку*, котрий вимагає швидкого, надійного і постійного обліку, контролю виконаних процесів і виготовленої продукції;
- 7) принцип *диспетчеризації робіт*: дотримання суворого порядку за допомогою планування роботи;
- 8) принцип *норм і розкладів*: дотримання норм і розкладів дозволяє точно визначати усі недоліки і зменшувати можливі втрати через них; скорочення зусиль досягається завдяки знанням і обліку усіх резервів продуктивності, вмінням реалізувати їх у справі й уникати невинуватених трудових витрат, витрат часу, матеріалів, енергії;
- 9) принцип *нормалізації умов*, що забезпечують найкращі результати;
- 10) принцип *нормування операцій*, що передбачає регламентування часу на їх виконання;
- 11) принцип застосування *письмових стандартних інструкцій* для робітників: письмові схеми дій сприяють звільненню працівників від запам'ятовування рутинної інформації;
- 12) принцип *винагороди за продуктивність*: доцільність оплати праці із урахуванням витраченого працівником часу, а також його вмінь, що позначаються на якості роботи.

Знамениті принципи продуктивності, запропоновані американським дослідником у сфері менеджменту, стали основою раціональної організації праці на промисловому підприємстві і навіть у сучасних умовах ефективно використовуються у практиці управління.

Здобутки *школи наукового управління* обумовили ствердження у системному управлінському просторі таких методологічних концептів:

- використання наукового аналізу для визначення оптимальних способів виконання задачі;

- цілеспрямований відбір найбільш придатних для виконання певних завдань працівників та їх подальше навчання;
- забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання завдань;
- систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності праці;
- виділення планування і обмірковування в окремий процес;
- ствердження менеджменту як самостійної форми діяльності, науки;
- формування функцій менеджменту.

У 1920 році у США були утворені Національне бюро економічних досліджень і Бюро персональної адміністрації. У 1922 році виникла Американська асоціація управління і незабаром – Спілка розвитку управління.

Адміністративна теорія управління Анрі Файоля

Важливим етапом у еволюції менеджменту стала класична або *адміністративна школа управління* (1930 – 1950 роки), започаткована Анрі Файолем, Ліндаллом Ірвік, Джеймсом Д. Муні.

Боязнь відповідальності може паралізувати ініціативу і стояти на шляху реалізації влади

Анрі Файоль

Біографічна довідка



Анрі Файоль

(фр. *Henri Fayol*; 1841–1925) – французький гірський інженер, теоретик і практик менеджменту, увійшов в історію як засновник адміністративної (класичної) школи управління. Після закінчення у 1860 році Гірської школи Сент-Етьєна, А.Файоль розпочав свою кар'єру у гірничодобувній компанії *Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville* – став інженером групи шахт *Commentry*, якою володів Гірничо-металургійний комбінат, відомий як *Comambault*; у 1872 році він був призначений на посаду директора групи шахт. У 1888 році, коли комбінат *Comambault* опинився на межі фінансового краху, А.Файоль став його директором-розпорядником (обіймав посаду по 1918 р.). Завдяки його зусиллям ситуація була стабілізована, що стало «однією із найяскравіших сторінок промислової історії Франції»

Фундатори адміністративного менеджменту мали безпосередній досвід керівництва у вищій ланці управління. Анрі Файоль керував великою

французькою компанією по видобуванню вугілля, Джеймс Муні працював під керівництвом Альфреда Слоуна в компанії «Дженерал Моторс», Ліндалл Урвік був консультантом з питань управління в Англії. Мету науково-практичних досліджень вони вбачали у напрацюванні підходів до удосконалення управління організацією в цілому, що забезпечило обґрунтування організаційного, або ж функціонального, погляду на менеджмент; прихильники класичної школи не надто переймалися соціальними аспектами управління.

Проте «Батьком сучасної теорії менеджменту» називають передусім А. Файоля за те, що він був першим, хто піднявся над рівнем заводського цеху, узагальнив принципи і мистецтво управління адміністрації в цілому. На думку американських істориків менеджменту Анрі Файоль є найбільш значною фігурою у науці управління першої половини XX століття.

Це варто знати!

У 1916 році – приблизно в той же час, коли Фредерік Уїнслоу Тейлор опублікував свої «Принципи наукового управління» («*Principles of Scientific Management*»), Анрі Файоль опублікував роботу «Загальне і промислове управління» (фр. «*Administration Industrielle et Générale*»), де узагальнював напрацьовані ним схеми управління, створюючи логічно струнку систематичну теорію менеджменту

У своєму баченні сутності менеджменту А. Файоль поєднав ідеї функціональної адміністрації Ф. Тейлора і старий принцип єдиноначальності, в результаті чого отримав нову схему управління, котра і стала основою адміністративної теорії. Він стверджував: *управляти – значить вести підприємство до певної мети, беручи максимум з наявних у розпорядженні ресурсів.*

А. Файоль вперше запропонував розглядати власне управлінську діяльність як самостійний об'єкт дослідження. Основний контент управління склали такі операції:

- 1) *технічні операції* (виробництво і обробка);
- 2) *комерційні операції* (закупи, продаж, обмін);
- 3) *фінансові операції* (залучення коштів і розпорядження ними);
- 4) *страхові операції* (страхування і охорона майна й осіб);
- 5) *облікові операції* (бухгалтерія, калькуляція, облік, статистика);
- 6) *адміністративні операції* (планування, організація, розпорядження, координування і контроль).

Водночас А. Файоль визнавав, що адміністрування, котре належить до галузі управління персоналом, має вирішальне значення для успіху (або невдачі) у роботі організації.

У системі адміністративного менеджменту виокремлюється дві частини: функції управління і принципи управління.

Функції – обов’язкові елементи управлінського процесу (означають *що* робить керівник); випадіння одного із таких елементів спричиняє порушення всієї технології управління, тоді як принципи втілюють суб’єктивний досвід керівника (означають *як* виконує свою роботу керівник), а отже – можуть змінюватися і доповнюватися

А. Файоль виділив п’ять основних *функцій* (дій) *адміністрації*: *планування (прогнозування), організація, командування (розпорядження), координування і контроль*.

А. Файоль першим відмовився від погляду на управління як «винятковий привілей» вищого керівництва. Він стверджував, що *адміністративні функції є універсальними* й виконуються менеджерами у будь-якій сфері життєдіяльності; вони існують на будь-якому рівні організації, більш того – їх виконують певною мірою навіть робітники. Тому чим вище рівень організаційної ієрархії, тим вище адміністративна відповідальність, і навпаки.

Над цим варто подумати!

«...Отже, я пропоную таке визначення:

управляти – означає *передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати*;

передбачити, тобто враховувати прийдешнє і напрацьовувати програму дії; *організовувати*, тобто будувати подвійний – матеріальний і соціальний – організм підприємства; *розпоряджатися*, тобто змушувати персонал належним чином працювати; *координувати*, тобто з’язувати, об’єднувати, гармонізувати всі дії і всі зусилля; *контролювати*, тобто піклуватися про те, щоб все відбувалося відповідно до встановлених правил і наданих розпоряджень.

При такому розумінні управління не є а ні винятковим привілеєм, а ні особисто привласненим обов’язком керівника або директорів підприємства; це *функція*, розділена між головою і членами соціального тіла, подібно до інших суттєвих функцій.

Адміністративна функція ясно відрізняється від п’яти інших суттєвих функцій. Важливо не плутати її із правлінням.

Правити – значить вести підприємство до його мети, прагнучи отримати якомога більші вигоди з усіх ресурсів, котрі є у нього у розпорядженні; значить забезпечити дію усіх суттєвих функцій. Управління ж є лише однією з шести функцій, дія яких має бути забезпечена правлінням. Проте у ролі вищих директорів воно займає настільки значуще місце, що іноді може здаватися, начебто роль ця виключно адміністративна...»

Анрі Файоль

Цит. за: «Общее и промышленное управление» // Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф.Тейлор, Г. Форд. М., 1992. С.11-12.

Успіх функціонування організації А. Файоль пов’язував із послідовним і систематичним застосуванням в управлінні ряду простих, але важливих *універсальних принципів*:

- 1) *розподіл праці (Division of work)*: диференціація і спеціалізація трудової (виконавської та управлінської) діяльності, виділення спеціалізованих стійких трудових функцій і функціональних меж, виокремлення і організаційне оформлення структурних підрозділів; реалізація даного принципу дозволяє фахівцям накопичувати досвід і безперервно покращувати свої навички, що сприяє професіоналізації, підвищенню продуктивності використання робочої сили;
- 2) *повноваження (Authority)*: кожному працівнику мають бути делеговані повноваження (права), достатні для того, щоб нести відповідальність за власні дії;
- 3) *дисципліна (Discipline)*: взаємовідносини всередині організації повинні бути формалізованими за рахунок встановлення певних правил та інструкцій, виконання яких є обов'язковим;
- 4) *єдиноначальність (Unity of Command)*: кожен працівник має отримувати розпорядження лише від безпосереднього керівника;
- 5) *єдність напрямку дій (Unity of Direction)*: дії залучених до певної діяльності людей мають проводитися згідно із визначеною метою та завданнями, що відповідають загальному плану робіт, і під наглядом керівника (що є необхідним для забезпечення єдності та координації дій);
- 6) *субординація індивідуального інтересу (Subordination of individual interest) спільному інтересу*: підпорядкованість особистих інтересів окремої людини загальним інтересам організації;
- 7) *винагорода (Remuneration)* за працю має бути справедливою, відповідати внеску і очікуванням робітників; плата є важливим фактором мотивації;
- 8) *централізація (Centralization)*: процеси в організації мають бути централізованими;
- 9) *скалярний ланцюг (Scalar Chain)* (вертикаль повноважень): нерозривний «ланцюг» команд, яким передаються всі розпорядження й здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії в організації;
- 10) *порядок (Order)*: необхідні матеріальний та соціальний порядок; засоби виробництва і робітники повинні знаходитися на визначеному для них місці;
- 11) *справедливість (Equity)*: в управлінні необхідне «поєднання доброти і справедливості»; керівник має навчитися уявляти себе на місці підлеглого, бачити ситуацію його очима;
- 12) *стабільність складу персоналу (Stability of tenure of personnel)*: співробітники працюють краще за наявності гарантій забезпечення роботою і розвитку кар'єри; орієнтація працівників на лояльність до організації і на довгострокову роботу у ній;

- 13) *ініціатива (Initiative)*: надання можливості персоналу проявити власні здібності, ініціативу спричиняє відчуття причетності до організації;
- 14) *корпоративний дух (Esprit de corps)*: створення і підтримання певної гармонії в організації; співробітники повинні усвідомлювати свою єдність у досягненні мети організації.

Вважаючи запропоновані ним принципи універсальними, А. Файоль був переконаний у тому, що їхнє застосування на практиці повинно мати гнучкий характер, залежати від ситуації, в якій здійснюється управління.

Сфера діяльності будь-якої посадової особи визначалася А. Файолем у термінах діапазону контролю (межі безпосереднього ефективного зовнішнього контролю з боку керівника за поведінкою і діяльністю підлеглих), кількості підлеглих і функціональних обов'язків виконавців. А. Файоль попереджав, що необхідний дійсний талант для того, щоб координувати дії, заохочувати ентузіазм, використовувати здібності кожного співробітника і винагороджувати переваги кожного без провокування почуття ревності і порушення гармонійних відносин в організації.

Над цим варто подумати!

«Керівник здатний розвинути ініціативу підлеглих, надавши їм можливість повністю реалізувати своє становище і здібності, ціною окремих помилок, серйозність яких може бути істотно зменшена при належному контролі. Він може швидко перетворити людину із неявними здібностями у першокласного спеціаліста, не виконуючи за нього всю роботу, а діючи методом підказки. Правда, для цього керівникові часом доведеться вгамовувати свою гординю»

Fayol H. «General and Administrative Management»,
Putman, London

Згідно із переконанням А. Файоля, для виховання ефективних менеджерів недостатньо одних лише технічних знань і, що, хоча наявність таких знань є основною вимогою до менеджерів нижчих рівнів, при кар'єрному зростанні усе більшого значення набувають адміністративні здібності керівника. На його думку серед якостей менеджерів мають бути:

- здоров'я та фізична бадьорість;
- розум та інтелектуальні здібності;
- моральні якості, такі як наполегливість, енергія, мужність в ухваленні рішень і відповідальності, почуття обов'язку;
- гідна освіта;
- управлінські здібності: передбачення, вміння розробити план дій, організаційні навички, мистецтво поводження з людьми, здатність об'єднувати і спрямовувати зусилля багатьох людей та вміння їх контролювати;
- загальна обізнаність в усіх суттєвих функціях підприємства;

- справжня компетентність у тій специфічній діяльності, що характеризує концерн.

Серед усіх засобів впливу одним з наймогутніших А. Файоль вважав особистий приклад керівника.

Над цим варто подумати!

«...Якщо керівник надає приклад акуратності, ніхто не сміє з'являтися із запізненням. Якщо він діяльний, мужній, відданий, йому наслідують, і якщо він вміє вести справу, йому вдається змусити співробітників полюбити роботу.

Але і поганий приклад також заразливий, і, починаючи від верхів, він дає іноді найбільш згубні наслідки для всієї організації в цілому.

Це одна із незліченних підстав, котрі змушують бажати завжди хорошого начальника»

Анрі Файоль

Цит. за: «Общее и промышленное управление» // Управление – это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. М., 1992. С.75.

Теорія А. Файоля пройшла перевірку часом і залишається доречною в рамках сучасної концепції менеджменту.

У другій половині 1920 – на початку 1930-х років посилилася критика класичних концепцій, недоліками котрих вважалися обмеженість, механіцизм, недооцінювання соціологічних і психологічних аспектів поведінки людини в організації. Зокрема Вільям Ф. Вайт стверджував, що в основу «класичної» концепції покладено *три неправдиві припущення*:

- 1) люди є раціональними тваринами, які прагнуть максимізувати свої економічні вигоди;
- 2) кожний індивідуум реагує на економічні стимули як ізольований індивід;
- 3) до людей, як і до машин, можна ставитися стандартизовано.

Поступово класичним теоріям управління починає протиставлятися новий напрям менеджменту – *менеджмент «гуманістичного виклику»*, і зокрема – *школа людських відносин*.

Алгоритми управлінської діяльності у нових умовах індустріального суспільства змінювалися і потребували не лише елементарної виконавчої дисципліни, але й повноцінного використання знань і здібностей кожного учасника виробничого циклу. У 30-х роках ХХ століття концепти школи людських відносин розробляли Дж. Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, У. Діксон, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор та інші відомі науковці, котрі проголошували принципи всебічного розвитку і використання організацією потенційного ресурсу працівників, задоволення їхніх потреб, використання механізмів самоорганізації, урахування процесів групової динаміки, сприяння демократизації управління і гуманізації праці.

Школа людських відносин у системному управлінні є однією із форм інтеграції раціоналістичного і гуманістичного підходів у розумінні сутності управлінської діяльності.

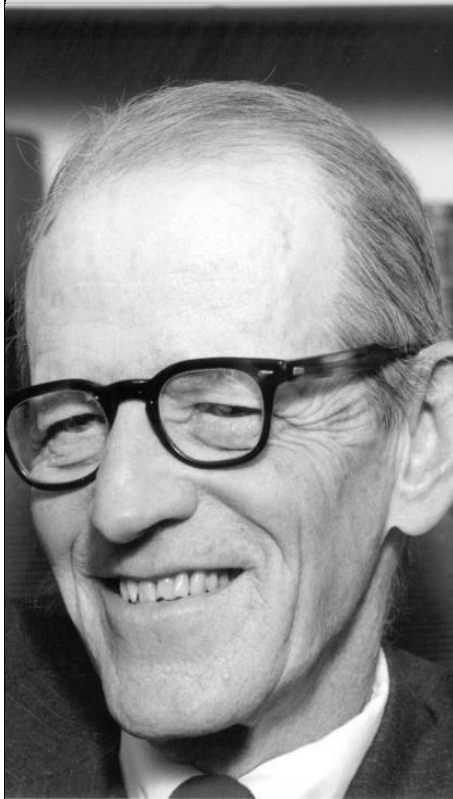
2.2.3. Школа людських відносин Е. Мейо

Фундатором нового напрямку – «Руху людських відносин» («*Human Relations Movement*») – визнано передусім **Джорджа Елтона Мейо**.

У промисловості, як і у медицині, той, хто шукає простий засіб від усіх хвороб, – приречений на невдачу ...

Джордж Елтон Мейо

Біографічна довідка



Джордж Елтон Мейо

(George Elton Mayo; 1880–1949) – американський психолог австралійського походження, соціолог, фахівець із теорії організацій. Е.Мейо народився у Австралії (м.Аделаїда); плануючи успадкувати професію діда (хірурга), Елтон чотири роки вивчав медицину в різних навчальних закладах: Аделаїдському та Единбурзькому університетах, Лондонській медичній школі; проте у 1911 році отримав диплом за спеціальністю «Психологія». У 1923-1926 роках керував програмою досліджень в галузі промислової психіатрії у Пенсильванському університеті; у 1926 р. займав посаду дослідника у Гарвардській школі бізнесу. Особливу популярність отримав завдяки «Хоторнським експериментам» (1928 р.), що дозволили показати важливість впливу групи на поведінку окремих індивідів в робочих умовах.

Наукові інтереси: організаційна соціологія, індустріальна психологія

Наукові пошуки Елтона Мейо були пов'язані, насамперед, із віднайденням способів застосування досягнень психіатрії та соціальних наук до проблем організації праці і до практичних методів управління. Критикуючи класичну теорію організації та управління за спрощений підхід до розуміння природи людської поведінки в організації, прагнення мінімізувати роль «людського фактора» і формалізувати міжособистісні відносини, Е. Мейо піддавав сумніву ефективність бюрократичної форми управління, що призводила до роз'єднання і дезінтеграції людей.

Основною помилкою інженерів-теоретиків менеджменту (і зокрема Ф. Тейлора) Е. Мейо вважав те, що вони звертали увагу виключно на технічну організацію праці і стверджували, що мотивація робітників забезпечується виключно економічними стимулами. Завданням менеджменту науковець вважав впровадження у практику методів поводження із працівником як «соціально-психологічним» суб'єктом.

Значне місце у науковій кар'єрі Е.Мейо займали *Хоторнські експерименти* – масштабна лонгітюдна програма соціальних досліджень на одному із провідних підприємств електротехнічної компанії Western Electric (поблизу Чикаго).

Це варто знати!

Хоторнські експерименти (*Hawthorne Studies*) – комплексна програма експериментів, здійснених на заводі Hawthorne Works електротехнічної компанії Western Electric (1924-1932 роки) і зорієнтованих на вивчення факторів підвищення продуктивності праці.

У структурі програми Хоторнських експериментів було реалізовано чотири серії дослідження:

I серія (1924-1927 роки) – «Досліди із освітленням», що мали за мету вивчення впливу фізичних умов праці, і зокрема – освітленості приміщення на продуктивність праці робітників; виконувалися спільно із Дослідницькою радою Національної академії наук США (керівником проекту був професор Массачусетського технологічного інституту Дугалт С.Джексон);

II серія (1927-1932) – експериментальне дослідження впливу на продуктивність праці таких факторів як умови трудової діяльності, перерви для відпочинку під час роботи, тривалість робочого дня, безкоштовні сніданки, методи оплати праці;

III серія (1925-1932) – відбувалося впровадження програми інтерв'ювання робітників з метою вивчення стосунків між робітниками і керівниками нижнього рівня. За результатами дослідження були проведені тренінги для керівників нижнього рівня, що сприяли засвоєнню навичок слухання і розуміння особистих проблем робітників, конструктивного спілкування без долучення емоційного компоненту поведінки;

IV серія (1931-1932 роки) – досліджувалися феномену впливу малої неформальної групи на продуктивність праці; було визначено, що неформальні групи є інструментом внутрішнього групового контролю і захисту прав робітників.

Узагальнення результатів Хоторнських експериментів дозволило зробити висновок, що бізнес-корпорація, рівно як і будь-яка організація, є такою ж мірою **соціальною організацією**, співтовариством, якою вона є економічною організацією

Хоторнська програма досліджень була започаткована з метою вивчення умов праці робітників, котрих розглядали як групу індивідів. Пізніше довелося виокремити в особливу проблему, причому найбільш фундаментальну для масштабного виробництва, управління трудовим колективом.

Це було перше у своєму роді дослідження, що означило в якості вагомій задачі менеджменту організацію колективної праці.

Ключові ідеї Хоторнських експериментів:

- індивідууми мають унікальні потреби, цілі, мотиви;
- продуктивність і поведінка працівників залежить від неформальної робочої групи;

- взаємозв'язки, статус і групові норми визначають результати трудової діяльності;
- менеджерам слід акцентувати увагу на благополуччі працівників, мотивації трудової діяльності та комунікаціях;
- соціальні потреби робітників в організаціях мають першість над матеріальними потребами.

Результати Хоторнських експериментів довели, що, як наслідок промислової революції і раціоналізації процесу праці, сама робота значною мірою втратила привабливість, тому *задоволення людина повинна шукати в соціальних взаєминах*. Усталеним фактом визнано, що на продуктивність праці впливають не лише техніко-економічні, а й соціально-психологічні фактори: згуртованість групи, стосунки із керівництвом, сприятлива атмосфера на робочому місці, задоволеність працею тощо.

Над цим варто подумати!

«Три достеменні проблеми стоять перед сучасним великим індустріальним виробництвом.

1. Використання наукових і технологічних досягнень у сфері матеріального виробництва.

2. Постійне удосконалення технологічних операцій.

3. Організація стійких зв'язків у процесі кооперації та праці. Із розвитком цивілізації разом із ускладненням навколишнього світу будуть ускладнюватися і методи управління. Обов'язком центральної адміністрації є контроль за станом відносин у суспільстві, всередині і між групами, що його складають, всебічне сприяння встановленню і розвитку загального співробітництва»

Елтон Мейо

Elton Mayo. The Social problem of an Industrial Civilisation With an appendix on the political problem – 1946. С. 115.

Використовуючи дані експериментів, в яких Е. Мейо зіграв ключову роль (протягом 1927–1932 років Е. Мейо – професор психології Гарвардського університету долучався до участі у проекті в якості консультанта із вивчення плинності кадрів на виробництві, а згодом – в якості куратора окремих експериментальних програм), науковець довів, що керівники повинні *брати до уваги чинники соціальної організації робочого місця і людські потреби робітників*. Особистісні та/або сімейні проблеми робітника можуть несприятливо позначатися на продуктивності праці; працівники відгукуються на розпорядження керівника, якщо той може задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих та їх бажання бути почутими.

Фокусом виявлення індивідуальної самоідентифікації працівників і умовою досягнення соціальної єдності колективу Е. Мейо означував саме робоче місце людини.

Найбільш відомі праці Елтона Мейо:

«Людські проблеми промислової цивілізації» («*The Human Problems of an Industrial Civilization*»; 1933) та «Соціальні проблеми промислової цивілізації» («*The Social Problems of an Industrial Civilization*»; 1945), у якій автор стверджував, що реальну загрозу цивілізації становить не атомна бомба, а ті лідери політики і бізнесу, котрі не мають необхідних навичок управління людськими відносинами

Наукові доробки Е. Мейо і його колег з Гарвардської школи бізнесу заклали основи теорії людських відносин та мали значний вплив на теорію і практику менеджменту в 1940–1950-х роках.

Сутність нової доктрини ефективного менеджмента може бути зведена до таких **положень**:

- 1) трудова діяльність (робота) є діяльністю групи;
- 2) *соціальний світ* дорослої людини визначається особливостями її трудової діяльності; потреби у визнанні, безпеці (захисті) й приналежності до певної соціальної групи в означенні моральних принципів і забезпеченні продуктивності праці людини є навіть більш важливими, ніж фізичні умови трудової діяльності;
- 3) потреби у визнанні, безпеці і відчутті приналежності у визначенні моралі робітника і продуктивності праці є більш важливими, ніж фізичні умови праці; люди в основному мотивуються *соціальними потребами* і відчують свою індивідуальність завдяки своїм відносинам з іншими людьми; виробнича організація – це зокрема й сфера задоволення соціальних потреб людини;
- 4) скарга – не обов'язково є об'єктивним перерахуванням фактів; зазвичай це симптом, що позначає *втручання у соціальний статус людини*;
- 5) робітник – це людина, чії думки й ефективність визначаються зовнішніми і внутрішніми соціальними факторами; кожна людина має унікальні потреби, цілі, мотиви; позитивно орієнтована мотивація потребує *особистісного підходу* до робітників;
- 6) *неформальні соціальні групи* є дієвою організаційною силою соціального контролю трудового колективу (контролю за звичками і думками робітників), адже люди більш чутливі до соціального впливу групи *рівних їм людей*, ніж до спонукань і заходів контролю, що надходять від керівництва. Саме тому керівники організації мають навчитися управляти ними на засадах конструктивного співробітництва між робітниками і адміністрацією;
- 7) перехід від первинних засад суспільства до адаптивного має тенденцію руйнувати соціальну організацію роботи виробництва і усієї

промисловості в цілому;

- 8) *співпраця у групі* не з'являється раптово; вона має бути спланована і розроблена; в умовах співпраці робітники стають більш згуртованими і це допомагає протистояти руйнівному ефекту адаптивного суспільства.

Над цим варто подумати!

Е. Мейо розглядав соціологічні опитування як важливе джерело об'єктивної і важливою інформації для прийняття управлінських рішень:

- 1) інтерв'ювання допомагає індивіду позбутися від непотрібних емоційних ускладнень і більш чітко уявити собі свої проблеми;
- 2) метод інтерв'ю продемонстрував можливість сприяти встановленню більш легких, більш прийнятних відносин між людьми, як між товаришами по роботі, так і з безпосереднім начальником;
- 3) інтерв'ювання не тільки допомагає індивіду краще співпрацювати зі своїми колегами, цей метод стимулює бажання і вміння успішно працювати зі своїм начальником...
- 4) інтерв'ювання необхідне у контексті підготовки адміністрації до складних змін у навколишньому пасивному світі.

Задля ефективності інтерв'ювання Е. Мейо були складені правила:

1. Вся ваша увага повністю має бути зосереджена на людині, у якої ви берете інтерв'ю, і це має бути помітним.
2. Слухайте – не говоріть.
3. Ніколи не сперечайтесь, ніколи не давайте поради.
4. Слухайте:
 - а) те, що вона хоче сказати;
 - б) те, що вона не хоче сказати;
 - в) те, що вона не може сказати без сторонньої допомоги.
5. Намагайтеся скласти спочатку попереднє, потім уточнене уявлення про характер проблеми людини, яку ви вислуховуєте. Щоб перевірити себе, слід час від часу підсумовувати сказане і робити уточнення на зразок: «саме це ви хотіли мені сказати?». При цьому потрібно бути дуже обережним для того, щоб прояснити питання, нічого при цьому не викривляючи і не додаючи.
6. Пам'ятайте, що все, про що із вами говорили, носить конфіденційний характер і не має розголошуватися.

Елтон Мейо

(Elton Mayo. The Social problem of an Industrial Civilisation With an appendix on the political problem. 1946. С. 115; 66-67)

Для підвищення продуктивності праці в організації керівникам варто відмовитися від авторитарного менеджменту, заснованого на формалізації організаційних процесів, ієрархії і жорсткому програмуванні та спеціалізації трудової діяльності.

На думку Е. Мейо вирішення складних інтегративних проблем управління підприємством (організацією) потребує обов'язково комплексної роботи менеджерів. Порівнюючи організацію із соціальною системою (громадою), у площинах якої взаємодіють окремі особистості, формальні і неформальні групи, найважливішою її функцією Е. Мейо визнавав

задоволення соціальних потреб людини, що є особливо актуальним в умовах кризи американського суспільства, зниження значимості сім'ї у соціалізації людини, падіння ролі традиційних соціальних інститутів.

Елтон Мейо вважав себе реформатором, котрий прагне послабити гостроту конфліктів індустріального капіталізму за рахунок зближення психологічних установок найманих працівників і роботодавців та формування нової культури відносин на робочому місці.

Цікавим продовженням розвитку теорії управління стали наукові нароби **Мері Паркер Фоллетт**, котра залучила до аналізу проблем організації та управління підприємствами свої знання і досвід досліджень соціальних проблем, підтримувала ідеї групової діяльності і демократичного врядування на робочому місці як способів досягнення найбільшої ефективності виробництва.

*Багато хто говорить мені, що я повинна робити і
навіть як саме, але мало хто змушує мене
хотіти щось зробити*

Мері Паркер Фоллетт

Біографічна довідка



Мері Паркер Фоллетт

(Mary Parker Follett; 1868–1933) – американський вчений-політолог, соціолог, фундатор школи міжособистісних стосунків, успішний бізнес-консультант. Народилася в Бостоні у забезпеченій сім'ї. Мері була блискучою ученицею: закінчила середню школу у дванадцять років, потім – Академія Тесра у Бостоні і коледж Редкліффа у Массачусетсі. Навчалася у Кембріджі, вивчала право, економіку, менеджмент і філософію у Гарварді, історичні та політичні науки – в Ньюхемі. Однією з перших застосувала психологічний підхід і досягнення суспільних наук у дослідженнях організацій. Проявила себе і як прогресивний менеджер, ініціатор використання шкіл як центрів громадського освіти та розваг у неробочий час.

Наукові інтереси: політична філософія, соціологія організацій, індустріальна психологія

Хронологічно Мері Паркер Фоллетт належала до епохи наукової школи управління, проте за своєю філософією й переконаннями – стояла біля витоків школи людських відносин у менеджменті. Непересічна дослідниця менеджменту Мері Паркер Фоллетт розглядала управління як забезпечення виконання необхідних робіт за допомогою інших осіб, а ефективність

виробництва вбачала в удосконалюванні технологічних процесів і актуалізації ролі особистості у виробничих процесах.

Однією із перших М. Фоллетт висунула ідею «участі робітників в управлінні». В якості *основних елементів концепції управління* М. Фоллетт означувала такі:

- 1) участь робітників в управлінні організацією;
- 2) ідея конструктивного конфлікту й інтеграційної єдності (прийняття думки інших, співвіднесення особистих інтересів із інтересами групи, об'єднання для досягнення групової згоди) у бізнесі;
- 3) інтеграційна ідея розвитку понять авторитету і влади;
- 4) досягнення цілей організації за допомогою координаційних і контрольних зусиль групи;
- 5) визначення ролі лідерства (як здатності розвивати і об'єднувати групові ідеї) у координації організації.

Прогресивне керівництво має розвивати у робітників почуття не лише індивідуальної, але й спільної відповідальності. М. Фоллетт закликала створювати на підприємствах атмосферу справжньої спільності інтересів, на основі якої можна було б забезпечити максимальний внесок усіх робітників і службовців у ефективність організаційної діяльності.

Найбільш відомі праці Мері Паркер Фоллетт:

«Спікер Палати представників» («*The Speaker of the House of Representatives*»; 1896) – робота настільки ґрунтовна, що її рецензував сам Теодор Рузвельт для *American Historical Review*; «Нова держава» («*The New State-Group Organization: The Solution for Popular Government*»; 1918), «Творчий досвід» («*The Creative Experience*»; 1924) та інші.

Соціальний прогрес, згідно із концептуальними позиціями М. Фоллетт, можливий як результат безперервної інтеграції різних точок зору і думок заради спільної мети.

Для М. Фоллетт основою людських відносин в організації є створення відчуття «з ким ти працюєш», а не «під чийм керівництвом».

М. Фоллетт виступала проти вирішення проблем організаційної діяльності та здійснення керівництва підлеглими з позицій сили, вважала, що примусовість у реалізації влади й відповідальності – це ілюзія, побудована на неконструктивному розумінні даних феноменів.

Для Мері Паркер Фоллетт було очевидно, що грубе керівництво, побудоване на жорсткій субординації («*влада над*») й наказової форми управління, сприймається людьми дуже болісно і спричиняє своєрідний опір, а тому не може бути основою ефективного стилю управління. Партнерство та співпраця («*влада з*») – принесуть всім набагато більше користі, ніж ієрархічне управління і конкуренція. Водночас, ліберальні елементи

концепції М. Фоллетт узгоджуються із визнанням ключової позиції «класичної» теорії організації і управління: *беззаперечного виконання наказів*.

Над цим варто подумати!

Особливу увагу у своїх роботах М. Фоллетт приділяє проблемам «влади» і «авторитету», виступаючи проти абсолютизації ролі авторитету в організації управління.

М. Фоллетт висуває ідею спільної («кумулятивної») влади замість домінуючої влади (що є характерним для класичної теорії), підкреслюючи, що не поділ і делегування влади, а *інтегрування діяльності* усіх ланок організації забезпечує максимальну ефективність управління

Влада – здатність домагатися певних цілей, бути їх причиною, породжувати зміни – інтерпретувалася М. Фоллетт як «іманентно притаманна управлінню функція», тоді як авторитетом (форма володіння владою, право створювати і здійснювати владу) може бути наділена будь-яка особа; авторитет керівника виникає з функції, яку він здійснює, а також із урахуванням змінних умов, в яких діє дана особа. Мері Паркер Фоллетт доводила, що укрупнення організації спричиняє заміну «остаточного» або «центрального» авторитету «функціональним» або «плюралістичним» авторитетом.

Групові процеси управління у даному контексті можна розглядати як форму колективного контролю «групового індивіда» (або соціальної спільноти), де у кожного члена організації є своя роль у процесі прийняття рішень.

Зона відповідальності менеджменту, як неодноразово наголошувала М. Фоллетт, має охоплювати все підприємство, а не концентруватися на верхівці ієрархії; вона вважала необхідним цілеспрямовано створювати на підприємствах *атмосферу «справжньої спільноти інтересів»*, на основі якої можна забезпечити максимальний внесок всіх робітників і службовців у ефективність організаційної діяльності.

На індивідуальному рівні людина має відповідати *за роботу*, а не *перед людиною* (менеджером). На рівні департаменту відповідальність за роботу несуть усі виконавці разом із менеджером, котрий авторизує групову («кумулятивну») відповідальність. Кумулятивна відповідальність забезпечує взаємне узгодження роботи різних людей і підрозділів на виробництві. Кожен адміністратор, реалізуючи свої функціональні обов'язки, повинен нести відповідальність за інтеграцію своєї роботи з іншими адміністраторами, а не просто передавати координаційні повноваження вищим інстанціям за ієрархією. Разом з тим, найважливішим для керівництва є *здатність оцінити управлінську ситуацію в цілому*: часу, місця й обставин, за яких видаються розпорядження; у безлічі фактів, дослідів, залякувань, цілей керівник повинен знайти сполучну нитку, повинен побачити ціле, а не картинку калейдоскопа; побачити взаємозв'язок між усіма факторами

проблемної ситуації і зкоординувати діяльність організації. Тоді місце персонального контролю займе контроль фактів, на засадах об'єктивного аналізу альтернативних шляхів діяльності будуть означуватися пріоритетні спрямування, *накази будуть зумовлюватися діями*, а не навпаки.

На підставі успішного досвіду бізнес-консультування М. Фоллетт означила *чотири принципи координації* міжособистісних відносин в організації, які вважала ключовими для ефективного управління:

- 1) інтеграція усіх факторів виробничої ситуації;
- 2) безпосередній контакт усіх ланок виробництва, що виражається у прямому зв'язку між усіма відповідальними учасниками, незалежно від того, яке їх місце в ієрархії;
- 3) координація має здійснюватися на вже від початку проекту;
- 4) координація повинна бути постійним процесом – безперервним процесом уніфікації діяльності організації.

Акцентуючи увагу на важливості людських відносин у процесі трудової діяльності Мері Паркер Фоллетт зробила значний внесок у розвиток управлінського мислення своєї епохи; вона додала новий вимір менеджменту як науки – використання в дослідженнях і теоретичних розробках результатів соціальних наук і особливо – психології.

Ідеї Мері Паркер Фоллетт (згідно із оцінкою Пітера Друкера – однієї із перших і найнеординарніших фахівців із менеджменту) відносно контекстуальності еволюційного розвитку системи управління випереджали час, оскільки вибудовувалися на вірі у суспільний прогрес, який, як показав подальший хід історії, зазнав невдачі.

Дослідники *школи людських відносин* змінили парадигму досліджень у системному управлінському просторі:

- зросла увага до соціальних, групових потреб людини;
- окреслено можливість зростання продуктивності шляхом нейтралізації негативних наслідків над-спеціалізації праці;
- задекларовано принципи «менеджменту співучасті»;
- визнано роль неформальної сторони функціонування організації (неформальних стосунків);
- апробація засобів і методик вивчення взаємодії формальних і неформальних груп в організації.

В цілому ж у менеджменті людських відносин «економічна людина» Ф. Тейлора поступилася дорогою «соціальної людини», хоча кінцева мета – раціоналізація функцій управління – залишилася без змін.

2.2.4. Поведінкова школа менеджменту

У 50–60-х роках XX століття у галузі управління відбулися значні зміни:

- була сформована система органів управління, через що різко зросла кількість профільних працівників;
- відбулася професіоналізація менеджерів;
- розвивається філософія «промислового гуманізму», що відобразила ствердження ідеї досягнення самореалізації працівників об'єднанням інтересів кожного члена організації із інтересами виробництва, відновленням почуття гідності працівника при виконанні своїх обов'язків;
- утверджено думку, що ефективна робота управлінської системи потребує особливої уваги до особистості робітника. Відповідно, актуалізуються такі проблеми як мотивація діяльності працівників, розвиток комунікативних компетенцій, адаптивності до роботи у колективі;
- розвиток психології і соціології зумовив створення практичних методів дослідження людських відносин у процесі виробничої діяльності.

У даному ситуаційному полі постає необхідність у цілеспрямованому вивченні *поведінки* людини у комплексі професійної управлінської діяльності. Найбільш орієнтованим на прикладний аналіз поведінкових реакцій фахівців виявився *біхевіоризм*, засновники якого – Д. Уотсон (1878–1958) і Е. Торндайк (1874–1949) – активно досліджували технологічний аспект реалізації функціональних дій людини. Девізом біхевіоризму стало поняття про поведінку як систему реакцій організму на зовнішні і внутрішні стимули, що піддається об'єктивному спостереженню.

Біхевіоризм (від англ. *behaviour* – поведінка) – напрям американської психологічної науки кінця XIX– XX століть, в основу якого покладено розуміння *поведінки* людини і тварин як сукупності рухових і зведених до них вербальних і емоційних відповідей (*реакцій*) на впливи (*стимули*) зовнішнього середовища

Біхевіоральний підхід до аналізу управлінської діяльності був спрямованим на подолання суб'єктивізму школи «людських стосунків» і став результатом посилення взаємозв'язків менеджменту із психологією, соціологією, ергономікою. *Основна ідея* поведінкового менеджменту була означена твердженням: відносини між менеджерами і працівниками – це такі відносини, коли працівники, отримуючи в якості стимулу винагороду (матеріальну або моральну), відповідають на неї позитивною реакцією – *ефективною роботою*.

Біографічна довідка



Джон Бродес Уотсон

(John Broadus Watson; 1878–1958)

– американський психолог, засновник біхевіоризму. Спеціаліст у галузі психофізіології, експериментальної та порівняльної психології, психотерапії. Освіту отримав у Колледж Фурмана (бакалавр, 1900 р.) та Чиказькому університеті (доктор, 1903 р.). У 1908 р. отримав посаду професора в університеті Джона Хопкінса й очолив лабораторію порівняльної психології; із 1909 року – декан факультету психології.

У 1913 р. у журналі «Psychological Review» вийшла стаття Дж. Уотсона «Psychology as the behaviorist sees It» («Психологія з точки зору біхевіориста»), яка стала своєрідним маніфестом нового напрямку. У 1914 р. Дж. Уотсон публікує книгу «Behavior: An introduction to comparative psychology» («Поведінка: вступ до порівняльної психології»), що означила перспективи вивчення взаємодії організму із середовищем

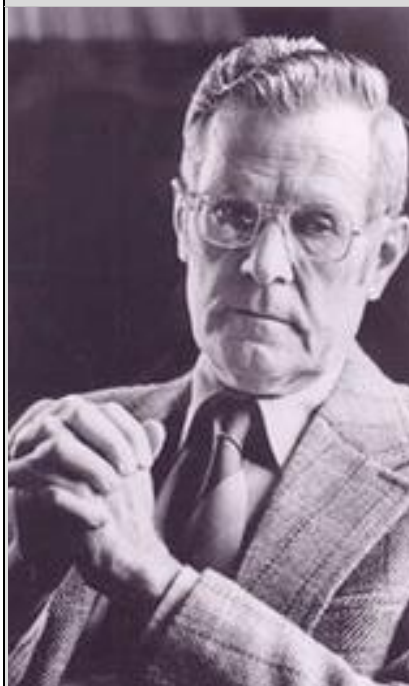
Поведінкова школа менеджменту (1950 – 1970 роки) була зорієнтована на вивчення різних аспектів організації трудової діяльності, що зумовило поєднання концепції людських відносин із психологією, соціологією, ергономікою. Кріс Арджиріс, Чнстер Барнард, Ренсіс Лайкерт, Дуглас Мак-Грегор, Фредерік Герцберг та інші фахівці з поведінкового менеджменту досліджували проблеми мотивації трудової діяльності, співвіднесення влади і авторитету, функціонування організаційної структури, комунікації в організаціях, лідерства, зміни змісту роботи і трудового життя.

Об'єднання ідей класичного менеджменту із результатами Хоторнських експериментів дозволило науковцям розглядати організацію як *систему свідомо і цілеспрямовано координованих дій* соціальної групи, основними елементами якої є *техніка і люди*. водночас було визнано, що зосередження уваги лише на одному із елементів даної системи не призводить до її оптимізації. Вперше це положення означив Честер Барнард.

Найголовнішою рисою керівника, що забезпечує найбільший внесок у загальну справу (і його найголовнішою якістю), має стати відданість справі, причому особисті устремління керівника повинні бути підпорядковані інтересам організації

Честер Ірвін Барнард

Біографічна довідка



Честер Ірвін Барнард

(*Chester Irving Barnard*; 1886–1961) – бізнесмен і філософ, народився у Молдені, штат Массачусетс (Malden, Massachusetts), США. Закінчив економічний факультет Гарвардського університету. Володів французькою, німецькою, італійською мовами. Працював на посаді статистика у компанії *American Telephone and Telegraph (AT&T)*, у 1922 році став президентом відділення компанії «*Bell Telephon System*», у Нью-Джерсі. Представник системного підходу в управлінні; досліджував процеси прийняття рішень на виробництві, ролі і функції управлінців.

Наукові інтереси: організаційна соціологія, корпоративна культура

Честер Ірвін Барнард виявляв інтерес до логічного аналізу організаційної структури і застосування соціологічних концепцій до управління.

Найбільш відома праця Честера Барнарда:

«Функції керівника» («*The Functions of the Executive*»; 1938), у якій автор встановлює зв'язок між поняттями результативності і ефективності функціонування організації. Монографія визнана класичною роботою у галузі управління організацією, хоча й написана складни для сприймання стилем

Він розглядав бізнес-організації як більш ефективні інструменти соціального прогресу, ніж церква або держава, зокрема й тому, що вони базуються на союзі особистостей, котрі працюють на благо спільної мети і не скеровуються авторитарно.

Ч. Барнард наголошував, що будь-які організації утворюються окремими особистостями, котрі відзначаються індивідуальною мотивацією кооперації, і це обов'язково має брати до уваги керівник (адміністратор), адже успіх організації залежить і від ступеня задоволення її членів. Ч. Барнард диференціював організації двох типів:

- 1) *формальні організації*, що об'єднують зусилля групи осіб і координують їхні спільні дії для досягнення загальної мети;
- 2) *неформальні організації* (асоційовані групи людей), котрі відображують сукупність особистих контактів і взаємодій, що не мають спільної (корпоративної) або свідомо скоординованої мети.

Неформальні організації виступають як своєрідний самозахист особистостей (працівників) перед експансією формальних організацій; їх основними функціями є комунікація, згуртування, зміцнення почуття особистої гідності, самоповаги і усвідомлення незалежності вибору.

Для бізнесмена свого часу Честер Барнард був незвичайно проникливим, стверджуючи, що авторитет влади у виробничих структурах існує лише настільки, наскільки співробітники готові його прийняти.

У своїх публікаціях він також розрізняв *ефективність управління* та *продуктивність управління*, констатуючи, що досягти ефективності можна, якщо цілі підприємства приймаються усіма працівниками (а отже – досягається баланс інтересів усіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації).

Продуктивність – локальний показник, що відображує ступінь оптимальності використання ресурсу для досягнення результату (корпоративної мети) діяльності

Композиційна концепція ефективності управління ґрунтується на визначенні ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Ефективність – показник ступеню адаптації організації до зовнішнього середовища у процесі цілеспрямованої діяльності; є наслідком індивідуальної продуктивності

Честер Барнард, як і Елтон Мейо, був прихильником концепції «соціальної людини» і розглядав неекономічні стимули як вирішальний чинник оптимізації виробництва. Бажання всіх зацікавлених осіб співпрацювати задля досягнення спільної мети – життєво необхідне для виживання організації. Менеджмент, відповідно, повинен бути сполучною ланкою у загальному ланцюзі виробництва.

Справжня роль керівника, на думку Ч. Барнарда, полягає в *управлінні системою цінностей організації* й у посиленні лояльності працівників, що зумовлює формування корпоративної культури.

Корпоративна культура (англ. *corporate culture*) – система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників, що обумовлює характер життєдіяльності організації

Ч. Барнард узгоджував феномен влади із обміном інформацією; фактично він розглядав *владу* як «інформаційний зв'язок», завдяки якому інформація сприймається членами організаційної структури як інструмент управління їхньою діяльністю.

Зазвичай влада визнається працівниками тоді, коли розпорядження вважаються законними, легітимними і необхідними.

В організації комунікаційних потоків (системи інформаційних каналів (зв'язків, команд)) науковець рекомендував дотримуватися основних принципів:

- 1) інформаційні канали мають бути точно окресленими і відомими усім членам організації, що досягається шляхом точної фіксації обов'язків і прав кожної посадової особи та широкого сповіщення щодо цього колективу;
- 2) усі члени організації повинні мати доступ до офіційних каналів комунікації у вигляді субординації або суперординації із будь-якою особою у соціальній групі;
- 3) лінії комунікацій мусять бути максимально прямими і короткими; чим комунікаційні канали є коротшими, тим швидше вирішуються завдання, тим менше помилок при їх вирішенні;
- 4) лінія зв'язку завжди повинна використовуватися цілком; обхід проміжних пунктів призводить до суперечливих повідомлень, неправильного їх тлумачення й підриву відповідальності;
- 5) компетенція осіб, котрі є комунікаційними центрами (тобто керівного складу), повинна бути адекватною.
- 6) у процесі функціонування організації не можна допускати переривання лінії зв'язку; для уникнення цього мають бути передбачені заходи, що автоматично забезпечують тимчасове заміщення посадових осіб у період недієздатності або їх відсутності в офісі;
- 7) кожне повідомлення має бути автентичним: особа, котра віддає розпорядження або вказівки, зобов'язана діяти в межах своєї компетенції, а виконавці повинні мати чітке уявлення про обов'язки і повноваження керівника кожної ланки комунікаційного каналу.

Ключовими *функціями* адміністратора у системі формальної організації Ч. Барнард називав підтримання інформаційного зв'язку за допомогою організаційної структури, забезпечення діяльності найважливіших ділянок виробництва силами кадрового ресурсу та формалізоване означення мети (планування діяльності).

Одним із основних чинників оптимальної діяльності організації Ч. Барнард вважав урівноваженість, *злагоду* дій усіх структурних підрозділів (систем) організації. І хоча у сучасному трансформаційному суспільстві даний концепт Ч. Барнарда був переосмислений провідними теоретиками менеджменту (зокрема – Richard Pascale «Managing on the Edge» («Управління на межі»), 1990), котрі стверджували, що життєздатна організація має позитивно сприймати несподівані зміни і навіть внутрішні конфлікти задля творчого їх подолання, в цілому теорії Честера Ірвіна Барнарда й нині є досить актуальними.

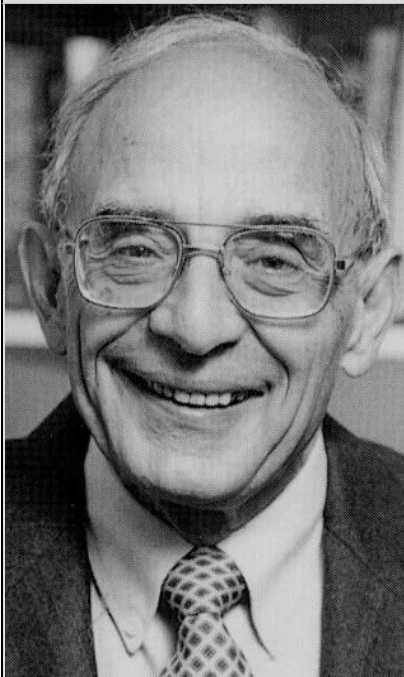
Суттєво вплинули на гуманізацію менеджмента й удосконалення теорії організаційної поведінки й дослідження **Кріса Арджиріса**. Його ідеї та методи застосовуються до вирішення повторюваних проблем, головоломок і парадоксів, що виникають в різних процесах, зокрема – у навчанні, організаційному розвитку, розробці соціальних теорій і вдосконаленні методів управління.

*Здатність мислити, а не тільки працювати
руками, є особливістю людини.*

Це те, в чому людина перевершує інші живі істоти

Кріс Арджиріс

Біографічна довідка



Кріс Арджиріс

(Chris Argyris; 1923–2013) – психолог, знаний вчений-дослідник, фундатор теорії навчання «наука про дію» (Action Science) та організаційної поведінки. Народився у місті Ньюарк, штат Нью-Джерсі, США. Вивчав психологію в Університеті Кларка, отримав ступінь магістра природничих наук у Канзаському Університеті (1949) і ступінь доктора природничих наук у Корнелльському Університеті (1951). Професор кафедри освіти та організаційної поведінки Гарвардської школи бізнесу (із 1971).

Розробник теорії інтервенції, організаційного навчання, спрямованого на підвищення організаційних компетенцій.

Наукові інтереси: організаційний розвиток, навчання менеджерів

Свідомий прихильник підвищення якості праці, К. Арджиріс водночас ставив під сумнів крайнощі тейлоризму, особливо висловлювання Ф. Тейлора про те, що він «наймає руку», а не людину в цілому.

В основу концептуальних ідей К. Арджиріса покладено фундаментальну віру в людину і взаємну вигоду, яку можуть отримати організації та співробітники за умов системного сприяння розвитку потенціалу кожного із суб'єктів виробництва.

Значна частина наукової діяльності К. Арджиріса була присвячена створенню проблемно-орієнтованого ціннісного підходу до розробки надійної теорії, котра могла б забезпечити дослідження ненавмисних наслідків поведінки, здійснюваної задля підвищення міжособистісних компетенцій.

Згідно із вченням К. Арджиріса більш висока компетентність призводить до змін, які, у свою чергу, сприяють підвищенню життєздатності індивіда та/ або організації. Поведінка людей в організації свідчить, як

наголошує К. Арджиріс, що існує суттєва різниця між переконаннями, які вони відкрито визнають, і переконаннями, відповідно до яких діють.

Це варто знати!

В основі філософії К. Арджиріса лежить ідея про **особистісну «незрілість»** працівників: більшість робітників (особливо працівників нижчого рівня), управлінський персонал середнього рівня і деякі провідні працівники управління, згідно із дослідженнями К. Арджиріса, у масі своїй є «незрілими» людьми.

Ознаки незрілої людини	Ознаки зрілої людини
Пасивність	Активність, здатність брати на себе роль лідера, ініціювати певні дії
Залежність від інших людей (батьків, колег тощо)	Незалежність від інших осіб, автономія
Обмежена кількість схем поведінки	Різноманітність схем поведінки, гнучкість поведінкових сценаріїв
Поверхневі інтереси (випадкові, тимчасові захоплення), їх обмежена кількість	Стійкі, глибокі, численні інтереси
Короткостроковість часової перспективи (хвилює лише те, що відбувається «тут і зараз»)	Довгостроковий характер перспективи, планування життєвого циклу наперед (тиждень, місяць, роки)
Перебування у статусі підлеглого, відчуття меншовартості у порівнянні з іншими	Відчуття рівності з іншими, розуміння своїх переваг
Недостатність самоаналізу (рефлексії): обмеженість знань про себе, егоцентризм світобачення («Я – центр Всесвіту!»), спроможність думати і піклуватися лише про себе	Розуміння своєї сутності, самоконтроль, усвідомлення відносності своєї самоцінності («Я – піщинка в Океані життя!»), розуміння потреб інших людей, прагнення піклуватися про інших

Результати соціологічних досліджень дозволили Крісу Арджирісу дійти висновку, що у дихотомії «незрілий – зрілий» більшість людей знаходиться ближче до незрілості, ніж до зрілості. Тому, співпрацюючи із «незрілими» працівниками, менеджер мусить навчитися ними управляти.

У системі функціонування організації «незріла» людина – це особа, котра не виконує свою роботу, поки її не змусять, поки за нею не встановлено жорсткий контроль. «Незрілі» люди люблять ігри; їм подобається робити вигляд, що вони «працюють» (і вони докладають значних зусиль для цього), хоча насправді вони уникають роботи.

К. Арджиріс стверджує, що люди і організації повинні усувати суперечності між намірами і реальними діями, розкривати зміст цінностей і припущень, що визначають поведінкові патерни, розробляти і перевіряти альтернативні типи поведінки й системи цінностей. Його дослідження доводять, що в організаціях із пірамідальною ієрархічною структурою процес

праці, котрий складається із найпростіших дій, які не потребують кваліфікації робітників, затримує особистісний розвиток працівників і суттєво обмежує їхні інноваційні можливості.

К. Арджиріс стверджує, що більшість формальних організацій утримує працівників у *стані незрілості*. Посадові інструкції, розподіл робіт і вузька спеціалізація на виконанні конкретних завдань – призводять до перетворення працівника у виконавця рутинних операцій (маленьких гвинтиків великої машини). Такий тип організації праці несумісний із розвитком зрілої особистості: подібна ситуація мінімізує контроль працівників над виробничим середовищем і гальмує особистісний розвиток людини.

Невідповідність між потребою здорової («зрілої») особистості у самореалізації і потребою формальної організації у контролі над особистістю, в її підкоренні спричиняє виявлення пасивності, психологічного відчуження від виробничого процесу, покірності, агресивного та/ або регресивного самозахисту від адміністративного тиску, зацікавленості лише в отриманні матеріальної винагороди. Відновленню суб'єктивного інтересу робітника до цілей організації сприяє кар'єрне зростання (що забезпечує більшу автономію в організації) та долучення до системи стосунків у неформальних групах (де кожний сприймається як незамінна особистість).

Отже, умовиводи К. Арджиріса свідчать, що традиційні погляди менеджменту на особистість працівників можуть істотно перешкоджати процесу мотивації і особистісного розвитку

Результати дослідницьких проектів змусили К. Арджиріса зосередитися на вивченні процесів *організаційних змін* та оновлення. У своїх книгах і статтях з проблем менеджменту і організаційного розвитку, використання інновацій та проведення консультацій він звертався до питання про те, як організація може перейти від використання бажаних у певній ситуації традиційних цінностей і методів роботи, до підходів, які будуть більшою мірою сприяти підвищенню компетентності організації та індивідуальному зростанню її членів.

Найбільш відомі праці Кріса Арджиріса:

«Harvard Business Review on Effective Communication Personality and Organization» (1957), «Intervention Theory and Method» (1970), «Organizational Learning» (спільно із Д.Шеном) (1978), «Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational» (1982), «Knowledge For Action» (1993)

Запропонована Крісом Арджирісом *концепція оновлення* відрізняється від інших теорій організаційного розвитку, принаймні, за двома основними аспектами:

- створенням загальної теорії інтервенцій, яка застосовується на усіх рівнях соціальних систем і в будь-яких умовах;
- підкресленням важливості підвищення компетентності, а не змінення зацікавленості у підвищенні ефективності праці.

Відповідно до викладених К. Арджирісом ідей ефективність інтервенцій залежить від трьох процесів:

- 1) допомоги в отриманні достовірної інформації для правильного розуміння ситуацій і проблем;
- 2) створення можливостей для вільного неформального вибору шляхів пошуку рішень;
- 3) створення умов для здійснення внутрішнього вибору і безперервного моніторингу вжитих заходів.

Ці процеси вимагають, щоб індивіди, групи людей або організації приділяли основну увагу не проблемам вибору, а проблемам *навчання*.

Справжнє навчання полягає в тому, щоб розвинути здатність міркувати над фактами і формулювати свою власну думку

Кріс Арджиріс

Над цим варто подумати!

У процесі дослідження ефективності адміністративних структур К. Арджиріс виявив тенденцію супротиву співробітників навчанню, що змусило його припустити «запрограмованість людей на парадоксальні дії». На думку К. Арджиріса, люди чинять опір переходу від безпроблемного, соціально інертного існування до свідомої, рефлексивної поведінки в умовах невизначеності й загроз

Цит. за: Михненко П. А. Теория менеджмента: учебник: Университет «Синергия», 2018. С.38.

Впровадження на робочому місці нової організаційної культури, що містить норми, орієнтовані на навчання, двосторонній захист людей, мінімальний прояв захисних поведінкових патернів, схвалення принципу персональної відповідальності за вчинені дії і безумовну довіру до здійснюваних процесів – зазвичай стикається із значними труднощами. Однак вирішення такого завдання є більш успішним, якщо базується на цінностях, здатних допомагати ефективним інтервенціям.

Концепція управління з позицій науки про поведінку – одна із сучасних теорій, основним кредом якої є зростання ефективності організації в результаті підвищення ефективності її людських ресурсів. До її ключових ідей належать зокрема обґрунтування значення розвитку людських ресурсів, підвищення ефективності діяльності працівників через пізнання їхніх індивідуальних особливостей, вмотивованості, здатності до самоконтролю й індивідуальної автономії, ініціативи.

Поведінкове управління вивчає проблеми, пов'язані з розумінням, передбаченням поведінки людей в організації та управлінням нею.

2.3. Мотиваційні теорії управління

Наприкінці 1950-х років у просторі теоретичного менеджменту активно досліджуються проблеми морально-психологічного стимулювання і мотивації окремого працівника, формуються теорії управління, зорієнтовані на виміри мотивації робітників у трудовій діяльності (Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, В. Оучи, В. Зігерт, Л. Ланг та інші).

Мотив (від франц. *motif* – спонукальна причина, привід до певної дії) – складне інтегративне психічне утворення (усвідомлювана спонuka), що є підставою до дії

Мотив спонукає людину до діяльності та/або поведінкових реакцій, котрі відображують як емоційно-потребовий, так і когнітивно-ситуаційний зміст діяльнісних моделей особистості. Усвідомлюючи спонукальну енергетику мотиву, суб'єкт діяльності враховує особливості ситуації, об'єктивні та суб'єктивні можливості, осмислює характер потреб, що дозволяє оцінити суб'єктивну значимість певних дій за певних обставин й надає їм *особистісного смислу* (згідно із теорією О. М. Леонтьєва). Система мотивів, які обумовлюють конкретні форми діяльності або поведінку людини, утворює досить стабільну мотиваційну структуру (мотивацію). У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і детермінована багатьма факторами: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями тощо.

Мотивація (від франц. *motif* – спонукальна причина, привід до певної дії) є однією із основних функцій менеджменту, за допомогою якої забезпечується активізація діяльності персоналу та спонукання його до ефективної праці задля досягнення цілей організації

На сьогоднішній день науковцями розроблено значну кількість теорій мотивації. Для зручності їх поділяють на три групи:

- 1) *первинні теорії*, основою яких є специфічна «модель» людини-працівника. Поширеними первинними теоріями є Х/У-теорії Д. Мак-Грегора;
- 2) *змістові теорії*, в основу яких покладено уявлення, що мотивація діяльності форматується внутрішніми мотивами (потребами, інтересами, переконаннями) людини, котрі змушують її діяти певним чином. Найбільш відомими змістовими теоріями мотивації є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, теорія Девіда Мак-Клеланда, двофакторна теорія Фредеріка Герцберга;
- 3) *процесуальні теорії*, котрі базуються на припущенні, що мотивація виникає (під впливом зовнішніх факторів) і змінюється у процесі діяльності (праці), ініціюється цим процесом, очікуваннями людини і змінами ситуації. Популярними є зокрема теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості (рівності) Джона Стейсі Адамса.

2.3.1. Теорії Д. Мак-Грегора

Службовці можуть зробити для організації набагато більше, якщо з ними поводяться як із цінними і відповідальними співробітниками

Дуглас Мак-Грегор

Біографічна довідка



Дуглас Мак-Грегор

(Douglas McGregor; 1906–1964) – американський вчений і викладач, соціальний психолог, спеціалізувався на проблемах менеджменту. Народився у Детройті, штат Мічиган (Malden, Massachusetts), США.

Навчався у Рангунському Технологічному Інституті (Rangoon Institute of Technology) на механіка; проте згодом почав вивчати психологію: закінчив Вищу школу мистецтв і науки у Гарварді (Harvard University). Із 1954 року – професор менеджменту у Слоановській Школі Менеджмента при Массачусетському Технологічному Інституті (Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management).

Наукові інтереси: соціальна психологія, менеджмент організації, теорія мотивації.

Професіонал-менеджер, згідно із твердженнями Д. Мак-Грегора не обов'язково має бути вченим, але він повинен бути достатньо компетентним, щоб отримувати користь із даних науки.

У теоретичному обґрунтуванні власних ідей Дуглас Мак-Грегор виходив із визнання, що ролі людей (і зокрема – менеджерів) не залишаються сталими у процесі діяльності. Менеджер може бути босом, спостерігачем, консультантом, помічником, джерелом ресурсів, вчителем. Чим більш *гнучкою* буде поведінка менеджера, тим краще він/ вона адаптується до ситуації й тим менш передбаченими будуть управлінські реакції.

Найбільш відома праця Дугласа Мак-Грегора :

«Людська сторона підприємства» («*The Human Side of Enterprise*»; 1960), в якій означено принципи створення середовища, у котрому співробітників мотивують або жорсткі авторитарні дії керівництва (теорія X), або ж самоконтроль й відчуття цілісності (теорія Y).

Одним із ключових завдань управління Д. Мак-Грегор вважав організацію людської енергії в інтересах досягнення економічних цілей підприємства. Управлінські рішення гарантовано відбиваються на поведінці

кожного суб'єкта трудових відносин. Успіх в управлінні залежить (якщо не виключно, то значною мірою) від здатності менеджерів передбачати і контролювати поведінку людей. Стратегія управлінської поведінки обумовлена сукупністю вільно пов'язаних припущень щодо природи (специфічної «моделі») людини, із якою менеджер співпрацює.

Над цим варто подумати!

«Людська поведінка передбачувана, але тут так само як у природничих науках точний прогноз залежить від правильності вихідних теоретичних посилок ...

Лише у тому випадку ми зуміємо досягти прогресу у контролі над поведінкою людини, якщо визнаємо, що її сутність полягає у вибіркового пристосуванні до природи людини, а не у тому, щоб змушувати її підкорятися нашим бажанням. Якщо наші спроби такого контролю не мають успіху, то причина цього пов'язана із неправильним вибором засобів впливу. Ми навряд чи зуміємо підвищити свій клас управління, якщо будемо лаяти людей, коли їх дії йдуть врозріз із нашими припущеннями»

*Цит. за Douglas Mc Gregor. The Human Side of Enterprise.
- N.Y.; Toronto And., 1960. – С.11–12*

Д. Мак-Грегор виокремлює дві реальні системи робочих припущень – теорії «Х» та «Y».

Теорія «Х»

Теорія «Х» відображує традиційний (технократичний) погляд на управління і контроль в організації як на адміністративно-командний процес. Причини ефективності та/ або неефективності роботи організації теорія «Х» пов'язує безпосередньо із якістю людських ресурсів. Ключові ідеї даної теорії були напрацьовані Ф.Тейлором (у 20-х роках XX ст.), згодом розвинені і доповнені Д. Мак-Грегором (у 60-х роках XX ст.).

Центральним принципом організації управління, згідно із теорією «Х», є визнання важелів управління проявом влади керівника – «вертикальний принцип» автократії.

Основні положення:

- 1) у мотивах людини переважають біологічні потреби;
- 2) звичайній людині притаманна вроджена нелюбов до праці і за першої нагоди вона намагається ухилитися від її виконання, а тому працю необхідно нормувати (кращим методом організації трудової діяльності при цьому є конвейєрний);
- 3) більшість людей можна змусити витратити зусилля, здійснювати необхідні дії задля інтересів виробництва лише шляхом примушування (накази, розпорядження, погрози покаранням) і тотального контролю;
- 4) пересічна людина прагне, щоб нею управляли і намагається не брати на себе відповідальність, має відносно низькі амбіції, потребує надійності,

перебування у безпечній ситуації;

5) потрібний постійний контроль за працівниками зі сторони керівництва.

Таким чином, теорія «Х» розглядає людину як несумлінного і неініціативного працівника із задатками рабської психології. Цим пояснюється необхідність примусу як основного мотиваційного стимулу і матеріального заохочення – як допоміжного.

Теорія «Y»

Теорія «Y» створена у 60-х роках ХХ ст. і стала практичним втіленням гуманістичної школи психології *Абрахама Маслоу (Abraham Maslow)*, що є відображенням поглядів на робітників представників поведінкового менеджмента. Контент теорії «Y» обумовлює акцентування уваги менеджерів на створенні соціально-психологічних умов для розвитку людської особистості, на необхідності вибіркового використання, і аж ніяк не універсальних, важелів управління. Якщо ж працівники ледачі, індиферентні, вперті, уникають відповідальності, творчої роботи і співпраці, то, відповідно до теорії «Y», причини цього пов'язані із неадекватними методами організації і контролю.

Основним принципом організації управління, згідно із теорією «Y», є *принцип інтеграції*, що передбачає створення умов, за яких члени соціальної спільноти, спрямовуючи зусилля на забезпечення успішної діяльності підприємства, можуть більш ефективно досягати власних цілей.

Основні положення:

- 1) у мотивах людини переважають соціальні потреби (у гармонійному спілкуванні, у схваленні інших людей, у їхній дружбі й любові) і бажання добре працювати;
- 2) фізичні й інтелектуальні зусилля на роботі для людини є такими ж природними, як і під час гри або на відпочинку;
- 3) небажання працювати не є спадковою ознакою; залежно від умов праці людина може сприймати роботу як джерело задоволення (і тоді вона буде виконуватися добровільно) або як покарання (і її будуть уникати, наскільки це можливо);
- 4) зовнішній контроль і загроза покарання не є основними стимулами спонукання людини до діяльності задля досягнення організацією своїх цілей, адже при виконанні доручених завдань людина також здатна здійснювати саморегуляцію і самоконтроль, слугуючи цілям, яким вона віддана; відданість формується як результат винагород, пов'язаних із досягненням цілей;
- 5) пересічна людина прагне до відповідальності, її бажання уникнути відповідальності, як правило, є результатом минулих розчарувань і викликано поганим керівництвом зверху;
- 6) відповідальність і виконання обов'язків відносно цілей організації

залежать від винагороди, що забезпечується за результатами праці і може набувати форму актуалізації як персональних, так і організаційних цілей; найбільш важлива винагорода пов'язана із задоволенням потреби у самовираженні;

- 7) пересічна людина наділена відносно високим рівнем уяви і винахідливості, які рідко використовуються нею у сучасному житті, що призводить до розчарування і перетворює людину на супротивника організації;
- 8) здебільшого люди готові застосовувати свої знання і досвід, однак індустриальне суспільство використовує інтелектуальний потенціал людини лише частково, а отже, основна задача організації полягає в інтеграції корпоративної політики із індивідуальними цілями її членів.

Модель теорії «Y» характеризується демократичним поглядом на людину, котра здатна до особистісного та інтелектуального розвитку, – передову, творчо активну частину суспільства, для якої мотиваційні спонуки узгоджені у такій послідовності: самоствердження, моральне і матеріальне заохочення, примус.

Над цим варто подумати!

Питома вага працівників, котрі відповідають опису теорії «Y», незначна – 15–20% чисельності колективу. Найчастіше вони є індивідуалістами і не здатні повною мірою розкрити свої таланти у соціальній групі

*Цит. за : Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекций.
Київ: МАУП, 2001. С. 45*

Люди, позбавлені можливості задовольняти на роботі соціальні потреби, що стали для них значущими, виявляють деструктивні моделі поведінки – лінощі, пасивність, небажання брати на себе відповідальність, уникання змін, схильність до демагогії, необґрунтовані вимоги матеріальної винагороди. Тому менеджер повинен намагатися, щоб обов'язки підлеглих були більш привабливими, створювати в організації атмосферу довіри, відкритості, вчити підлеглих цікавитися проблемами організації.

Теорії «X» та «Y», у розумінні Д. Мак-Грегора, є досить гнучким напрацюванням, що не завжди можуть бути визначені як конкретні послідовності дій. Д. Мак-Грегор особливий акцент робив на тому, що у різних ситуаціях виробничої діяльності потрібні різні підходи до управління, а задати певну універсальну формулу поведінки для менеджерів неможливо.

Попри «нормативний», а не об'єктивний характер теорії Д. Мак-Грегора означили цінність людського фактору у функціонуванні організацій, адже *живі системи здатні до самоорганізації*. Д. Мак-Грегора довів, що усі живі системи, і зокрема – людські системи, діють спонтанно, а тому не можуть стимулюватися лише ззовні.

Людина як складна інтегративна система є далекою від стану рівноваги (про що свідчать дослідження природничих наук) і володіє власною енергією й інерцією самоорганізації. А отже, менеджер не повинен змушувати інших людей поводитися певним чином; *менеджер мусить лише виявити і активувати потенційні можливості (персональний ресурс) кожного із робітників, котрі будуть реалізовуватися за персональними правилами суб'єктів діяльності.* Д. Мак-Грегор був одним з перших, хто наполягав на даній інтерпретації процесу управління і спонукав менеджерів шукати потенційні можливості людської натури, попереджаючи, що, в іншому випадку, вони можуть залишитися нереалізованими. Спільно із такими фахівцями у теорії організації як К. Арджиріс і Ф. Герцберг Д. Мак-Грегор переконливо довів, що організація, керівництво і планування діяльності можуть сприяти виконанню більш різноманітних і мотивованих завдань за умови *підвищення автономності працівника і його можливої креативності.*

Протягом останніх років життя Д. Мак-Грегор працював над *теорією «Z»*, у контексті якої намагався поєднати запити і прагнення корпорації і окремої людини. Незакінчену роботу Д. Мак-Грегора продовжив **Вільям Оучи**, який здійснив порівняльний аналіз американського стилю управління і уроків японського менеджмента.

2.3.2. Z-теорія В. Оучи

Людина – це основа будь-якої організації і від неї в першу чергу залежить успіх функціонування організації

Вільям Оучи

Біографічна довідка



Вільям Дж. Оучи

(William Ouchi; народився у 1943 році) – американський вчений, викладач, котрий займався порівняльними дослідженнями японського і американського менеджмента. Народився в Гонолулу, Гаваї (Honolulu, Hawaii). Отримав ступінь бакалавра мистецтв у 1965 р. в Уільямс-коледжі (Williams College), ступінь магістра ділового адміністрування й вчений ступінь доктора філософії у Чиказькому Університеті (University of Chicago). Вісім років був професором Стенфордської Школи Бізнесу (Stanford business school), тривалий час викладав у Школі менеджменту Андерсена при Університеті Каліфорнії (Anderson School of Management, University of California, Los Angeles).

Наукові інтереси: менеджмент організації.

Складна соціально-економічна ситуація 60–70 років у Америці: інфляція, високий рівень безробіття, зниження продуктивності праці у промисловості – зумовила інтерес науковців-менеджерів до пошуку способів збереження конкурентоспроможності США на виробничих ринках світу. Цей пошук привернув увагу фахівців-менеджерів до Японії – країни, котра успішно використала ідеї наукового менеджмента у промисловості задля відновлення економіки після Другої світової війни, а потім – здійснила геніальну революцію управлінської системи на засадах інтеграції й адаптації найбільш ефективних управлінських стратегій, методів і технік західних країн (зокрема й США) до своїх національних особливостей, зберігаючи і посилюючи при цьому власні цінності й сприяючи встановленню особливого – японського – стилю менеджмента.

У 1974 році Вільям Оучи разом із Річардом Джонсоном із Graduate School of Business Стенфордського університета опублікували статтю «Made in America (under Japanese managment)» – «Зроблено в Америці (під керівництвом японців)» в журналі «Harvard Business Review», яка позначила роздуми науковців щодо зростання розриву виробничої продуктивності праці у японських та американських компаніях. Дослідивши схожість і відмінності в управлінських системах у США та Японії, автори виокремили п'ять характерних особливостей японського підходу до менеджменту:

- 1) акцент на русі інформації й ініціативи знизу – вгору;
- 2) перетворення вищого керівництва із органа, що видає накази, в орган, котрий сприяє прийняттю рішень;
- 3) використання середньої управлінської ланки як ініціатора і рушійної сили вирішення проблем;
- 4) прийняття рішень на засадах консенсусу;
- 5) підвищенна увага до благополуччя співробітників.

Вільям Оучи та Річард Джонсон дійшли висновку, що організації в Америці (тип А) переважно засновані на індивідуалізмі і конкуренції, що часто супроводжується відчуженням і недостатньою продуктивністю. Разом з тим, організації у Японії (тип J) більш органічні, адаптивні, характеризуються більш високим рівнем співпраці (колективізму) і продуктивності. Організації типу «Z», на думку В. Оучи, мають поєднати кращі риси організацій «А» і «J» й реалізувати універсальний досвід управління; у 1981 році ідея про типи організацій була трансформована у теорію «Z», яка доповнила теорії «Х» та «Y» Д. Мак-Грегора.

Найбільш відомі праці Вільяма Оучи :

«Теорія Z: Як мусить відповісти американський бізнес на японський виклик» («Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge»; 1981), «The M Form Society: How American Teamwork Can Recapture the Competitive Edge» (1966), «The Secret of TSL: The Revolutionary Discovery That Raises School Performance» (2009)

«Теорія «Z»

Підхід до управління із позицій теорії «Z» передбачає впровадження контенту *партисипативного управління* як способу підвищення продуктивності праці: координація індивідуальних зусиль у площині філософії «довіра, такт, єдність» спричиняє досягнення успіху.

Партисипативне управління (від англ. *participative management* – управління, засноване на співучасті) – один із сучасних методів управління, що передбачає залучення найманих працівників до прийняття управлінських рішень

Основною ідеєю організації управління, згідно із теорією «Z», є поєднання базової культурної відданості індивідуалістичним цінностям із вираженою колективістичною моделлю взаємовідносин. Мотивація робітників, таким чином, відбувається шляхом стимулювання стосунків довіри, солідарності, відданості колективу (організації як однієї великої сім'ї, ототожнення робітника із організацією) і спільним цілям.

Основні положення:

- 1) у мотивах людей узгоджуються як біологічні, так і соціальні потреби;
- 2) люди віддають перевагу роботі у групах, прийнятим груповим рішенням;
- 3) має існувати індивідуальна відповідальність за результати праці;
- 4) більш ефективним є неформальний контроль за результатами праці на підставі чітких формалізованих методів і ретельно вивірених критеріїв оцінки (і тоді кожний готовий робити те, що необхідно);
- 5) на виробництві має здійснюватися постійна ротація кадрів і має відбуватися постійна самоосвіта;
- 6) оптимальною є повільна і поступова неспеціалізована кар'єра у корпорації (а отже, керівник може більш точно оцінити здібності працівника), що передбачає підвищення особи із досягненням певного віку і достатнього виробничого стажу;
- 7) адміністрація повинна піклуватися (виявляти турботу) про співробітників і забезпечувати довгостроковий наєм.

Теорія «Z» зорієнтована на пріоритет працівника, котрий віддає перевагу роботі у групі і прагне стабільності цілей діяльності на довготривалу перспективу. Стимули спонукання до праці для працівників в організаціях, означених теорією «Z», ефективні у такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне схвалення. У даному контексті найважливішим завданням менеджерів є встановлення довірливих стосунків із працівниками, формування свідомої єдності працівників і управлінців на фоні лояльності корпоративним цілям. Поведінка кожного суб'єкта організації, відповідно, має оцінюватися не абстрактними критеріями добра і зла, а його внеском у групову діяльність, його корисністю для організації.

Теорія «Z», як і всі сучасні теорії менеджменту, відобразила спроби науковців урахувати комплексний характер організації та можливості її взаємодії із навколишнім середовищем. Перевагою теорії «Z» можна вважати те, що основна увага в ній приділяється мотивуванню всього колективу і вивільненню ініціативи кожного із співробітників; визнано, що ставлення керівника до співробітників позначається на стильових ознаках управління і ефективності управління в цілому.

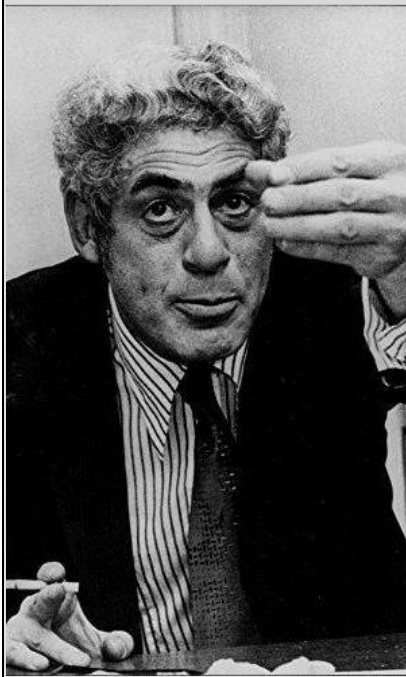
2.3.3. Двофакторна теорія Ф. Герцберга

Зарплата потрібна співробітнику, щоб оплачувати рахунки, але щоб він прекрасно працював, потрібно щось інше»

Фредерік Ірвін Герцберг

Фредерік Герцберг – один із провідних фахівців у галузі індустріальної соціології та психології; до середини 50-х років він очолював дослідні роботи в консалтинговій компанії «*Psychological Service of Pittsburgh*», у 60–70-х роках був успішним бізнес-консультантом.

Біографічна довідка



Фредерік Ірвін Герцберг

(*Frederick Irving Herzberg*; 1923–2000) – соціальний психолог, впливова особистість у галузі управління бізнесом. Народився у Лінні, штат Массачусетс; навчався у Нью-Йоркському Сіті-коледжі (City College of the City University of New York), де вивчав історію і психологію, але залишив навчання на останньому курсі, щоб піти в армію. Коледж закінчив у 1946 році, в Університеті Піттсбурга (University of Pittsburgh) отримав магістерський і докторський ступінь. Викладав психологію в Університеті Кейс Вестерн Резерв (Case Western Reserve University) в Клівленді (Cleveland), а пізніше перейшов в Школу бізнесу Університету штату Юта (University of Utah), де обіймав посаду професора в області менеджменту

Ф. Герцберг домігся популярності як автор теорії двофакторної мотивації праці (*теорії задоволення працею*), що була розроблена протягом 1959 року Фредеріком Герцбергом і його колегами; дослідники мали за мету виявлення підстав для задоволення та/ або незадоволення людини своєю діяльністю, а також аналіз причин підвищення і зниження продуктивності праці. За результатами дослідження було з'ясовано, що задоволення

пов'язане із внутрішніми, змістовними характеристиками роботи, а незадоволення – із зовнішніми характеристиками, із контекстом роботи.

Публікація науковця «Ще раз, як ви мотивуєте співробітників?» («One More Time, How Do You Motivate Employees?»), що була опублікована у 1968 році на основі його досліджень, до 1987 року стала найбільш затребуваною статтею з журналу «Harvard Business Review».

Найбільш відомі праці Фредеріка Герцберга :

«The Motivation to Work» (1959) – спільно із Б.Мауснером и Б.Шнайдерманом;
«Work and the Nature of Man» (1966), «One More Time, How Do You Motivate Employees?» (1968)

У теорії мотивації Ф.Герцберг виокремлює дві групи потреб (факторів), що впливають на мотивацію людини:

- 1) *гігієнічні фактори* (або фактори «здоров'я», пов'язані із навколишнім середовищем, в якому здійснюється трудова діяльність);
- 2) *фактори-мотиватори*, пов'язані із характером і сутністю трудової діяльності (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Фактори мотивації (за Ф. Герцбергом)

Гігієнічні фактори	Мотиватори
Адміністративна політика керівництва і компанії в цілому Умови праці (безпека праці, рівень шуму, освітлення, комфорт, режим роботи) Розмір заробітної плати і премій Відносини із колегами; статусність у колективі Міжособистісні стосунки із керівництвом та підлеглими Ступінь контролю Гарантії зайнятості	Трудові досягнення (досягнення цілей, результатів, успіх) Кар'єрне зростання (підвищення по службі) Визнання заслуг Високий ступінь самостійності і відповідальності Можливості особистісного і професійного зростання, самореалізації Цікавий (творчий) зміст діяльності

Узагальнюючи результати своїх досліджень, Ф.Герцберг зробив декілька висновків:

- відсутність або недостатність гігієнічних факторів призводить до незадоволеності людини своєю працею;
- в звичайних умовах наявність гігієнічних факторів у повному обсязі сприймається як природна і не мотивує людину до потрібних дій;
- наявність мотивуючих факторів може лише частково компенсувати відсутність факторів гігієни;

- найбільший позитивний мотиваційний вплив досягається за допомогою мотивуючих факторів при наявності факторів гігієни.

Ф. Герцберг наголошує:

- 1) задоволення і незадоволення від роботи являють собою два незалежних один від одного виміри;
- 2) існує цілий ряд факторів, що впливають на полі «задоволеність роботою – незадоволеність роботою» (мотиватори), і ряд інших факторів, що впливають на полі «відсутність незадоволення від роботи – незадоволеність роботою» (гігієнічні фактори).

Формула мотивації означає таке:

Ситуація на роботі і умови праці + мотиватори = стан задоволення від роботи

Ситуація на роботі і умови праці – мотивуючі чинники = нульовий ефект

Згідно із двофакторною теорією Ф. Герцберга керівник має чітко диференціювати різні стимули, реалізуючи на практиці базові положення двофакторної теорії Ф. Герцберга:

- 1) менеджерам необхідно усвідомлювати значимість гігієнічних і, особливо, мотивуючих факторів;
- 2) менеджерам не варто витрачати час і зусилля на використання мотивуючих факторів доти, доки не задоволені гігієнічні потреби співробітників;
- 3) ефективність мотиваторів зростає за умов:
 - якщо працівники регулярно отримують інформацію про позитивні і негативні результати своєї роботи;
 - якщо для працівників створені умови для реалізації особистісного та професійного потенціалу, зростання самооцінки і самоповаги;
 - якщо працівникам дозволено долучатися до складання розкладу своєї роботи;
 - якщо підлеглі несуть певну матеріальну відповідальність і звітують за виконану ними роботу на довіреній ділянці;
 - якщо вони можуть відкрито і довірливо спілкуватися із колегами та керівниками всіх рівнів управління.

Двофакторна теорія Герцберга по-новому пояснила механізм мотивації персоналу в процесі трудової діяльності. Раніше для мотивації співробітників

приймалися рішення щодо поліпшення умов праці, підвищення оплати праці та збільшення додаткових пільг, тобто приділялася увага гігієнічним чинникам. Однак такі спрощені рішення не спрацьовували, оскільки працівники залишалися не вмотивованими до праці. Разом з тим, використання методу проектування робочого місця в рамках програм змістовного «збагачення» праці сприяло підвищенню ефективності діяльності організацій. А отже, механізм мотивації має вибудовуватися із урахуванням чисельних аспектів поведінки людей і параметрів навколишнього середовища. Водночас, можна знайти відповідність між теорією Ф. Герцберга і ієрархією потреб *Абрахама Маслоу*: гігієнічні фактори співвіднести з нижчим рівнем потреб (фізіологічними потребами, потребами у безпеці і впевненості у майбутньому), а мотиваційні фактори – із потребами вищих рівнів ієрархії.

2.3.4. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу

Якщо ви намірено збираєтеся стати менш значною особистістю, ніж дозволяють ваші здібності, я попереджаю, що ви будете глибоко нещасною особистістю

А. Маслоу

Біографічна довідка	
	Абрахам Гарольд Маслоу (<i>Abraham Harold Maslow</i>; 1908–1970) – відомий американський психолог, засновник і лідер гуманістичної психології. Навчався в університеті Вісконсіна, де він став бакалавром (1930), магістром (1931) і доктором наук (1934). А.Маслоу отримав класичну бихевіористичну освіту, його перша наукова робота була присвячена взаємозв'язку сексуальності і соціальної поведінки у приматів. У 1937 році Маслоу прийняв пропозицію стати професором Бруклінського коледжу, де він працював протягом 14 років та перейнявся ідеєю самоактуалізації. У 1960-і роки Маслоу став популярним, а в 1967 році був обраний президентом Американської психологічної асоціації

Вихідним пунктом теорії мотивації **Абрахама Гарольда Маслоу** виступає перегляд поняття інстинкту; теорія інстинктів визнавала той факт, що у виборі поведінки людина керується власною природою, так само як і зовнішніми обставинами, що саме природа людини задає готову основу системи цілей і цінностей. А. Маслоу заміняє поняття інстинкту поняттям

базових потреб (*basic needs*), які мають інстинктоїдну природу в тому сенсі, що вони виражають природу і видову специфіку людини. На відміну від інстинктів базові потреби можуть залишитися нерозвиненими, оскільки їх вроджений інстинктивний компонент слабкий і легко переважається іншими факторами, пов'язаними із зовнішніми середовищними (культурними) впливами.

Ці групи потреб утворюють ієрархію.



Нижчі потреби – починаючи з фізіологічних – є водночас і більш нагальними. Якщо вони не задоволені, вся активність людини спрямовується на їх задоволення, інші ж потреби просто не існують для індивіда в даний момент. Коли потреби фізіологічного рівня задоволені, вони перестають визначати поведінку; настає черга потреб в безпеці тощо. Взагалі потреби більш високого рівня можуть мотивувати поведінку лише за умови задоволення потреб нижчих рівнів (*табл. 2.2.*).

Пов'язуючи самоактуалізацію, розглянуту як процес реалізації людиною власного ресурсу, з мотивацією розвитку, А. Маслоу стверджує, що самоактуалізація є певною мірою dokonаним фактом лише у небагатьох людей. Проте у більшості вона присутня у вигляді надії, прагнення, сподівання, чогось невловимо бажаного, але ще не досягнутого.

Разом з тим, цінності самоактуалізації існують у вигляді реальних навіть ще не будучи актуалізованими. Людина є одночасно тим, чим вона є, і тим, чим вона прагне бути. Самоактуалізація кожної окремої людини є

індивідуальною і неповторною. Здійсненню самоактуалізації в багатьох випадках перешкоджають присутні також у кожної людини регресивні тенденції, в основі яких лежать страх, ворожість або неробство.

Таблиця 2.2.

Шляхи задоволення потреб (згідно із теорією А. Маслоу)

Потреби	Шляхи задоволення потреб
Потреба у самоактуалізації (самореалізація, самовираження)	Реалізація особистісного ресурсу (потенціалу), розширення досвіду (знань, умінь, навичок), розширення сфери повноважень, досягнення власних цілей
Потреби у визнанні, повазі, любові	Особистісна і професійна компетентність, досягнення успіху, кар'єрне зростання, автономність, право самостійно приймати відповідальні рішення
Соціальні потреби (приналежність, взаємодія)	Приналежність до певної спільноти, конструктивне спілкування, паритетні стосунки, турбота про іншого, підтримка
Потреби у безпеці, захищеності, впевненості у майбутньому	Житло, одяг, комфорт. Збереження стабільності, наявність матеріальних можливостей для задоволення фізіологічних потреб
Фізіологічні потреби (спрага, голод, статевий потяг)	Харчування, відпочинок, сон, секс

Найбільш повно ідеї А. Маслоу викладені у книзі «Мотивація і особистість» («*Motivation and Personality*»), виданій у 1954 році:

- людина постійно має певний набір виражених потреб, котрі об'єднуються у групи і утворюють ієрархію;
- незадоволені потреби спонукають людину до дій; задоволені потреби не мотивують людей;
- потреби більш низького рівня потребують першочергового задоволення; задовольняючи первинні потреби, людина поступово стає мотивованою більш складними вторинними потребами;
- потреби більш високого рівня можуть бути задоволені більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня
- людина не просто задовольняє одну потребу за одною, а рухається вгору, змінюючи значимість для себе тих чи інших потреб.

Теоретичні напрацювання А. Маслоу стали базовими для багатьох сучасних теорій мотивації; його модель ієрархії потреб знайшла широке застосування в теорії менеджменту й маркетингу, займаючи важливе місце в побудові теорій мотивації і поведінки споживачів.

Разом з тим, хоча теорія А. Маслоу дає глибоке уявлення про мотиви людських вчинків, вона є радше «філософією», ніж методикою. Абрахам Маслоу був людиною, якій дістало сміливості для того, щоб уважно

дослухатися до самої себе і до своєї непохитної віри в позитивний потенціал людського роду. Прикладні аспекти мотиваційної теорії А. Маслоу представлені, перш за все, у роботі «Еупсихічне управління» (1965 р.; більш відома як «А. Маслоу про менеджмент»), котра містить рекомендації щодо практичного управління – прогресивного менеджмента, поліпшення соціальної взаємодії в колективі, відмінність стилів керівництва на різних рівнях управлінської ієрархії.

Абрахам Маслоу відзначав, що в умовах розвитку економіки і суспільства, зростання рівня освіти і психічного здоров'я людей відбувається відмова від колишніх авторитарних форм управління і збільшується потреба в використанні методів прогресивного управління, які стають головною умовою перемоги в конкурентній боротьбі. *Еупсихічний*, або прогресивний менеджмент був для А. Маслоу характерною прикметою майбутнього.

Еупсихія – винайдене А. Маслоу поняття – утопічне, ідеальне суспільство, вибудоване на психологічних засадах

Еупсихічний менеджмент став новою парадигмою корпоративного управління, в якій работники розглядаються не як гвинтики, котрі підлягають маніпулюванню за допомогою підкріплень, а як носії досить складних і різноманітних потреб. Найважливішими умовами організаційного розвитку (еупсихічного прогресивного менеджменту) А. Маслоу вважав: прийняття спільних рішень, взаємну довіру, психологічну близькість, співпрацю. Іншими словами, колектив фірми, підприємства повинен бути цілісністю, в якій є можливість самореалізації співробітників. Робота в цілому розглядається як психічне переживання і економічна активність. На думку американського психолога, зневага індивідуальними відмінностями в управлінні неприпустима.

Основна ідея Маслоу проста: відсутність довіри, обман і дефіцит емоційного спілкування перешкоджає самореалізації особистості на роботі. Довіра до людини, знаки уваги і поваги, доповнені свідомістю праці, значно підвищують ефективність підприємства

Основним посилом теорії eupсихічного (прогресивного) менеджменту А. Маслоу є теза, що *люди хочуть бути рушійною силою, а не пасивними помічниками.*

Серед характерних рис прогресивної управлінської політики А. Маслоу називає такі:

- довіра до людей, урахування індивідуальних відмінностей працівників;
- надання працівникам найповнішої і релевантної інформації про ситуацію в організації;
- постійне прагнення працівників до вдосконалення і самоактуалізації;

- урахування того, що люди в організаціях не обмежуються задоволенням тільки потреби в безпеці; працівники повинні отримувати осмислені завдання, в результаті чого навіть найбільш рутинна робота буде розглядатися як шлях до досягнення певної значущої мети;
- відмова від домінантно-субординаційної ієрархії або авторитаризму;
- заміна поляризації і дихотомій будь-якого роду на принцип ієрархічної інтеграції; урахування того, що усі співробітники переслідують одні й ті ж управлінські цілі й асоціюють себе з ними, незалежно від місця, яке вони обіймають в організації або в ієрархії;
- прогресивний менеджмент мусить виходити з того, що відносини між членами організації повинні формуватися на основі доброзичливості, а не суперництва або заздрості;
- в організації управління слід виходити із наявності синергізму; синергізм може бути визначений як культура, що визнає дозвільну дихотомію між самолюбством і безкорисливістю або між егоїзмом і альтруїзмом: така побудова організації, за якої при переслідуванні власних інтересів людина автоматично приносила користь всім (хоче вона того свідомо чи ні: те, що корисно для індивіда, вигідне й суспільству); культури з високим рівнем синергізму характеризуються безпекою, доброзичливістю і високою мораллю, а основними рисами культур з низьким рівнем синергізму є конфліктність і низька мораль, при яких успіх одного обертається невдачею для всіх інших;
- неупередженість та об'єктивність в оцінюванні здібностей і умінь не тільки інших людей, але й своїх власних;
- свобода у вираженні незгоди, невдоволення і роздратування;
- працівники повинні відчувати себе шанованими і затребуваними з боку організації;
- необхідно вдосконалювати систему підбору персоналу.

А. Маслоу наполягав на створенні таких організацій, в яких людина отримує можливість для найбільш повної реалізації свого справжнього потенціалу. Велику роль у цьому має зіграти керівник. У більшості ситуацій кращим керівником і лідером буде той, хто ближче до самоактуалізації, хто зумів задовольнити всі свої базові потреби, досягти визнання і поваги. Вимоги, що висуваються А. Маслоу до керівника (й до лідера) передбачають:

- здатність виконувати роботу краще за інших;
- можливість краще відстежувати ситуацію і контролювати перебіг роботи;
- наявність особливої психологічної схильності, що означає вміння радіти успіхам і самоактуалізації інших людей.

Цим вимогам повинен відповідати і хороший менеджер.

Над цим варто подумати!

Згідно із теорією прогресивного менеджменту А. Маслоу люди, які досягли певного рівня економічної безпеки, прагнуть до нових цінностей, вони хочуть, щоб робота дозволяла людині розкривати свої творчі потенції. Маслоу писав, що «... по мірі розвитку особистості гроші поступово втрачають своє відносне значення, в той час як все більшої значущості набувають інші, розвинені форми винагороди (метавинагорода). Навіть в тих випадках, коли грошова винагорода продовжує зберігати зовнішню значимість, вона може бути пов'язана не з власним його значенням, але з його символічним змістом, який може бути віддзеркаленням статусу, успіху, самооцінки».

Маслоу звернув увагу на те, що при наймі на роботу кваліфікованих і адміністративних працівників важливими для них є не тільки гроші, але можливість задоволення потреб більш високого порядку. Для таких працівників особливого значення набувають високий статус компанії, хороші умови праці, дружня атмосфера, незалежність, автономність і можливість реалізації власних ідей. На його думку, у сфері виробництва відбувається збільшення впливу гуманістичних позицій.

Цит. за: Маслоу А. О менеджменте / Пер. с англ. СПб., 2003.. С. 121

Крім того, на думку А. Маслоу, хороший менеджер повинен вміти *відповідати «об'єктивним вимогам об'єктивної ситуації»*. Це обумовлює вибудовування управлінської політики із урахуванням особливостей поведінки різних соціальних груп і типів особистості. Такий підхід поширюється на сферу економіки, політики, освіти, сімейні, дружні відносини тощо. Наприклад, неприпустимо повною мірою використовувати американські політичні цінності і принципи управління в країнах з іншою історією, культурою, з іншими суб'єктами.

Це цікаво!

Теорія прогресивного менеджменту А. Маслоу була схвально сприйнята бізнесом. Її використовували такі великі компанії, як Hewlett-Packard, Apple, Texas Instrument, Levi Strauss

Також відносно авторитарних особистостей А. Маслоу вважав, що більш доцільно використовувати силові методи впливу, а коли характер працівника буде дійсно змінюватися і він зможе працювати в умовах, які передбачають надійність і самостійність, то тоді можна буде спробувати використовувати більш демократичний стиль управління. Таким чином, цільовою установкою теорії прогресивного управління А. Маслоу можна вважати підвищення ефективності використання людських ресурсів і на цій основі – підвищення ефективності організації в цілому.

Цікавими для розвитку ідей управління стали також *процесуальні теорії мотивації*, зокрема – теорія американського психолога В. Врума.

2.3.5. Теорія очікувань В. Врума

Менеджери рідко живуть у статичному світі... Якщо ви хочете ефективно реагувати на сучасні проблеми і можливості, від старих методів управління варто позбавлятися.

Віктор Врум

Біографічна довідка



Віктор Врум

(Victor H. Vroom; 1932 р.н.) – психолог, фахівець із організаційної психології, американський дослідник в області теорії мотивації, автор теорії очікувань. Народився у Монреалі (Канада); ступені бакалавра і магістра отримав в Університеті Макгілла. Доктор Мічиганського університету (1958); переможець конкурсу докторських дисертацій Фонду Форда (1958). Викладав психологію в Пенсільванському університеті, Технологічному інституті й університеті Карнегі-Мелона. Професор адміністративних наук і психології Єльського університету. Президент Товариства промислової та організаційної психології (1980–1981). Сфера наукових інтересів: менеджмент і психологія

Віктор Врум є визнаним авторитетом у сфері психологічного аналізу поведінки людей в організаціях. На сьогоднішній день його головним внеском у розвиток науки про управління визнано дослідження мотивації праці, вивчення стилів лідерства і можливостей для прийняття рішень.

Працюючи на факультеті психології Пенсільванського університету, В. Врум розробив теорію *валентності – інструментальності – очікувань*. Відповідно до цієї теорії люди поведуться певним чином, коли підвищується ймовірність, що зусилля, котрі докладаються, приведуть до бажаного результату. Надалі В. Врум разом із Ф. Йеттоном досліджували процеси прийняття рішень менеджерами, в результаті чого була створена *нормативна модель прийняття рішення*, модель Врума-Йеттона (Leadership and Decision-Making; 1973).

У цій моделі були виділені п'ять типів процесів прийняття рішення, що розрізняються за ступенем участі в рішенні підлеглих. Підставою для вибору менеджером найбільш продуктивного для конкретної ситуації процесу виступає розгляд проблеми за сімома параметрами, такими як-от:

- доступність інформації,
- довіра,
- структурованість проблеми,
- складність,
- наявність конфліктності,
- чесність
- пріоритети.

Найбільш відомі праці Віктора Врума :

«Work and Motivation» («Праця і мотивація»; 1964), «Leadership and Decision-Making» (разом із Філіпом Йеттоном; «Лідерство та прийняття рішень»; 1973), «Прийняття рішень як соціальний процес» (1974), «The New Leadership: Managing Participation in Organizations» («Нове лідерство: управління участю у житті організації»)

Теорія очікувань (*Expectancy theory*; 1964) описує процес мотивації як зв'язок між докладеними для виконання роботи зусиллями і винагородою.

Очікування – оцінка людиною імовірності певної події, віра у імовірність того, що за певною дією слідує конкретний результат.

Результат – це результати виконаної роботи, а також наслідки, що є похідними вирішення задачі.

Валентність – це ступінь бажаності для людини конкретного результату, усвідомлена цінність (привабливість), яку людина приписує кожному конкретному результату діяльності. **Величина валентності** визначається тим, якою мірою отриманий результат стає засобом для отримання винагороди, що має суб'єктивну цінність для людини

Основною *ідеєю* даної теорії є теза, що наявність у людини активної потреби не є достатньою умовою для її мотивації до ефективної роботи або досягнення мети.

Людина поводитьсь певним чином, коли очікує, що докладені нею зусилля із великим ступенем імовірності призведуть до бажаного результату (задоволення її потреби: потреби у престижній роботі, перспективах кар'єрного зростання, можливості самоствердження тощо).

Теорія очікування оперує трьома **факторами**:

- 1) «зусилля – результати» – очікування того, що витрачені зусилля призведуть до бажаного результату; наприклад, працівник може очікувати, що, за умови більшої старанності у роботі, він суттєво підвищить продуктивність своєї праці;
- 2) «результати – винагорода» – очікування певної винагороди за докладені зусилля і результати своєї діяльності;

3) *валентність* – передбачуваний ступінь задоволення (або незадоволення) людиною власної потреби в результаті отримання нею конкретної винагороди. Валентність залежить від типу активної потреби людини; наприклад, працівник може знати, що за підвищення продуктивності праці йому підвищать розряд і зарплату, але це ніяк не позначиться на його кар’єрі. Якщо ж він при цьому розраховував на кар’єрне зростання (зокрема – призначення на посаду майстра), то валентність такої винагороди він буде вважати для себе заниженою, а отже – означена мотивація підвищення продуктивності праці теж буде недостатньою.

Людина у теорії очікувань позиціонується як раціональна істота, котра прагне до отримання максимальної вигоди шляхом обмежених (економних, мінімальних) витрат своєї енергії (Рис.2.1).

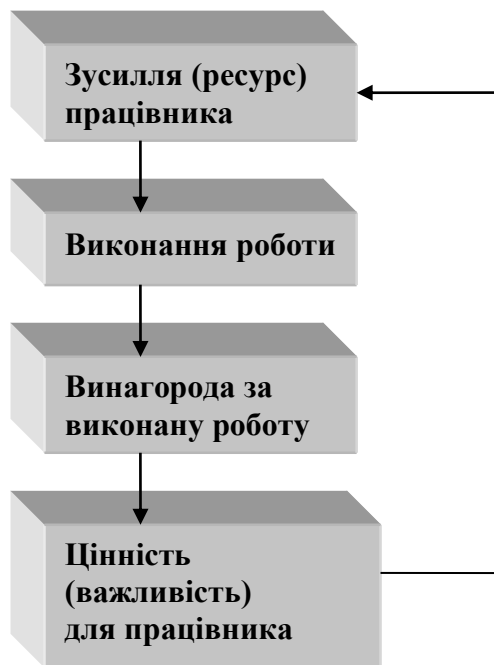


Рис. 2.1. Раціональність поведінки людини

Над цим варто подумати!

Працівник може очікувати, що підвищення продуктивності його праці призведе до підвищення його зарплати, а перевиконання плану – до премії. Однак, якщо він не буде усвідомлювати чіткого взаємозв’язку між досягнутими результатами і бажаним винагородою, то його мотивація до праці ослабне. Зокрема, якщо працівник знає із досвіду своїх колег, що за підвищення якості та кількості виробленої продукції керівництво далеко не завжди підвищує зарплату, то ймовірність позитивного результату він буде оцінювати як у край низьку, отже, його мотивація до ефективної праці буде низькою

Вмотивованість людини до витрат ресурсу і певних зусиль, зорієнтованих на виконання завдань, залежить від очікувань – усвідомленої

імовірності того, що існує взаємозв'язок результатів праці та її винагороди (оплати), а також від валентності – суб'єктивної цінності очікуваної винагороди (Рис.2.2.).

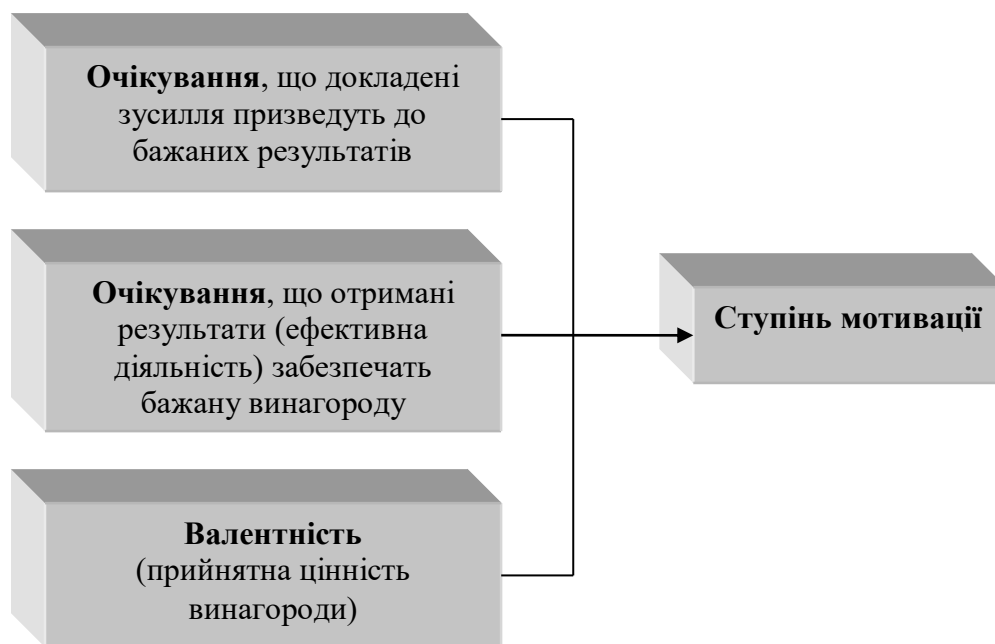


Рис. 2.2. Забезпечення мотивації діяльності

Узагальнення ключових положень теорії очікувань Віктора Врума дозволяє сформулювати чотири важливі *висновки*:

- 1) очікування винагороди є значущим фактором (котрий часто недооцінюють менеджери). Люди роблять вибір, виходячи скоріше з того, що, на їхню думку, станеться у майбутньому, ніж на основі подій минулого;
- 2) винагорода має бути тісно і недвозначно пов'язана із ефективними діями, котрі є важливими для функціонування і розвитку певної організації. Форми діяльності (поведінки), що розглядаються як корисні для організації, слід винагороджувати відкрито, регулярно і щедро;
- 3) люди по-різному цінують винагороду (через індивідуальні відмінності суб'єктів трудової діяльності), тому при розподілі винагород важливо враховувати потреби та очікування кожного окремого працівника;
- 4) персональна винагорода має бути еквівалентною зусиллям, витраченим конкретним працівником на виконання робочого завдання.

Теорія очікувань В. Врума означає широкий спектр можливостей для управління мотивацією персоналу організації: оцінювання потенційного ресурсу працівників щодо виконання професійних функцій, спрямованість та урахування індивідуальних властивостей у навчанні персоналу, задоволення та реалізація потреб, розвиток професійної кар'єри тощо.

Кожна з розглянутих теорій організації управління має певні обмеження (в них розглядаються лише окремі елементи системи) і не може розглядатися як абсолютний інструментарій для регулювання відносин «працівник – підприємство». Разом з тим, суперечності, що прослідковуються у теоретичних і практичних аспектах діючих нині мотиваційних моделей, аж ніяк не призводять до їхнього повного заперечення, навпаки, критичні зауваження та їх обговорення науковою спільнотою сприяють удосконаленню управлінської діяльності.

Ефективність або життєвість тієї чи іншої моделі можна перевірити тільки шляхом їх апробації на практиці з урахуванням того середовища, де вони будуть впроваджуватися. Безперечно одне: відсутність мотиваційних моделей на підприємствах буде знижувати ефективність діючих систем управління та соціально-економічну діяльність трудових колективів.

Інтенсивний розвиток психології управління протягом ХХ – на початку ХХІ століття тісно пов'язаний із розвитком соціології, теорії управління, ергономіки, соціальної психології, психології праці та організаційної психології.

Це варто знати!

Термін «психологія управління», прийнятий багатьма вітчизняними дослідниками і практиками, в міжнародному контексті використовують досить рідко. У Західній Європі цей напрям психології частіше означають як «психологія праці та організаційна психологія», американські психологи послуговуються поняттями «індустріальна психологія» та «організаційна психологія».

Це зумовлено тим, що найчастіше в теорії менеджменту використовують три складові: управління роботою, управління людьми та управління організацією

Сучасна система поглядів на психологічні засади управління сформувалася під впливом змін у світовому суспільному та економічному розвитку, що було зумовлено прискоренням науково-технічного прогресу, широким застосуванням кількісних методів, дослідженням комп'ютерного моделювання. Початок постіндустріальної епохи розвитку цивілізації відзначився імпульсом потужного розвитку й психології управління – не лише зарубіжної, але й вітчизняної.

*Найбільшу небезпеку в часи нестабільності
являє не сама нестабільність,
а дії відповідно до логіки вчорашнього дня*

П. Друкер

Для виживання суспільство ХХІ століття мусить мобілізувати усі свої ресурси у життєво необхідних межах, і найголовніше – навчитися ними гуманно управляти.

2.4. Тенденції організації управління у XXI столітті

Ускладнення суспільства у XXI столітті робить його розвиток все менш прогнозованим. Саме тому сучасна епоха характеризується зростанням інтересу до *управління розвитком великих соціальних систем*, скерованим розумінням необхідності напрацювання і реалізації стратегії сталого розвитку людської цивілізації.

Соціокультурні реалії інформаційного суспільства епохи постмодернізму



XXI століття – новітня цифрова епоха розвитку цивілізації, постіндустріальна епоха буття суспільства.

Розвиток людської цивілізації означений кількома значимими еволюційними хвилями, що змінювали статусні ознаки суспільства. Після аграрного й індустріального етапів генези суспільства людство переходить до нової технологічної революції, результатом якої є створення

постіндустріального суспільства.

Постіндустріальну модель суспільного розвитку характеризує не м'язова сила (притаманна доіндустріальній моделі), не машинна техніка (індустріальна модель), а знання, інтелект.

Теоретичне знання є ключовою категорією у проектах постіндустріального суспільства. Це основний ресурс, джерело усіх нововведень, основа політики та інтелектуальних технологій управління; а отже, потенціал розвитку такого суспільства визначається масштабами інформації і знань, якими воно володіє.

Постіндустріальне суспільство (*post-industrial society*) – поняття, що використовується для позначення соціуму, в якому індустріальний сектор втрачає провідну роль внаслідок зростання технологізації, а основною виробничою силою стає наука

Окремі риси постіндустріального суспільства прослідковуються у розвинених країнах, починаючи із середини 50-х років XX століття. У XXI столітті ознаки постіндустріалізму набувають масового характеру.

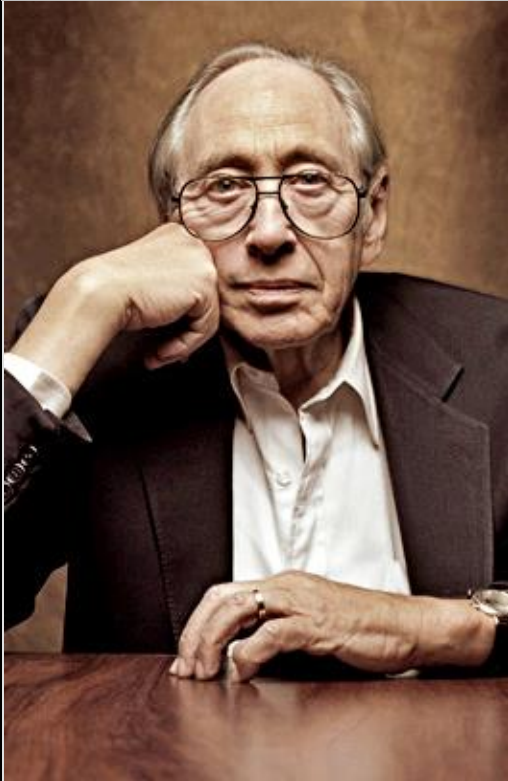
Одним із визнаних теоретиків постіндустріального суспільства є

американський футуролог Елвін Тоффлер.

Зараз ми не отримуємо готову ментальну модель реальності, ми змушені постійно формувати її і переформовувати. Це лягає на нас важким тягарем, але це ж веде до більшої індивідуальності, демасифікації як особистості, так і культури

Елвін Тоффлер

Біографічна довідка



Елвін То́ффлер

(англ. *Alvin Toffler*; 1928 – 2016) –

американський філософ, соціолог і футуролог, відомий журналіст, один із авторів концепції постіндустріального суспільства.

Народився у Нью-Йорку, у сім'ї іммігрантів із Польщі. Навчався в університеті Нью-Йорку, де вивчав англійську мову. Згодом (починаючи із 1949 р.) працював на заводах у Пенсильванії, даний досвід Елвін Тоффлер використав у порівняльних описах природи фізичної й інтелектуальної праці.

Був запрошеним професором Корнеллського університету (із 1965 р.), Членом Нової школи соціальних досліджень. У 1968–1983 роках Тоффлер постійно запрошувався як експерт і консультант із проблем стратегічного розвитку до найбільших американських корпорацій – фонду Рокфеллера, IBM, AT&T та ін.

Згідно із концептуальними положеннями Е. Тоффлера у постіндустріальному суспільстві існує різноманітність стилів життя (субкультури), адгократії (гнучкі, поліморфні об'єднання), що швидко пристосовуються до змін. Інформація може замістити собою більшість матеріальних ресурсів, і стає основним матеріалом для працівників (когнітаріїв замість пролетаріїв).

Основні праці Елвіна Тоффлера:

- «Future Shock» («Шок майбутнього», 1970);
- «The Third Wave» («Третя хвиля», 1980);
- «Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century» («Метаморфози влади», 1990)

Книги Е.Тоффлера характеризуються у першу чергу публіцистичним напруженням, виклад нових концептуальних положень поєднується у них із простотою подання матеріалу та описом великої кількості парадоксальних ситуацій

Ключові тенденції постіндустріального суспільства є взаємопов'язаними і мають високий ступінь невизначеності: розвиток нових інформаційних і комунікативних технологій та активна діяльність на світовій арені суб'єктів глобалізації забезпечують еволюцію людства крізь призму прогресу знань.

Узагальнення наукових концептів сучасного етапу еволюції цивілізації дозволяє виокремити серед основних **ознак постіндустріального суспільства** такі:

- посилення прозорості національних кордонів: формування єдиного європейського (а згодом і світового) виробництва, глобального виміру світового соціально-економічного простору, що має спільні цінності і норми життя, поведінки, взаємостосунків;
- руйнація держави всезагального добробуту (що свідчить про відхід від ідеалів Просвітництва);
- децентралізація політичної влади, виникнення «комп'ютерної демократії», за якої поінформованість ототожнюється із владою; доступність прямого спілкування із представниками владних структур різного ієрархічного рівня завдяки розвитку інформаційно-комунікаційних технологій;
- міграція працеспроможного (зайнятого) населення із сфери виробництва до сфери послуг; зростання ролі культури споживання, перетворення її на панівну сферу суспільного життя;
- основним критерієм соціальної стратифікації в західних суспільствах стає рівень освіти і знань, на противагу критерію володіння засобами виробництва, що спричиняє значне ускладнення соціальної структури суспільства: вона стає більш фрагментованою й складною, з'являється ряд нових підстав для диференціації (окрім класів враховуються стать, приналежність до етнічної групи, вік тощо).
- зростання значення високоосвіченої і висококомпетентної технологічної еліти, котра претендує на панівну роль у суспільстві і прагне контролювати процеси соціального виробництва;
- зміна ціннісних орієнтацій західної спільноти, котра сповідує споживацьке та гедоністичне ставлення до життя, акцентуючи при цьому увагу на якості життя і можливості самовираження.

Над цим варто подумати!

У ХХІ столітті неграмотними будуть не ті, хто не вміє читати і писати, а ті, хто не вміє вчитися, розуміватися і переучуватися...

Е.Тоффлер

Протягом ХХІ століття науковці все частіше означають розвинене

постіндустріальне суспільство як *інформаційне*, що зумовлено збільшенням частки інформаційних виробів і послуг у валовому внутрішньому продукті, створенням глобального інформаційного простору, який забезпечує інформаційну взаємодію людей, доступ до світових інформаційних ресурсів.

Інформаційне суспільство – соціальний простір, у якому якість життя, перспективи соціальних змін і соціально-економічного розвитку знаходяться у прямій залежності від інформації та її експлуатації

Покладена в основу концепції інформаційного суспільства ідея полягає у тому, що управління інформацією (створення, трансформації, оцінки) все більш позначається на різних аспектах суспільного життя.

Економіка інформаційного суспільства скеровується прогресом у галузі інформаційних технологій, що збільшує виробничі перспективи інших галузей, покращує якість життя людей і можливості творчого розвитку особистості.

Соціально-філософський аналіз розвитку інформаційного суспільства виявляє загальні *статусні характеристики* і закономірності:

- *інформатизація* суспільства – нарощування використання інформаційно-комунікаційних технологій задля оптимізації процесів управління та задоволення інформаційних потреб суб'єктів життєдіяльності – є основним ресурсом еволюції соціально-економічного устрою;
- організована *мережа* інформаційно зорієнтованих локальних (локальних не у територіально-географічному, а у соціальному просторі) соціокультурних комплексів стає глобальним каталізатором трансформацій;
- інформаційні технології та мережева логіка комунікацій дозволяють досягти надзвичайної *гнучкості* організаційних систем, соціальних інститутів, які можуть легко видозмінюватися згідно із соціально-економічним запитом;
- скорочення часу передання інформації у системах управління детермінує прискорення дискурсу *модернізації* суспільства, внаслідок чого *інтенсифікація* інформаційних складових усіх процесів стає об'єктивною історичною закономірністю.

В цілому ж інформаційне суспільство формує ідеальні умови для творчого інтелектуального розвитку особистості, реалізації потенційних можливостей самоздійснення.

Метою нової парадигми культури стала не гармонія, а контраст.

Відсутність чіткої і цілісної концепції буття – «картини світу» – призвело до інтенсифікації інтересу людини до самої себе, ревізії меж

власних можливостей, цілей і сенсів існування.

Для оптимального сприймання несталих вимірів соціального середовища і забезпечення конструктивних реакцій на нього, людина інформаційного суспільства повинна мати навколо себе певний *особистісний простір* («екологічну нішу» особистості).

Екзистенційне осмислення людиною траєкторії власного життя в умовах інформаційно-генеруючого середовища зумовлює творення моделі цілісного особистісного життєвого простору, що найбільш об'єктивно відображує потенційні можливості саморозвитку і самореалізації у полі комунікацій. Разом з тим конкретна окрема особистість у несталих калейдоскопічних умовах буття може опинитися поза вимірами значущої комунікації і, водночас, ставати все більш залежною від її впливу у чисельних соціальних і особистісних проявах, що, у свою чергу, спричиняє фрагментацію індивідуального досвіду людини, руйнує усвідомлювану цілісність особистісного простору суб'єкта життєтворчості.

У контексті означеного особливої ваги набуває необхідність переосмислення безперервної варіативності, багатозначності і динамічності реального контенту особистісного становлення на засадах творчого ставлення до традицій, відкритості альтернативному досвіду. Саме тому ставлення до світу, до соціокультурних явищ буття сьогодні не є й не може бути таким самим, як у попередні часи.

У новітніх умовах існування людство постало перед необхідністю переосмислення парадигми власного життєтворення в контексті розуміння вичерпаності ресурсів індустріальної цивілізації (і перш за все – ресурсів біосфери).

Над цим варто подумати!

«Мірою того, як зміни [у сучасному суспільстві, у тому числі й глобалізаційні – Н.Т.] <...> набирають ваги, вони вибудовують щось таке, чого ніколи ще не було, – **глобальне космополітичне суспільство**. <...> Воно розбухує наш теперішній спосіб життя хоч де б нам довелося перебувати. Це зовсім не той глобальний лад, – принаймні наразі, – що його скеровує колективна людська воля. Далєбі інакше, його з'ява є анархічною і безладною, супроводжуваною плутаниною впливів.

Воно не усталене або безпечне, а сповнене тривог і, понад те, покращує глибокими поділами. Багато хто з нас почувається у лещатах сил, над якими ми не маємо влади. Чи у змозі підпорядкувати їх нашій волі? Я вважаю, що у змозі. Безсилля, яке ми відчуваємо, не є ознакою персональної недолугості, а відбиває неспроможність наших інституцій. Нам потрібно реконструювати ті, що ми маємо, або створити нові. Бо глобалізація для нашого теперішнього життя не є чимось випадковим. Вона являє собою зрушення у самому нашому життєвому середовищі. Це є спосіб нашого сьогоденного життя».

Ентоні Гіденс

Нестримний світ: як глобалізація перетворює наше життя / Ентоні Гіденс; [пер.с англ. Н. П. Поліщук]. Київ : Альтерпрес, 2004. С.19

XXI століття відзначається ускладненням вимірів зовнішнього середовища, зростанням темпів змінення світоустрою, жорсткою конкуренцією на світових ринках. Все це обумовило необхідність пошуку прихованих резервів і нових шляхів підвищення ефективності життєтворення. У площині означеного саме «людський фактор» нині розглядається як значимий об'єкт інвестицій (більш важливий, ніж обладнання, технології та інші ресурси).

Тенденції розвитку сучасної теорії управління



Ефективне управління є критично важливим процесом для будь-якої соціально-економічної системи. Ресурс управління забезпечує реалізацію двох базових функцій складних (кібернетичних) систем – *виживання та розвиток*, особливо в умовах значних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, і зокрема – ускладнення внутрішньої структури об'єктів управління, розширення і розгалуження зв'язків, швидкого і безперервного зростання обсягу інформації, нестабільності навколишнього середовища, посилення конкурентної боротьби.

На зламі епох у XXI столітті у теорії і практиці управління відбулися суттєві трансформації. Серед найбільш характерних **тенденцій** динаміки ідей управлінського простору є такі:

- 1) *актуалізація досвіду минулого* – усвідомлення значення матеріальної, технічної бази сучасного виробництва і послуг; це викликано посиленням впливу технічного прогресу на досягнення цілей організації, зростанням ролі продуктивності праці і якості продукції у конкурентній боротьбі;
- 2) *демократизація управління*: посилення уваги до організаційної культури, до різноманітних форм демократизації управлінської діяльності – участь рядових працівників у прибутках, у здійсненні управлінських функцій в інших сферах діяльності;

- 3) *глобалізація та інтернаціоналізація управління* – створення всесвітньої уніфікованої системи управлінської діяльності у міжнародних вимірах світоустрою;
- 4) *гуманізація принципів управління*: зорієнтованість управління на людині, її індивідуальних, психофізіологічних особливостях, врахування інтелектуальних здібностей і професійного ресурсу кожного суб'єкта управлінської діяльності.

Сучасна наука управління уважно вивчає ці зміни, доповнюючи існуючі вчення менеджменту й удосконалюючи практику управлінської діяльності.

Конкурентоспроможність підприємств в умовах несталого суспільства залежить від правильного підбору видів діяльності, встановлення пропорцій між ними, раціонального розташування компонентів, тобто – від повноти і раціональності застосування *системного підходу*.

Теорія систем є основним способом мислення в сучасному управлінні; системний підхід утворює теоретичну й філософську основу для вивчення різних рівнів управлінської системи і форматування інформаційної бази для взаємодії менеджерів. Управління за такого підходу розглядається як багатовимірний, комплексний динамічний феномен, зорієнтований на узгодження системи зв'язків внутрішнього середовища організації із зовнішнім соціокультурним простором.

Характерні *ознаки системного підходу* в управлінні:

- визнання *багатовимірності організації* і відповідного їй управління; в управлінській діяльності враховується вплив і взаємодія безлічі чинників, що локалізуються як у межах організаційного простору, так і поза організацією й прямо або опосередковано впливають на її функціонування;
- визнання наявності *синергетичного ефекту*, сутність якого обумовлює визнання того, що ціле завжди якісно відрізняється від простої суми його складових частин;
- зміна кожного елемента управлінської діяльності розглядається як неминуче обумовлена *зміна всіх інших елементів*, а в кінцевому підсумку – всієї організації; управління вимагає комплексного вирішення будь-яких її проблем: простих і складних, поточних і перспективних;
- інтеграція кадрової політики в загальну політику організації : інтегрування інтересів кожного із суб'єктів управлінської діяльності навколо загальних цілей організації.

Одним із найбільш послідовних представників системного підходу можна вважати видатного теоретика сучасності в галузі управління **Пітера Друкера**.

*Управляти змінами не можна.
Але їх можна випереджати*
Пітер Друкер

Біографічна довідка



Пітер Фердинанд Друкер

(нім. *Peter Ferdinand Drucker*; 1909–2005) – американський вчений австрійського походження; економіст, публіцист, педагог, один із найбільш впливових теоретиків менеджмента ХХ ст. Народився у Відні; навчався у Гамбурзі, згодом – у Франкфурті (Німеччина); має 19 докторських ступенів у різних університетах США, Бельгії, Великобританії, Іспанії, Японії і Швейцарії. Більше двадцяти років (1950-1971) був професором менеджменту у Вищій школі бізнесу Нью-йоркського університету. З 1971 року Друкер – професор соціальних наук та менеджменту в університеті Клермонт, у 1984 році його іменем була названа Вища школа менеджменту цього університету. Автор 39 книг і сотен статей

В основу теорії Пітера Друкера покладено його уявлення про нове – інформаційне – суспільство, що характеризується постійними змінами.

У світі майбутнього, згідно із твердженням П. Друкера, «творча деструкція» буде основною ознакою суспільства в цілому, а не тільки його економічної сфери. Професіонали-управлінці нової епохи постають перед необхідністю пристосовуватися до ситуації періодичних трансформацій, системні зміни вже не сприймаються як виключення і є нормою життя. Більш того, як наголошує П. Друкер, в управлінській діяльності сьогодні не можна досягти успіху, якщо не генерувати зміни, постійно переймаючись питанням про причини недостатньої ефективності тих чи інших аспектів функціонування організації.

На це варто зважати!

«Нове уявлення, на якому в майбутньому буде ґрунтуватися менеджмент – як теоретично, так і на практиці, – полягає в тому, що сфера діяльності менеджменту не повинна юридично обмежена. Менеджмент має бути оперативним і охоплювати весь процес. Він повинен орієнтуватися на результат і ефективність на всіх етапах економічного ланцюга»

Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття / пер. з англ. Т.Літенської. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. С.44.

А отже, будь-який розвиток в мінливих умовах системної невизначеності не може скеровуватися закономірностями традиційної детерміністської теорії, що пояснює передусім лінійні процеси. Умови невизначеності, нестабільності створюють багатофакторність і різноспрямованість управлінського впливу, і тому процеси, що протікають за цих умов, є нелінійними і їх доцільно пояснювати на підставі теорії невизначеності (філософії хаосу, нестабільності), яка становить основу науки **синергетики**.

Це варто знати!

Сьогодні [у ХХІ столітті – Н.Т.] визнаною є теорія нестабільності, що складає основу науки **синергетики** (грец. *συνεργιστικός* – спільний, узгоджений). З позицій цієї науки, енергетичний та речовий приплив ззовні усередину системи (людини, організації, суспільства тощо) створює та деякий час підтримує стійку нерівноважність, що є неприродним явищем. Для соціальних систем це може бути: приплив інформації, яка порушує внутрішню емоційну рівновагу людини; прихід дуже енергійного працівника в організацію, який намагається змінити встановлений порядок; зовнішня вимога, що не узгоджується з внутрішніми потребами людини, організації тощо. У відповідь на це система самостійно починає вирівнювати свій внутрішній стан шляхом встановлення енергетично-речового балансу. Процес вирівнювання здійснюється завдяки мимовільному встановленню взаємодії людей, що призводить до узгодження їх точок зору й кооперативної поведінки (відбувається процес самоорганізації). Результатом цього є виникнення нового стійкого стану системи (новоутворення) внаслідок саморозвитку.

*Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління (тексти лекцій).
Харків : Видавнича група «Основа», 2004. С.18.*

Загалом синергетика розглядає розвиток як результат наближення (поєднання або сполучення) різних точок зору для досягнення спільної мети. З огляду означеного, людина, яка має іншу точку зору, становить «горизонт» подальшого розвитку для кожного співробітника в організації: у спільній справі знаходиться місце усім, бо кожна дотична особа працює над вирішенням того завдання, яке вона спроможна виконати. Відповідно, зорієнтованість команди на досягнення спільної мети допомагає всім виконавцям переконатися у своїх можливостях, отримати визнання інших, забезпечити подальший розвиток своїх здібностей в інтерактивному процесі взаємодії при виконанні завдань.

Оцінюючи тенденції синергетичного підходу до організації багатовекторних процесів менеджменту, П. Друкер тлумачить управління як *професійну діяльність*, що розгортається у вимірах таких систематизованих положень як-от:

- жодна організація у змінному соціокультурному середовищі *не може зберігати сталу форму*, вона повинна крокувати у ногу із ключовими реформами;

- керівник має *орієнтуватися на прогресивні технології*, що підвищує віру в успіх підлеглих і сприяє удосконаленню стандартів усієї організації;
- існує нагальна потреба *форматувати кожну роботу якомога більш цікавою*, уселяти кожному працівнику (незалежно від статусної позиції в організації) почуття відповідальності і власної значимості;
- авторитет, яким володіє начальник, реально визначається тим, наскільки його поважають підлеглі;
- організація має *перейматися кваліфікацією персоналу*, адже довгострокові інвестиції коштів не лише сприяють підвищенню результативності організації, але й збільшують її реальний фінансовий актив;
- для ефективного функціонування організації потрібен систематичний контроль і співучасть в управлінні кожного члена організації на засадах делегування повноважень;
- не лише кожна компанія повинна мати свій власний, притаманний тільки їй, *стиль управління*, але також і кожний керівник, що працює в цій організації.

Найбільш перспективним напрямів розвитку сучасної системи управління науковцями визнається *партисипативне управління*, що передбачає децентралізацію управління, його демократизацію за різних форм участі працівників в управлінні організацією.

Партисипативне управління (*Participative Management*) – тип управління, заснований на участі всіх працівників організації у прийнятті управлінських рішень

Принципи партисипативного управління:

- 1) добровільний характер участі членів організаційної структури в управлінні;
- 2) чітка регламентація управління;
- 3) відсутність санкцій до працівників за висунення ними ідей та пропозицій;
- 4) високий рівень зворотних зв'язків: усі пропозиції членів організації мають уважно розглядатися;
- 5) обов'язкове упровадження усіх пропозицій, що знайшли схвалення, продуктивна командна робота.

Концепція партисипативного (спільного) управління базується на розумінні того, що працівник організації, котрий бере активну участь у її діяльності, працює більш продуктивно і якісно. Доступ до прийняття рішень

та участь в управлінні підприємством у вигляді різноманітних форм самоврядування (участь у прийнятті рішень, визначенні перспектив розвитку організацій, здійсненні успішної управлінської діяльності) мотивує людину до кращого виконання роботи, що в підсумку позначається на ефективності та якості діяльності організацій. Партисипативне управління створює можливості для підвищення творчої активності кожного працівника та забезпечує необхідне інтегрування зусиль усіх працівників для досягнення цілей організації, проте має також свої недоліки (Табл.2.3.), більшість із яких обумовлена невмілим використанням принципів спільної діяльності та нестачею досвіду менеджмента.

Таблиця 2.3.

Переваги і недоліки партисипативного управління

Переваги	Недоліки
Участь у прийнятті рішень, постановці завдань і в їх подальшій реалізації сприяє задоволенню потреб самореалізації та самоствердження для членів організації	Більшість членів організації схильні до ухвалення короткострокових та менш ризикованих рішень і орієнтуються на витрати, а не на інвестиції при розподілі доходу
Долається відчуженість членів організації від діяльності організації та зміцнюється інтеграція їх діяльності	Прийняття рішень стосовно соціальної політики організації співробітниками може суперечити підприємницьким основам господарської діяльності
Підвищується інформованість членів організації про її діяльність, що сприяє підвищенню ефективності організації та подоланню хибних рішень	Ухвалення довгострокових та інноваційних рішень важко сприймається більшістю членів організації
Збільшується кількість та якість зворотних зв'язків, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень	Збільшується час на обговорення та прийняття рішень, що може заважати в гострих ситуаціях
Зростає стабільність організації та її адаптивність	

Партисипативне управління реалізується в таких основних напрямках:

- 1) робітники отримують можливість приймати самостійні рішення, і зокрема, такі як-от:
 - вибір засобів здійснення трудового процесу;
 - режим роботи і відпочинку;
 - вдосконалення старих або запровадження нових методів роботи;
- 2) залучення працівників до планування та проектування цілей і завдань підприємства;

- 3) долучення працівників до перевірки якості продукції, до контролю за діяльністю;
- 4) працівники мають можливість створювати робочі групи (із робітників організації одного або декількох відділень);
- 5) робітники можуть залучатися до творчих груп, спільно створювати проекти, та контролювати їх виконання як на нижчому рівні так і на рівні організації в цілому.

Ефективність застосування методів партисипативного управління потребує уваги адміністрації до таких показників:

- аналіз ситуації на ринку праці;
- тривалість і оперативність застосування методів партисипативного управління;
- існуючий у колективі соціально-психологічний (організаційний) клімат, рівень організаційної культури;
- рівень самосвідомості працівників.

Використання ідей партисипативного управління дає ключ до побудови ефективної системи управління діяльністю складної організації та може бути доречною моделлю організації управління в умовах сьогодення. При цьому варто зважати, що у ХХІ столітті у психології управління відбулися суттєві зміни, пов'язані із зростанням інтересу науковців до інноваційних технологій управління й людських ресурсів:

- 1) професіоналізація науки управління, узагальнення управлінського досвіду різних країн у дослідженнях і наукових презентаціях – сприяють поширенню ідей управління для широкого загалу;
- 2) прикладний характер, практична зорієнтованість сучасного розвитку науки управління;
- 3) кількісне зростання, багаторівневість управлінського апарату, посилення диференціації управлінської праці;
- 4) посилення технічного оснащення і технологічного ускладнення управлінської праці (широке застосування досягнень сучасної цивілізації: комп'ютерні та Інтернет-мережі, оргтехніка, засоби опрацювання, передання і накопичення інформації тощо). Технологізація управлінської діяльності спричиняє збільшення ризиків і відповідальності за управлінські рішення;
- 5) підтримання психологічних інновацій, котрі є не менш значимими, ніж соціальні й економічні;
- 6) центрованість управлінської науки на людині як найвищій цінності для організації, сприяння активізації людського чинника, що визнається умовою зростання ефективності спільної діяльності.

ЛІТЕРАТУРА ДО II РОЗДІЛУ

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков : ООО «Фортуна-пресс», 1998. 464 с.
2. Варіативність соціалізації особистості в умовах сучасного інформаційного суспільства: монографія / авт. колектив: Н. М. Токарева, А. В. Шамне, О. О. Халік [та ін.]; ред. Н. М. Токаревої. Київ : ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2017. 220 с.
3. Гіденс Е. Нестримний світ: як глобалізація перетворює наше життя / Ентоні Гіденс; пер. с англ. Н. П. Поліщук. Київ : Альтерпрес, 2004. 100 с. (Сер. «Сучасна гуманітарна бібліотека»).
4. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття / пер. з англ. Т.Літенської. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
5. Жавнерчик О. В. Психологія управління: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161с.
6. Ігнатєва І. А. Корпоративне управління: підручник Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
7. Карамушка Л. М. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
8. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління: навчальний посібник Киев : Університетська книга, 2022. 648 с.
9. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 319 с.
10. Небава М. І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 295 с.
11. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник для вузів. Київ: Академвидав, 2003. 568 с. (Альма-Матер) .
12. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
13. Піча В. М., Хома Н. М. Політологія: підручник для студ. вищ. навч. заклад. освіти. Львів : Магнолія Плюс, 2005. 304 с.
14. Подоляк Л. Г., Юрченко В. І. Психологія вищої школи: підручник Київ: Каравела, 2008. 352 с.
15. 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.
16. Соціальна психологія управління : Курс лекцій / уклад. Л. В. Бондар, Н. М. Проскурка. Київ : НАУ, 2014. 146.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які фактори сприяли зародженню ідей психології управління у системах філософії та соціології?
2. Що обумовило формування і розвиток психології управління як самостійної науки?

3. Чи було виникнення психології управління закономірним явищем розвитку психологічної науки?
4. Розкрийте основні положення школи наукового управління, класичної школи, школи міжособистісних стосунків. Що їх об'єднує?
5. Поясніть сутність Хоторнського експерименту Е. Мейо. Як експерименти Е. Мейо вплинули на розвиток управлінських ідей?
6. Охарактеризуйте роль біхевіористів у розвитку теорії менеджменту. Які ідеї управління поведінкою визнано найбільш ґрунтовними?
7. Наскільки актуальними є мотиваційні моделі управління (Д. Мак-Грегор, У. Оучи та ін.) для сучасних інститутів управління?
8. У чому полягає специфіка управлінської діяльності в сучасному постіндустріальному суспільстві?

СЛОВНИК БАЗОВИХ ПОНЯТЬ

Бюрократія – 1) система управління, в якій реальна влада належить чиновництву; 2) надмірне ускладнення канцелярських процедур, затягування канцелярських рішень; 3) прошарок канцелярських службовців, чиновництво, номенклатура

Глобалізація (від франц. *global* – загальний, всесвітній; що походить від лат. *globus* – куля) – процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації; новітній трансформаційний процес (точніше – низка взаємопов'язаних процесів) у просторовій організації локальних, регіональних і світових економічних зв'язків та відповідних соціальних відносин

Демократія (грец. *δημοκρατία* – народовладдя) – політичний принцип, суть якого полягає у визнанні (частіше формальному, ніж фактичному) народу єдиним джерелом влади на всій території країни, а також у проголошенні рівності прав усіх учасників політичного процесу

Інформатизація суспільства – нарощування використання інформаційно-комунікаційних технологій задля оптимізації процесів управління та задоволення інформаційних потреб суб'єктів життєдіяльності

Мотив (лат. *moveo* – штовхаю, рухаю) – психічне явище, що є спонукою (спонукальною причиною) дій і вчинків

Мотивація – сукупність причин психологічного порядку (система стійких мотивів), що зумовлюють спрямованість поведінки і вчинків людини

Наукова організація праці – процес удосконалення організації праці на засадах досягнень науки й передового досвіду

Науковий менеджмент (*scientific management*) – практика управління, здійснювана на наукових засадах (на певних наукових законах, принципах і

правилах) котрі можна застосувати до усіх видів людської діяльності; теоретичні дослідження процесу управління

Наукова школа менеджмента – сукупність схожих ідей, концепцій і методів у сфері управління; група науковців, котрі під керівництвом певного засновника, лідера школи працюють у рамках висунутої ним дослідницької програми

Організаційна психологія (психологія менеджменту) – *Industrial and organizational psychology, work and organizational psychology* – комплексне застосування психологічних теорій та дослідницьких методик до проблем організації, управління та бізнесу

Партисипативне управління (*participative management*) – тип управління, заснований на участі всіх працівників організації у прийнятті управлінських рішень

Постмодернізм (англ. *postmodernism* < лат. *post* – після + *modernus* – новий) – тип світогляду, світосприймання, де на перший план виходить не раціональна, логічно оформлена філософська рефлексія, а глибоко емоційна, внутрішня чуттєва реакція сучасної людини на довколишній світ

Потреба – психічне явище відображення об'єктивної нужди організму або особистості, пов'язане із відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини

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

Рестрикціонізм (від лат. *restrictio* – обмеження) – свідоме обмеження працівниками власної продуктивності праці, використання не повною мірою своїх фізичних і розумових здібностей при виконанні службових обов'язків.

Самоактуалізація – відчуття своєї внутрішньої природи, чесність і прийняття відповідальності за власні дії, можливість кращого життєвого вибору, постійний процес розвитку свого потенціалу до максимально можливого

Синергетика (від давн.-грец. *συν-* – префікс із значенням спільності та *ἔργον* – діяльність; *synergein* – працювати разом) – напрям міжгалузевих досліджень, що пояснює утворення і самоорганізацію моделей і структур у відкритих системах фізичної, хімічної, біологічної, екологічної й іншої природи, далеких від термодинамічної рівноваги.

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

РОЗДІЛ III

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Загальна характеристика управління як соціально-психологічного феномену

*Найважливіше завдання цивілізації –
навчити людину мислити*

Т. Едісон



Інтенсивний розвиток виробничих ресурсів сучасного суспільства, інтелектуалізація та поглиблення поділу праці – обумовлюють об'єктивну необхідність координації елементів економічних систем у процесі реалізації поставленої мети у соціально-ринкових вимірах сьогодення.

Ефективність функціонування складних організаційних систем багато в чому визначається тим, наскільки дієвими та адекватними є процеси управління, що сприймаються як необхідний елемент раціональної форми організації колективної діяльності людей.

У широкому розумінні поняття «управління» інтерпретується як регулювання стану певної динамічної системи з метою отримання необхідного (бажаного) результату.

Управління – це цілеспрямований вплив на керований об'єкт (підприємство, підрозділ, співробітників, процеси) з боку суб'єкта управління (менеджерів, керівників) в умовах обмежень і відповідно до обраного критерію ефективності

Управління відбувається за загальними законами в усіх складних динамічних системах (соціальних, психологічних, біологічних, технічних, економічних тощо) і засноване на отриманні, опрацюванні і переданні інформації.

Організація управління потребує виконання системного аналізу ситуації, вибудовування (у вигляді розумових уявлень та/або матеріалізованих схем, планів) моделі скеровуваного об'єкта і його можливих змін, моделювання процесів професійної діяльності (форматування професіограм) та поведінки особистості (психограми людей), групи. Для ефективного управління у складних соціальних утвореннях

необхідно чітко означити кінцеву мету і можливі шляхи її досягнення, передбачити поведінку керованої системи за умов різних управлінських впливів й змінення зовнішніх ситуацій.

Це цікаво!

Загальнотеоретичні уявлення щодо феномену управління протягом XX ст. формувалися переважно у техніко-кібернетичних та економічних дисциплінах, зорієнтованих на управління (цілеспрямований вплив) складними системами різної природи.

Кібернетика (від грец. *kibernetike* – керманич, рульовий; мистецтво управління) – наука про управління, зв'язки і опрацювання інформації у біологічних, технічних і комплексних (машино-людських) системах.

Кібернетика як наука була заснована Норбертом Вінером (1894 – 1964), котрий намагався зрозуміти механізм взаємовідносин людини і машини та його вплив на суспільство

Загальні ознаки процесу управління складними динамічними системами:

- 1) *багаторівнева ієрархічна структура*: наявність двох підсистем – керуючої (суб'єкт управління) та керованої (об'єкт/ суб'єкт підпорядкування), кожна з яких може розглядатися як самостійна система із внутрішніми контурами саморегуляції; підсистеми мають бути співвіднесеними та сумісними у процесі функціонування;
- 2) *цілеспрямованість свідомого впливу* керуючої підсистеми на керовану згідно із загальними законами функціональних систем;
- 3) наявність *програми*, котра означає алгоритм впливу керуючої системи на керовану;
- 4) *динамічний характер* прямих і зворотних зв'язків між підсистемами управління, котрі адекватно реагують на контент управлінської інформації;
- 5) *ентропійний характер* (певна міра неупорядкованості системи) процесів управління;

Ентропія (від грец. *en* – у, в, внутрішньо; *trope* – поворот, перетворення) – термодинамічна функція, що характеризує кількісну міру внутрішньої неупорядкованості (невизначеності) системи

- 6) *еквіфінальність*, можливість стабілізації системи завдяки варіюванню впливів, різноманітності методів і засобів (Т. С. Кабаченко, Г. Кунц та ін.).

Процес управління означає щонайменше чотири *аспекти керівництва*:

- *економічний аспект*, що являє собою управління процесом

виробництва за рахунок грамотної координації матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, необхідних для ефективного досягнення цілей організації;

- *соціально-психологічний аспект*, котрий характеризує діяльність з управління зусиллями персоналу організації для досягнення поставлених цілей; цей аспект включає в себе такі поняття, як система влади, за допомогою якої регулюються відносини між керівником і підлеглими, і соціокультурна функція менеджменту, що відображує культуру суспільства, його традиції, цінності та звичаї;
- *правовий аспект*, що відображує структуру і принципи державних, політичних і економічних інститутів суспільства, стверджувану ними політику і законодавчі принципи;
- *організаційно-технічний аспект* – полягає у раціональній оцінці ситуації і систематизованому виборі цілей і завдань, розробці стратегії їх досягнення, підборі і використанні необхідних ресурсів, проектуванні, організації та контролі за діями, необхідними для досягнення поставлених цілей.

Управління – це комплекс необхідних засобів впливу на групу, суспільство або його окремі ланки з метою їх упорядкування, збереження якісної специфіки, удосконалення і розвитку

Цит. за : Бандурка А.М., Психология управления / А.М.Бандурка, С.П.Бочарова, Е. В. Землянская. Харьков: Фортуна-пресс, 1998. С.6.

Аналізуючи управління як явище об'єктивного світу можна диференціювати (Рис. 3.1.) декілька його видів:

- 1) *технічне управління*, пов'язане із технічними системами (науково-технічні процеси, фізичні тіла, системи машин), що означають рівень механізації та автоматизації виробничих процесів, забезпеченість необхідними засобами виробництва, технологіями (вивчається у проблемному полі інженерної психології, психології праці);
- 2) *біологічне управління*, зміст якого відображує закономірності управління живими організмами як біологічними системами, а також процесами, що відбуваються у природі й пов'язані із життєдіяльністю організмів;
- 3) *соціальне управління*, що розгортається у вимірах соціальних систем: розвиток соціальної інфраструктури, вплив на діяльність об'єднаних у соціальні групи людей, ціннісні установки суб'єктів управлінської діяльності.

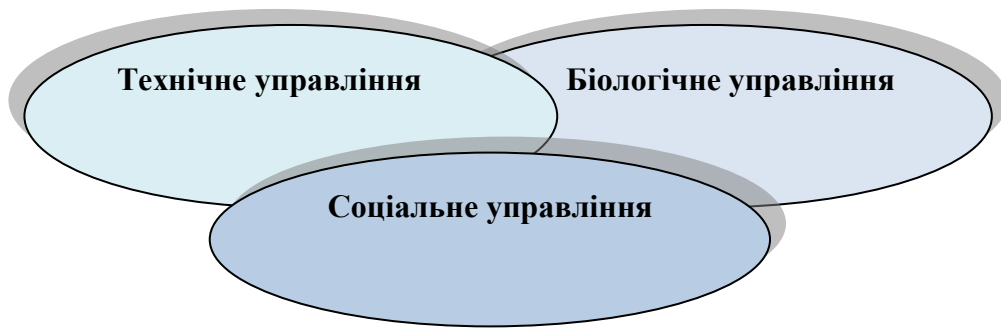


Рис. 3.1. Змістові види управління

Соціальне управління (або управління соціальними системами) є видовим поняттям у структурі кібернетичного знання.

Соціальне управління є однією із найскладніших галузей діяльності людини, в котрій виявляються персоніфіковані відносини між людьми, об'єднаними процесуально.

Соціальне управління – вид управління, що «передбачає свідому діяльність суспільних інститутів та окремих індивідів, спрямовану на регулювання стихійних й усвідомлених, об'єктивних і суб'єктивних засад доцільного впорядкування суспільних відносин.

Цит. за: Філософський словник соціальних термінів/ за ред..В.П.Андрущенко. Харків, Р.И.Ф. 2012. С. 210.

Соціальне управління ґрунтується на притаманній тільки людині здібності ставити перед собою цілі й знаходити адекватні засоби їх досягнення, передбачати результати впливу. Саме за цією ознакою соціальне управління відрізняється від управління складними біологічними і технічними системами.

Різновидами соціального управління є:

- державне управління;
- громадське управління, що здійснюється недержавними організаціями переважно засобами неюридичного характеру і часто доповнює державне управління; реалізуючи своє право об'єднання громадян на засадах самодіяльності беруть активну участь у житті суспільства і держави, впливають на формування та реалізацію управлінських програм;
- управління виробництвом;
- самоврядування – управління державними і громадськими справами, яке здійснюється народом та різними самодіяльними об'єднаннями громадян (громадськими організаціями, трудовими колективами, територіальними спільнотами та ін.) безпосередньо або через обраних представників.

Завданням соціального управління є оптимальне у площині соціальних і психологічних потреб залучення індивідів до процесу керованої діяльності.

Система управління спрацьовує на всіх рівнях виявлення соціальних процесів (суспільство, організація, особистість). Цілі соціального управління диференціюються залежно від рівнів управлінської діяльності:

- мета управління суспільством у цілому полягає у забезпеченні ефективного функціонування і розвитку всіх відповідних соціальних структур, вирішенні загальних завдань шляхом створення та організації діяльності спеціальних державних органів і громадських організацій, які здійснюють управління в різних сферах;
- метою управління окремою організацією, колективом є консолідація та спрямування індивідуальних зусиль виконавців на ефективне вирішення загальних завдань;
- на індивідуальному рівні мета соціального управління полягає у підвищенні творчої активності особистості, що досягається шляхом визначення місця соціальної функції, прав і обов'язків кожної людини у соціальній системі; підготовки індивіда до виконання певних завдань; створення сприятливих умов для оптимальної реалізації людиною соціальної функції; відповідного контролю за діяльністю особи.

В умовах сучасного інформаційного суспільства соціальне управління являє собою як управління людьми, так і управління діловою інформацією, технологічними процесами.

Соціальне управління базується на використанні гнучкості розуму людини, різноманітності знань, умінь, компетентностей, своєрідності психічних процесів (сприймання, пам'яті, мислення, мовлення, уяви) та вольових якостей, специфіки міжособистісних стосунків; це управління спільнотами людей на засадах *суб'єкт-суб'єктних* («людина – людина») стосунків.

Процеси соціального управління наявні там, де здійснюється спільна діяльність людей для досягнення певних результатів.

Можна виокремити такі *напрями управління соціальними системами*:

- управління соціально-економічними процесами, що передбачає соціальний контроль за виконанням соціально-економічних програм, спрямування і мотивацію економічної діяльності людей, регулювання економічної поведінки людини, її ролі в системі економічних відносин;
- управління соціально-політичними процесами, яке полягає у відтворенні змісту політики і способах її впровадження в життя;
- управління процесами сфери духовного життя, що виявляється у формі освіти й виховання, визначенні засобів та методів активного залучення людей до суспільного життя.

Ці напрями діяльності є формами інтегративної управлінської діяльності, що об'єктивно необхідні в будь-яких соціальних системах.

3.1.1. Цілепокладання як умова ефективності управлінської діяльності

Визначення цілей діяльності фірми на найближчу і віддалену перспективи – це головне в менеджменті (management by objectives).

І. Н. Герчікова



Управління будь-яким об'єктом передбачає постановку цілей і їх досягнення.

Цілепокладання – ключовий процес означення бажаного результату діяльності. Мета – управлінська конструкція, постановка і реалізація якої

становить одну із основних складових процесу стратегічного управління.

Мета (*objective, goal, aim*) означається психологами як образ бажаного результату, вона не лише передуює усвідомленій діяльності, але й упорядковує її, робить осмисленою.

Над цим варто подумати!

О.М.Леонтьєв:

«... Від мотиву діяльності залежить лише зона об'єктивно адекватних цілей. Тоді як суб'єктивне виділення мети (тобто усвідомлення найближчого результату, досягнення якого реалізує дану діяльність, здатну задовольнити потребу, опредмечену в її мотиві) являє собою особливий ... процес. <...> У реальному житті ... цілеутворення виступає в якості важливого моменту розгортання певної діяльності суб'єкта.

<...> Цілі не винаходяться, не ставляться суб'єктом довільно. Вони дані у об'єктивних умовах. Разом з тим виділення й усвідомлення цілей являє собою зовсім не одномоментний акт, що відбувається автоматично, але є відносно тривалим процесом **апробації цілей дією** та їх, якщо можна так висловитися, предметного наповнення. Індивід, справедливо зазначає Гегель, «не може визначити мету свого діяння, доки він не діяв...»».

Цит. за: Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность.. 1975. С 105-106

Теорія управління визначає поняття мети як системоутворюючий фактор організації. Мета обумовлює спрямованість діяльності організації, її структуру і склад, регулює зв'язки між її компонентами, інтегрує їх в узгоджену систему. Вона ж є основою стратегічних рішень і планування в організації. Загальний імідж організації також залежить від характеру цілей.

Визначення цілей є найважливішим і складним завданням

управлінської діяльності. Цілі організації є критерієм оцінювання досягнутих результатів, ухвалення рішень про доцільність чи необхідність конкретних змін щодо внутрішньої політики організації та її поведінки на ринку праці. Водночас, цілі є продуктом свідомості, формулюються людьми і відображають їхні інтереси.

Цілепокладання – складний, розгорнутий у часі процес, котрий має специфічні закономірності та методологію.

Це варто знати!

У теорії управління трактування змістової сутності цілепокладання неоднозначне. З одного боку, визнається визначальна роль цілепокладання в управлінській діяльності та загальному функціонуванні організації; цілепокладання розглядається як вихідна стадія всього управлінського циклу, що дозволяє тлумачити його поза межами системи функцій управління.

З іншого боку – цілепокладання не виділяється як самостійний елемент структури управлінської діяльності, а розглядається як частина функції планування

Цілепокладання відображує погляд у майбутнє, є елементом, який дозволяє сконцентрувати сили і енергію організації на те, що має бути досягнуто.

Сукупність найзагальніших настанов і цільових установок, які характеризують мету існування (призначення) організації і принципи її діяльності, визначає *місію організації*. Місія розкриває сенс існування організації, в якому виявляється її відмінність від інших. Добре сформульована місія містить опис орієнтирів, сфери діяльності, можливостей і способів її здійснення, філософії, а також бажаного іміджу організації.

Цілі організації у психології управління поділяються на такі види:

- *стратегічні* – цілі, зорієнтовані на загальний, соціально значущий кінцевий результат (наприклад, підвищення якості навчального процесу у закладі освіти). Стратегічні цілі дозволяють спрямовувати діяльність організації у довгостроковій і незворотній перспективі й оцінювати її результати;
- *тактичні* – цілі, що є проміжними відносно стратегічних і відображають окремі етапи їх досягнення (наприклад, проведення модернізації чи капітального ремонту);
- *оперативні* цілі визначаються на основі стратегії розвитку організації і реалізуються в рамках стратегічних ідей та поточних установок.

Цілепокладання в управлінні завжди зорієнтоване на прогнозування – передбачення станів, змінень, досягнень, очікуваних в результаті функціонування конкретної організації, колективу. Цілепокладання зумовлює визначення майбутнього стану керуючої та керованої підсистем

серед можливого, неможливого та необхідного, виходячи із закономірного, випадкового та бажаного. Взаємозв'язок цих факторів розвитку системи визначає реальний зміст цілей.

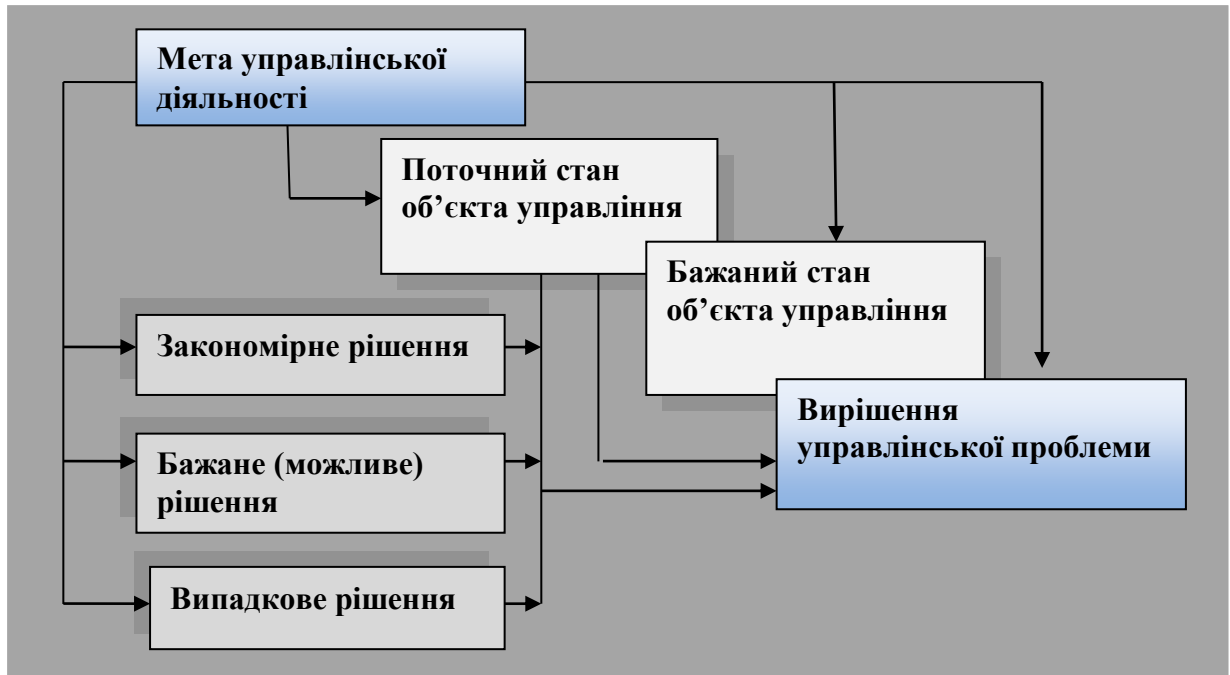


Рис. 3.2. Процесуальний вимір цілепокладання

Формування мети управління може здійснюватися за такими етапами:

- 1) виділення необхідних обставин, закономірних станів системи та включення їх в систему мети управління;
- 2) визначення можливих, але небажаних обставин та станів, яких слід уникати та від яких треба відмежовувати цільові установки управління;
- 3) визначення можливих та бажаних обставин та станів і включення їх в систему мети управління;
- 4) відмежування мети від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин та станів системи.

Ясно сформульовані цілі – не як процесуальні напрями, а як *образ очікуваного (бажаного) результату* – створюють передумови для зосередження зусиль організації на раціональному векторі діяльності.

Формування цілей має відповідати певним *вимогам*:

- 1) досяжність, реалістичність; в основі розробки цілей лежить ідеальне уявлення про систему діяльності організації, яке необхідно свідомо обмежувати за критерієм реальної досяжності з урахуванням чинників зовнішнього середовища і внутрішнього ресурсного потенціалу. Цілі не мають виходити за гранично допустимі можливості виконавців; нереальна для досягнення мета призводить до демотивації працівників і втрати ними орієнтира, що дуже негативно позначається на діяльності

організації;

- 2) гнучкість, мобільність, що гарантує можливість коригування системи цілей організації в цілому або окремих кількісних параметрів кожної з них під впливом зміни чинників зовнішнього середовища або параметрів внутрішнього потенціалу (нових ресурсних можливостей);
- 3) вимірюваність; кожна із сформованих цілей має бути виражена в конкретних (об'єктивних) показниках, що дозволить використовувати їх у системі планування (нормування) основних параметрів управлінської діяльності, диференціювати за окремими інтервалами стратегічного періоду, застосовувати в якості критеріїв оцінки результатів реалізації стратегії організації;
- 4) конкретність, однозначність трактування. Мета має однозначно і чітко сприйматися всіма менеджерами, діяльність яких пов'язана з її реалізацією. Це забезпечується чітким установленням стратегічного періоду (або окремих його інтервалів), диференціацією по різноманітних об'єктах управління, співставною системою одиниць виміру кількісних значень та інших чинників, що забезпечують чіткість сприйняття цілей (цілі мають чітко фіксувати, що необхідно отримати в результаті діяльності, в які терміни цього слід досягнути й хто є відповідальним за досягнення мети);
- 5) сумісність, взаємопов'язаність – система цілей організації має бути вибудована таким чином, щоб реалізація одних з цих цілей забезпечувала успішну реалізацію інших. Для цього необхідно ранжувати цілі за рівнем їх пріоритетності, поділяючи їх в загальній ієрархії на прямі і додаткові;
- 6) цілі мають бути прийнятними для основних суб'єктів впливу, котрі визначають діяльність організації, та в першу чергу для тих, кому доведеться їх досягати;
- 7) наукова обґрунтованість. Процес формування цілей має ґрунтуватись на об'єктивних економічних законах, що визначають рівень активності організації та ефективність її діяльності. Під час цілеутворення варто використовувати сучасний методичний інструментарій реальної оцінки окремих параметрів, чітко визначати систему взаємозв'язків і взаємозалежності окремих цілей.

Процес напрацювання й означення цілей (як важливий елемент планування діяльності) сприяє тому, щоб дії персонала були осмисленими і вмотивованими. Для цього важливо ставити перед персоналом цілі: складні, але реальні, конкретні, безпечні і справедливі.

Системний аналіз цілей також потребує урахування критеріїв *SMART* (від англ. *Specific* (конкретність), *Measurable* (вимірюваність), *Attainability* (досяжність), *Relevant* (доречність), *Time-bound* (обмеженість у часі)).

Це варто знати!

SMART/SMARTER – мнемічна аббревіатура, що використовується у менеджменті і проектному управлінні для визначення цілей і постановки задач (від англ. *Specific, Measurable, Attainability, Relevant, Time-bound* – *конкретність, вимірюваність, досяжність, доречність, обмеженість у часі*).

Перше відоме використання терміну зустрічається у роботі *Attitude is Everything* Пола Майєра (Paul J. Meyer) у 1965 році і пізніше – у листопаді 1981 року в роботі *Management Review* Джорджа Дорана (George T. Doran).

Вважається, що відповідність завдань наведеним критеріям значно збільшує ймовірність їх виконання та досягнення загальної мети

Управління шляхом постановки цілей здійснюється із урахуванням оцінки потенційних можливостей організації та її забезпеченості відповідними ресурсами.

3.1.2. Мотивація управлінської діяльності

Для досягнення мети в управлінській ситуації суб'єкт має докласти певне зусилля, необхідне для подолання об'єктивних та суб'єктивних перешкод. Ефективність управлінської діяльності залежить від мотивації.

Мотивація – процес свідомого вибору людиною певного типу дій, що визначаються комплексним впливом зовнішніх та/або внутрішніх факторів (стимулів та мотивів)

Мотив (від лат. *movere* – рухати, штовхати) – психічне явище, що є спонукою до дії; це передусім *усвідомлена внутрішня спонuka* особистості до діяльності, пов'язана із задоволенням певних потреб. Поняття «мотив» конкретизує сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, котрі викликають активність людини і скеровують її спрямування. Мотиви також окреслюють усвідомлювані причини вибору людиною поведінкових моделей, дій і вчинків.

Мотиви виникають і розвиваються на підґрунті потреб, однак вони є відносно самостійним елементом структури діяльності особи; потреби (як переживання необхідності у чому-небудь) лише означають напрям активності людини, проте не визначають сукупність мотивів, їхню силу і стійкість (наприклад, фізіологічна потреба в їжі притаманна усім людям, проте люди надають перевагу різним продуктам). Тож можна стверджувати: якщо потреби є сутністю, *джерелом активності* усіх різновидів, то мотиви є конкретним (суб'єктивно важливим) проявом цієї сутності у певних діях.

Мотиви виконують три основні функції:

- 1) *спонукальна* функція – зумовлює вчинки особистості, її поведінку і діяльність;

- 2) *спрямувальна* функція – полягає у виборі і здійсненні певної лінії (спрямування) поведінки, діяльності. Ця функція відображує стійкість мотивації, ієрархію, множинність і силу мотивів;
- 3) *регулювальна* функція – відповідно до здійснення якої поведінка і діяльність людини (залежно від особливостей мотивації) набуває особистісного або колективістичного характеру.

Складні види діяльності зазвичай зумовлені не одним, а кількома мотивами, що взаємопов'язані й утворюють розгалужену систему мотивації дій і вчинків людини. Зокрема полімотивованою є й управлінська діяльність, тому що процес управління здійснюється не у особистісному вакуумі, а у складному переплетенні соціально обумовлених процесів і умов. Тому класифікація мотивів є одним із найскладніших і, в той же час, дискусійних питань психології управління.

Мотиви, пов'язані із професійною діяльністю людини, і зокрема – із управлінською діяльністю, умовно можна поділити на три групи:

- 1) *спонуки суспільного порядку* (соціальні мотиви): суспільна установка на важливість трудової діяльності, усвідомлене бажання бути корисним суспільству тощо;
- 2) *мотиви отримання певних матеріальних зисків* для себе і сім'ї: заробіток для задоволення матеріальних потреб;
- 3) *мотиви самореалізації та самовираження*: задоволення потреб особистісного та/або статусного розвитку, самореалізації, самоповаги, задоволення від творчості, мотиви суспільного визнання.

У психологічній науці (зокрема у роботах Х. Хекхаузена) для розрізнення детермінації мотиваційних спонук виділяють два *види мотивації*:

- *екстринсивна мотивація* – обумовлена зовнішніми умовами і обставинами, що впливають на мотиваційний процес; екстринсивні мотиви визначаються не змістом діяльності, а опосередковано пов'язаними з нею факторами (кар'єрне зростання, фінансове заохочення, покращення умов праці тощо);
- *інтринсивна мотивація* – внутрішньо організована мотивація із особистісним ставленням людини до самої діяльності; мотиви даної групи породжуються у самій діяльності і визначаються наявністю інтересу безпосередньо до її процесу і змісту (самоствердження, самоповага, моральне задоволення тощо).

Наприклад, при вирішенні управлінських завдань може домінувати мотивація престижності, успіху, самоствердження керівника та/або усього колективу, а може – мотивація самої діяльності (виробничий інтерес).

Важливу роль в управлінській діяльності людини відіграє визначення суб'єктивної імовірності *досягнення успіху* при різних способах поведінки і

діяльності. Цей прогноз робиться людиною із урахуванням таких моментів:

- своїх ресурсних можливостей (наявних компетентностей, персонального досвіду (знань, умінь, навичок); рівня розвитку необхідних якостей; стану (мотиваційного, емоційного, психічного благополуччя) на даний момент);
- оцінки ситуації, в якій людина знаходиться (наявності засобів досягнення мети; поведінки значущих для діяльності інших людей; наявності необхідного часу).



Прагнення до досягнення успіху згідно із теорією Ф. Хоппе або «мотив досягнення» відповідно до вчення Д.Макклелланда – це стійке виявлення індивідом потреби досягати успіху у різних видах діяльності. Цінність успіху залежить від труднощів розв’язуваного завдання, передбачає вибір складних завдань.

Мотивація прагнення до успіху відповідає здатності переживати гордість і задоволення при досягненні успіху, прагненню бути успішним у різних галузях (тенденція до демонстрації успішності).

Для такої людини:

- привабливі ситуації змагання, досягнення;
- вона впевнена в успішному результаті ситуації досягнення;
- шукає інформацію для судження про свої успіхи;
- властива готовність брати на себе відповідальність;
- характерна більша наполегливість при прагненні до мети, завзятість при зіткненні з перешкодами, рішучість у невизначених ситуаціях;
- вона вибирає завдання середнього ступеня складності, маючи адекватний середній рівень домагань, який підвищується після успіху і знижується після невдачі;
- схильна до розумного ризику, одержує задоволення від виконання завдань.

Мотивація уникання невдач відповідає здатності переживати провину й приниження при неуспіху. При вираженому домінуванні цієї мотиваційної тенденції людина особливо не переживає щастя за досягнення, побудником

цінності стає невдача (не бути гіршим за інших). Людина просто уникає успіхів. Така людина:

- шукає інформацію про можливості невдачі в ситуації досягнення;
- прагне вибирати або прості (де їм гарантовано 100% успіху), або занадто складні завдання (де невдача не сприймається як особистий неуспіх);
- схильна приписувати успіхи швидше зовнішнім факторам, ніж власним зусиллям або здібностям, проте невдачі приписує тільки собі;
- більш ефективно працює в умовах слабкої стимуляції.

В результаті безпосередня управлінська активність значною мірою заміщується різного роду захисними механізмами, спрямованими на витіснення із структури діяльності фруструючого змісту: агресія, звинувачення, неконструктивна критика тощо.

3.1.3. Функції управління

Управління є «функцією систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності»

В. Г. Афанасьєв

Феномен управління фокусує увагу на гарантованій цілісності організації, оптимізації її функціонування, забезпеченні досягнення цілей, розвитку.

Психологічний зміст управлінської діяльності виявляється через систему функцій управління; діяльність управління реалізується у вимірах виконання управлінських функцій, що означають конкретні напрями діяльності й окреслюють полівекторність ролі суб'єкта управлінської діяльності у реалізації оперативних задач.

Функції управління (від лат. *functio* – виконання, здійснення) – це відносно уособлені напрями управлінської діяльності, що дозволяють здійснити управлінський вплив

В управлінні динамічними системами виявляється двоєдина природа функцій управління:

- 1) функції управління виявляють себе у системі незалежно від її типу (економіка, політика, право, освіта тощо);
- 2) функції управління слугують задачам розвитку конкретної системи, досягненню її конкретних результатів.

Основними *елементами* функції управління є:

- зміст – перелік дій, що реалізуються у межах певної функції;
- процес реалізації – логічна послідовність здійснюваних у межах певної функції дій, спрямованих на її виконання;
- структура – формально взаємопов'язані дії, що забезпечують функцію.

Реалізація основних управлінських функцій передбачає циклічне повторення процесів отримання і опрацювання інформації, напрацювання засобів впливу, прийняття рішень, реалізації впливу.

Попри чисельні спроби фахівців (зокрема й представниками класичної школи управління) систематизувати функції управління єдиного погляду на склад функцій управлінської діяльності у науковому просторі не існує.

Авторитетні сучасні дослідники управління Г. Кунц і С. Доннел в якості основних розглядають функції *планування, організації, контролю і керівництва*. До основних функцій вони відносять також і *роботу з кадрами*. Ю. А. Тихомиров до основних функцій управління відносить організацію управлінської системи, вибір цілей, прогнозування, планування, інформування, прийняття управлінських рішень, організаційну і масову діяльність, контроль, оцінку ефективності управління. В. Г. Афанасьєв обмежує перелік чотирма функціями: напрацювання і прийняття управлінського рішення, організація, регулювання та коригування, облік і контроль.

Це варто знати!

Традиційним принципом класифікації функцій управління є аналіз змісту виконуваних управлінських дій та операцій (відповідно до логічної схеми управлінського циклу), що дозволяє авторам розрізняти:

- 1) *основні* функції управління, які забезпечують змістові напрями управлінської діяльності;
- 2) *спеціальні* функції, котрі розглядаються як робочий інструментарій здійснення загальних функцій соціального управління).

До основних функцій управління варто віднести:

- визначення цілей та головних напрямів діяльності, перспектив розвитку колективу та виробництва;
- створення згуртованого, дисциплінованого колективу та налагодження виробництва;
- формування раціональної організаторської структури, розподіл функціональних обов'язків, сил і коштів у колективі.

В якості спеціальних функцій були представлені функції:

- планово-економічна;
- кадрова;
- технолого-управлінська

О. М. Бандурка вважає за потрібне класифікувати функції управління за їхнім загальним значенням:

1) **Цільові функції**, призначенням яких є спрямування системи до певної мети; виконання даних функцій передбачає реалізацію значущих векторів управління:

- *прогнозування* – передбачення суб'єктом кінцевого результату роботи системи у майбутньому, вибудовування образу мети і способів, необхідних для її досягнення, розпізнавання можливих негативних наслідків від прийнятих рішень і змінення середовища;
- *планування* – напрацювання рішення щодо конкретних результатів, їх виконавців, етапів реалізації, шляхів досягнення; даний процес означає перехід від аналізу ситуації до практичних дій, що виконуються згідно із планом.

Виконання дій, передбачених планом, потребує здійснення ряду організаційних функцій.

2) **Організаційні функції** обумовлюють застосування оптимальних методів об'єднання спеціалістів, співробітників для реалізації цільової функції системи, забезпечення життєдіяльності усіх її підструктур.

Розрізняють такі вектори здійснення організаційних функцій:

- *загально-організаційна* функція, що передбачає розподіл доручень між співробітниками, окреслення задач і повноважень виконавців, організацію дисципліни, відповідальності за доручену справу, можливість організації нових підрозділів для виконання певних задач;
- функція *матеріально-технічного забезпечення* – підтримання життєзабезпечення усіх підструктур: визначення потреб системи та її підструктур у матеріальних ресурсах, розподіл наявних матеріально-технічних засобів відповідно до потреб структурних підрозділів, відслідковування економічності і раціональності використання матеріальних і технічних засобів;
- функція *економіко-фінансового розвитку* дозволяє керівнику своєчасно визначати реальну вартість для організації виконання поставленої задачі;
- функція *розрахунку і контролю* забезпечує кількісне опрацювання, реєстрацію і систематизацію інформації щодо діяльності системи відповідно до заданої програми;
- функція *політико-правового забезпечення* зорієнтовує керівника у політико-правовому просторі суспільства, що гарантує ефективність управління у межах владних повноважень менеджера;
- функція *соціального забезпечення і соціального захисту*

працівників реалізує принцип соціальної справедливості у вимірах діяльності організації: забезпечення ефективного вирішення суперечностей, гарантування соціального захисту працівників у складних ситуаціях;

- *функція мотивації* зорієнтована на забезпечення сумлінного виконання підлеглими їхніх обов'язків, створення умов для морального і матеріального зацікавлення працівників у процесі трудової діяльності.

Т. С. Кабаченко розглядає можливість коректного вирішення питання щодо виокремлення основних управлінських функцій на засадах кібернетичного підходу: це дозволяє до основних функцій управління (котрі є взаємно незалежними і такими, що відповідають ознакам необхідності і достатності) віднести *планування, організацію, контроль і регулювання*. Керівництво, фінансування, робота з кадрами визначаються при цьому як конкретні варіанти регулювання.

Задля уточнення ознак функцій управління маємо конкретизувати їхні змістові та психологічні виміри.

Психологічний зміст функції планування в управлінні

Планування є однією із ключових функцій управління, що на підставі прогнозованого розвитку організації структурує процес підготовки до змін, формування логічних схем її діяльності. Повноцінна реалізація функції планування обумовлює ефективність керівництва на всіх рівнях управлінської системи.

Функція планування забезпечує чіткість окреслення очікувань від конкретних осіб, що створює передумови для успішної взаємодії, полегшує досягнення мети й вирішення завдань організації

Динамічний процес планування об'єднує всі управлінські функції менеджменту, визначає перспективи й майбутній стан організації, шляхи й способи досягнення мети.

Мета планування – визначення необхідної кількості ресурсів, впровадження нововведень для адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища

Функція планування у системі управління:

- надає орієнтири розвитку перспектив організації;
- дозволяє передбачити появу проблем, що можуть виникати в процесі роботи;
- регламентує та стимулює організацію, координацію й мотивацію роботи;

- актуалізує корисну інформацію на підставі сигналів зворотного зв'язку про фактичний стан об'єктів;
- дозволяє спрогнозувати і завчасно реалізувати підвищення кваліфікації персоналу;
- означає базові критерії контролю виконаних робіт, обліку, аналізу.

Змістовна сутність планування (*planning, programming*) інтерпретується як процес визначення завдань організації і віднайдення найбільш ефективних методів та засобів їх досягнення в умовах дії обмеження ресурсів і часу.

Реалізація функції планування зорієнтована зокрема на виконання таких завдань як-от:

- 1) розподіл ресурсів (фондів, технологій, досвіду, управлінських кадрів тощо) та урахування функціоналу обмежених та унікальних (рідкісних) ресурсів організації;
- 2) адаптація до вимірів зовнішнього (соціокультурного, політичного, економічного тощо) середовища, поліпшення взаємин з оточенням, досягнення економічно продуктивного функціонування, урахування ризиків розвитку організації у несталих умовах буття;
- 3) усунення негативного ефекту невизначеності й змін;
- 4) внутрішня координація функціонування організації – відображення сильних і слабких сторін діяльності організації, зосередження уваги на основних пріоритетних задачах, оптимізація контролю;
- 5) організаційне стратегічне передбачення – впровадження раціональної стратегії формування організації, що сприяє систематичному розвитку критичного мислення менеджерів, дозволяє враховувати попередній досвід, вчитись на ефективних стратегічних рішеннях флагманів галузі, підвищувати ефективність управлінської діяльності.

Результатом здійснення функції планування є *план*.

План – система взаємопов'язаних, об'єднаних загальною метою завдань, що передбачають означення термінів, порядку, послідовності, умов, ресурсів (людських, економічних, соціальних) та результатів діяльності

Конструктивне планування діяльності колективу й організації в цілому потребує розуміння загальної *стратегії* (від грец. *strategia*: *stratos* – військо, *ago* – веду) – довготермінового курсу розвитку організації, котрий ґрунтується на усвідомленні сутності її виробничо-господарської, адміністративної та соціальної діяльності, шляхів здійснення місії та досягнення мети.

Імовірнісні моделі планування створюють варіативні стратегічні сценарії майбутнього (окреслюють діапазон можливостей), що забезпечує гнучкість прийняття необхідних управлінських рішень та ефективність

функціонального розвитку організації.

На це варто зважати!

План (програма дій) – продукт аналітико-синтетичної діяльності і має відповідати вимогам, сформульованим Т.Котарбинським в одному із найбільш відомих праксеологічних досліджень.

План має бути:

- цілеспрямованим, придатним для досягнення тієї мети, заради якої він був створений;
- економічним;
- максимально зрозумілим, що забезпечує легкість його використання;
- позбавленим внутрішньої суперечності (задовольняти вимозі єдності і безперервності: кожна дія має бути підготовкою до наступного етапу реалізації плану);
- точним і пластичним (гнучким), план має бути «пізнавально обґрунтованим» і не обмежувати дії менеджменту у змінних умовах його реалізації

Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе, 1975

Разом з тим будь-який керівник при складанні і реалізації планів обмежений нормативно закріпленими правилами, процедурами, режимами тощо. Закріплені у документах *правила* регламентують послідовність прийняття управлінських рішень у конкретних ситуаціях, закріплюють певний тип поведінки, що відповідає інтересам справи (наприклад, правила виконання робіт, правила техніки безпеки). Стандартизуючи діяльність людей, правила мінімізують зусилля організатора конкретних робіт у галузі планування.

Правило (походить від прикметника *правий*, далі – із праслав. **prāvъ* «прямий, правильний, невинуватий») – офіційні приписи, встановлений порядок, вимога щодо виконання певних умов (нормативів) усіма учасниками означеної дії

Послідовність правил – *процедури* – означають орієнтири виконання певних дій (наприклад, процедура атестації, процедура контролю і оцінювання). *Режим* характеризує правила виконання діяльності в певних умовах, що визначає стабільність і ефективність розгортання відповідних процесів (наприклад, режим економії), а також порядок використання календарного часу.

Порушення (або ігнорування) керівником при плануванні діяльності існуючих правил, процедур, режимів є підставою для *опротестування* управлінських рішень.

Важливе місце при плануванні займає *цілепокладання* й чітке розуміння *пріоритетів діяльності*.

Для науково обґрунтованого планування досягнення мети варто враховувати практичні напрацювання у галузі тайм-менеджменту, і зокрема – *Матриці Ейзенхауера* (матриці пріоритетів – Рис. 3.3.).

*Постановка пріоритетів не є великою проблемою.
Важче вирішити, чого не варто робити...*

П.Друкер

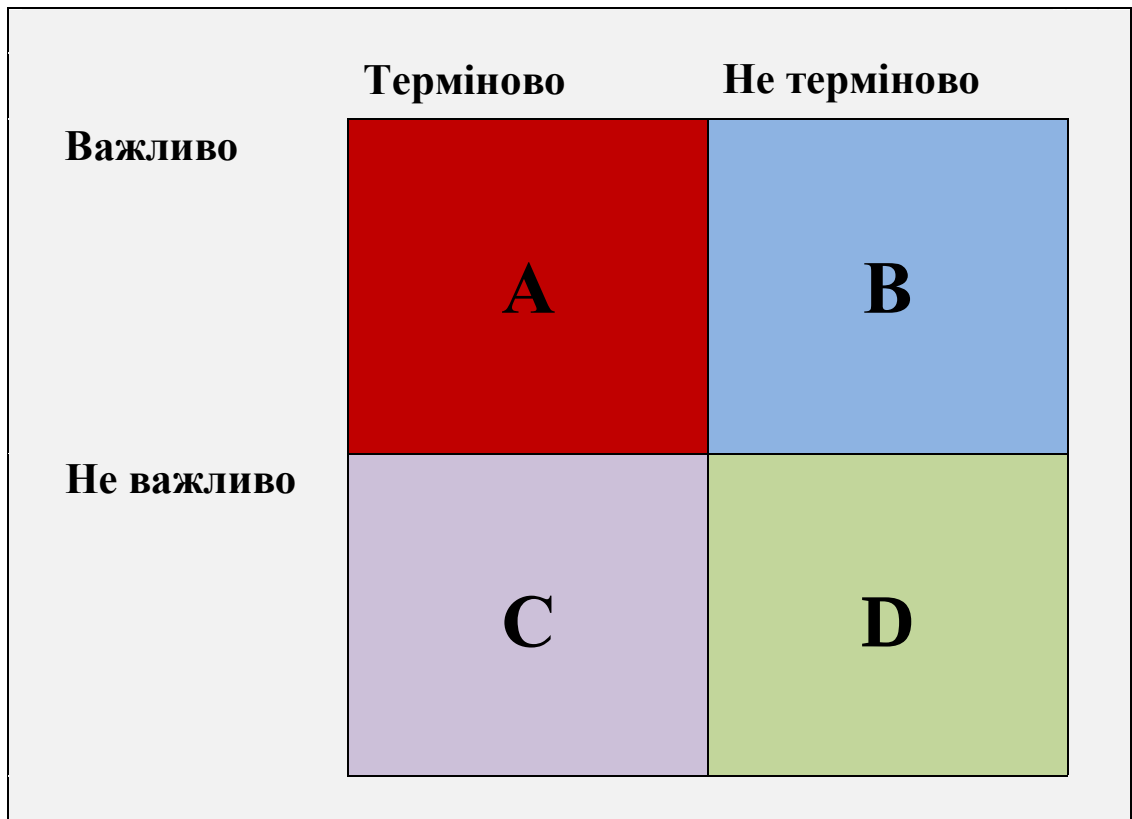


Рис. 3.3. Матриця Ейзенхауера

Матриця дозволяє відфільтрувати другорядні справи від важливих рішень і зосередитися на проблемах, які насправді мають значення; згідно із квадрантами матриці розрізняють чотири групи завдань:

- 1) квадрант А – *важливі і термінові* справи, що потребують негайного виконання;
- 2) квадрант В – *важливі, але не термінові* завдання, виконання яких варто *спланувати* із означенням некритичних дедлайнів; це дозволяє виконувати їх якісно, без зайвого поспіху;
- 3) квадрант С – *термінові, але не важливі* справи, що не наближують людину до мети, але потребують негайного реагування (наприклад, ділове листування, планові наради, забезпечення роботи оргтехніки, технічні проблеми). Виконання завдань цієї групи допускає *делегування повноважень*;
- 4) квадрант D – *не термінові і не важливі* справи, які не сприяють досягненню мети або й взагалі гальмують прогрес («пожирачі часу»: спілкування у соціальних мережах, тривалі телефонні розмови тощо). Такий контент варто *ігнорувати*.

Це цікаво!

«Не всі термінові справи важливі, і далеко не всі важливі справи – термінові», – цей вислів належить творцеві матриці пріоритетів, 34-му президенту США, *Дуайту Девіду Ейзенхауеру (Dwight David Eisenhower)*. Співвідношення *важливості* і *терміновості* – головний критерій означення пріоритетів. Здатність відсортувати справи згідно із базовими критеріями зумовлює можливість зосередити сили управлінців та/або виконавців передусім на ключових завданнях

Планування є необхідною умовою успішної діяльності організації й раціональним інструментом прийняття обґрунтованих перспективних рішень.

Прийняття управлінського рішення

*Успіх приходить до того, хто
сам сприяє його появі...*

Хорейшо Елджер

Завершальною фазою планування (і психологічно найбільш складною процедурою) є *прийняття управлінського рішення*, що передбачає свідомий вибір із можливих варіантів конкретного способу розв'язання певної проблеми адекватного цілям діяльності організації.

Управлінське рішення – це результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту

Рішення інтерпретуються як результат розумової діяльності людини, що призводить до певних умовиводів (висновків) і зумовлює вибір необхідних дій; управлінські рішення вимагають організованості, чіткості, відповідальності, систематизації діяльнісних схем.

На це варто зважати!

Термін «управлінське рішення» можна розглядати в двох значеннях: як процес і як явище. Управлінське рішення (як процес) являє собою пошук, угруповання і аналіз необхідної інформації; розробку, затвердження та реалізацію управлінського рішення. Управлінське рішення (як явище) являє собою план заходів, постанову, усне або письмове розпорядження тощо. Управлінське рішення – це творчий акт суб'єкта управління, що визначає програму діяльності колективу по ефективному вирішенню назрілої проблеми на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи і аналізу інформації про її стан. Тобто управлінське рішення – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені його посадою.

Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С.8

Синтезуючи різні компоненти інструментів управління, управлінські рішення виступають способом постійного впливу керівної підсистеми на керовану; це постійна сполучна ланка між двома підсистемами, без функціонування якої не може існувати жодна організація. Дана обставина підкреслює визначальну роль, місце управлінського рішення в процесі управління.

Структурні виміри управлінського рішення зумовлюють виокремлення таких *аспектів*:

- *організаційний аспект*, що зумовлює здійснення певних дій, спрямованих на розробку і реалізацію рішення (створення системи комунікацій, організація обговорення проблем і альтернатив, інструктаж, мотивація, контроль);
- *інформаційний аспект* засвідчує, що успішне прийняття рішення можливе лише за наявності достовірної, своєчасної інформації, яка надходить на кожному етапі прийняття рішення в потрібному обсязі і піддається необхідному перетворенню;
- *психологічний аспект* дозволяє розглядати рішення як прояв логіко-розумової діяльності суб'єкта, спрямованої на вирішення проблем організації і включає різноманітні поведінкові ознаки діяльності менеджера;
- *соціальний аспект* закладено в механізмі управління персоналом організації, який включає мотиваційні важелі для узгодження діяльності колективу;
- *економічний аспект* проявляється в тому, що на розробку і реалізацію будь-якого управлінського рішення потрібні фінансові, матеріальні, інші витрати (кожне управлінське рішення має реальну вартість);
- *юридичний аспект* полягає в тому, що будь-яке рішення з точки зору правових та нормативних актів має бути коректним як за змістом, так і за формою;
- *технологічний аспект* розкривається в можливості забезпечення персоналу необхідними технічними, інформаційно-обчислювальними та іншими засобами й ресурсами для розробки та реалізації рішення.

У соціальному контексті управлінської діяльності рішення характеризуються різноманітністю в засобах і методах реалізації. Це обумовлене тим, що головним об'єктом управління є людина як особистість із високим темпом динаміки свідомості і самосвідомості, широким діапазоном нюансів в реакціях на однотипні ситуації.

Імпульсом управлінського рішення є необхідність ліквідації, зменшення актуальності (або вирішення) проблеми, тобто наближення в майбутньому дійсних параметрів об'єкта (явища) до бажаних, прогнозованих. Необхідність прийняття управлінського рішення може виникати через обставини різного типу:

- *зовнішніх факторів*: системи ціннісних орієнтирів і пріоритетів у суспільстві, традицій ділових взаємин, рівня соціальної та/або екологічної відповідальності партнерів за наслідки прийнятих управлінських рішень, доступності необхідної інформації, рішень керівництва організації, необхідності врегулювання взаємовідносин з партнерами та контрагентами тощо;
- *внутрішніх чинників*: індивідуально-типологічних властивостей менеджерів, функціональних особливостей ризикової діяльності та поведінки, рівня прийнятних ризиків, відхилення від заданих параметрів виробництва, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни тощо.

Прийняття управлінського рішення – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної мети на основі перетворення вихідної інформації

*Цит. за Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління
Київ : Академвидав, 200 . С.354.*

Класифікація управлінських рішень здійснюється за різними критеріями, що дозволяє диференціювати різні типи, як-от:

1. *За сферою охоплення*:
 - загальні рішення – стосуються всієї організації, усіх її систем і підрозділів;
 - часткові (парціальні) рішення – стосуються конкретних підрозділів, служб, окремих проблем тощо.
2. *За тривалістю дії*:
 - перспективні рішення – реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік);
 - поточні рішення – реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.
3. *За рівнем прийняття*:
 - рішення на вищому (інституційному) рівні управління;
 - рішення на середньому (управлінському) рівні управління;
 - рішення на нижчому (технічному) рівні управління.
4. *За особливостями вирішуваних організацією завдань*:
 - організаційні запрограмовані (стандартні, планові) рішення – характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;
 - організаційні незапрограмовані (нестандартні) рішення –

спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;

- компромісні рішення покликані врівноважувати суперечності, що виникають в організації.

5. *За ступенем невизначеності (повноти інформації):*

- рішення в умовах достатньої поінформованості (визначеності);
- рішення в умовах ризику (ймовірної визначеності);
- рішення в умовах невизначеності.

6. *За способом обґрунтування:*

- інтуїтивні рішення – ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;
- рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;
- раціональні рішення – мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найбільш об'єктивними.

7. *За ступенем досягнення мети і вирішення завдань:*

- допустимі (прийнятні);
- оптимальні рішення – найкращі у конкретній ситуації за певних умов;
- ефективні рішення.

8. *За способом прийняття:*

- одноосібні (індивідуальні) рішення;
- колегіальні рішення – готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;
- колективні рішення – приймаються загальними зборами, відповідним колективом (цит. за: Боровик, 2020: 15 – 16).

Вибір індивідуальної (одноосібної) або ж групової (колегіальної або колективної) форми прийняття управлінських рішень залежить від особливостей управлінської ситуації. При вирішенні, наприклад, процедурних питань, безпосередньо пов'язаних із виробництвом, цілком достатньо індивідуальних рішень, прийнятих керівником. Складні ж управлінські проблеми, ситуації із багатьма невідомими, що містять соціальні, психологічні, соціально-психологічні, моральні аспекти, потребують комплексного, колегіального розгляду (Табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Характеристики групової форми прийняття управлінського рішення

Переваги групової форми прийняття управлінського рішення	Недоліки групової форми прийняття управлінського рішення
У групі легше долати стереотипи мислення	Потребує більше часу на обговорення проблеми
Комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив	При обговоренні можливий груповий тиск більшості з метою нав'язування певного рішення
Задіяно більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність віднайдення оптимального (або наближеного до нього) способу розв'язання управлінського завдання	Прийняття компромісного рішення, котре задовольняє більшу частину групи, проте не є об'єктивно оптимальним способом вирішення проблеми
Групове рішення більш адекватно відображує суть проблеми	Можливе передчасне ухвалення управлінського рішення, нечітке означення відповідальності
Під час групової дискусії формується єдність думок (мінімізація розбіжностей як результат соціально-психологічного феномену «групової нормалізації»), що позитивно мотивує ефективну трудову діяльність	Можливе блокування рішення, коли під час групової дискусії думки оформлюються у протилежні позиції, що виключають компроміс (прояв соціально-психологічного феномену «групової поляризації»)
Групове рішення психологічно легше сприймається колективом, що впливає на його поширення і виконання	Висока імовірність незадоволення й напруги учасників дискусії при неузгодженні думок

Приймаючи рішення, керівники повинні враховувати його роль у функціонуванні організації.

Оптимальне управлінське рішення має відповідати таким *вимогам*:

- 1) *своєчасність рішення*, неприпустимість зволікання при вирішенні проблеми; вимога передбачає урахування не тільки сутності проблеми, а й умов та можливостей її вирішення;
- 2) *можливість втілення* – визначає наявність або можливість отримання необхідних ресурсів, компетентнісних здатностей персоналу на шляху до мети;
- 3) *аргументованість* – розкриває необхідність, корисність рішення, сприяє кращому сприйняттю і усвідомленню сутності рішення персоналом;
- 4) *достатня і необхідна повнота рішення*. Управлінське рішення має означувати мету, передбачати основні шляхи й засоби її досягнення, порядок взаємодії і процедуру контролю за його виконанням;

- 5) *система відповідальності* – управлінське рішення має вписуватися в існуючу систему розподілу відповідальності або повинні бути внесені в неї відповідні коригування;
- 6) *наукова обґрунтованість рішень*, зорієнтованість на нормативні матеріали, котрі регламентують діяльність організації;
- 7) *директивність* – обов’язковість виконання управлінського рішення та дотримання принципу єдиноначальності;
- 8) *адресність* – чітке означення виконавців прийнятого рішення, відповідальних осіб;
- 9) *конкретність* – встановлення чітких, конкретних термінів виконання ухваленого рішення.

Це варто знати!

Відповідно до співвіднесення зусиль менеджера на стадіях генерації, критичного аналізу, оцінювання й контролю альтернатив [під час напрацювання управлінського рішення – Н.Т.] розрізняють 5 найбільш відомих типів рішень: інертні, обережні, врівноважені, ризиковані й імпульсивні рішення. Відповідно до них можна виділити п’ять стилів прийняття рішень:

1. *Інертний стиль* – перебіг процесу пошуку й генерації альтернатив дуже в’ялий, непевний та обережний. Будь-яка нова ідея відразу ж піддається ретельному аналізу, критиці й нескінченним уточненням. Цей стиль характерний для людей, украй непевнених у собі.
2. *Обережний стиль* – більш м’який варіант інертного стилю. Менеджер докладає значних зусиль щодо збирання необхідної інформації, ретельно й критично оцінює всі альтернативи, але водночас виявляє більш високу творчу активність.
3. *Урівноважений стиль* – характеризується приблизно однаковим розподілом сил, уваги й активності на двох стадіях прийняття рішень. З одного боку, для цього стилю характерна досить висока активність щодо генерації альтернатив. З іншого – серйозна увага приділяється критиці альтернатив, їх аналізу й корекції.
4. *Ризикований стиль*. Менеджер швидше й легше вигадує, пропонує різні варіанти, ідеї, ніж обмірковує їх, тобто проводить аналіз і «зважування». Ці рішення менш обґрунтовані порівняно з урівноваженими, але можуть бути більш ефективними. Водночас ризики досить великі – рішення можуть призводити до істотних втрат. Тут проявляється основна суперечність між виграшем і ризиком. Максимальний виграш, як правило, можуть забезпечити лише рішення, пов’язані з найбільшим ризиком.
5. *Імпульсивний стиль* – характеризується тим, що стадія генерації альтернатив істотно «перевершує» фазу їхнього критичного аналізу й контролю. У цьому разі менеджер дуже легко й швидко вигадує нові ідеї, генерує різні варіанти рішення, однак оцінки і критика не проводяться. Подібний стиль створення рішень характерний для людей з високою самооцінкою, низькими аналітичними здібностями та самоконтролем.

Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С.35 – 36.

Прийняття управлінських рішень нерідко супроводжується типовими помилками, найбільш поширеними серед яких є такі:

- неадекватне означення проблеми; несистемне, фрагментарне відображення проблемної ситуації в означеній проблемі;
- несвоєчасність означення проблеми (гальмування процесу може бути пов'язане із індивідуально-психологічними особливостями керівника (інертністю, низьким інтелектом), а також із відсутністю установки на випереджувальний контроль ситуації);
- нав'язані рішення, основою яких може бути конформізм або надмірна імпульсивність;
- розгляд лише позитивних варіантів розгортання подій, без урахування можливих ризиків;
- надання переваги при ухваленні рішення припущенням, а не достовірній інформації;
- неправильність тлумачення фактів.

Технологія управління дозволяє розглядати процес прийняття управлінських рішень як сукупності трьох послідовних стадій: підготовки, прийняття і реалізації рішення:

- 1) на стадії підготовки управлінського рішення здійснюється аналіз ситуації («сканування» внутрішнього і зовнішнього середовища), спрямований на виявлення, формулювання та ідентифікацію проблем, які потребують вирішення;
- 2) на стадії прийняття відбувається напрацювання можливих альтернатив вирішення проблеми, визначаються критерії вибору і здійснюється вибір оптимального варіанту, який потім узгоджується із вищим керівництвом або з компетентними фахівцями-експертами;
- 3) на стадії реалізації рішення здійснюється контроль за перебігом його виконання, вносяться необхідні корективи і надається оцінка отриманого результату.

Розгортання алгоритму вироблення раціональних управлінських рішень передбачає такі етапи:

- виявлення і аналіз проблемної ситуації, яка потребує вирішення: поява необхідності формалізації методів менеджменту;
- збір та опрацювання інформації, необхідної для виконання поставленого завдання та вирішення проблеми;
- виявлення, порівняльний аналіз та оцінювання (згідно із заданими або сформованими у процесі обговорення) прийнятних варіантів вирішення проблеми;

- підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається: багатоаспектний аналіз, вибір оптимальної альтернативи, узгодження із керівництвом і виконавцями;
- прийняття і затвердження раціонального управлінського рішення (узаконення альтернативи);
- реалізація прийнятого управлінського рішення та оцінювання результатів: рішення перекладається з площини абстрактних умовиводів в площину професійної реальності із подальшим моніторингом ступеня досягнення мети (вирішення завдання).

Якщо обраний варіант рішення не призводить до досягнення бажаного результату, то виникає необхідність в реалізації коригувальних дій, починаючи від переосмислення початкової завдання і відновлення пошуку альтернативних варіантів, і закінчуючи уточненням процедур аналізу і контролю.

Реалізація функції організації в управлінні

Є особливо ефективний метод отримання інформації, який не використовують більшість менеджерів: потрібно піти туди, де працюють, і подивитися, що там відбувається
Е. Гроув

Функція організації в управлінні зорієнтована на форматування конструктивного зовнішнього середовища і вибудовування моделі організаційних структур: встановлення порядку ділових стосунків у робочих групах при виконанні спільної діяльності, узгодження секторів роботи й повноважень працівників при її виконанні (розподіл функцій, обов'язків, відповідальності).

Це варто знати!

Сутність функції організації полягає у створенні й підтриманні в організації системи ролей, котра, у свою чергу, обумовлена розподіленням праці й необхідністю кооперації зусиль

Функція організації має два аспекти здійснення:

- 1) створення (проектування) організаційної структури фірми (або іншого виробництва);
- 2) організація ефективної взаємодії елементів фірми: рівнів управління, підрозділів, посадових осіб, керівників і підлеглих.

Психологічна ефективність функції організації обумовлює розуміння кожним суб'єктом діяльності своєї ролі у цілісності виробничого процесу,

усвідомлення того, що він персонально може здійснити для отримання бажаних результатів. Разом з тим організаційні структури мають створювати комунікаційні мережі для забезпечення процесу прийняття рішень, що відповідають цілям організації.

Створення організаційної основи спільної діяльності здійснюється за посередництвом методів регламентування, нормування, інструктування:

- 1) *регламентування* – закріплення функцій або різних форм діяльності за певними виконавцями; за допомогою регламентування встановлюється статус ланок управління, їх місце у системі взаємозв'язку з іншими, межі автономії. Це відображується у статутах, положеннях про підрозділи, посадових інструкціях;
- 2) *нормування* – встановлення нормативів (певних стандартів) виконання робіт, припустимих меж діяльності (наприклад, нормативи чисельності службовців, нормування трудомісткості управління виробництвом);
- 3) *інструктування* – ознайомлення із обставинами виконання робіт, роз'яснення норм, умов реалізації нормативних актів.

На ефективність розгортання функції організації впливають і особистісні фактори. Організаційні структури мають сприяти реалізації особистісного ресурсу кожним членом організації, динамічно враховуючи індивідуально-типологічні особливості людей, їх потреби, можливості, звички й системно допомагаючи досягати поставлених цілей. Рішення в організаційній сфері можуть бути індикатором структури професійних цінностей, пріоритетності певних мотивів діяльності.

Умовою раціонального функціонування організації є *делегування повноважень*.

Делегування повноважень – процес тимчасового передання керівником частини заздалегідь визначених завдань та необхідних для їх виконання повноважень своїм безпосереднім підлеглим, котрі приймають на себе відповідальність за їх виконання

Делегування повноважень пов'язане із процесом децентралізації управління, в умовах якого право і обов'язки щодо реалізації деяких управлінських функцій передаються підлеглим. Делегування повноважень дозволяє розширити діапазон управлінських функцій керівника у вимірах стратегічного сектора, зосередитися на вирішенні перспективних завдань.

Делегування повноважень має ґрунтуватися на засадах законності, доцільності, обґрунтованості, добровільності та підконтрольності суб'єктів реалізації делегованих повноважень.

Алгоритм процесу делегування повноважень передбачає:

- пояснення сутності завдання та його важливості для функціонування організації;

- означення делегованих повноважень;
- надання ресурсів (підтримки);
- отримання згоди від підлеглого, якому делегуються повноваження;
- подальше виконання завдання підлеглим під наглядом керівника (а за необхідності й надання поточних корегуючих правок);
- передання співробітнику повноважень для виконання завдання цілком самостійно; контроль здійснюється за результатами діяльності.

Над цим варто подумати!

Переваги делегування:

- 1) делегування допомагає керівнику зменшити своє навантаження і звільнити час для важливих завдань (наприклад, для власне управлінських функцій);
- 2) забезпечує можливість використовувати професійні знання і досвід відповідних (кваліфікованих) співробітників;
- 3) стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності та компетенції підлеглих;
- 4) часто позитивно впливає на мотивацію праці співробітників, на задоволеність роботою

Важливою характеристикою керівника в системі реалізації організаційної функції є навички спільної діяльності у процесі прийняття рішень, уміння використовувати груповий інтелектуальний потенціал для досягнення цілей організації.

Психологічний зміст функції мотивування в управлінні

В управлінській діяльності мотивація розглядається як функція керування, котра полягає у формуванні у робітників стимулів до праці (спонукання їх працювати із повною віддачею), а також у довготерміновому впливі на працівників задля змінення згідно із заданими фаховими критеріями структури їхніх ціннісних орієнтацій та інтересів.

Мотивація — як основна функція управління — пов'язана із процесом спонукання підлеглих до ефективної діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації

Реалізація функції мотивації передбачає вивчення потреб персонала, напрацювання системи винагородження за продуктивне виконання роботи, використання різних форм оплати праці, застосування стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Функція мотивації покликана забезпечити сумлінне виконання членами організації своїх обов'язків на високому рівні якості.

Завдання, які може вирішити керівництво за допомогою мотивації:

- визнання продуктивності праці співробітників, які досягли високих результатів, задля подальшого стимулювання їхньої творчої активності;
- демонстрація схвального ставлення керівництва (фірми, виробництва тощо) до високих результатів праці співробітників;
- популяризація результатів праці співробітників, які отримали визнання;
- застосування різних форм визнання здобутків;
- покращення морального стану працівників через відповідну форму визнання і заохочення;
- забезпечення процесу підвищення трудової активності співробітників.

Вправне використання ресурсів мотивування допомагає керівникам впроваджувати способи досягнення максимальних результатів роботи підлеглих на підставі чіткого уявлення щодо особливостей їхньої поведінки.

До факторів, що ускладнюють процес управління мотивацією підлеглих, можуть бути віднесені зокрема такі як-от:

- 1) неочевидність мотивів поведінки людини;
- 2) мінливість мотиваційного процесу через складну динаміку потреб;
- 3) відмінності мотиваційних структур співробітників: унікальність сили мотивів, їхньої стійкості, структурованості для кожної людини, особливості впливу мотивів на поведінку різних людей;
- 4) існування чисельних шляхів і способів задоволення кожної окремої потреби людини;
- 5) взаємозалежність оперативних завдань в організаціях, недостатня поінформованість щодо результатів роботи співробітників;
- 6) складність отримання менеджером інформації про потреби, мотиви, інтереси співробітників.

Мотивування персоналу здійснюється за допомогою методів мотивації; ці методи засновані на дії законів і закономірностей управління; вони передбачають використання управлінцями різних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності.

Методи мотивації – це способи управлінських впливів на персонал для досягнення цілей організації

Розрізняють економічні та неекономічні методи мотивації.

Економічне (матеріальне) стимулювання праці – заробітна плата, преміювання, пільги тощо – є одним з найважливіших методів формування та використання систем матеріальних стимулів праці й розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю та якістю праці.

До неекономічних методів мотивації належать:

1) *організаційні методи*, які передбачають:

- залучення працівників до участі у справах організації: наприклад, надання права голосу при вирішенні проблем (переважно соціального характеру), делегування підлеглим додаткових задач і повноважень;
- мотивація перспективою набуття нових знань і навичок;
- мотивація збагаченням змісту праці: надання людям більш змістовної, важливої, цікавої роботи, що відповідає їхнім особистісним інтересам і нахилам, із широкими перспективами посадового та/або професійного зростання тощо;
- забезпечувати гідні, комфортні умови для роботи, використовувати елементи фірмового стилю і корпоративної культури (уніформи, ритуалів і традицій тощо);
- створення зрозумілої і надійної системи соціального захисту і страхування;

2) *морально-психологічні методи*, що можуть виявлятися у таких формах:

- створення умов, за яких робота приносить задоволення: люди пишаються власним професіоналізмом, відчувають самоповагу за дотичність до певних видів діяльності, особисту відповідальність за результати роботи; відчувають цінність власної діяльності;
- забезпечення можливостей для розвитку персоналу, створення умов для реалізації здібностей, персональних ресурсів тощо;
- визнання – особисте або публічне (подяки, почесні звання, нагороди тощо);
- надавати працівникам більшої свободи у виборі засобів вирішення завдань;
- атмосфера взаємної поваги, довіри, схвалення розумного ризику і терпимість до помилок і невдач; уважне ставлення зі сторони керівництва і колег;
- визнання заслуг і авторитету особистості шляхом переведення її до більш високої статусної групи (посадове зростання, забезпечення можливості навчання і підвищення кваліфікації);
- заохочення ініціативи, творчого ставлення до справи; схвалення після завершення проекту (роботи великого обсягу);
- психологічна підтримка, коли працівник сумнівається, не впевнений, не може визначитися із вибором цілей, завдань, способів поведінки і дій; мета підтримки – заохотити, позбавити сумнівів, невпевненості;
- осуд, коректна критика за помилки, огріхи в роботі, пов'язані із

ставленням до справи, неухважністю, лінощами; разом з тим варто не лише наголосити на недоліках, але й запропонувати вихід, надати рекомендації щодо уникнення негараздів у подальшому.

Це варто знати!

Рекомендації щодо використання методу покарання:

- 1) не можна карати, робити зауваження, перебуваючи у стані збудження;
- 2) покарання має бути своєчасним і відразу виконуватися;
- 3) працівник має розуміти, за що його карають;
- 4) за проступок однієї людини неможна карати колектив;
- 5) за один проступок людина має бути покарана один раз;
- 6) міра покарання має враховувати специфіку скоєного, характер, стать, вік, досвід роботи співробітника

Реалізація функції контролю в управлінні

Функція контролю передбачає спостереження за процесуальним перебігом діяльності, оцінювання результатів, співвіднесення їх із визначеними цілями та забезпечення необхідних актів корекції (зближення фактичних і бажаних результатів діяльності).

На це варто зважати!

На виробництві контроль полягає у тому, щоб перевіряти, чи все виконується відповідно із затвердженими планами, напрацьованими інструкціями і встановленими принципами. Його мета – виявити слабкі місця і помилки, своєчасно виправити їх і не припускати повторення.

Контролюється все: предмети, люди, дії.

А.Файоль

Цит. за: Кунц Г., О'Доннел С. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т.2. , 1981. С.365.

Контроль за виконанням діяльності обумовлений механізмом зворотного зв'язку або зворотної аферентації у загальній структурі діяльності. Процедура контролю передбачає три ланки, що утворюють структуру внутрішнього контролю суб'єкта діяльності за її реалізацією:

- модель (образ) необхідного, бажаного результату дії;
- процес порівняння (співставлення та оцінки) цього образу із заданими або нормативними параметрами реальної дії;
- прийняття рішення щодо продовження або корекції дії (у випадку її розходження із зразком).

Якість контролю залежить від поінформованості керівника: керівник

ефективно здійснює контрольну функцію, якщо володіє чіткою, значущою, необхідною і своєчасною інформацією

Традиційно виокремлюють три види контролю, що відрізняються за структурою діяльності і цілями: випереджувальний (попередній), поточний, підсумковий (контроль якості виконаного завдання, отриманого результату).

Випереджувальний (попередній) *контроль* базується на прогнозуванні перебігу виробничих процесів і бажаних результатів. Основні важелі попереднього контролю закладені у вимірах реалізації таких функцій менеджменту як планування, організація взаємодії, що передбачає контроль за вводними змінними і прогноз розвитку ситуації у критичних точках виробничого процесу.

Поточний контроль передбачає встановлення нормативів, зіставлення фактичної діяльності із нормативами, коригування відхилень від плану або нормативів.

Контроль виконання (або підсумковий) *контроль* має за мету визначення ступеня відповідності кінцевого результату будь-якої діяльності зразку, очікуваному результату або нормативно обумовленому варіанту поведінки. Підсумок прикінцевого контролю полягає не лише в оцінці діяльності конкретних осіб, причетних до створення відповідного продукту, а й у можливості сформулювати висновки, котрі в узагальненій формі розкривають причини відхилень (якщо такі виявлені) та визначають шляхи і механізми усунення деструктивних чинників діяльності. Зазвичай висновки означають необхідність застосування певних санкцій відносно виконавців або організаторів виконання діяльності. У випадку зосередження результуючого контролю на позитивному досвіді виконання діяльності у висновку мають бути відображені умови й механізми, що посприяли досягненню даних результатів, а також рекомендації щодо оцінки і міри стимулювання виконавців.

Реалізація функції регулювання в управлінні

Функція регулювання забезпечує утримання виробничих процесів у межах, заданих програмою, регламентом, планом. Регулювання здійснюється шляхом керівництва і координації.

Ніщо так не дивує людей, як здоровий глузд

і дії за планом

Ральф Уолдо Емерсон

У вимірах сучасного інформаційного середовища організації розглядаються управлінням як *відкриті системи*, ознакою котрих є феномен *еквіфінальності*, що характеризує наявність різних шляхів та способів досягнення успіху у схожих умовах розвитку. Відповідно, єдиного успішного алгоритму регулювання в управлінні не існує. Разом з тим, основними принципами ефективного регулювання діяльності організації вважають:

- 1) мінімізацію впливу;

- 2) комплексність впливу;
- 3) системність впливу;
- 4) внутрішню несуперечливість впливу.

Еквіфінальність – здатність відкритих систем досягати бажаного результату або стійкого стану за рахунок *варіативних* введених, процесів, методів (на відміну від станів рівноваги у закритих системах, детермінованих стартовими умовами розвитку).

Термін запропонований Людвігом фон Берталанфі (*Bertalanffy, Ludwig von, General Systems Theory, 1968*)

Мінімізація впливу при здійсненні регулювання ґрунтується на використанні закономірностей регульованої системи.

Системність впливу передбачає розгляд процесу, який піддається регулюванню, в рамках цілісної системи.

Комплексність впливу означає полімотивованість активності суб'єкта діяльності та управлінської взаємодії, котрі регулюються широким колом факторів внутрішнього і зовнішнього поля.

Над цим варто подумати !

«... Ефективність керівництва часто залежить від здатності вдало обрати час для невеликих втручань, так, щоб сила природних організаційних процесів посилювала вплив втручання, а не пригнічувала його».

Дж.Марч

У практиці управління існує досить складна система методів, що реалізують функцію регулювання.

До них належать:

- методи економічного впливу, засновані на матеріальній зацікавленості колективу та/ або окремих працівників (наприклад, оплата праці залежно від кількості і якості зусиль, матеріальне заохочення та фінансові санкції тощо);
- соціально-психологічні методи, призначені для впливу на міжособистісні стосунки суб'єктів діяльності;
- методи правового регулювання, що передбачають застосування правового впливу на стосунки між конкретними суб'єктами (наприклад, позови до суду)
- організаційні методи управління (методи розпорядчого і дисциплінарного впливу).

Незаперечним фактом у менеджменті є розуміння кожним менеджером того, що їхня фірма здійснює свою діяльність у ринкових умовах і цілком залежить від ринку

І. Н. Герчикова

Реалізація функцій управління відбувається одночасно. Ефективність реалізації функцій залежить від раціональності їх розподілу між виконавцями із урахуванням таких факторів як досвід, професійна кваліфікація, наявність спеціальних знань і навичок вирішення виробничих задач, здібності, стан здоров'я, здатності виконувати певні функціональні обов'язки.

На це варто зважати!

Крім основних функцій, менеджерам доводиться виконувати безліч інших обов'язків (так званих «спеціальних функцій управління»; назва умовна, тому що всі спеціальні функції пов'язані з основними, є їхньою частиною). До спеціальних функцій можна зокрема віднести такі:

- створення команд і робота в них;
- управління корпоративною культурою компанії (або фірми);
- аналіз ринку (галузі, думок клієнтів, бізнес-аналіз потреб і задач організації тощо);
- управління якістю продукції;
- обробка інформації (зокрема з використанням інформаційних технологій) та її узагальнення, складання звітів;
- прогнозування розвитку подій;
- організація зовнішніх контактів (з партнерами, клієнтами, представниками державних органів тощо);
- проведення переговорів, нарад та ділових бесід;
- ведення документації тощо.

Управлінські функції є інваріантними й утворюють систему цілей, що відповідає вимогам необхідності і достатності.

Мета управління – оптимізація функціонування системи, отримання якомога більш корисного ефекту при найменших зусиллях і витратах

Від чіткого цілепокладання залежить ефективність управлінської діяльності. Цільова установка обумовлює спрямованість розвитку управлінської системи, сприяє оптимізації індивідуального та колективного в управлінні.

Діяльність із реалізації основних управлінських функцій розгортається у формі управлінської взаємодії, що передбачає активність не лише зі сторони суб'єкта управлінського впливу, а й наявність активної позиції виконавця, будь то окрема особа або колективний суб'єкт виконавської діяльності.

3.1.4. Принципи управління

Управління здійснюється у вимірах реалізації напрацьованих практикою і узаконених основних норм, правил або – принципів управління.

Принципи управління – це основні правила, норми, керівні установки, на засадах яких організовується процес управління, науково обґрунтована організація управлінських функцій, вибір адекватних методів і прийомів управлінських впливів

*Цит. за Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В.
Психология управления. Харьков: Фортуна-пресс, 1998. С.28*

Загальні принципи управління мають задовольняти таким *вимогам*:

- відображати загальні положення, які властиві організаціям різних типів і видів;
- відповідати законам розвитку природи, суспільства, економіки.

Це варто знати!

Загальні принципи управління розроблені школою наукового менеджменту й класичною адміністративною школою на початку XX ст. і досі не втратили своєї актуальності для управлінської практики. Разом з тим практика управління виробила й нові принципи

Найбільш загальними принципами управління є такі:

- 1) принцип *соціальної спрямованості* – відображення необхідності для органів управління у процесі напрацювання і реалізації управлінських рішень враховувати інтереси суспільства, галузі, конкретних організацій і соціально-професійних груп, прогнозувати соціальні наслідки управлінської діяльності;
- 2) принцип *законності* в управлінській діяльності, згідно з яким організація і діяльність органів управління і співробітників регулюється нормами права, а обов'язком кожного суб'єкта управління є діяльність в межах наданих йому прав і повноважень;
- 3) принцип *об'єктивності*, що виявляється у науковій обґрунтованості і реалістичності задач управління; принцип дозволяє управлінцям використовувати знання об'єктивних законів (загальних законів соціального розвитку, теоретичних концептів і результатів емпіричних досліджень, закономірностей управлінської діяльності) для досягнення практичних задач управління;
- 4) принцип *системності*, котрий передбачає, що суб'єкт управління при виборі способів, методів, форм впливу на об'єкт має враховувати усі ті зміни, які відбуваються у середовищі, де функціонує й розвивається дана система управління;

- 5) принцип *комплексності* в управлінні означає необхідність урахування у кожному складному явищі усіх його аспектів: технологічних, економічних, соціальних, ідеологічних, психологічних, організаційних, політичних;
- 6) принцип *гласності*, прилюдності забезпечує доступність обговорення і компетентної участі усіх представників управлінських відносин у прийнятті рішень на засадах широкої поінформованості і урахування громадської думки;
- 7) принцип *поєднання одноосібності і колегіальності керівництва* означає взаємодію двох форм виявлення владних повноважень: одноосібність влади пов'язана із персональною відповідальністю керівника за результати прийнятих рішень і є засобом забезпечення оперативності управління; колегіальність є формою колективного напрацювання проектів рішень і тим самим збільшує ступінь їх обґрунтованості, сприяє зростанню відповідальності колективу у процесі виконання напрацьованих і прийнятих рішень.

До *універсальних принципів управління* в умовах сучасного інформаційного суспільства належать:

- динамізм формування й розвитку інновацій;
- цілеспрямована активізація діяльності людей, інноваційної підприємливості;
- гуманізація процесів праці;
- орієнтація управління не на процеси діяльності, а на кінцеві результати;
- самоконтроль якості праці, продуктів і процесів діяльності в системі управління, високі стандарти діяльності;
- орієнтація на перспективу розвитку, розширення сфери виробництва, підприємництва;
- розв'язання нових проблем новими, інноваційними методами;
- використання потенційних ресурсів конкуренції, бо монополія – ворог високої продуктивності;
- поглиблення та розвиток зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем;
- забезпечення балансу інтересів підприємства (галузевих інтересів) та інтересів взаємопов'язаної з його діяльністю екологічною системою;
- сприймання людини не тільки як засобу досягнення цілей, а й як мети управління.

Специфічний характер принципів управління зумовлений галузевими особливостями діяльності підприємств.

3.2. Психологічна структура управлінської діяльності



Управлінська діяльність – сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації. Втіленням її є дії, операції, виконувані людиною в процесі управління та здійснення управлінських функцій.

Ефективна управлінська діяльність неможлива без пізнання й використання соціальних та психологічних законів, оскільки вона пов'язана із взаємодією між людьми.

Діяльність – активна взаємодія людини або групи (суб'єкта) із навколишньою дійсністю, в процесі якої людина свідомо і цілеспрямовано змінює світ і саму себе. За своєю сутністю діяльність – вища, притаманна лише людині або групі **форма активності**

Загальні ознаки управлінської діяльності:

- 1) управлінська діяльність – цілеспрямований процес виявлення *активності людини* відповідно до потреб суспільства;
- 2) управлінська підсистема представлена *спільною діяльністю* великої групи ієрархічно пов'язаних керівників, залучених до суспільних процесів на підставі соціокультурної та етнопсихологічної специфіки;
- 3) у процесі управління відбувається *перетворення актів індивідуальної діяльності в цілісну спільну управлінську діяльність* відповідно до правил і норм організації, а також на підставі економічних, технологічних, правових, організаційних і корпоративних вимог;
- 4) яскраво виражена *прогностична природа* розв'язуваних управлінських задач;
- 5) висока *психічна напруженість*, спричинена значною відповідальністю за прийняті рішення.

Психологічну *специфіку управлінської діяльності* засвідчують такі ознаки:

- 1) Управлінська діяльність як соціальний різновид управління є складною і багаторівневою системою, котра відзначається
 - *соціотехнічним (інтегративним) характером управлінських дій*, що передбачає одночасний вплив на технічні і соціальні системи;
 - *різноманітністю управлінських дій* на різних рівнях управлінської ієрархії;
 - *реалізація багатьох управлінських функцій* в умовах гострого дефіциту часу; значна роль *комунікативної функції*.
- 2) *Творчий (неалгоритмізований) характер* управлінської діяльності, здійснюваної в умовах дефіциту інформації та мінливої (а часто й суперечливої) ситуації прийняття управлінських рішень.
- 3) Управлінська діяльність ґрунтується на таких вимогах до органу управління:
 - своєчасне й чітке виконання покладених на його апарат функцій;
 - ергономічність апарату управління: покладені на нього функції слід виконувати із мінімальними витратами та малою кількістю працівників;
 - плановірність, ритмічність і надійність роботи, недопущення помилок і порушень ритму в роботі структурних підрозділів апарату управління;
 - створення умов для ініціативної й творчої праці, відповідальність за виконання дорученої роботи;
 - системність розвитку людських ресурсів на всіх рівнях управління;
 - оптимізація організаційних відносин із навколишнім середовищем;
 - підвищення ефективності діяльності шляхом залучення здібних працівників;
 - інтегрування інтересів працівників навколо завдань і цілей організації.
- 4) Перетворення у процесі управлінської діяльності зовнішніх регулюючих впливів на внутрішні регулятори поведінки, зовнішніх цілей та завдань – на внутрішню мотивацію.
- 5) Високий рівень професіоналізації управлінської діяльності, ознакою якої є, зокрема, й психологічна компетентність керівника.
- 6) Соціокультурна, морально-психологічна та етнопсихологічна обумовленість векторів управлінської діяльності.

Персоніфікатор управлінської діяльності виступає *суб'єктом управління*; ним може бути як окрема людина, так і група осіб.

Суб'єкт управління – це структурно-означені об'єднання людей і керівники на персональному рівні, котрі наділені управлінськими повноваженнями й здійснюють управлінську діяльність

Якщо управління носить офіційний характер, то його суб'єкт організаційно та/або юридично оформлюється у вигляді посади (чи сукупності посад), котрі утворюють підрозділи управління. До суб'єктів управління належать також і відповідні громадські інститути (організації, установи), працівники апарату управління підприємств. Суб'єкти управління (структурні об'єднання (групи) та фізичні особи, керівники) наділяються управлінськими повноваженнями і здійснюють управлінську діяльність, є *суб'єктами управлінської діяльності*. Керівник у своїй діяльності завжди виходить із розуміння важливості прийнятих уставів, домовленостей, законів та усвідомлення необхідності їх дотримання для ефективної діяльності усіх соціальних структур. Саме через суб'єктів управлінської діяльності реалізуються управлінські відносини (суб'єкт – об'єктні та/ або суб'єкт – суб'єктні).

Об'єкт управління – це окремі люди та/ або групи людей (організації), на яких спрямовано систематичний, планомірний вплив суб'єкта управлінської діяльності.

Метою такого впливу є забезпечення цілеспрямованої і скоординованої діяльності колективу організації щодо вирішення поставлених задач, спрямування об'єкта (виконавця, підлеглого, організації) певним шляхом розвитку, надання йому стану організованості, відповідності певним вимогам (правовим, економічним, виробничим, соціокультурним).

Суб'єкт управління надає об'єкту управління стійкості, стабільності, підтримує його функції, спрямовує вектори розвитку. Для реалізації управлінського процесу необхідно, з одного боку, наявність у суб'єкта управлінської діяльності певної мотивації (потреб) і можливостей (знань, компетентностей, здібностей) керувати об'єктом, а з іншого – наявність у об'єкта управління власної мотивації (бажання) і здібностей для виконання управлінських задач (розпоряджень) так, щоб у суб'єкт–об'єктній взаємодії була двостороння зацікавленість, відчувалася взаємозалежність.

Предметом і продуктом праці в управлінні є *інформація*.

Інформаційний потік – це сукупність повідомлень, які циркулюють у системі і необхідні для здійснення процесів управління; систематизовані і перетворені у придатну для використання форму інформаційні повідомлення відіграють в управлінні надзвичайно важливу роль

Напрацювання суб'єктом управління (керівником) необхідного рішення на підставі аналізу і оцінки інформації є важливою ознакою

управління у соціальних системах, що забезпечує функціонування організації у потрібному режимі.

Інформаційний контур управління форматується єдністю прямого і зворотного зв'язків у складних системах (Рис.3.4.).

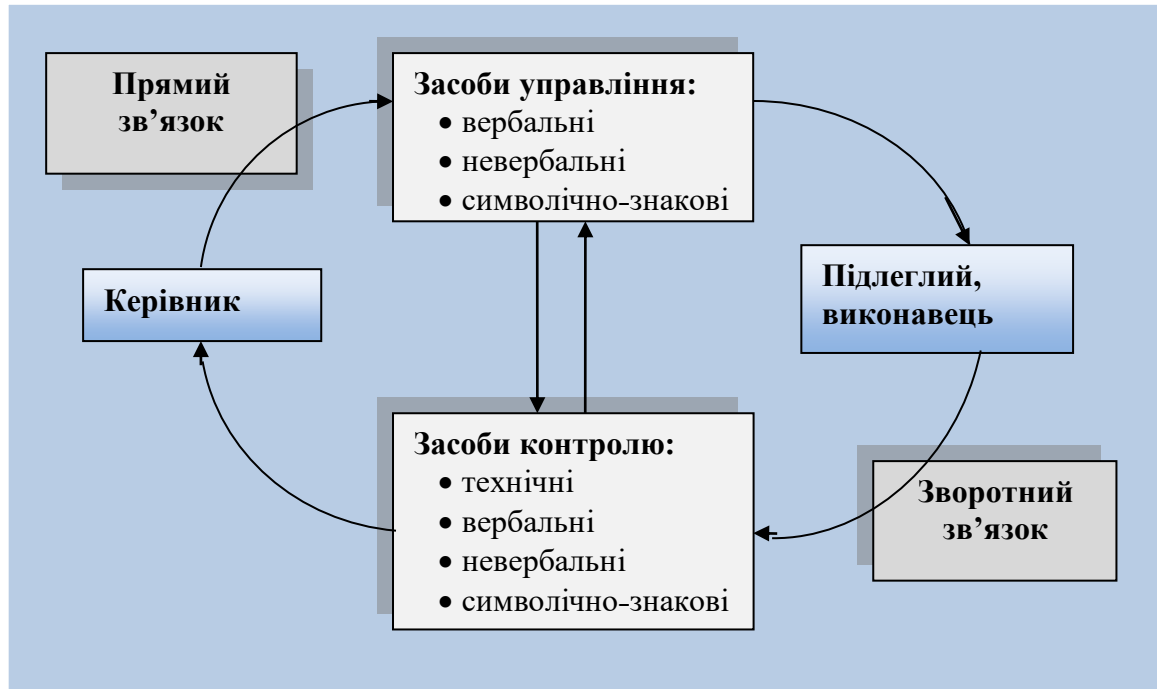


Рис. 3.4. Система реалізації процесу управління

*Основна задача керівника –
навчитися створювати можливості,
а не обмежуватися вирішенням проблем*

І. В. Богуславський

Управлінський вплив на організації (групи людей або окремих співробітників) може реалізовуватися за допомогою наказів, розпоряджень, планів, норм, регламентів, контролю, мотиваційних процедур, міжособистісного спілкування тощо.

Сутність управління – активний вплив на параметри об'єкта управління з метою усунення небажаних відхилень від заданих режимів роботи, підтримання стану упорядкованості і динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем

Процесуально управління є певним алгоритмом – послідовністю безпосередніх, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення мети.

Управління – процес раціонального розподілу ресурсів організації із заданою метою, за розробленим планом, із безперервним контролем результатів

У найбільш загальному вигляді процес управління можна проілюструвати такою схемою (Рис.3.5.).

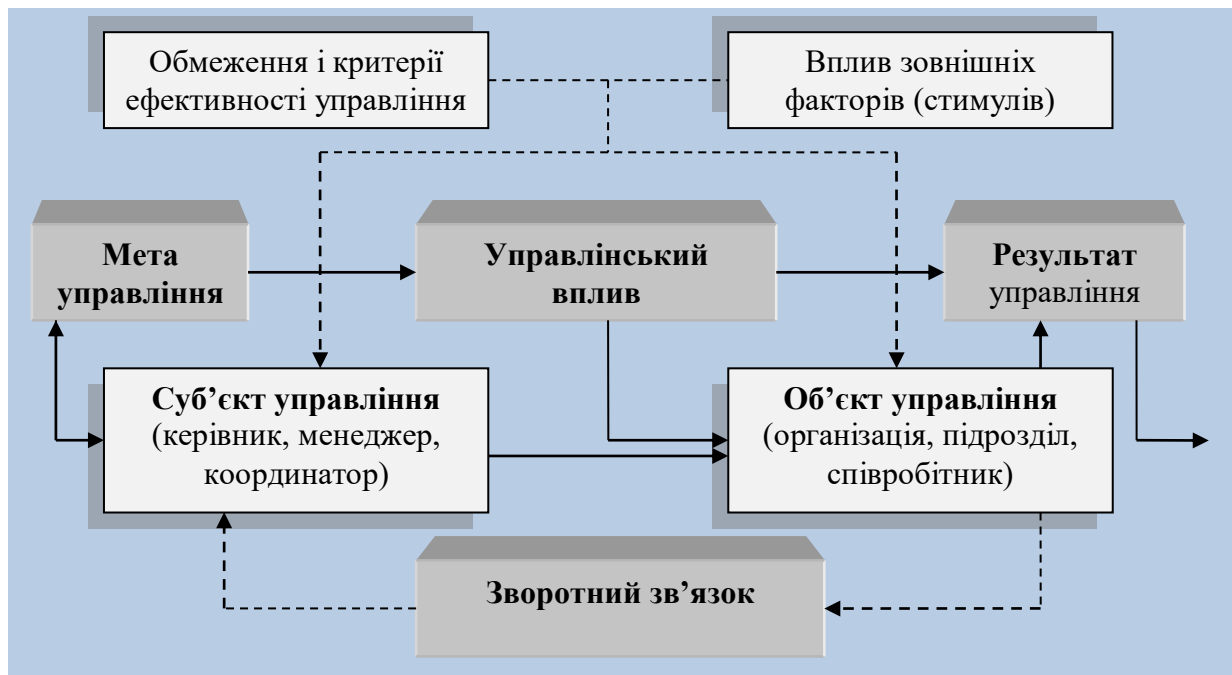


Рис. 3.5. Схема процесу управління

Під *обмеженнями* розуміються ті умови (*ситуації*), в яких на даний момент приймається управлінське рішення. Так, наприклад, рішення оновити комп'ютерну техніку може бути обмежене відсутністю необхідних фінансових ресурсів, а рішення застосувати штрафні санкції до співробітників – законами держави.

Критерії ефективності управління об'єктивують будь-який показник (обсяг виробництва, прибуток, зниження плинності кадрів, покращення морально-психологічного клімату та ін.), що характеризує успішність роботи організації після того чи іншого управлінського впливу на неї.

Поняття *«результативність»* констатує міру досягнення організацією поставленої мети (наприклад, подвоєння обсягів виробництва), а *«ефективність»* – спосіб досягнення мети, відношення цінності отриманого результату до витрат на його досягнення

Важливим елементом процесу управління є *зворотний зв'язок* – скеровування інформації (результатів роботи, уточнень, пропозицій, звітів та ін.) від об'єкта до суб'єкта управління; зворотний зв'язок дозволяє керівництву здійснювати контроль за роботою підлеглих, а також забезпечує можливість дізнаватися їх думку і пропозиції.

Кінцевою *метою управлінської діяльності* у трудовому колективі є забезпечення прибутковості шляхом раціональної організації виробничого процесу; це передбачає не лише управління виробництвом і розвиток

техніко-технологічної бази, а й раціональне використання кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації, творчої активності і лояльності кожного працівника.

*Перемога – це долаття перешкод заради
досягнення мети
Тімоті Голві (бізнес-тренер)*

Згідно із психологічними закономірностями організації діяльності її психологічна структура може бути представлена такою схемою (Рис. 3.6.):

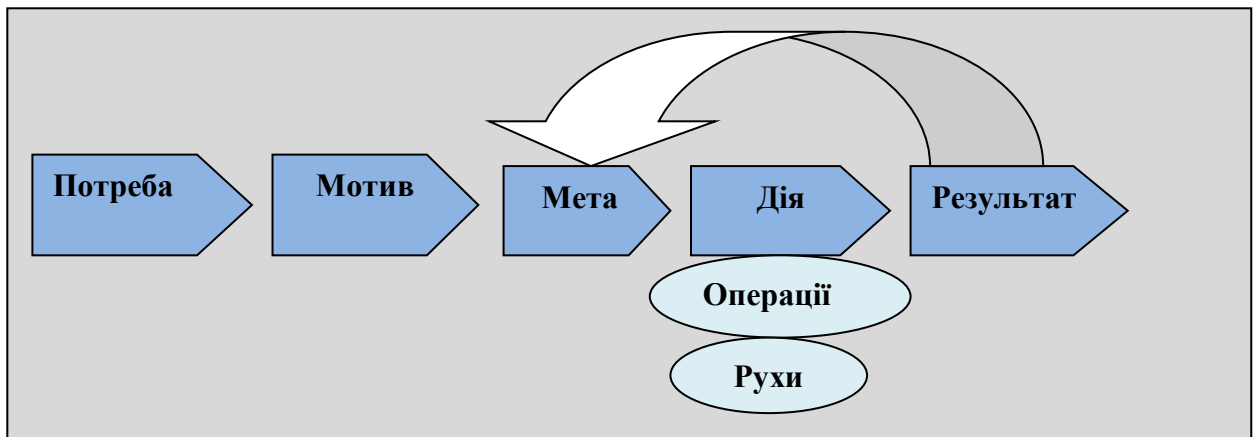


Рис. 3.6. Психологічна структура діяльності

У контексті діяльнісного підходу (С. Л. Рубінштейн, О. М. Леонтьєв, Д. Б. Ельконін та інші знані науковці) структура управлінської діяльності може бути представлена такими компонентами:

- *потребово-мотиваційний компонент*, утворюваний системою спонук, що обумовлюють стратегічний підхід керівника до управлінської діяльності;
- *програмно-цільовий компонент* – означення бажаного результату й комплексу необхідних оперативних задач, поступове вирішення яких дозволяє наблизитися до основної стратегічної мети; цілепокладання й форматування програми управління (шляхів реалізації інтересів) є визначальною передумовою ефективності управлінської діяльності;
- *операційно-дійовий компонент* – дії та операції, що забезпечують реальність впливу суб'єкта на об'єкт і визначають успішність всієї системи управління;
- *контрольно-оціночний компонент* – дії контролю, спрямовані на порівняння досягнутих результатів управлінських дій із стратегічними та/ або тактичними цілями (образом бажаного), і дії оцінки, що фіксують кінцеву якість результатів діяльності і загальних способів вирішення оперативних задач.

3.2.1. Управлінські відносини

Конкретними умовами, що впливають на суб'єктів управління, на процеси становлення й розвитку особистості керівника, є ті елементи середовища, з якими людина активно взаємодіє, в яких існує й функціонує управління: правова політика в суспільстві, багатовекторність комунікацій, матеріальні умови, науково-технічні розробки, готовність людини до управлінської діяльності, стан здоров'я, національні особливості регіону тощо.

Багато умов та чинників мають вплив на управлінську діяльність тільки в комбінації із іншими.

Специфіку управлінської діяльності характеризує певна сукупність управлінських ситуацій.

Ситуація – система зовнішніх умов стосовно суб'єкта діяльності, які спонукають чи опосередковують його активність

Реалізація вимог системи створює передумови для її перетворення або подолання, а вихід за межі ситуації можливий тоді, коли суб'єкт формує і починає реалізовувати нові вимоги щодо себе.

Управлінська ситуація – форма сприйняття навколишньої дійсності, спосіб її поділу на смислові утворення, які визначають поведінку суб'єкта й характеризуються відносинами між складовими елементами

Кількість складових управлінської ситуації обмежується трьома базовими елементами: виробничими процесами, організаційними структурами та конкретними людьми, які належать до організації.

Управлінська ситуація – це система відносин, її структурними складовими є не тільки предмети, а й люди. Тому управлінську діяльність та її відображення у свідомості керівників характеризують два типи відносин – *відносини між людьми та предметні відносини*.

При виконанні завдань трудової діяльності між співробітниками організації встановлюються певні відносини, зорієнтовані на задоволення як спільних, так і індивідуальних інтересів. Управлінські відносини відрізняються виключною складністю і являють собою єдність об'єктивного і суб'єктивного у діяльності людей (та/ або трудових колективів). Не лише керівник, але й кожний виконавець (підлеглий) у системі відносин завжди є свідомою особистістю, а управління форматується як процес *активної взаємодії* двох індивідуальних (або колективних) суб'єктів, кожний з яких характеризується властивостями регуляції і саморегуляції (що є особливо важливим для соціальних систем управління).

Системний аналіз структури управлінських відносин дозволяє виокремити декілька типів стосунків: стосунки централізму і самостійності,

субординації і координації, відповідальності, змагання тощо.

Дихотомія відносин *централізації – автономності* зумовлені поліваріативністю рольового призначення управління і є двома сторонами єдиного управлінського процесу:

- 1) відносини *централізації* означають ієрархію суб'єктів управління; вони є формою зв'язку між вищими і нижчими суб'єктами управлінської ієрархії у процесі реалізації управлінських функцій. Повноваження вищих органів управління передбачають визначення змісту і спрямування діяльності нижчих структур для досягнення основної спільної мети у межах єдиної системи управління;
- 2) відносини *автономності* передбачають наявність у суб'єктів управлінських відносин певних прав і обов'язків, котрі дозволяють їм самостійно визначати зміст і спрямованість діяльності відповідно до власних інтересів (не ігноруючи водночас і загальні інтереси організації).

Єдність централізації і автономності у практичній діяльності учасників управлінського процесу досягається через встановлення відносин *субординації – координації*:

- 1) відносини *субординації* відображують ієрархічність підпорядкування одного суб'єкта іншому типу «керівник – підлеглі» при управлінні єдиним об'єктом; конкретне втілення централізації в управлінні;

Субординація (від лат. *sub* – під, близько, навколо; у складних словах позначає: 1) знаходження внизу, під чим-небудь; 2) підпорядкованість; 3) другорядність + *ordinatio* – приведення до ладу, до порядку) – дотримання рангів, суворе підпорядкування молодших старшим у відповідності із правилами службової дисципліни

- 2) відносини *координації* – зорієнтовані на узгодження (об'єднання) спільних зусиль при вирішенні конкретних задач і спільних цілей взаємини між особами, котрі знаходяться в організації на одному ієрархічному рівні (є паралельними підструктурами, не підпорядкованими одна одній); відображення самостійності (автономності) суб'єктів управління.

Відносини координації дій встановлюються між окремими ланками системи управління, котрі виконують відносно самостійні, специфічні функції, пов'язані між собою єдиною стратегічною метою (наприклад, спільна робота ради директорів виробництва, вченої ради вищого навчального закладу, керівників управлінь міністерства).

Координація (від лат. *co(n)* – із, разом + *ordinatio* – упорядкування) – узгодження, поєднання, приведення до відповідності

Відносини відповідальності забезпечують взаємну відповідальність між суб'єктами управління у процесі використання прав і виконання обов'язків для досягнення мети управління; відповідальність є формою об'єктивної залежності між суб'єктами управлінських відносин в умовах професійного розподілу праці.

Відповідальність формується як результат визнання вимог, правил, принципів, котрі пред'являють один одному суб'єкти управлінських відносин – окремі співробітники, групи, структурні підрозділи – щодо виконання спільних обов'язків. Гарантуючи дію механізму дотримання прав і обов'язків, відповідальність є передумовою здійснення всієї структури управлінських відносин.

Відносини змагання являють собою зв'язки між самостійними суб'єктами управлінських відносин при виборі найбільш ефективних способів досягнення суспільно необхідних цілей. Відносини змагання означають такий характер взаємозв'язку між двома і більше співробітниками (відділами, службами) у процесі професійного розподілу праці, при якому досягнення найкращих результатів дозволяє найбільш повно реалізувати певні задачі.

Разом із *формальними* (офіційними) відносинами у процесі управління між учасниками діяльності можуть виникати *неформальні* (неофіційні) відносини.

Неформальні взаємини можуть виникати добровільно або спонтанно на підставі особистих контактів і не залежать від владних повноважень. Від стану неформальних відносин у колективі співробітників залежить стійкість його формальної структури, ефективність і кінцевий результат його діяльності.

3.2.2. Методи управління

В управлінській діяльності використовуються різноманітні методи, адекватні характеру вирішуваних професійних задач.

Методи управління – це сукупність прийомів та процедур підготовки і прийняття, організації і контролю виконання управлінських рішень

Цит. за: Бандурка А.М. Бочарова С.П., Землянская Е.В.
Психология управления. Харьков: Фортуна-пресс, 1998. С.33

У кожному конкретному випадку метод має відповідати особливостям діяльності суб'єкта і об'єкта управління (цілям, задачам, етапу управління).

Із позицій системного аналізу управлінської діяльності можна виокремити такі групи методів:

1) *відповідно до етапу управлінського процесу:*

- методи підготовки і прийняття управлінських рішень: методи, що передбачають глибокий і всебічний аналіз проблем, котрі

потребують вирішення – брейнстормінг (метод «мозкового штурму»), дискусія, метод ділових ігор;

- методи організації процесу виконання управлінських рішень: метод регламентного опису (спосіб окреслення порядку (регламенту) виконання управлінського рішення та розподілу управлінських задач між виконавцями);
- методи контролю за виконанням управлінських рішень: спостереження, моніторинг;

2) за типом впливу на виконавців:

- економічні методи: застосування фінансового (матеріального) заохочення (та/або винагороди) за кількість та якість праці, або матеріальні санкції (штрафи) за невідповідну якість/кількість праці. Як основні інструменти управління тут виступає система заробітної плати та преміювання, яка має бути максимально пов'язана з результатами діяльності виконавця.

Крім того, до економічних методів управління належить створення таких умов роботи підприємства (або підрозділу), в яких працівники максимально зацікавлені у покращенні якості своєї роботи та збільшенні прибутку. Наприклад:

- закріплення за структурним підрозділом ресурсів, необхідних для господарської діяльності;
 - надання підрозділу оперативно-господарської самостійності шляхом наділення його керівництва відповідними повноваженнями;
 - надання підрозділу права використовувати заздалегідь обумовлену частину прибутку на власний розсуд;
 - застосування штрафних санкцій за невиконання підрозділом своїх зобов'язань тощо.
- організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи – методи прямого впливу на виконавців, що мають директивний (керівний), обов'язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі та примусі. До них належать: регламентування та нормування всіх видів діяльності; накази та розпорядження; інструктажі та інші акти управління;
 - правові методи, засновані на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшим посадовим особам;
 - соціально-психологічні методи – методи впливу на свідомість працівників, соціальні, естетичні та інші мотиви їхньої поведінки; методи призначені для соціального стимулювання трудової діяльності: усне схвалення, особистий приклад

керівника, підвищення статусності у групі, забезпечення можливості кар'єрного зростання співробітника, створення і підтримання позитивного морального клімату в колективі;

3) за характером впливу:

- методи прямого (безпосереднього) впливу;
- методи непрямого (опосередкованого) впливу;

4) за характером стимулювання (мотивації):

- адміністративні методи (методи владної мотивації): престижність праці, делегування повноважень, кар'єрне просування;
- методи матеріального стимулювання: грошова винагорода (тарифна ставка, заробітна плата, преміювання, компенсації витрат), санітарно-гігієнічні умови на виробництві, надання путівок на відпочинок і лікування тощо;
- методи морального впливу: схвалення, позитивна оцінка керівником, усна або письмова подяка, почесні звання, дипломи;

5) за масштабом застосування:

- загальні методи (інтерв'ю, аналіз діяльності, тести та інші);
- спеціальні (організація службової діяльності, умови побутового обслуговування та інші).

Зазвичай, на практиці використовуються певні комбінації методів, що забезпечують комплексність впливу. Об'єктивне оцінювання ефективності діяльності організації або прийняття управлінського рішення потребує володіння достатньою кількістю інформації. Задля збору інформації доцільно використовувати такі методи:

- вивчення документації;
- спостереження;
- опитування (анкетування, інтерв'ювання, бесіди).

Вибір методу має забезпечити отримання релевантної інформації для всебічного вивчення того чи іншого аспекту діяльності організації. Кожен із методів має свої особливості застосування та оброблення результатів.

Загалом сучасна еволюційна концепція управлінської діяльності базується на визнанні основною умовою забезпечення ефективності управління у несталому трансформаційному суспільстві *безперервний розвиток* стратегій, систем і структур управління. Водночас усі зовнішні зміни й внутрішні інноваційні процеси розглядаються не як дискретні випадкові ситуації, а як взаємопов'язані елементи загальної еволюції цивілізації. А отже стратегія успіху управлінської діяльності – у безперервному балансуванні між сталим розвитком основних виробничих процесів та їх мінливістю.

3.3. Менеджмент як специфічний вид управлінської діяльності

*Управління – це особливий вид діяльності,
що перетворює неорганізований натовп в ефективну,
цілеспрямовану і продуктивну групу*

Пітер Ф. Друкер



У сучасному науковому просторі для позначення змістової сутності управлінської діяльності паралельно функціонують поняття «управління» й «менеджмент». «Управління» є універсальним поняттям, що характеризує осмислений вплив людини на процеси, об'єкти (державні, суспільні, господарські, технічні системи), а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату; управління поєднує людські і матеріальні ресурси для виконання задач, поставлених перед організацією. Застосування терміну «управління» правомірне щодо загального опису управлінської діяльності. Але якщо йдеться про зміст, форми і методи управлінського впливу суб'єкта управління на об'єкт управління в умовах ринкової економіки, то тут передусім застосовується термін «менеджмент».

«Менеджмент» тлумачиться як процес організації людських, матеріальних, фінансових ресурсів задля досягнення певних цілей із максимальною ефективністю.

Аналіз ужиткового обігу контенту даних понять дозволяє виокремити два підходи щодо інтерпретації та співвіднесення понять «управління» і «менеджмент»:

- 1) синонімічне (тотожне) вживання термінів, що обумовлене поширеним у словниках позначенням поняття «менеджмент» (від англ. *manage* – управляти) у семантичному полі слів «управління», «керівництво», «адміністрування»;

- 2) трактування поняття «менеджмент» як більш вузького за значенням відносно поняття «управління» (поширене у психології управління, у менеджменті).

Узагальнення відмінностей між даними поняттями можна представити у вигляді таблиці (Табл. 3.2.)

Таблиця 3.2.

Співставлення значення понять «управління» і «менеджмент»

Поняття «управління»	Поняття «менеджмент»
Застосовується до різних видів діяльності людини (наприклад, управління автомобілем, дистанційне управління технічними системами, управління людьми, управління пізнавальними процесами тощо)	Позначає лише одну із форм управління, пов'язану із цілеспрямованим впливом на діяльність працівників організації для успішного досягнення встановлених ними ринкових цілей шляхом продуктивного використання наявних ресурсів
Охоплює всю сферу людських взаємин у системі «Керівник – Виконавець»: координаційні, субординаційні, прямі і зворотні зв'язки, з урахуванням усіх об'єктивних і суб'єктивних факторів	Стосується переважно професійного управління соціально-економічними, техніко-організаційними процесами за допомогою і в рамках підприємницької корпорації або акціонерної компанії
Розгортається переважно у площинах системи ділового спілкування і обумовлює оптимізацію процесів прийняття рішень і комунікацій	Являє собою упорядковану сукупність взаємопов'язаних між собою принципів, методів і засобів (систему) управління організаціями з метою забезпечення високої результативності і ефективності їх роботи в умовах ринкової економіки

Управління, таким чином, передбачає керівництво людьми і відносинами між ними в системі ділового спілкування та взаємодії, координацію й організацію їх діяльності, ефективне використання всіх засобів, спрямованих на виконання накреслених цілей і запланованих завдань організації раціональним, гуманним, економічним і правовим шляхом.

Поняття «менеджмент» позначає професійну діяльність із результативного і ефективного управління організаціями; вживаючи термін «менеджмент», ми йдемо за традицією, яка давно встановилася в міжнародних виданнях з теорії управління.

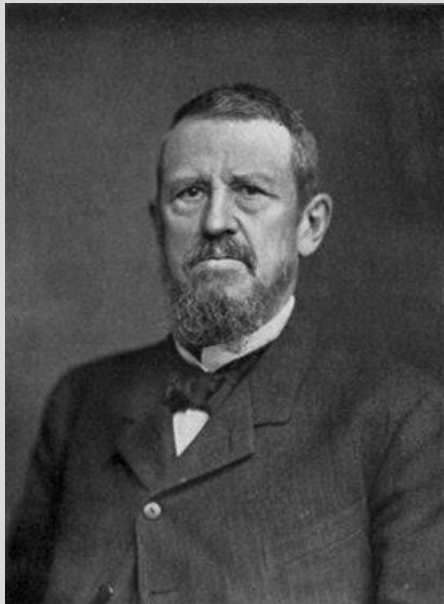
Поняття «менеджмент» є досить складним для означення.

У літературі можна зустріти різноманітні варіанти визначення даного поняття, що характеризують різні сторони об'єкта дослідження: вид професійної діяльності; спосіб, манера ставлення до людей; мистецтво управління; особливий різновид умінь та адміністративних навичок; орган

управління, адміністративна одиниця.

Це цікаво!

Вважається, що термін «менеджмент» з'явився наприкінці XIX ст., коли Дж.Уортон (США) у 1881 році прочитав перший систематичний курс з цього предмету у школі бізнесу при Пенсильванському університеті (англ. The Wharton School of the University of Pennsylvania)



Джозеф Уортон (1826 – 1909)

американський підприємець і філантроп, меценат, засновник бізнес-школи Уортона при Університеті Пенсільванії, один із засновників компанії Bethlehem Steel.

Нині у приватній Школі Уортона здійснюється підготовка студентів за спеціальностями «Бізнес і публічна політика», «Фінанси», «Страхування та підприємницький ризик», «Менеджмент», «Маркетинг», «Операції і інформаційний менеджмент» та ін.

Школа Уортона особливо відома своїм факультетом фінансів, який вважається одним з кращих в світі

Теоретичний плюралізм у трактуванні сутності і змісту поняття «менеджмент» призвів до того, що у спеціальній літературі з менеджменту є багато його визначень.

Менеджмент (англ. *management* – управління, керівництво, адміністрування) – це вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей

Цит. за Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: навч. посібник. Київ: Кондор, 2006. 664 с.

У широкому розумінні менеджмент – це наука про теорію управління виробництвом, що орієнтована, по-перше, на людину як на основне джерело підвищення продуктивності праці, а по-друге – на реалізацію об'єктивних економічних законів і узгодження економічних інтересів. Тож поняття «менеджмент» може тлумачитися як сфера діяльності, а також джерело існування привілейованих (владних) соціальних груп.

У вузькому розумінні менеджмент – це процес, спрямований на ефективне використання ресурсів для досягнення організаційних цілей в умовах, які постійно змінюються.

У функціональному плані «менеджмент» найбільш часто визначають як систему оптимізації (планування, організації взаємодії, мотивації та контролю) людських, матеріальних і фінансових ресурсів для формування та

досягнення організаційних цілей.

Це цікаво!

Походження поняття «менеджмент» складно встановити із граничною точністю. Існує думка, що основою терміна «менеджмент» може бути латинське слово *mancepts* – «підприємець», «підрядник»: у Давньому Римі так називався відкупщик державних доходів, а слово *mancipium* позначало право власності і саме майно, що перебуває у власності певної особи.

Згідно з іншими дослідженнями слово «менеджмент» походить від латинського кореня *manus* – рука (*manus age* – робити руками).

Цікаву інтерпретацію терміну «менеджмент» пропонує німецький історик І.Шайд, котрий виводить його етимологію із італійського *maneggiare* – вміння керувати конем; спочатку слово «менеджмент» означало мистецтво управління кіньми, пізніше – управління колісницею і вміння володіти зброєю. За аналогією дане поняття використовується у сфері міжособистісних стосунків. Адже й англійське поняття *manage* означає не просто дієслово «управляти», але й – «прихитратися», не просто «керувати», але й «примудратися». Уміння управляти конем полягає у тому, щоб він виконував певні рухи, які, перебуваючи на волі, він виконує без примушування. Управління є сукупністю мистецтва і науки, покликаних стимулювати людей (а за певних умов умов – хитрувати, приборкувати або вгамовувати інших) і спрямовувати їх, щоб вони діяли у межах дорученої справи так, як би вони вчиняли за власної ініціативи за умови розуміння ними усіх взаємозв'язків, причин і наслідків кожної конкретної ситуації.

На думку американського соціолога Ентоні Джея, автора книги «Менеджмент і Макіавеллі», менеджером називали того, кого призначали виконувати будь-які управлінські функції та здійснювати нагляд за виробничими процесами на час відсутності власника підприємства.

У наші дні слово «менеджмент» використовується для позначення особливої професійної діяльності – *високоєфективного управління організаціями* (групами людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної корпоративної мети).

Цит. за Кравченко А.И. *История менеджмента: уч. пособ. для вузов: Академический проект; Триеста, 2009. С.6-9.*

Менеджмент являє собою функцію управлінського апарату сучасного підприємства з використання законів і закономірностей суспільного розвитку, що дає змогу організувати ефективне, конкурентоспроможне виробництво в умовах постійно мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища. Менеджмент означає вміння використовувати ті об'єктивні закони і закономірності, що виражають причинно-наслідкові зв'язки у сфері управлінської діяльності.

Контекстуально менеджмент об'єднаний наскрізними процесами комунікації (процес обміну інформацією), прийняття рішень та керівництва як здатності впливати на окремі особистості або групи.

Традиційно розрізняють такі види менеджменту:

- 1) *організаційний менеджмент*, що забезпечує створення і загальне функціонування структур організації і системи управління

(організаційні заходи): систематичне й планомірне здійснення функцій управління, вироблення стандартів, інструкцій, контроль за їх дотриманням;

- 2) *стратегічний менеджмент*, що має за мету означення місії (призначення й суспільної значимості) організації і формування стратегічних (перспективних) цілей, які забезпечують сталий розвиток компанії, її лідерство на ринку, в галузі, країні або світі; сприяє адаптації компанії до змін, що відбуваються в зовнішньому просторі; підтримує зорієнтованість організації на задоволення потреб клієнтів, споживачів, покупців;
- 3) *тактичний менеджмент* забезпечує досягнення стратегічних цілей шляхом постановки і реалізації тактичних планів організації; скеровує процеси у таких сферах діяльності організації як маркетинг, науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, виробництво, управління фінансами та кадрами тощо;
- 4) *оперативний менеджмент* управляє виконанням поточних завдань, розподілом ресурсів (реалізацією оперативних планів); ключовим завданням оперативного менеджменту є прийняття рішень, зорієнтованих на швидке і своєчасне коригування виробничих та інших процесів в організації.

У сучасному інформаційному суспільстві – суспільстві знань і технологій – однією із важливих передумов успішного функціонування виробництва є ефективний менеджмент. Повсякденне управління організацією здійснюють менеджери – особи, котрі пройшли відповідну підготовку і мають реальну владу в межах своїх повноважень.

Це варто знати!

Організація на рівні апарату управління має різні рівні менеджменту:

Топ-менеджмент (від англ. *top-management* (де **top** – «вершина»)) – вища ланка управління (генеральний директор та інші члени правління); топ-менеджери відповідальні за прийняття стратегічних рішень.

Мідл-менеджмент (*middle management*) – середня ланка управління (керівники управлінь, департаментів, самостійних відділів); мідл-менеджери відповідають за практичну реалізацію стратегічних планів, прийняття тактичних рішень у масштабі своїх бізнес-функцій.

Ловер-менеджмент (або *first-line management* – менеджмент первинної ланки) – нижча ланка управління (операційні менеджери, керівники підвідділів та інших аналогічних підрозділів, котрі відповідають за безпосереднє управління співробітниками організації, які обіймають виконавчі посади)

Менеджери – це професійний прошарок управлінців, головне завдання яких – координація й організація діяльності колективів на основі врахування об'єктивних законів і закономірностей, управління на наукових засадах.

Основні ресурси, котрими управляє керівник в організації, можна розподілити на п'ять груп:

- 1) матеріальні (будівлі, обладнання, витратні матеріали тощо);
- 2) фінансові (готівкові гроші, цінні папери, рахунки в банках та ін.);
- 3) людські (працівники, персонал організації);
- 4) інформаційні (бази даних, відомості, знання, технології, інструкції тощо);
- 5) часові (робочий час).

Над цим варто подумати!

Навчитися управляти можна лише шляхом використання теоретичних знань у конкретній ситуації. Менеджери мають учитися модифікувати практику з урахуванням висновків теорії.

Такий підхід дає змогу поєднати науку і мистецтво управління в єдиний процес

За *функціональною специфікою* (призначенням) розрізняють такі види менеджменту:

- *виробничий* (операційний) менеджмент – зорієнтований на управління виробничими процесами підприємства або основними операціями;
- *фінансовий* менеджмент – забезпечує управління фінансовими потоками підприємства;
- *кадровий* менеджмент – управління людськими ресурсами: управління процесами підбору, підготовки, просування і розвитку персоналу;
- *інноваційний* менеджмент – скеровує впровадження технічних, технологічних, комерційних та управлінських нововведень, що забезпечують конкурентоспроможність і розвиток підприємства; забезпечує аналіз ефективності інвестицій;
- менеджмент в сфері *управління потоками матеріально-технічних ресурсів* (логістика) – управління доставкою, зберіганням сировини, обладнання та товарів.

Досить часто поняття «менеджмент» використовується у значенні «наука управління» (*science of management, science of administration*). Особливості менеджменту як науки:

- це міждисциплінарна наука, яка включає теорії і концепції психології, соціології, економіки, теорії систем, дослідження операцій тощо;
- це практична дисципліна, яка має прикладний характер, виражається в діях і вміннях людини; в основу менеджменту як практичної управлінської діяльності покладено не знання, а дії, отже – недостатньо пояснити певне явище, необхідно показати, як теорія працює на практиці.

Сучасний менеджмент – це синергетичний менеджмент.

3.4. Психологічні аспекти управлінської діяльності у туризмі

*Подорожі змінюють нас, допомагають нам
зростати і розвиватися. Подорожі – це найкраща
освіта сучасного світу!*



Успішному функціонуванню туристичної індустрії сприяє ефективна система організації її діяльності. Туристична індустрія формується на основі узгодження обсягів туристично-ресурсного потенціалу, туристичного господарства, туристичної інфраструктури та туристичних потоків.

Традиційно *туристична індустрія* трактується як сукупність різних суб'єктів туристичної діяльності (готелі, туристичні комплекси, кемпінги, мотелі, пансіонати, підприємства харчування, транспорту, заклади культури, спорту тощо), які забезпечують прийом, обслуговування та перевезення туристів. Тож можна сказати, що туристична індустрія є міжгалузевим комплексом підприємницьких структур з виробництва та реалізації туристичного продукту як для внутрішнього, так і міжнародного ринків.

У площині інтегрального підходу туристична індустрія розуміється як «...складна інтегральна система взаємодії рекреаційних потреб суб'єкта і рекреаційних можливостей природно-економічного потенціалу території»

Цит. за: Менеджмент туристичної індустрії: підручник у 3-х частинах / Руденко В. П., Вацеба В. Я., Підгірна В. Н., Цепенда М. В. та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. С. 14.

Відповідно, «менеджмент туристичної індустрії» – це система управління виробничими, транспортними, торговельними, сервісними підприємствами і засобами розміщення, призначена для задоволення попиту

на туристичні товари і послуги, через підготовку кадрів та ефективне використання природних багатств, матеріальних, духовних, фінансових, інтелектуальних та інших можливостей.

Об'єктом ринкових відносин є туристичні послуги та комплексний туристичний продукт.

Ринок туристичних послуг – складна система відносин між суб'єктами ринку (продуцентами туристичних послуг, виробниками комплексного туристичного продукту, посередниками та споживачами), яка регулюється як ринковими механізмами, так і суб'єктами державного регулювання та управління розвитком ринку

Механізм забезпечення розвитку ринку туристичних послуг полягає у постійному узгодженні попиту на туристичні товари та послуги, зумовленому туристськими мотивами, з їх пропозицією в умовах нерівномірності та полярності розвитку соціально-економічного простору.

Процес розвитку ринку туристичних послуг постає складною багатоступеневою системою розвитку взаємопов'язаних елементів, які знаходяться у тісному зв'язку, системній взаємодії та багатоаспектному інтенсивному взаємному впливі.

У процесі сучасної глобалізації туристичний ринок успадковує тенденції розвитку інших секторів світової економіки. Він перетворився з ринку продавців на *ринок споживачів туристичних продуктів.*

Це варто знати!

Концептуальні основи сталого розвитку започатковані В. І. Вернадським, який розглядав теорію сталого розвитку як учення про ноосферу – «стадію еволюції біосфери Землі, на якій у результаті перемоги колективного людського розуму почнеться гармонійний розвиток і людини як особистості, і об'єднаного суспільства, і відповідно зміненого людиною навколишнього середовища». Визначальну роль у розробці та реалізації концепції сталого розвитку відіграли Конференція ООН у Ріо-де-Жанейро (1992), на якій прийняли «Порядок денний на XXI століття», та Йоганнесбурзький самміт, що відбувся 2002 року у ПАР. Ратифіковані на міжнародному рівні документи визначили сталий розвиток (*Sustainable Development* – англ.) як соціоеколого-економічний розвиток сучасного покоління, який не загрожує діяльності прийдешніх поколінь. У загальному вигляді процес переходу до сталого розвитку можна розглядати як рух від певного стану несталості до деякого ідеального, що називається «сталим розвитком». Поняття «сталий розвиток туризму» та його основні принципи визначила Світова туристична організація наприкінці 1980-х років.

Цит. за: Менеджмент туристичної індустрії: підручник у 3-х частинах / Руденко В. П., Вацеба В. Я., Підгірна В. Н., Цепенда М. В. та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. С. 374 – 378.

Не зважаючи на досить тривалий час напрацювання теоретичних

положень концепції сталого розвитку, дослідники не дійшли спільної думки щодо дефініції сталого туризму. На сьогодні найбільш поширеними серед них є такі:

- 1) сталий розвиток туризму – це всі форми розвитку й управління туризмом, які не суперечать природній, соціальній, економічній єдності й добробуту сформованих суспільств у безстроковому періоді (*Світова федерація природних та національних парків*, 1992);
- 2) сталий розвиток туризму забезпечується в межах екологічної стійкості, дає змогу ефективно відновлювати продуктивність природних ресурсів; ураховує внесок місцевих громад у відпочинок туристів; передбачає рівність прав місцевого населення на економічні користі від туризму; ставить на перше місце побажання та потреби рецептивної сторони (*Tourist Concern & Wild World Fund*, 1992);
- 3) сталий розвиток туризму дає змогу сучасним мешканцям планети задовольнити власні потреби у відпочинку та рекреації без загрози втрати цієї можливості майбутніми поколіннями (*UNDP, Production and consumption branch*, 1998).

Згідно з «Порядком денним на XXI століття», принципи сталого розвитку туризму такі:

- 1) сприяння утвердженню повноцінного та здорового життя людини в гармонії з природою;
- 2) внесок у збереження, захист і відновлення екосистем Землі;
- 3) розроблення і застосування сталих моделей виробництва та споживання як основа для подорожей і туризму;
- 4) співпраця народів у сфері відкритої економічної системи;
- 5) скасування тенденцій протекціонізму у сфері надання послуг туристичного характеру;
- 6) обов'язковий захист довкілля як невід'ємна складова процесу розвитку туризму, повага відповідних законів;
- 7) участь громадян країни у розв'язанні проблем, пов'язаних із розвитком туризму, в тому числі тих, що стосуються їх безпосередньо;
- 8) забезпечення локального характеру прийняття рішень щодо планування туристичної діяльності;
- 9) обмін досвідом і впровадження найефективніших технологій туризму;
- 10) урахування інтересів місцевого населення.

В умовах сьогодення сутність сталого розвитку туризму розглядається як найважливіший фактор сталого розвитку суспільства загалом. Це положення чітко зафіксовано в *Глобальному етичному кодексі туризму*, ухвалені СТО в 1999 році. У ньому проголошено зобов'язання всіх

учасників туристичного процесу зберігати природне середовище з метою стійкого та збалансованого розвитку. Важливе місце належить ролі органів центральної, регіональної та місцевої влади, які мають підтримувати найбільш сприятливі для природного середовища форми туризму. З метою зміни негативного впливу великих туристичних потоків треба вживати заходи рівномірного розподілу туристів і відвідувачів, зменшуючи так дію фактора сезонності. Планування нових об'єктів туристичної інфраструктури потрібно здійснювати з урахуванням особливостей місцевості, гарантувати збереження звичного способу життя населення.

На це варто зважати!

Туристичний менеджмент реалізує принципи мікросоціального управління:

- 1) принцип «гуманізації виробничих відносин», що вимагає максимального врахування індивідуального потенціалу кожного працівника;
- 2) принцип «ділового партнерства», який передбачає згуртування різних груп працівників для процвітання туристичної фірми;
- 3) принцип «економічного децентралізму», що передбачає самостійність прийняття адміністративно-господарських рішень кожним підрозділом туристичної фірми.

Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму: навч. посіб. Київ : Знання, 2009. С. 12.

Враховуючи сучасний стан туристичної галузі, базуючись на аналізі нормативної, науково-практичної та статистичної інформації, вченими виявлено низку основних проблем, які перешкоджають ефективному розвитку туристичного ринку в Україні:

- 1) недосконала нормативно-правова база туристично-рекреаційної сфери, що обмежує потенційні можливості розвитку туристичної галузі, і, як результат – низька привабливість серед споживачів;
- 2) неефективний маркетинг, який є результатом непрофесійного застосування коштів, відведених на маркетингову діяльність, як на рівні окремо взятої туристичної компанії, так і в масштабах регіонів і держави в цілому;
- 3) недостатньо розвинена туристична інфраструктура, мережі доступних готелів у сфері туристично-рекреаційного бізнесу, низький рівень комфорту туристичних зон;
- 4) невідповідність сервісного обслуговування туристів міжнародним стандартам UNWTO (Всесвітня туристична організація, англ. – *World Tourism Organization*), нерозвинена система впровадження додаткових послуг, завищена цінова політика;
- 5) високий ступінь зношеності комунальної інфраструктури, зокрема – інфраструктури водопостачання та водовідведення, низька якість більшості автошляхів, транспортного обслуговування, нераціональне

використання природних ресурсів; нерівномірний розвиток туристично-рекреаційної інфраструктури, дисбаланс у розвитку соціально-культурних послуг;

- 6) недобросовісна робота контролюючих структур щодо відповідності заявлених у рекламній інформації умов відпочинку, переліку пропонованих послуг, розповсюдженні рекламної інформації, справжньому стану туристичних об'єктів;
- 7) недостатність корисної інформації про місця відпочинку, замовчування можливих недоліків і протипоказань туристичних подорожей, а також тривалість і складність процесу отримання дозволу на відвідування певної туристичної зони з урахуванням законодавчих вимог, правил і норм певної держави;
- 8) нестабільність економічної та політичної систем, масштабні бюрократичні перешкоди, високі податкові зобов'язання, які вимагають значних часових і фінансових витрат, відсутність чіткої стратегії розвитку і регулювання туристичної індустрії – все це є вагомими перешкодами на шляху ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності в галузі туризму та стабільного розвитку індустрії туризму в Україні.
- 9) соціально-психологічні проблеми: недостатня вмотивованість населення України з середнім і високим рівнем доходів на споживання продуктів внутрішнього туризму; часто низька престижність об'єктів внутрішнього туризму; часто залишковий принцип розвитку об'єктів туризму щодо інших сфер економіки та ін.;
- 10) організаційно-фінансові проблеми: недостатні інвестиції в об'єкти туристично-рекреаційної та забезпечує інфраструктури курортів і рекреаційних зон (отже, обмежена кількість надаваних основних і додаткових послуг, невисока якість окремих послуг і т.п.); недостатньо розвинена система підготовки та перепідготовки кадрів для сфери туризму і сервісу, що позначається на якості послуг і рівні обслуговування туристів.

Серед методів розв'язання основних проблем розвитку туризму в Україні найбільш продуктивними науковці вважають такі:

- сприяння попиту на туристичні послуги України через інвестування у матеріально-технічну базу туристичної інфраструктури;
- створення оптимальної системи використання природно-туристичних ресурсів країни;
- сприяння підготовці фахівців у сфері міжнародного туризму; у сприяння поліпшенню соціально-економічної ситуації з боку держави для створення комфортних умов для внутрішніх та зовнішніх інвесторів;

- здійснення діючого контролю за стандартизацією і сертифікацією готельних послуг;
- посилення державної підтримки інвестиційної діяльності;
- активне здійснення популяризації туристичних послуг України із урахуванням зокрема й психологічних закономірностей управління у туризмі.

Туризм за часи свого існування перетворився з важкодоступного відпочинку в індустрію масового оздоровлення для представників усіх рівнів населення всіх країн світу. Вихідним моментом формування сучасного туристичного ринку є передусім задоволення туристичних потреб, що лежать в основі попиту на туристичні послуги. Своєчасне та вірогідне визначення туристичних мотивів слугує гарантією задоволення туристичного попиту, що відбувається через систему пропозиції послуг і продуктів на ринку.

Для існування й ефективного функціонування підприємства загалом та його частин необхідно забезпечити злагоджене управління.

Управління – це керівна діяльність, спрямована на виконання основних завдань організації за неодмінного забезпечення прибутковості підприємства з урахуванням попиту та наявних ресурсів

Управління як процес (перебіг подій) творчого характеру у відповідний спосіб (координований та інтегрований) сприяє використанню матеріальних, людських, фінансових та інформаційних ресурсів підприємства. Також він забезпечує координування виробничих функцій (постачання, виробництво, продаж) завдяки здійсненню управлінських завдань – планування, прийняття управлінських рішень, організація, мотивація, контроль.

Це варто знати!

Туристичний менеджмент передбачає виконання таких функцій та завдань:

- стратегічне управлінське планування;
- організація управління туристичним підприємством (фірмою);
- координація інтеграції всіх підрозділів туристичного підприємства;
- управління людьми та їх професійним зростанням, створення умов і стимулів для найбільш повного використання потенційних можливостей працівників.

Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму: навч. посіб. Київ : Знання, 2009. С. 14.

Планування тлумачиться у туристичному менеджменті як різновид управлінської дії, яка, спираючись на прогнози щодо майбутнього стану туристичної організації та зовнішнього простору її функціонування, визначає мету, завдання й створює орієнтири для її бізнесової діяльності на перспективу. Стратегічне планування містить визначення місії та мети

туристичної організації, аналіз середовища та стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії.

Це варто знати!

Провідним вектором функціонування туристичних інфраструктурних елементів є задоволення потреб споживачів у туристичних послугах. Провідним видом їх діяльності є комплектування та реалізація туристичного продукту – комплексу туристичних послуг, що задовольняють потреби туриста під час його подорожі.

(Цит. за: *Менеджмент туристичної індустрії: підручник у 3-х частинах* / Руденко В. П., Вацеба В. Я., Підгірна В. Н., Цепенда М. В. та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. С. 96.

Ф

ункціонування організацій передбачає *прийняття чисельних управлінських рішень*. Вони відрізняються за змістом, термінами дії й розробки, спрямованістю і масштабами впливу, рівнем прийняття, інформаційною забезпеченістю тощо. Рішення – це припис до дії відповідно до мети розв’язання проблеми; це висновок за результатами всебічного аналізу розвитку та прогнозування певної ситуації.

На кожному підприємстві, у кожній туристичній організації процес розробки і прийняття управлінських рішень має свої особливості; він визначається специфікою діяльності організації, її структурою, організаційною культурою, досвідом керівників і управлінського персоналу: наприклад, креативний менеджер може запропонувати тур із насиченою програмою розваг і активного відпочинку (дайвінг, парашутний спорт, рафтинг) тоді як менеджер із консервативним стилем роботи, щоб уникнути невдоволення клієнтів, запропонує стандартний туристичний пакет.

За своїми якісними характеристиками й очікуваними результатами усі рішення можна поділити на чотири рівні:

- 1) *операційний* (рутинний) рівень – найнижчий рівень ухвалення рішень, за допомогою яких реалізується поточна діяльність фірми (рішення, що стосуються технологій, виробничого процесу, приміром, складання розкладу й регламенту роботи тощо).
- 2) *селекційний* (вибірковий) рівень – припускає вибір рішення з кількох альтернатив (приміром, відкриття фірмою філії в тому чи іншому регіоні). У даному випадку потрібне більш глибоке опрацювання (підписання договору про співпрацю з тією чи іншою авіакомпанією, вибір країни для створення туристичної поїздки тощо);
- 3) *адаптаційний рівень*: прийняття рішення цього рівня потребує апробації; виконуються моделі, схеми, проводяться дослідження, результати вивчення питання адаптуються до запитів персоналу (наприклад, для впровадження певних програм і сайтів у соцмережах для реклами та розвитку туристичної фірми на стадії апробації

обирається одна – дві мережі, вивчається продуктивність даної форми роботи, за результатами – приймається рішення);

- 4) *інноваційний рівень* – приймаються принципово нові рішення, впроваджуються програми нововведень, що потребують цілеспрямованого організованого пошуку змін та аналізу тих можливостей, які ці зміни можуть дати для розвитку економічної або соціальної сфери діяльності.

Прийняття ефективних управлінських рішень суб'єктом туристичної індустрії з урахуванням особливостей і специфіки його діяльності рекомендується виконувати згідно з моделлю прийняття управлінських рішень у комунікаційному процесі. Вона має вигляд взаємопов'язаних блоків, які характеризують етапи прийняття управлінських рішень у контексті реалізації поставленого завдання:

- 1) *збір і фільтрація інформації* (наприклад, збір інформації про розташування підземних ходів та печер для проведення екскурсії, відсіювання занедбаних та небезпечних місць тощо);
- 2) *діагностика проблеми* (наприклад, вивчення труднощів маршруту, можливостей виникнення проблем: погіршення погоди, обвал, розріджене або забруднене повітря тощо);
- 3) *вибір методів і оцінка альтернатив* (передусім варто використати метод мозкового штурму для вирішення питань зі створення маршруту, розробкою альтернативного маршруту на випадок непередбачуваних умов тощо);
- 4) *прийняття рішення, його реалізація і контроль* за виконанням (наприклад, проведення екскурсії за туристичним маршрутом згідно із попередньо узгодженим планом; з боку менеджера – безпосередній контроль за результатами проведеної екскурсії).

Варто також зважати, що основою функціонування будь-якої організації є людський ресурс.

*Ви не досягнете успіху,
якщо вам нецікаві люди та їхні потреби
Рассел Х. Конуелл*

Тож після означення перспектив організації та завершення її побудови особливого значення набувають питання створення максимальної зацікавленості працівників у результатах діяльності організації, тобто *мотивування*.

У туристичній галузі управління передбачає урахування двох аспектів мотивування:

- *мотивацію здійснення подорожей* (мотиви, які спонукають людину подорожувати);

- *мотивацію трудових відносин*, зорієнтованої на поліпшення якості та лояльності персоналу організації.

Важливу роль у функціонуванні організації відіграє *контроль*, що зумовлює конструктивні напрями регулювання діяльності: аналіз результатів діяльності з просування послуг на туристичний ринок і перевірка того, наскільки ці результати відображають використання можливостей туристичної фірми. Тож у системі туристичного менеджменту значну роль відіграють керівники служб маркетингу фірми, що займаються аналізом маркетингової ситуації та здійснюють контрольні функції; це передусім службові особи туристичної фірми: керівники служб збуту, реклами, розробники продукту, спеціалісти з ціноутворення, дослідники ринку.

Загалом туристичний менеджмент тлумачиться як сукупність раціональних методів і організаційних важелів управління туризмом, визначається як процес, під час якого група осіб спрямовує свої спільні зусилля на досягнення загальної мети, а саме – розвиток туризму.

На це варто зважати!

Менеджер [туристичної індустрії – Т.Н.] домагається зміцнення позицій на ринку шляхом підвищення ефективності експлуатації туристичних ресурсів. Він докладає максимум зусиль, щоб уникнути фінансових потрясінь в умовах ринку. В умовах конкуренції менеджер намагається створити умови для подальшої успішної діяльності туристичних підприємств. Успішна операція менеджера має приносити такий прибуток, який дав би можливість акумулювати суму коштів, достатню для розширеного розвитку бізнесу, уникаючи можливих ризиків у майбутньому. Менеджер знижує соціальну напруженість на підприємстві та в суспільстві, усуваючи конфлікти між керівниками та працівниками.

Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму: навч. посіб. Київ : Знання, 2009. С. 17.

Розбудова туристичної індустрії у ХХІ столітті, посилення взаємозв'язків і взаємозалежностей у складній системі туризму вимагають, щоб менеджери стали інтелектуальною елітою суспільства, принциповими та кваліфікованими спеціалістами, а тому доступ до управління туристичною діяльністю повинен ґрунтуватися на якості освіти й освоєнні та використанні конкретних знань, а не на сімейних, приятельських економічних чи політичних зв'язках (цит. за: Король & Крачило, 2009: 19). Соціальна відповідальність і відповідність управлінської діяльності етичним нормам суспільства має бути орієнтирами в роботі менеджерів, і зокрема – у галузі туризму.

Системні теоретико-емпіричні дослідження науковців доводять, що без опанування теорією та мистецтвом менеджменту туристичним підприємствам України не досягти рівня світової ефективності експлуатації туристичних ресурсів і конкурентоспроможності туристичних послуг на світовому ринку.

ЛІТЕРАТУРА ДО ІІІ РОЗДІЛУ

1. Бех В. П., Бех Ю. В., Попов С. М. Соціальне управління у контексті саморегуляції соціального організму країни: монографія / за наук. ред. В. П. Бека. Київ: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, Запоріжжя : «Просвіта», 2012. 572 с.
2. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с.
3. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми : ВТД – Університетська книга, 2010. 334 с.
4. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління: навчальний посібник. Київ: Університетська книга, 2022. 648 с.
5. Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму: навчальний посібник. Київ : Знання, 2009. 248 с.
6. Михайлов С. І. Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 536 с.
7. Менеджмент туристичної індустрії: підручник у 3-х частинах / Руденко В. П., Вацеба В. Я., Підгірна В. Н., Цепенда М. В. та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. 504 с.
8. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник для вузів. Київ : Академвидав, 2003. 568 с. (Альма-Матер).
9. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2016. 150 с.
10. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2007. 416 с.
11. Шандор Ф. Ф., Кляп М. П. Сучасні різновиди туризму: підручник. Київ: Знання, 2013. 334 с. (Вища освіта ХХІ століття).

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поясніть сутність управління як явища об'єктивного світу.
2. Яка відмінність між технічним, біологічним та соціальним управлінням?
3. Проаналізуйте підходи до класифікації функцій управління. Що їх поєднує і чим вони відрізняються?
4. Визначте психологічні особливості планування діяльності в організації. Чим, на вашу думку, відрізняється планування і проектування діяльності?
5. У чому виявляється психологічна специфіка прийняття управлінських рішень?
6. У чому полягає психологічний сенс функції контролю у системі управління?
7. Чи доцільно, на ваш погляд, розрізняти поняття «управління» і «менеджмент»?

8. Охарактеризуйте основні функції та завдання туристичного менеджменту.
9. Назвіть принципи мікросоціального управління у туризмі.

СЛОВНИК БАЗОВИХ ПОНЯТЬ

Делегування повноважень – процес тимчасового передання керівником частини задалегідь визначених завдань та необхідних для їх виконання повноважень своїм безпосереднім підлеглим, котрі приймають на себе відповідальність за їх виконання

Планування (*planning, programming*) визначається як процес визначення цілей організації і віднайдення найбільш ефективних методів і засобів їх досягнення в умовах дії обмеження ресурсів і часу

Прийняття управлінського рішення – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної мети на основі перетворення вихідної інформації

Прогнозування – процес (та/ або функція управління), спрямований на передбачення на основі наявних даних на пряму, характеру і особливостей розвитку та закінчення явищ і процесів у природі й суспільстві

Соціальне управління – діяльність, спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях людей і організацій з метою досягнення окреслених суспільно значущих цілей

Стратегічне планування (*Strategic Planning*) – це довгострокове планування на основі проміжних цілей

Субординація (від лат. *sub* – під, близько, навколо; у складних словах позначає: 1) знаходження внизу, під чим-небудь; 2) підпорядкованість; 3) другорядність + *ordinatio* – приведення до ладу, до порядку) – дотримання рангів, суворе підпорядкування молодших старшим у відповідності із правилами службової дисципліни

Управління – це цілеспрямований вплив на керований об'єкт (підприємство, підрозділ, співробітників, процеси) з боку суб'єкта управління (менеджерів, керівників) в умовах обмежень і відповідно до обраного критерію ефективності

Управління туристичною діяльністю – це виконавське мистецтво керівництва туризмом, що вимагає від керівника динамізму, виявлення індивідуальності, швидкої адаптації до ситуації, яка може швидко змінюватися

Цілепокладання – 1) процес формування мети на основі врахування особливостей виконавців діяльності, у ході якого передбачається досягнення певних результатів; 2) смисло-утворюючий зміст практики, що полягає у формуванні цілі як суб'єктивно-ідеального образу бажаного і втіленні її в об'єктивно-реальному результаті діяльності (цілереалізації).

РОЗДІЛ IV

СУБ'ЄКТНІ ВИМІРИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Психологічні властивості особистості

Жодна інституція не може вижити, якщо для управління їй потрібен геній або супермен. Вона повинна бути організована таким чином, щоб керувати нею змогла проста людина

Пітер Друкер



Менеджер – людина, яка професійно здійснює функцію управління у ринковій системі відносин. Разом з тим у вимірах управлінської діяльності актуалізуються й особистісні властивості менеджера, що позначається на форматуванні стилю управлінської діяльності, мотивації управлінських рішень та взаємодії менеджера із підлеглими. Саме тому фахова підготовка керівника, і зокрема у галузі туристичної індустрії, потребує розуміння координат вибудовування кадрової політики організації: усвідомлення керівником сутності власної Я-концепції, урахування особистісних властивостей працівників та специфіки управління людськими ресурсами.

4.1.1. Поняття особистості у психології

У царині психологічної науки особистісні властивості постають як внутрішні резерви людини, які варто вивчати, розвивати і враховувати у діяльності організації. Розуміння керівником особистісних характеристик людини сприяє вибудовуванню адекватної системи управління персоналом.

Людина – родове поняття, що вказує на дотичність істоти до вищого ступеня розвитку живої природи – людського роду; специфічна, унікальна єдність біологічного, соціального та психічного

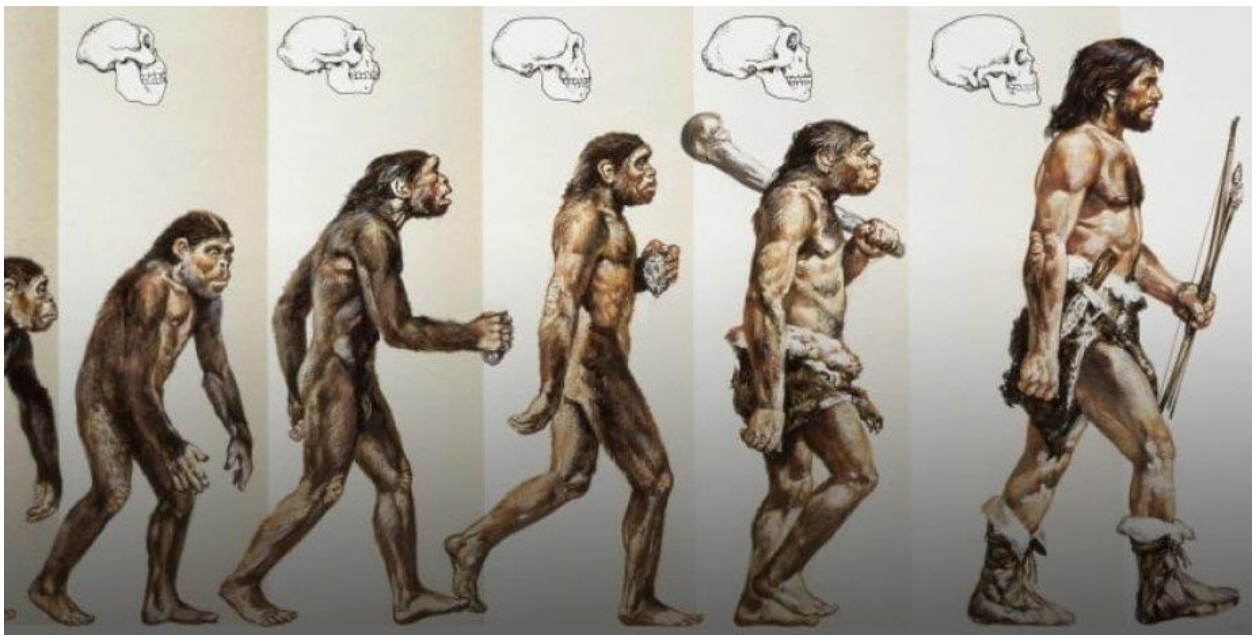
Як істота біологічна, людина підпорядкована біологічним і фізіологічним законам, як істота соціальна – є частиною соціуму і продуктом суспільного розвитку.

Відображення біологічної сутності людини зумовлене біологічними і фізіологічними законами еволюції живих організмів; біологічний контур людини засвідчує поняття *індивід*.

Індивід (лат. *Individuum* – неділиме) – одинична природна істота, представник біологічного виду (для людини – *homo sapiens*), що є продуктом філогенетичного та онтогенетичного розвитку

Біологічна сутність людини як індивіда характеризує тілесну організацію (окремість конкретної людини), що відзначається:

- прямоходінням;
- пристосованими до праці руками;
- високорозвиненим мозком;
- морфологічними ознаками.



Кожна людина народжується індивідом, але у процесі розвитку (в онтогенезі) набуває ознак *особистості* – носія свідомості і суб'єкта цілеспрямованої діяльності.

Поняття *особистість* засвідчує соціальний контур людини.

На розвиток особистості впливають у єдності такі фактори як природні задатки, вплив соціального середовища і виховання.

Особистість – соціалізований індивід; якість, що набувається індивідом у процесі засвоєння соціальних норм поведінки

Особистість тлумачиться у психології як «свідомий індивід» (у термінології Б. Г. Ананьєва) – суспільний продукт; це людина, здатна до свідомої організації та регуляції діяльності. Особистісна сутність людини представлена соціально зумовленими психічними характеристиками, що виявляються у суспільних зв'язках та відносинах, зумовлюють поведінкові сценарії та особливості рольової поведінки.



Як суб'єкт діяльності особистість відображує здатність «керувати» життям притаманним лише людині засобом – вчинком. «Особистість виявляє себе за допомогою *вчинку*, в якому вона народжується і можливостями якого користується, – наголошує П. А. М'ясоїд. – Це і свідомість, і несвідоме, і здібності, і характер. Це і є *самодетермінація (психічна причинність)*, адже відношення «суб'єкт – життя» реалізується шляхом саморозвитку, саморуху (М'ясоїд, 2001: 204).

Вчинок, зумовлений життєвими подіями і сценарієм життя особистості, і саме життя є підґрунтям її активного *ставлення* до світу. Вона здійснює *вибір*, у тому числі й власної діяльності, й несе тягар відповідальності за нього, залишаючись при цьому в межах власної діяльності. Тож свобода особистості насправді «полягає у свідомому використанні нею власних інструментальних (фізіологічних і психологічних) засобів для реалізації своєї *спрямованості*» (цит. за: М'ясоїд, 2001: 204).

Упродовж життєвого шляху людини здійснюється процес її соціалізації – інтеграції індивіда в суспільство, у різноманітні типи соціальних спільнот (соціальні групи, соціальні інститути, соціальні організації) шляхом засвоєння елементів культури, соціальних норм і цінностей, на основі яких формуються соціально значущі риси особистості. Разом з тим досвід і життєтворення кожної окремої людини є її індивідуальним надбанням, а процес розвитку особистості – завжди неповторний.

Індивідуально-психічний контур існування людини, її самобутність засвідчує поняття *індивідуальність*, що характеризує здатність людини відображувати світ у суб'єктивних образах, планувати і прогнозувати вчинки і діяльність; індивідуально-типологічні властивості людини забезпечують

форматування властивого лише їй стилю взаємозв'язків із навколишнім світом.

Індивідуальність – особистість у її конкретному варіанті виявлення; унікальне поєднання своєрідних психічних властивостей людини, що відрізняє її від інших

Сутнісні виміри індивідуальності людини підтверджують своєрідність, унікальність психіки особистості, що виявляється у рисах темпераменту, характеру, у специфіці інтересів, властивостей, задатків та здібностей людини, у структурі інтелекту та потребово-мотиваційної сфери кожної окремої особи.



У психологічному аспекті до індивідуальних особливостей людини можна віднести:

- індивідуально-типологічні характеристики (особливості темпераменту, характеру);
- спрямованість особистості: інтровертність (прагнення уникнути активного спілкування, взаємодії з іншими, орієнтованість на власні цінності) або екстравертність (прагнення до спілкування з іншими, відчуття піднесення від взаємодії з людьми);
- характеристики задатків і здібностей;
- особливості інтелектуальної діяльності і когнітивного стилю людини: імпульсивність (діяльність здійснюється методом спроб і помилок, характеризується спонтанністю самовиявів, швидкою реакцією) або аналітичність (особі потрібно більше часу на засвоєння й обробку

інформації); полезалежність (особа не здатна виокремити необхідну інформацію з «фонові», залежить від ситуації або контексту) або полenezалежність (людина легко розрізняє основну і другорядну інформацію, не залежить від ситуації або контексту) тощо;

- рівень домагань і самооцінку особистості;
- особливості виконання діяльності (індивідуальний стиль діяльності як відносно стійка система психологічних засобів, прийомів, навичок реалізації прийнятих рішень);
- научуваність тощо.

Психологічною наукою доведено, що індивідом людина народжується, засвоюючи норми і правила поведінки, стає особистістю, а потім усе життя відстоює право називатися індивідуальністю.

Багатоаспектність форм виявлення *особистості* зумовлює необхідність урахування її структурних вимірів. Зокрема варто зважати на такі рівні:

- 1) *загальнолюдські властивості* (психофізіологічні властивості, морфологічні структури мозку, властивості психічних явищ: відчуття, сприймання пам'ять, мислення, емоційно-вольова сфера тощо);
- 2) *соціально-специфічні риси* (соціальні установки, соціально-обумовлені ролі, ціннісні орієнтації тощо);
- 3) *індивідуально-типологічні властивості* (темперамент, характер, здібності, самосвідомість).

Це варто знати!

Згідно із схемою К. К. Платонова, у структурі особистості виділяють чотири підструктури:

- 1) біологічну підструктуру: темперамент, вікові, статеві властивості;
- 2) психічну підструктуру: відчуття, емоції, пам'ять, сприйняття, мислення, почуття, воля;
- 3) підструктуру соціального досвіду: набуті знання, навички, уміння, звички;
- 4) підструктуру спрямованості особистості: інтереси, схильності, ідеали, переконання.

Цит. за: Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XX – початок XXI ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. С. 13.

Врахування елементів структури особистості дозволяє розглядати особистість як багаторівневу складно структуровану систему, що поєднує у собі психофізіологічний, психічний та соціально-психічний рівні.

Означене відповідає запитам сучасної культури управління, що базується на урахуванні особистісних та індивідуально-типологічних властивостей людини.

4.1.2. Індивідуально-типологічні властивості людини

Індивідуальність визначає мету, а мета

визначає успіх

Джон У. Марріотт

Темперамент

Важливе місце у структурі індивідуально-типологічних властивостей людини посідає *темперамент*, що визначає динамічну сторону поведінки. Традиційно темперамент розглядається як вроджений динамічний стереотип реагування особи у вимірах активності (ступеню енергійності, стрімкості, швидкості реакцій або, навпаки – пасивності, реактивності, інертності) та емоційності (особливостей перебігу емоційних реакцій, тривожності, чутливості).

Темперамент (від лат. *temperamentum* – *стійка суміш компонентів; устрій*) – стійке поєднання індивідуальних **вроджених** психофізіологічних особливостей індивіда, пов'язаних із **динамічними** (темпом, ритмом, інтенсивністю психічних процесів), а не змістовними аспектами діяльності та поведінки

Розрізняють 3 сфери прояву темпераменту:

- загальна активність – інтенсивність і обсяг взаємодії людини із навколишнім середовищем – фізичним і соціальним; швидкість і стійкість психічних процесів (інертність, пасивність, реактивність або активність);
- особливості моторної сфери – темп, ритм, швидкість рухових реакцій, жестикуляції;
- властивості емоційності – особливості виявлення чутливості, вразливості.

Темперамент виявляється системою певних психічних проявів у діяльності сууб'єкта, поєднання яких дозволяє розрізнати чотири типи темпераменту:

- меланхолійний,
- холеричний,
- сангвінічний,
- флегматичний.

Урахування особливостей динамічного стереотипу поведінки людини при організації її діяльності та поведінки є необхідною передумовою оптимізації даної діяльності. Вагому роль відіграє урахування темпераменту й при професійному відборі кадрів; швидкість опрацювання інформації, розподіленість уваги, стресостійкість та інші пов'язані із темпераментом властивості людини можуть стати особистісним ресурсом людини. Варто зважати, що темперамент є вродженою (природною), стійкою основою поведінки людини, тому доцільно намагатися віднайти для кожного типу

темпераменту найбільш оптимальні способи реалізації його ознак, які будуть доречними для конкретного виду діяльності. Кожна людина, тренуючись у виконанні певних професійних завдань, напрацьовує прийнятний темп і стиль діяльності.

Це цікаво!

Поняття «темперамент» (від лат. *temperamentum* – «суміш хімічних компонентів»), рівне йому за значенням грецьке слово «красис» (грец. *Κράσις*, «злиття, змішування») ввели лікарі античності *Гіппократ* і *Гален*. Вони припустили, що існують стійкі індивідуальні відмінності у співвідношеннях між хімічними системами, які регулюють поведінку людини. Незважаючи на те, що Гіппократ серед перших вказав на роль мозку в загальній регуляції поведінки, найбільш стійкі індивідуальні відмінності він приписував відмінностям у сумішах нейро-гуморальних рідин тіла. У той час теорії хімічних факторів (*humors*) описували в основному кліматичні і природні фактори.

На відміну від цих теорій Гіппократ припустив, а Гален пояснив темперамент як індивідуальне поєднання внутрішніх хімічних систем людського організму, з переважанням одного з «життєвих соків» (чотирьох елементів):

- *лімфи* (грец. *Φλέγμα*, флегма) робить людину спокійною і повільною – флегматиком;
- *жовтої жовчі* (грец. *Χολή*, холі, «жовч, отрута») робить людину істеричною й імпульсивною, «гарячою» – холериком;
- *крові* (лат. *Sanguis*, сангвіс, «кров») робить людину рухливою і веселою – сангвініком;
- *чорної жовчі* (грец. *Μέλαινα χολή*, мелена холе, «чорна жовч») робить людину сумною і боязкою – меланхоліком.

Люди з різко вираженими рисами певного темпераменту не так вже й часто зустрічаються, найчастіше у людей буває змішаний темперамент в різних поєднаннях. Але переважання рис будь-якого типу темпераменту дає можливість віднести темперамент людини до певного типу

Однак для цього будуть потрібні певний резерв часу і нервово-психічні витрати. Тому, враховуючи індивідуальні властивості співробітників, можна підібрати такі форми діяльності (за напруженням, темпом роботи, наявністю стресових ситуацій тощо), до яких буде легше адаптуватися людини із певним типом темпераменту.

Існують дані, що особи із рухливою нервовою системою (холерики, сангвініки) краще, ніж інертні (флегматики) засвоюють моторні навички, переключають та розподіляють увагу. При невдачах у виконанні завдань в осіб з інертною нервовою системою частіше виникає стан напруження або невдоволення. Змінення звичних і повторюваних умов діяльності може спричинити сильне емоційне напруження для осіб із слабкою нервовою системою, що дезорганізує діяльність. Особи із сильною нервовою системою у ситуації новизни виявляють більшу сміливість та ініціативу. За результатами проведених досліджень доведено, що сангвініки і флегматики

дещо випереджають меланхоліків і холериків у вирішенні задач на розмірковування, котрі не передбачають швидкісних компонентів як умову успішності.

Це варто знати!

Важливим етапом в історії вивчення темпераментів стало вчення І. П. Павлова про типи нервової системи (*типи вищої нервової діяльності*), що є спільними для людей і вищих ссавців. Знаний фізіолог довів, що фізіологічною основою темпераменту є тип вищої нервової діяльності, який визначається співвідношенням основних властивостей нервової системи: сили, врівноваженості і рухливості процесів збудження і гальмування, що протікають в нервовій системі.

І. П. Павлов виділив 4 чітко окреслених **типи вищої нервової діяльності** (певних комплексів основних властивостей нервових процесів), які співвіднесені з типами темпераменту за Гіппократом:

- *слабкий тип* характеризується слабкістю процесів збудження і гальмування – меланхолік;
- *сильний неврівноважений тип* характеризується силою процесу збудження і відносною слабкістю процесу гальмування – холерик, «нестримний» тип;
- *сильний урівноважений рухливий тип* – відповідає ознакам сангвініка, «живого» типу;
- *сильний урівноважений, але з інертними нервовими процесами* – флегматик, «спокійний» тип.

Темперамент як природжений конституційний вид нервової діяльності – генотип, під різноманітними впливами навколишнього середовища перетворюється у фенотип, характер

Серед основних ознак темпераменту В. С. Мерлін називав його обумовленість властивостями нервової системи.

Притаманні людині властивості нервової системи не можуть безпосередньо впливати на те, чим вона цікавиться, які знання і уміння стають її надбанням. Проте вони певним чином впливають як на процес засвоєння, так і на те, як реалізує, використовує людина свої знання і уміння у діяльності.

Важливими ознаками також вважалися регулювання динаміки психічної діяльності (див., наприклад, *Рис.4.1.*, *Рис.4.2.* та *Рис.4.3.*), виявлення своєрідної динаміки окремих психічних процесів, стійкий характер виявлення даних ознак у поведінці, що дозволяє говорити про тип темпераменту.

Знання нейродинамічних особливостей співробітників та їх прояву у діяльності дозволить керівнику (менеджеру) прогнозувати успішність результатів професійної діяльності, спрямовуючи зусилля, з одного боку, на закріплення їх адекватного виявлення, а з іншого – на подолання чи компенсацію небажаних проявів у поведінці та діяльності виконавців певного завдання. Разом з тим, якщо особистість навчиться будувати свою

роботу із урахуванням психофізіологічного потенціалу, вона зможе уникнути таких небажаних станів, як перевтомлення і перевантаження.

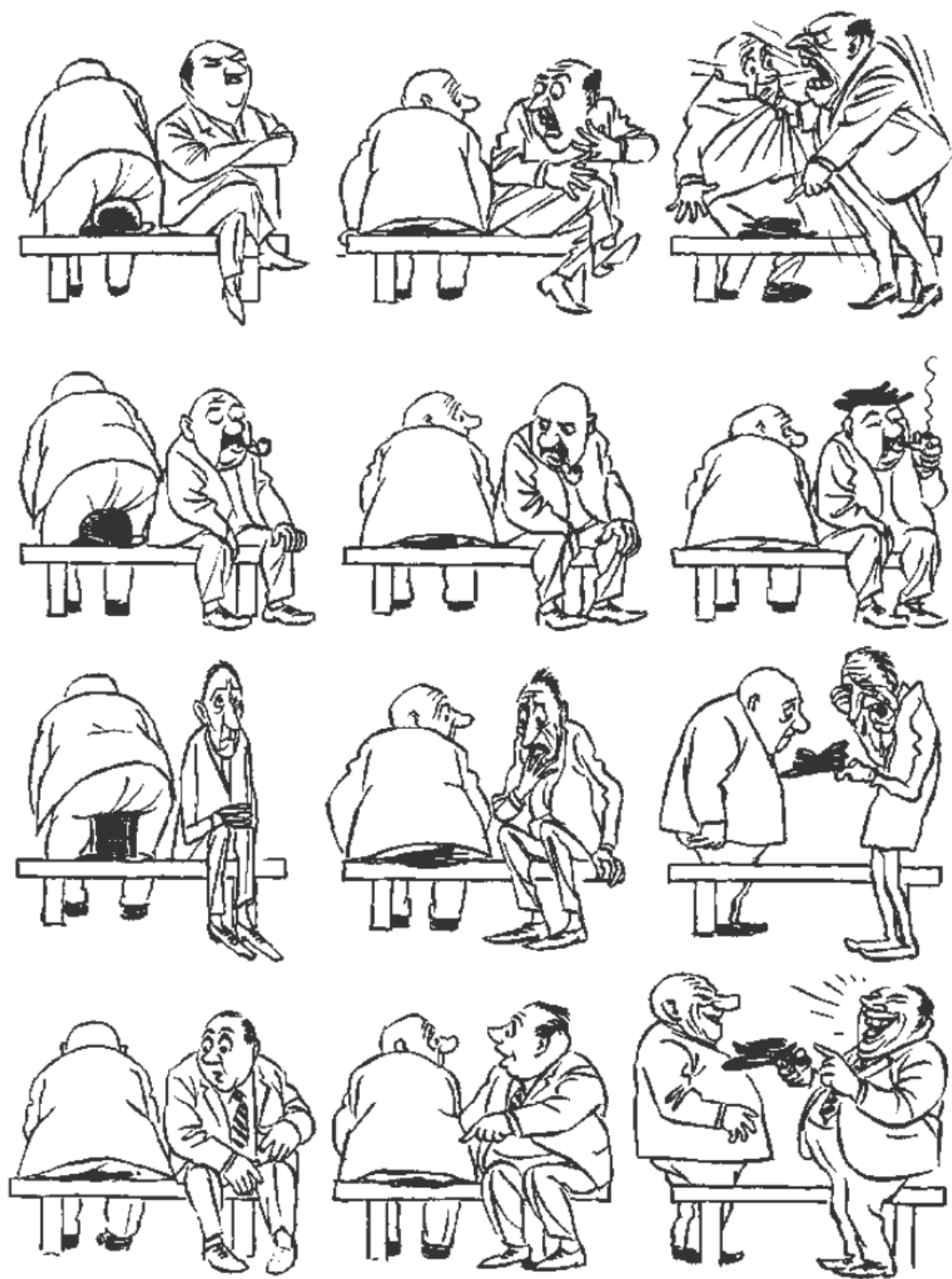


Рис. 4.1. Типи темпераменту (холерик, флегматик, меланхолік, сангвінік) у малюнках данського художника-карикатуриста Херлуфа Бідструпа

Щоб жити на повну силу, ви маєте цінувати і використовувати усі аспекти вашого характеру

*Чин-Нінг Чу
президент асоціації Азіатських консультантів із маркетингу*

Флегматик



Меланхолік



Холерик



Сангвиник

Рис. 4.2. Типи виявлення темпераменту в ігровій діяльності у малюнках данського художника-карикатуриста Херлуфа Бідструпа

Узагальнюючи дослідження особливостей діяльності осіб із різними типами нервової системи, можна виокремити певні стильові особливості професійної діяльності людини (Табл.4.1.).

**Стильові особливості діяльності осіб
із різним типом нервової системи**

Особи із сильною нервовою системою (холерики, сангвініки, флегматики)	Особи із слабкою нервовою системою (меланхоліки)
Відмінності у динаміці впрацювання і втомлюваності	
Менше втомлюються і через це менше витрачають часу на відпочинок; виконання завдань «за один підхід»	Більша втомлюваність і необхідність спеціального відпочинку після виконання складних завдань; часті перерви під час виконання завдань
Надають перевагу роботі не в абсолютній тиші наодинці, а разом із товаришами	Для виконання діяльності потребують повної тиші і усамітнення
Відмінності у впливі напруження	
У ситуації напруження спостерігається певне збільшення ефективності розумової діяльності, орієнтовні і контрольні дії ще більше зливаються із виконавчими	Звуження обсягу розумової діяльності, певне зниження її ефективності; більше розмежування орієнтовних, виконавчих і контрольних дій
Скорочення загального часу виконання завдань	Загальна тривалість виконання завдань збільшується
Відмінності обумовлені обсягом розумової діяльності	
Підготовчі, виконавчі і контрольні дії відносно «злиті», через це менше часу витрачається на підготовку до роботи і самоконтроль	Відносна самостійність підготовчих, виконавчих і контрольних дій у виконанні завдань, значна тривалість підготовчих дій і дій самоконтролю
Виправлення, доповнення елементів дії здійснюються здебільшого під час поточної роботи	Більша частина виправлень і доповнень вносяться під час перевірки результатів дій
Протягом тривалого часу можуть пам'ятати і опікуватися паралельно кількома завданнями, спеціально їх не плануючи і не розподіляючи за часом виконання у вигляді складання плану роботи	Переважно розпочинають нову роботу лише після повного завершення попередньої; виконання завдань, отриманих на тривалий термін, заздалегідь планується, складаються плани занять на день, тиждень тощо
Конспективність письмового мовлення (використання переважно простих речень, із меншою кількістю слів і смислових одиниць в одному реченні і слів у одній смисловій одиниці)	Переважання у письмовому мовленні складних конструкцій із різноманітними підрядними зв'язками, велика розгорнутість висловлювань (більша кількість одиниць і слів у реченні)
Перевага усного мовлення перед письмовим викладенням своїх думок	Перевага письмового мовлення перед усним викладенням інформації

Прояви лабільності – інертності нервової системи знаходять своє вираження у швидкісних, темпових показниках виконання різноманітних видів діяльності (наприклад, у динаміці мовленнєвого вираження думок, у швидкості актуалізації наявних знань, у швидкості реагування на зовнішні подразники, у продуктивності діяльності у ситуації, пов'язаній із лімітом часу, у легкості чи складності переходу на інший спосіб дії тощо).

Прояви сили – слабкості нервової системи виражаються у показниках працездатності людини, тобто в умінні протягом тривалого часу витримувати концентроване збудження; у показниках, що відображають здатність людини витримувати дію надсильного подразника; у здатності людини протистояти діям сторонніх подразників; у показниках реактивності, чутливості до подразників.

Серед ситуацій, в яких виникають труднощі у осіб зі *слабкою нервовою системою* (меланхолійний темперамент), звертають увагу зокрема такі:

- тривала напружена робота: особа зі слабким динамічним психотипом швидко втомлюється, втрачає працездатність, починає припускатися помилок, повільніше опрацьовує інформацію;
- відповідальна, самостійна робота, що вимагає емоційного, нервово-психічного напруження, особливо у ситуації обмеженого часу;
- ситуації, коли керівник у швидкому темпі (або несподівано) ставить питання й очікує на них швидкої відповіді;
- робота після невдалих дій, оцінених керівником негативно, після зауважень;
- робота у ситуації, що вимагає відволікання (зокрема на репліки та/або коментарі керівника, інших співробітників);
- робота у ситуації, що вимагає розподілу уваги або її переключення з одного виду роботи на інший;
- робота у гамірних, неспокійних обставинах;
- робота із запальним, нестриманим керівником (або клієнтом);
- ситуація, коли потрібно в обмежений термін опрацювати значну за обсягом і різноманітну за змістом інформацію.

У здобувачів освіти із *інертним психодинамічним стереотипом поведінки* (флегматичний темперамент) особливі труднощі виникають у ситуаціях, коли:

- потрібно виконувати групові завдання, різноманітні за змістом і за способами розв'язання;
- менеджер вимагає опрацювання у досить високому темпі великого масиву інформації без чіткої схеми діяльності;

- час роботи обмежений і вчасне невиконання завдання загрожує санкціями (негативною оцінкою, покаранням тощо);
- потрібне часте відволікання (на репліки менеджера, відповідь чи запитання іншого співробітника);
- менеджер ставить несподіване завдання і очікує швидкого вирішення проблеми;
- необхідне швидке переключення уваги з одного виду роботи на інший;
- оцінюється продуктивність виконання завдання на початкових стадіях реалізації проекту;
- потрібно виконувати завдання на кмітливість при швидкому темпі роботи.

У зазначених ситуаціях у осіб із сильною і лабільною нервовою системою існують переваги перед особами із слабкими й інертними динамічними стереотипами реагування: подібне коло вимог в цілому відповідає їхнім нейрофізіологічним особливостям та їх звичним, природним реакціям.

Особи із слабкою або інертною нервовою системою діяти у таких умовах, згідно зі своїми природними можливостями, не можуть, тому що динамічні особливості їх нервової системи, з одного боку, та динамічні характеристики побудови ситуації у професійній діяльності, з іншого, суперечать одне одному. Успішна діяльність в деяких ситуаціях їм взагалі не доступна, в інших – вони можуть успішно діяти лише за наявності спеціально напрацьованих адаптивних прийомів.

Для особистостей із сильною нервовою системою, а також для осіб із лабільною нервовою системою певні труднощі викликають ситуації, що вимагають одноманітної, монотонної діяльності. У таких ситуаціях вони часто вдаються до різних способів урізноманітнення власної діяльності: відволікаються від справи, розмовляють із сусідами, ставлять питання їм або керівнику тощо.

Розглянуті положення переконливо свідчать про необхідність індивідуального підходу до організації діяльності персоналу та власної діяльності керівника.

Роль нейродинамічного стереотипу поведінки і діяльності (темпераменту) у роботі із персоналом полягає перш за все у тому, що темперамент певним чином дозволяє оптимально використовувати персональний ресурс особистості, створюючи сприятливі (або руйнівні) умови для професійної діяльності

Усвідомлення психофізіологічної складової поведінки особистості (і керівника, і співробітників) дозволяє цілеспрямовано управляти діяльністю персоналу; намітити шляхи подолання труднощів, що виникають у суб'єктів професійної діяльності, із урахуванням індивідуальних особливостей

динамічного стереотипу поведінки.

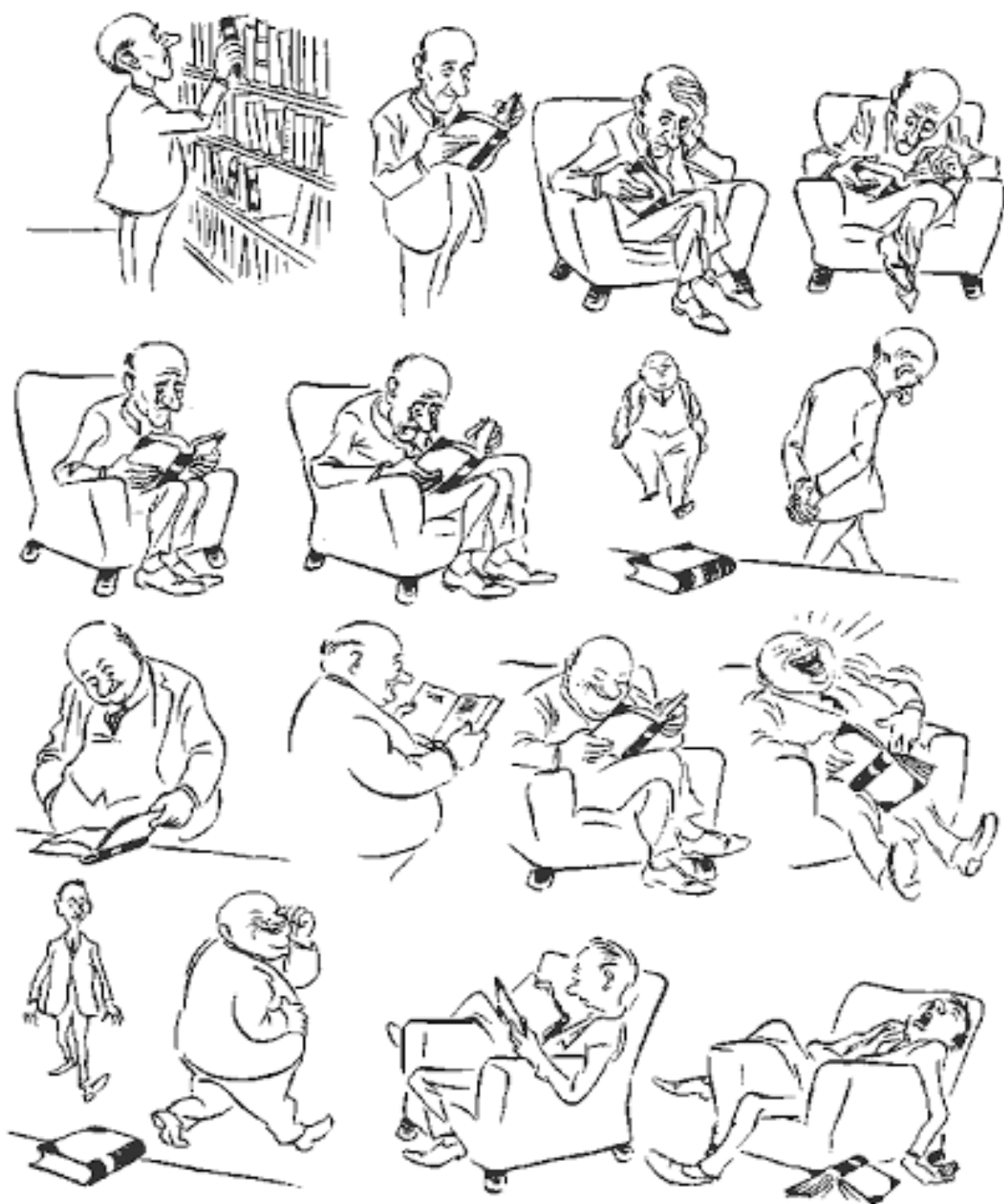


Рис. 4.3. «Читачі однієї книги» (типи виявлення темпераменту) у малюнках данського художника-карикатуриста Херлуфа Бідструпа

Індивідуально-типологічні відмінності між людьми виявляються не лише у динамічних, але й також у змістових ознаках психіки – в емоційній, вольовій, інтелектуальній та мотиваційній сферах.

Функції регулятора змістових ознак поведінки особистості виконують її світогляд, спрямованість і характер.

Світогляд – максимально узагальнений, упорядкований погляд людини на довколишній світ: на явища природи, суспільства і на себе, а також похідні від загальної картини світу основні життєві позиції людини, переконання, соціально-політичні, моральні та естетичні ідеали, принципи пізнання і оцінки матеріальних і духовних подій, з позиції яких відбувається загальне осмислення дійсності (О. Г. Спіркін)

У процесі свідомого акту цілепокладання загальні світоглядні абстрактні цілі (ідеали) трансформуються у цільові програми конкретної особистості та, із урахуванням наявних схильностей та потенційних можливостей суб'єкта, долучаються до структури її спрямованості.

Спрямованість

Спрямованість визначається передусім як складна властивість особистості, що розкриває систему спонукань (інтересів, переконань), котра зумовлює активність людини та вибірковість її стосунків.

Спрямованість – інтегральна характеристика, що означає психічну сутність особистості, вектори її поведінки і діяльності, репрезентує ставлення людини до себе та Інших і є системою сформованих особистістю цільових програм, що визначають смислову єдність ініціативної поведінки і протистоять ситуативним проявам генези буття людини

Крім того поняття спрямованості використовується в аналітичній психології швейцарського психолога Карла Густава Юнга для позначення двох протилежних психотипів особистості. В основі даного поділу лежить спрямованість особистості або на світ зовнішніх об'єктів – *екстраверсія*, або на явища власного суб'єктивного світу – *інтроверсія*.

Це варто знати!

Дихотомічні поняття **інтроверсія** – **екстраверсія** у теорію особистості введені психіатром і психотерапевтом Карлом Густавом Юнгом у 1921 році. У праці «Психологічні типи» ним описані типи людей, що відрізняються своєрідною установкою відносно об'єкта: позитивної – у екстраверта і негативної – у інтроверта.

К.-Г. Юнг визначав інтроверсію як поведінковий тип, що характеризується спрямованістю життя на суб'єктивний психічний зміст (фокус на внутрішню психічну активність), а екстраверсію як поведінковий тип, що характеризується концентрацією інтересів на зовнішніх об'єктах (зовнішній світ).

Ділення людей на типи екстравертів та інтровертів здійснюється із урахуванням таких особистісних якостей як комунікабельність, честолобство, наполегливість, активність і подібні

Згідно із умовиводами К.-Г. Юнга екстраверти підпорядковуються зовнішнім вимогам; свідомість екстравертів звернена назовні, звідки отримує вирішальне стимулювання. Вони імпульсивні, схильні до ризику.

Екстраверти схильні здійснювати те, чого на даний момент потребує навіколишнє середовище і чого воно очікує від них. Екстраверти піддаються навіюванню інших осіб, часто жертвують собою заради інших. Інтроверти ж захищаються від зовнішніх впливів, утримуються від витрат енергії відносно зовнішніх об'єктів. Вони прагнуть зайняти більш підкріплену і сильну позицію, надаючи перевагу моральним та етичним нормам.

Інтроверти повільно встановлюють зв'язки, їм складно входити у чужий для них світ емоцій інших людей. Засвоєння адекватних поведінкових форм потребує від них значних зусиль, тому часто виглядають незграбними. Для інтровертів їхнє суб'єктивне світобачення може виявитися сильнішим за об'єктивну ситуацію. Інтроверти спокійні і розважливі, уважні до деталей і обережні у рішеннях. Надто інтенсивні соціальні контакти забирають у них енергію. Серед інтровертів багато філософів, теоретиків, людей мистецтва (зокрема І. Ньютон, А. Ейнштейн, Джаан Роулінг, М. Цукерберг, Білл Гейтс та інші).



Варто зважати, що у організаційно-управлінській діяльності менеджера надзвичайно важливе місце відіграє здатність надавати психологічну підтримку інтровертам.

Сучасне глобалізоване суспільство, сповнене невизначеністю та насичене жорсткими стрес-факторами, більш налаштоване на життєві сценарії екстравертів; вони більш активні, енергійні, відкриті, комунікабельні, а отже – швидше адаптуються до змінних умов стрімкого

сьогодення. Інтровертам у мінливому світі доводиться більшою мірою терпіти дискомфорт; вони часто стають «непопулярними», їхні розумові здібності, мрійливість, здатність до співчуття і рефлексивність мало цінуються (або й взагалі не цінуються) екстравертами (зокрема й у царині туристичної індустрії). Інтровертів виснажують галас, переповнені офіси, метушня. Через це інтроверти можуть втратити віру у власні сили. Деякі з них закриваються, страждають від депресії, а тому потребують особливої уваги.



Для того, щоб особи інтровертованого типу могли повною мірою реалізувати свої ресурси, менеджери мають розуміти їхній потенціал та навчити її користуватись своїми перевагами:

- хоча інтровертам іноді буває складно висловлювати власну думку на загаль, вони чудово вміють слухати, що у стає для них перевагою у професійній діяльності;
- інтроверти менше піддаються негативному впливу та критично оцінюють будь-яку інформацію; їм притаманне й аналітичне мислення, що дозволяє їм сприймати і добре розуміти інформацію;
- якщо інтроверт справді цікавиться певним питанням, він здатен завзято над цим працювати і досягати при цьому неймовірних успіхів; вони вміють концентруватися на цікавих для них проблемах;
- інтровертам легше працювати наодинці, а значить вони повністю беруть на себе відповідальність та приймають рішення без сторонньої допомоги; вони здатні самостійно генерувати нестандартні ідеї та навіть створювати з нуля масштабні проєкти;

- якщо керівник (менеджер) зможе створити сприятливий клімат у колективі, де кожний співробітник почуватиметься комфортно, інтроверту буде простіше розкритися і проблеми зі спілкуванням у нього взагалі можуть ніколи не виникнути.

Практика психологічного супроводу інтровертів дозволяє означити декілька способів, за допомогою яких менеджери можуть почути інтровертів, допомогти їм адаптуватися у фаховому середовищі, долучитися до соціокультурного життя:

- 1) враховувати при організації діяльності індивідуально-типологічні властивості інтровертів (надавати їм час для читання, записів та рефлексії; забезпечити можливість вибору інтровертом індивідуальних видів роботи, завдань);
- 2) враховувати, що інтроверти обирають усамітнений відпочинок, не люблять гучних розваг, тому варто організовувати корпоративні заходи, які враховують й інтереси інтровертів;
- 3) екстраверти більше люблять активні заняття, рух та роботу в команді, а інтроверти надають перевагу спокійній роботі та самостійним проєктам;
- 4) в офісному середовищі варто передбачити простір для усамітнення, що вкрай важливий для інтровертів в умовах постійного інформаційного шуму як місце відтворення ресурсу, витраченого на встановлення і підтримання зв'язку з іншими.

Характер

Під впливом світогляду та спрямованості особистості формується *характер* суб'єкта життєтворчості, що дозволяє оцінити змістовну соціальну сторону поведінки суб'єкта, його ціннісні орієнтації.

Характер – індивідуально-типологічна властивість, що обумовлює сталість емоційного ставлення людини до типових життєвих ситуацій та пов'язаних із ними стереотипів когнітивних і поведінкових «схем» реагування на ці ситуації і визначає сутність реактивної поведінки

Характер може проявлятися як в цілях, котрі людина ставить перед собою, так і в засобах та способах, які вона обирає для досягнення мети. При цьому виявляються такі симптомокомплекси (сукупності рис характеру), що виражають ставлення людини:

- 1) до суспільства, навколишнього світу, до колективу та окремих людей (товариськість, колективізм, чуйність, гуманність, доброзичливість, агресивність, грубість, жорстокість тощо);
- 2) до самої себе (скромність, самокритичність, самоповага, вимогливість, зарозумілість, гордість, пихатість тощо);

- 3) до діяльності (працьовитість, старанність, ініціативність, сумлінність, безвідповідальність, неорганізованість тощо);
- 4) до речей (акуратність, бережливість, неохайність, недбайливість, марнотратство тощо).

У системі розуміння генезису характеру людини розрізняють три групи рис:

- *інтелектуальні риси*: критичність, допитливість, кмітливість, мрійливість та інші;
- *емоційні риси*: чутливість, чесність, марнославство, байдужість тощо;
- *вольові риси*: цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, самовладання та інші.

Характер має різні рівні вираження, різні інтенсивності, що варіюються від нормотипового рівня до патологічного (деструктивного) типу (Рис. 4.4.).

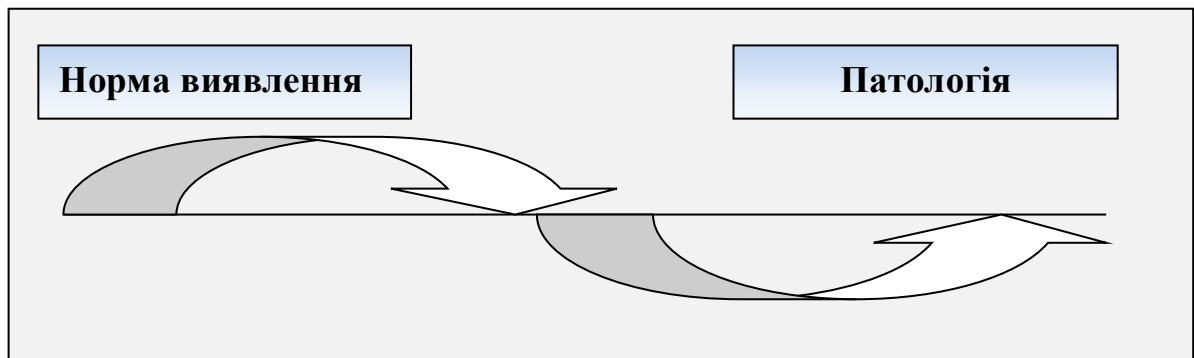


Рис. 4.4. Рівні виявлення характеру

Разом з тим нормотивний рівень виявлення характеру містить і крайню форму виявлення норми, що межує із психопатіями – акцентуації.

Акцентуація – це надмірне виявлення певних рис характеру або їх поєднань, що обумовлює чутливість до окремих впливів (Рис. 4.5.).

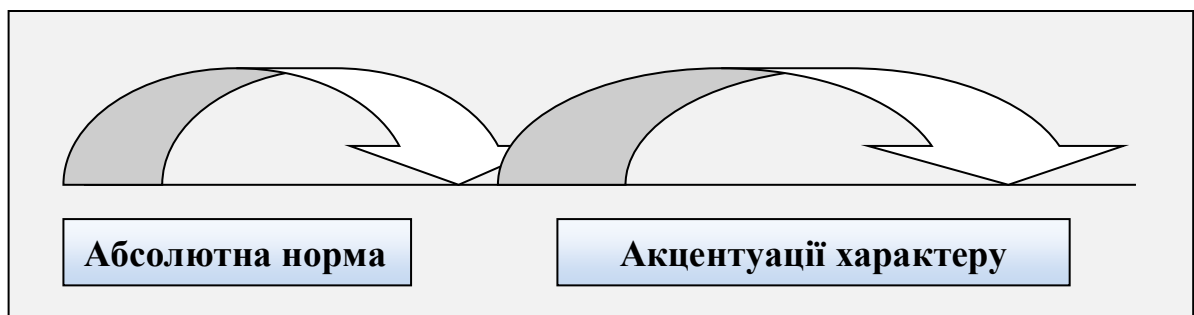


Рис. 4.5. Виявлення нормотивного характеру

Поняття акцентуації було введено у науковий обіг німецьким вченим-психіатром **Карлом Леонгардом** для характеристики варіацій поведінкових сценаріїв психічно здорових людей. При акцентуаціях окремі особистісні

риса є надмірно виразною, через що проявляється вибіркова вразливість відносно певних психогенних впливів. На відміну від психопатій при акцентуаціях відсутні тотальне змінення особистісних властивостей, порушення адаптивності, зумовлені деструктивним викривленням особистісної структури.

Науковою спільнотою визнано, що акцентуації зазвичай розвиваються у період становлення особистості і згладжуються у дорослому віці.

Біографічна довідка



Карл Леонгард

(нім. *Karl Leonhard*; 1904 – 1988) – видатний німецький психіатр, психопатолог, невролог, психолог. Багато зробив для вивчення шизофренії, афективних психозів, неврозів, розладів особистості та інших порушень. Народився у Едельфельді (Королівство Баварія, Німецька імперія), був шостим із одинадцяти дітей у сім'ї. Переживши своє захоплення і бажання стати юристом, почав вивчати медицину. Навчався в університетах Ерлангена, Берліну та Мюнхена. У 1931 році розпочав працювати у психіатричній клініці у Габерзеї (Баварія), де вже через рік став головним лікарем. У 1937 році отримав вчений ступінь в університеті Франкфурта, де став викладачем. У 1957 році перейшов до Університету ім. Гумбольдта у Берліні, працював у відомій клініці Шаріте

У своїй роботі «Акцентуовані особистості» («*Akzentuierte Persönlichkeiten*», Берлін, 1976) Карл Леонгард виділив і описав десять типів акцентуацій:

Гіпертимний тип: особи даного типу характеризуються підвищеним рівнем життєвої енергії, рухливістю, високим рівнем комунікабельності, вираженістю міміки і жестів. Надмірно самостійні, відзначаються недостатністю відчуття дистанції у стосунках з іншими. Вирізняються неорганізованістю, невпорядкованістю дій. Часто провокують конфлікти через недбалість та несерйозне ставлення до службових (або сімейних) обов'язків; ображаються, коли їм роблять зауваження. Не переносять жорстких обмежень, дисципліни, монотонної діяльності, вимушеної самотності. Це люди із підвищеною самооцінкою.

Позитивні риси: енергійність, ініціативність, оптимізм, жага до діяльності, готовність допомагати іншим.

Негативні риси: неорганізованість, схильність до аморальних вчинків,

підвищена дратівливість, легковажне ставлення до своїх обов'язків.

Дистимний тип: людям даного типу притаманні слабкий життєвий тонус, низька контактність, знижений фон настрою і слабкість волевих зусиль. Для них притаманні песимістичне ставлення до майбутнього, схильність фокусуватися на тіньових сторонах життя, занижена самооцінка. Вони вирізняються нестійкою емоційністю, вразливістю; рідко вступають у конфлікти, ведуть замкнений спосіб життя. Дистими високо цінують друзів і готові їм підпорядкуватися.

Позитивні риси: серйозність, загострене почуття справедливості, сумлінність, самокритичність, гострий критичний погляд на життя.

Негативні риси: пасивність, загальмованість, песимізм.

Циклоїдний (циклотимний) тип: виявляється у частих періодичних змінах настрою, манери спілкування, у залежності від зовнішніх подій. Характеризується зміною гіпертимних та дистимних станів. Під час душевного піднесення циклотими поведуться як гіпертими: високий життєвий тонус, активність, комунікабельність, під час спаду – як дистимии: низький життєвий тонус, апатія, уповільненість реакцій і мислення. Настрій впливає на самооцінку.

Тривожно-боязкий тип: особи даного типу відзначаються низькою контактністю, боягузством, невпевненістю у собі, сором'язливістю, мінорним настроєм; вони рідко вступають в конфлікти. У конфліктних ситуаціях шукають підтримку й опору. Уникають великих компаній, гамірних ігор. Нотації, зауваження спричиняють почуття провини, сльози, відчай. Вирізняються залежністю від зовнішнього світу. У них рано формується почуття обов'язку, відповідальності, високі моральні та етичні вимоги. Почуття власної неповноцінності, вразливість намагаються замаскувати у самоствердженні у тих видах діяльності, де вони можуть розкрити свої здібності. Унаслідок своєї незахищеності слугують «цапами відбувайлами», мішенями для жартів. Надзвичайно вразливі, сензитивні.

Позитивні риси: товариськість, самокритичність, сумлінність, обережність, справедливість.

Негативні риси: занудство, несміливість, гіперсамокритичність.

Емотивний тип: особи даного типу вирізняються високою емоційністю, чутливістю, сенситивністю, тривожністю; надають перевагу спілкуванню у вузькому колі людей, яким довіряють. Найбільш виражена риса – гуманність, співпереживання іншим людям або тваринам, здатність радіти чужим успіхам. Вразливі. Невимогливі до людей. Рідко вступають у конфлікти, образи носять у собі, не виплескуючи їх назовні.

Позитивні якості: доброта, емпатійність, загострене почуття обов'язку, старанність, виконавча дисципліна, ретельність, уважність у ставленні до людей.

Негативні риси: боязкість, надмірна чутливість, плаксивість,

несамостійність.

Екзальтований (афективно-лабільний) тип: яскравою рисою осіб даного типу є здатність накоплюватися, емоційно реагувати на все, що з ними відбувається. Мають лабільну психіку. Їм притаманні висока контактність, емоційна несталість, говорливість. Вони дуже часто сперечаються, але не доводять до конфліктів; у конфліктних ситуаціях вони бувають як активною, так і пасивною стороною. Емпатійні, виявляють яскравість і щирість почуттів.

Позитивні риси: уважні до друзів, близьких та родичів, альтруїстичні; мають добрий смак.

Негативні риси: схильні до панічних нападів, часто перебувають під впливом швидкоплинних настроїв.

Збудливий тип: особи недостатньо керовані, характеризуються ослабленням контролю над потягами і переважанням фізіологічних спонук. Їм властиві підвищена імпульсивність, інстинктивність, грубість, низька контактність у спілкуванні, гальмуванням вербальних і невербальних реакцій. Особи даного типу нудні, похмурі, схильні до брутальності, конфліктів, сварок; доволі часто нехтують інтересами оточення. Virізняються слабким розвитком емпатії. Часто змінюють місце роботи, складно адаптуються у колективі. Жодна праця їх не приваблює, працюють лише із необхідності, виявляють таке ж небажання навчатися. Байдужі до майбутнього, живуть сьогоденням.

Позитивні риси: в емоційно спокійному стані вони можуть бути сумлінними, акуратними.

Негативні риси: підвищена імпульсивність, під час збудження – погано контролюють свою поведінку, реакції збудження важко опановуються; злостивість, брутальність, конфліктність.

Застрягаючий тип зумовлює помірність у спілкуванні, схильність до повчань, занудство. Інертні. Особи даного типу virізняються емоційною холодністю; у конфліктах – ініціатори. Часто страждають від надуманої несправедливості щодо них. Вони прагнуть досягти високих показників у будь-якій справі, наполегливо і енергійно стверджують свої інтереси; висувають високі вимоги щодо себе й інших.

Позитивні риси: цілеспрямованість, наполегливість, чутливість до соціальної справедливості.

Негативні риси: схильність до афектів, підозріливість, недовірливість, неуважність у ставленні до інших; інколи надзвичайно самовпевнені, мстиві.

Педантичний тип: характеризується ригідністю, інертністю психічних процесів, довготривалим переживанням травмивних подій. Особи даного типу рідко вступають у конфлікт, частіше постають як пасивна сторона взаємодії. Різко реагують на будь-яке порушення порядку. На службі – бюрократи (висувають чисельні формальні вимоги до оточення), але

поступаються лідерством іншим. Особливу увагу приділяють чистоті і порядку, жорстко дотримуються плану, при виконанні дій не поспішають, орієнтуючись на високу якість роботи і особливу акуратність. Схильні до частих самоперевірок. Консервативні у ставленні до інших.

Позитивні риси: пунктуальність, сумлінність, акуратність, серйозність, надійність.

Негативні риси: формалізм, занудливість, жорсткість у вимогах.

Демонстративний тип: характеризується підвищеною здатністю до витіснення, демонстративністю поведінки, легкістю в налагодженні контактів. Особи даного типу прагнуть бути у центрі уваги, тяжіють до авантюризму, афектації та епатажу; вони орієнтовані передусім на власні бажання, відрізняються завищеною самооцінкою, честолюбством. Вони скеровуються прагненням до лідерства, потребою у визнанні, схваленні; перспектива бути непоміченим пригнічує їх. Вони добре адаптуються до людей, проте схильні до інтриг; дратують оточення самовпевненістю і надвисокими вимогами, систематично провокують конфлікти.

Позитивні якості: галантність, артистизм, здатність вражати інших неординарністю мислення та вчинків, уважність до думки оточення.

Негативні риси: безмежний егоїзм, самозакоханість, лицемірство, хвалькуватість, зухвалість, конфліктність.

У реальному житті найбільш поширеними є змішані форми акцентуацій характеру: проміжні – результат одночасного розвитку кількох типових рис) або амальгамні – результат нашарування нових рис характеру на вже сформовану структуру.

Основними умовами розвитку складних систем (і зокрема – особистості) визнаються: відкритість, що обумовлює здійснення обміну із зовнішнім середовищем інформацією, енергією, ресурсом; наявність мети (бажаного ідеального образу кінцевого результату), що виконує роль системоутворювального фактору, котрий визначає перебіг розвитку; сервіс усвідомлюваної безпеки, гарантованої комплексом організаційно-управлінських впливів та закономірностями маніпулювання суб'єктивно значущою інформацією.

Вагомим елементом управління (і самоуправління) розвитком є рівень володіння *рефлексією*, що реалізується у практиці діяльності, пов'язаної із труднощами (наприклад, пошуково-пізнавальної діяльності у процесі навчання). При цьому дослідницька функція рефлексії (реконструкція виявлення утруднення) обумовлює перехід до критичної (віднайдення причини утруднення) и нормативної (перебудова попередньої норми) функціям.

Критика і нормування виникають із дослідницького рефлексування; вибудовування суб'єктом образу реалізованої життєдіяльності надає матеріал для критики й подальшого нормування – змінення життєвих планів, технологій вирішення задач тощо.

Індивідуальні особливості потребово-мотиваційної сфери особистості

Активність людини у психології розглядається як типовий для певної особистості узагальнений ціннісний спосіб відображення, вираження і реалізації її життєвих *потреб*.

Потреба – стан живого організму, особистості (а також соціальної групи чи суспільства в цілому), що виражає необхідність (нужду) в об'єктах, необхідних для їхнього існування, та є рушійною силою активності

Потреби є формою зв'язку людини із зовнішнім світом, саме вони спонукають особу до здійснення певних форм діяльності. Специфіка потреб людини обумовлена тим, що вона протистоїть світу не як ізольований індивід, а як елемент різноманітних соціальних систем і людства в цілому.

Щодо класифікації потреб людини у психології існують різні підходи. Дж.Гілфорд зокрема виділяв такі потреби:

- 1) органічні потреби (їжа, відпочинок, секс);
- 2) умови середовища існування (комфорт);
- 3) робота (честолюбство, впертість);
- 4) соціальний статус особи (свобода);
- 5) соціальні потреби (потреба в інших людях).

Разом з тим слід зауважити, що найбільш ввідомою класифікацією потреб є «Піраміда А. Маслоу» – діаграма, яка у вигляді ієрархічної системи представляє потреби людини (Рис. 4.6.).



Рис. 4.6. Піраміда потреб А. Маслоу

Біографічна довідка



А́брахам Ма́слоу

(англ. *Abraham Maslow*; 1908 – 1970) – відомий американський психолог, один із засновників гуманістичної психології. Народився у Нью-Йорку. Із психологією познайомився у Корнелльському університеті; у 1928 році перевівся до Вісконсинського університету в Мадисоні, де здобув ступіні бакалавра (1930), магістра (1931) та доктора наук (1934). У 1934 році Маслоу розпочав роботу у Колумбійському університеті асистентом-дослідником у Едварда Торндайка, відомого біхевіориста, теоретика у галузі наuczіння. Із 1937 року протягом 14 років працював на посаді професора Бруклінського коледжа. У 1951 році став першим деканом психологічного факультету новоствореного університету Брандейса

Абрахам Маслоу, знаний американський психолог, виокремлював такі потреби:

- 1) фізіологічні (вітальні) потреби: у харчуванні, диханні, відпочинку тощо;
- 2) потреби у безпеці;
- 3) соціальні потреби: у приналежності до соціальної групи;
- 4) потреби у визнанні, повазі, любові;
- 5) потреби у пізнанні і самопізнанні;
- 6) естетичні потреби;
- 7) потреби в особистісному зростанні.

Останні три рівні потреб піраміди (потреби у пізнанні, естетичні потреби та потреби у самоздійсненні) узагальнені у конструкті «*Потреба в самоактуалізації*».

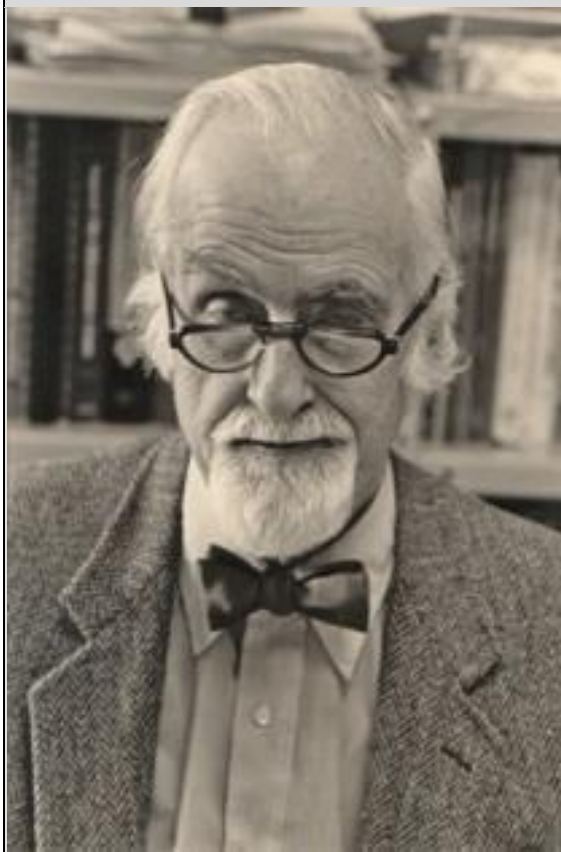
В управлінській діяльності варто також зважати на особливості мотивації людини, і зокрема – *мотивації досягнення*, що означає прагнення людини утримувати самосвідомість на якомога більш високому рівні за допомогою високого особистого стандарту досягнень (рівня домагань).

Мотив – матеріальний чи ідеальний об'єкт або явище, що спонукає і спрямовує на себе активність, і заради якого вони здійснюються

Відповідно до визначення Х. Хекхаузена мотив досягнення визначається як прагнення підвищувати свої здібності й уміння, підтримувати їх на якомога більш високому рівні у тих видах діяльності відносно яких досягнення вважаються обов'язковими.

У подальшому були виокремлені дві незалежні тенденції, що існують у межах здійснення даного мотиву і характеризують два типи людей: одні прагнуть успіху, а інші намагаються уникнути невдачі. Зорієнтовані на успіх люди розмірковують передусім про шляхи його досягнення, тоді як орієнтованість на уникнення невдачі змушує людину думати про можливість осуду, покарання за неуспіх. Дослідження, виконані **Девідом Мак-Клелландом**, доводять, що для такої людини очікування негативних наслідків стає визначальним.

Біографічна довідка



Девід Кларенс Мак-Клелланд

(англ. *David Clarence McClelland*; 1917 – 1998) – американський психолог, автор теорії потреб. У 1938 році закінчив Весліанський університет зі ступенем бакалавра психології. У 1939 році здобув ступінь магістра в Міссурійському університеті. Докторську дисертацію захистив у 1941 році в Єльському університеті. Після закінчення навчання Мак-Клелланд працював в Коннектикутському коледжі, а потім на посаді професора у Весліанському університеті. У 1956 році Макклелланд стає професором Гарвардського університету і залишається на цій посаді до відставки в 1987 році.

Найбільш відомими роботами Д.Мак-Клелланда є «Мотивація досягнення» (англ. «*The Achievement Motive*»; 1953) і «Суспільство досягнення» (англ. «*The Achieving Society*»; 1961)

Девід Мак-Клелланд означає три основні характеристики людей, які мають явно виражене прагнення до успіху:

- 1) віддають перевагу роботі в таких умовах, які дозволяють їм при вирішенні різних проблем брати відповідальність на себе;
- 2) виявляють схильність до заздалегідь зваженого ризику і ставлять перед собою реальні та досяжні цілі;
- 3) постійно потребують визнання своїх досягнень і зворотного зв'язку, тому що їх необхідно знати, наскільки добре вони працюють.

Це варто знати!

Відомий американський психолог Девід Мак-Клелланд у 1940-х роках за допомогою тематичного апперцептивного тесту вивчав людські спонукання і виокремив три групи найбільш важливих мотивів:

- мотиви досягнень
- мотиви співпричетності
- мотиви влади (володарювання)

Подальші його дослідження довели, що вмотивованість працівника є більш важливими, ніж наявні у нього практичні навички. Навчання вмотивованого співробітника забезпечує кращий результат. Це знайшло відбиток у фразі:

You can teach a turkey to climb a tree, but it is easier to hire a squirrel

(Навіть індику можна навчити лазити на дерева, проте краще для цього найняти білку)

Люди, спрямовані на успіх, найбільш мотивуються завданнями середньої складності із імовірністю досягнення успіху від 30 до 50%, вмотивовані ж на невдачу – завданнями або надто легкими, або підвищеної складності, адже вважають, що досягнення результату від їхніх здібностей не залежить.

На це варто зважати!

Психологічний портрет особистостей із мотивацією досягнення

Активні, ініціативні. Якщо зустрічають на шляху до мети перешкоду – шукають шляхи її подолання. Продуктивність діяльності і ступінь її активності найменше залежать від зовнішнього контролю. Відрізняються наполегливістю на шляху до мети. Схильні планувати своє майбутнє на великі проміжки часу. Надають перевагу середнім за складністю або ж трохи завищеним, проти досяжним, зобов'язанням. При виконанні завдань проблемного характеру, а також в умовах дефіциту часу результативність діяльності зазвичай покращується.

Психологічний портрет особистостей із мотивацією боязні невдачі

Малоініціативні. Уникають відповідальних завдань, відшукують привід від них відмовитися. Ставлять перед собою невиправдано завищені цілі; неадекватно оцінюють свої можливості. В інших випадках, навпаки, обирають легкі завдання, які не потребують особливих витрат. Схильні переоцінювати свої досягнення у світлі невдач, що пояснюється ефектом контролю очікування. При виконанні завдань проблемного характеру, а також в умовах дефіциту часу результативність діяльності зазвичай погіршується.

Цит. за: Реан А. А., Коломинский Я. Л. Социальная педагогическая психология. СПб., 1999. С. 59 – 60)

Широке поле досліджень науковців доводить, що особи із високим рівнем мотивації досягнень більш задоволені своєю роботою, що можна пояснити її успішністю. Також виявлена позитивна кореляція для менеджерів середньої та вищої ланки між рівнем мотивації досягнень і просуванням кар'єрними сходами.

4.1.3. Особливості становлення особистості на різних етапах вікового розвитку

Реалізація векторів управлінської діяльності, і зокрема у галузі туристичної індустрії, потребує урахування інформації про вікові (онтогенетичні) стадії розвитку особистості. Це дозволить менеджеру актуалізувати власний ресурс генези буття та зважати на обумовлені віковими особливостями поведінкові маркери споживачів туристичних послуг.

У вимірах гуманістичної психології психіка тлумачиться як утворення, що закономірно ускладнюється у процесі життя. Відтак розвиток психіки спрямований на дедалі більше опосередкування життєтворення.

Розвиток – це спричинені розв’язанням внутрішніх суперечностей закономірні і незворотні зміни системи у часі, які виявляються у кількісних, якісних і структурних перетвореннях

Розуміння сутності розвитку особистості на певному етапі генези буття потребує осмислення *вікових особливостей* психічного розвитку та загальної динаміки онтогенезу людини.

Це цікаво!

Вік – об’єктивна, історично змінна, хронологічно і символічно фіксована стадія розвитку індивіда в онтогенезі, котрі характеризується сукупністю закономірних фізіологічних і психологічних змін, що не пов’язані із індивідуальними відмінностями і є спільними для всіх людей, які нормально розвиваються. Вік є культурно-історичною категорією, що має декілька систем відліку:

Хронологічний (календарний) вік, що датується в одиницях вимірювання часу (роки, місяці, дні тощо) від народження дитини.

Біологічний вік – визначається ступенем дозрівання організму, станом нервової системи і вищої нервової діяльності.

Соціальний вік – пов’язаний із правовою системою суспільства і визначається рівнем соціальних ролей і функцій, які виконує людина у соціумі; означає ступінь відповідності положення (статусу) людини нормам, що існують у даній культурі.

Психологічний вік – визначається якісними змінами у психічному розвитку суб’єкта; характеризує ступінь адаптованості людини до умов соціуму на підставі рівня розвитку інтелекту, здатності до навчання, емоційної сфери, установок, мотивів тощо. У структурі психологічного віку можуть бути виділені *інтелектуальний* (може бути оцінений за статистично підтвердженими нормами), *емоційний* (уточнюється за посередництвом спостереження за поведінкою дитини) та *суб’єктивний вік* (одиницею виміру є життєва подія: чим більше подій людина пережила, тим старшою вона себе відчуває; чим більше вона планує на майбутнє, тим вона є суб’єктивно молодшою). Психологічний вік може не співпадати із хронологічним (та/або іншими векторами) віковим означенням людини

Вікові психологічні особливості зумовлені конкретно-історичними умовами, в яких розвивається людина, спадковістю, певною мірою – характером виховання, особливостями діяльності та спілкування індивіда. Психологічний вік тісно взаємопов'язаний із соціальним контекстом розвитку людини, історичним часом життя особистості.

Архітектоніка вікового розвитку особистості означає вектори організації та максимального інтегрування людиною своїх потенційних можливостей, свого внутрішнього світу, усвідомлення свого «Я». Це є шлях до себе, шлях самопізнання й самоусвідомлення, що демонструє психічне здоров'я особистості; динаміка вікового розвитку засвідчує посилення саморегуляції і самоуправління, прийняття відповідальності за свою активність та, як наслідок означеного, – набуття автономії.

Психіка людини – цілісне і системне утворення, а розвиток виконує функцію життєвого зв'язку із навколишнім світом

Серед теорій розвитку особистості в онтогенезі однією із найбільш авторитетних у генетичній психології визнано теорію розвитку ідентичності, запропоновану відомим німецько-американським психологом психоаналітичного спрямування **Еріком Еріксоном**.

Біографічна довідка



Ерік Хомбургер Еріксон

(нім. *Erik Homburger Erikson*; 1902–1994) – німецько-американський психолог (представник его-психології); працював у сфері психології розвитку і психоаналізу. Навчався у класичній гімназії, де вивчав латину, грецьку мову, античну і німецьку літературу і давню історію. У 18 років після закінчення гімназії Еріксон вирушив в подорож Європою. Вивчає живопис в Мюнхені, Флоренції. У 1927 – 1933 роках Еріксон пройшов щоденні психоаналітичні сеанси із Анною Фрейд. У 1933 році став членом Віденського психоаналітичного товариства та емігрує до США, працює у Гарвардській Медичній школі і в престижній Центральній лікарні Массачусетсу.

Основні праці: «Дитинство і суспільство» (1950); «Ідентичність: юність і криза» (1968) та ін. За свої роботи і значний внесок у розвиток психології Еріксон отримав Пулітцерівську премію

Згідно із теорією Еріка Еріксона особистість розвивається шляхом долучення до різних соціальних спільнот (сім'ї, класу, групи однолітків, професійної групи тощо), що зумовлює становлення головного утворення «Я» – *ідентичності особистості* (его–ідентичності).

Ідентичність – психосоціальна тотожність – дозволяє людині приймати себе у різноманітності своїх стосунків із оточенням і визначає систему цінності, ідеали, життєві плани, соціальні ролі відповідно до прийнятих форм поведінки світосприймання суб'єкта

Зміст кожної із стадій вікового розвитку Е. Еріксон пов'язував із конфліктом між протилежними тенденціями особистісного розвитку – полярними якостями: між довірою і недовірою до світу, між ініціативністю і почуттям провини тощо (див. *Табл. 4.2.*).

Таблиця 4.2.

Стадії психосоціального розвитку особистості за Е. Еріксоном

№	Стадія розвитку	Сфера соціальних стосунків	Полярні якості (виявлення базового конфлікту)	Результати розвитку
1	Вік немовляти (0–1 рік)	Мати (або особа, що її замінює)	Довіра до світу – недовіра	Енергія і життєва радість – песимізм
2	Ранній вік (1–3 роки)	Батьки	Самостійність (автономія) – почуття сорому, сумніви	Незалежність – тривожність, нав'язливість
3	Дошкільний вік (вік гри) (3–6/7 років)	Батьки, брати, сестри	Ініціативність – пасивність, почуття провини	Цілеспрямованість – страх і замкненість
4	Шкільний вік (допубертатний) (6–12 років)	Школа	Компетентність – почуття неповноцінності	Оволодіння знаннями, уміннями, навичками – байдужість
5	Підлітково-юнацький вік (13–18 років)	Однолітки	Ідентичність – невизнання	Самовизначення – інфантилізм
6	Молодість (до 25 років)	Вся соціальна група контактів, друзі	Інтимність – ізоляція	Єдність з людьми – самотність
7	Зрілість (до 50 років)	Власні діти	Творчість – застій	Задоволеність життям, милосердя – регресія, відторгнення досвіду
8	Пізня дорослість (після 50 років)	Близькі люди	Прийняття себе і життя (інтеграція) – розчарування	Мудрість, відчуття повноти життя – відчай, страх смерті

Перехід від однієї форми его-ідентичності до іншої спричиняє *кризи ідентичності*, що інтерпретуються Е. Еріксоном не як невротичний розлад, а як моменти вибору між прогресом і регресом. Відповідно до теорії Е. Еріксона, якщо конфлікт, пов'язаний із кризою вікового періоду, вирішується позитивно, це призводить до збагачення особистості новою властивістю; у протилежному випадку криза загострюється або ж конфлікт переноситься і зберігається на більш високій стадії, спричиняючи неврози та дезадаптацію особистості.

Означуючи специфіку кожної із стадій вікового розвитку, Е. Еріксон виокремлює такі властивості вікового розвитку людини:

- 1) **Стадія немовляти (0–1 рік).** Виникає довіра (або недовіра) до світу. Динаміка розвитку довіри залежить від матері, яка відіграє головну роль в житті дитини. Дитина, котра із довірою ставиться до світу, спокійно спить, її легко годувати, без тривоги й гніву переносить зникнення із поля зору матері: її існування для дитини стає внутрішньою впевненістю, а її поява передбачуваною. Сталість, безперервність і тотожність життєвого досвіду зароджує у дитини початкове відчуття власної ідентичності.

Материнська любов і ніжність визначає кількість віри й надії, що виносяться з першого життєвого досвіду дитини. На цій стадії важливим є не тільки кількість їжі, а *якість турботи про дитину*. Якщо ж матір невротична, тривожна, якщо атмосфера в сім'ї напружена і дитині мало приділяють уваги, то формується базова недовіра до світу, стійкий песимізм. Сильно виражений дефіцит емоційного спілкування з немовлям призводить до різкого гальмування психічного розвитку дитини.

- 2) **Стадія раннього дитинства (1–3 роки)** пов'язана із формуванням автономії та незалежності: дитина починає самотійно ходити, вчиться контролювати себе. Але відчуття самотійності не має підривати довіру до навколишнього світу, що сформувалася раніше. Батьки допомагають їй зберегти, обмежуючи бажання дитини вимагати, привласнювати, руйнувати, коли вона перевіряє свої сили.

Вимоги і обмеження батьків в той же час створюють основу для негативного почуття сорому і сумнівів. Дитина відчуває «очі світу», що слідкують за нею, засуджуючи за помилки, за брудні руки тощо. Якщо дорослі висувають занадто жорсткі вимоги, часто карають дитину, у неї виникає страх «втратити обличчя», постійна стурбованість, напруженість. Якщо ж прагнення дитини до незалежності не пригнічується, то встановлюються оптимальні умови розвитку.

- 3) **Стадія дошкільного віку – вік гри (3–6/7 років).** Дитина активно пізнає навколишній світ, моделює у грі стосунки дорослих. До самотійності додається ініціативність. Коли поведінка дитини стає агресивною, ініціатива обмежується, з'являється тривожність і почуття провини. Так закладаються нові внутрішні інстанції – совість і моральна відповідальність за власні думки і дії.

Дорослі не повинні перевантажувати совість дитини; надмірне незадоволення і покарання стимулює розвиток почуття провини, страх перед покараннями, розвивається пасивність. На цьому етапі відбувається статеві ідентифікація, дитина засвоює певну форму рольової поведінки, чоловічу або жіночу.

- 4) **Шкільний вік (6/7–12 років)** – час «психосексуального мораторію», необхідний для засвоєння основ технічної і соціальної трудової діяльності. Стадія пов'язана із оволодінням новими знаннями і навичками.

Засвоєння нових знань, умінь, навичок, основ трудового і соціального досвіду дає можливість дитині отримати визнання з боку оточення і набути почуття адекватної компетентності. Якщо ж досягнення незначні, дитина гостро переживає свою невинність, свою невинну позицію серед однолітків і відчуває себе посередністю. Замість почуття компетентності утворюється почуття неповноцінності.

Его-ідентичність дитини досягає реальної сили лише тоді, коли вона розуміє, що її досягнення виявляються у тих сферах життя, котрі є значущими для певної культури.

Період початку шкільного навчання – це також початок професійної ідентифікації, відчуття своєї єдності із представниками певних професій.

- 5) **Підлітково-юнацький вік (13–18 років)**. Дитинство закінчується і призводить до формування першої цілісної форми его-ідентичності. Особистість включається в нові соціальні групи. Важливу роль відіграють однолітки. Цілісна ідентичність дозволяє юнацтву вирішити головну задачу – задачу самовизначення і вибору життєвого шляху.

Коли ж не вдається усвідомити себе і своє місце в світі, спостерігається дифузність ідентичності. Вона пов'язана із інфантильним бажанням якомога довше не вступати у доросле життя, ворожим неприйняттям соціальних ролей, що є бажаними для сім'ї та суспільства (чоловічої або жіночої, національної, професійної), зневагою до всього вітчизняного, прагнення «стати нічим» (якщо це є останній спосіб самоствердження).

- 6) **Молодість (до 25 років)**. Актуальним стає пошук супутника життя, тісна співпраця з людьми. З'являється відчуття єдності, інтимності у стосунках. Досягнення попередньої стадії дозволяють молодій людині «із готовністю і бажанням змішувати свою ідентичність із іншими». Підставою до зближення із оточенням слугує повне оволодіння основними модальностями поведінки. Важливим надбанням віку є поява зрілого почуття любові і встановлення творчої атмосфери співпраці у трудовій діяльності.

Однак, якщо дифузія ідентичності переходить і на цей вік, – людина закривається, прагне усамітнення, поведінкові сценарії зорієнтовані на ізоляцію.

- 7) **Зрілість (до 50 років)**. Важливий вплив з боку інших людей, особливо – дітей, вони підтверджують суб'єктивну значимість, потрібність

людини. Позитивні якості формуються у творчості, улюбленій роботі, вихованні дітей і турботах про дітей; виявляється задоволення життям.

Якщо ж у соціальному просторі людини відсутні можливості для впливу, немає на кого виливати своє «Я» (немає улюбленої роботи, сім'ї, дітей), то людина спустошується, намічається застій, психологічний і фізіологічний регрес. Це зумовлюється у тому числі й негативними виборами на попередніх етапах розвитку.

8) **Старість (після 50 років)** характеризується досягненням нової завершеної (цілісної) форми еґо-ідентичності. Людина переосмислює своє життя. Відбувається прийняття себе і свого життя, усвідомлення необхідності в логічному завершенні життя. Проявляється мудрість, безособовий інтерес до життя перед порогом смерті. Якщо ж «прийняття» себе та життя не відбулося, то людина відчуває розчарування, втрачає смак до життя, відчуває, що життя пройшло марно.

Представлена у періодизації Е. Еріксона схема розвитку особистості означає послідовність стадій, проте, як наголошував сам Е. Еріксон, вона залишає простір для варіацій у темпі й інтенсивності.

Цікавим прикладом аналізу вікового розвитку людини є періодизація, запропонована **Віктором Івановичем Слободчиковим** (Табл.4.3.), що постає як спроба поєднати зовнішні і внутрішні аспекти розвитку – *суб'єктне* і *діяльнісне* (зокрема й у взаємодії з іншими людьми).



Професор В. І. Слободчиков виокремлює на кожній стадії розвитку особистості «подієву» спільність – *спів-буттєву спільність*, у межах якої і утворюються власне людські здібності, які дозволяють індивіду спочатку інтегруватися до різних спільнот і долучатися до певних форм культури, а потім, індивідуалізуючись,

виходити з них і самому творити нові форми, ставати «само-бутнім».

Спираючись на ідею про становлення у психічному розвитку такого особистісного утворення як *суб'єктність* (виявлення суб'єктивної моделі внутрішнього світу), В. І. Слободчиков в якості механізму її надбання називає змінення форм взаємодії (*спів-буття, буття разом*) дитини та/або дорослої людини із соціальним оточенням шляхом *ототожнення* із ними (*становлення спів-буття*) і *відособлення* від них (*реалізація само-бутності*). Змінення форми і змісту спів-буттєвої спільності, згідно із умовиводами

В. І. Слободчикова, супроводжується зміненням партнера по взаємодії (це може бути та сама людина, але в іншій – новій – життєвій позиції). Вчений виокремлює п'ять ступенів розвитку людини як суб'єкта власної поведінки і психіки (Табл. 4.3.)

Таблиця 4.3.

Періодизація розвитку суб'єктності особистості
(за В. І. Слободчиковим)

Ступені розвитку суб'єктності	Матриця віку			
	Період становлення спів-буття		Період становлення самотності	
	Кризи народження	Стадії прийняття	Кризи розвитку	Стадії освоєння
I. Оживлення	Родова криза – 2 місяці – +3 тижні	Новонародження (новонароджений) 0,5 – 4 міс.	Криза новонародження 3,5–7 міс.	Вік немовляти (немовля) 6–12 міс.
II. Одухотворення	Криза немовляти 11– 18 міс.	Раннє дитинство (дитя) 1 рік 3 міс. – 3 роки	Криза раннього дитинства 2,5–3,5 років	Дошкільне дитинство (дитина) 3–6,5 років
III. Персоналізація	Криза дитинства 5,5–7,5 років	Отроцтво (отрок) 7–11,5 років	Криза отроцтва 11–14 років	Юність (юнак) 13,5–18 років
IV. Індивідуалізація	Криза юності 17–21 роки	Молодість (молода людина) 19–28 років	Криза молодості 27–33 роки	Дорослість (дорослий) 32–42 роки
V. Універсалізація	Криза дорослості 39–45 років	Зрілість (зріла людина) 44–60 років	Криза зрілості 55–65 років	Старість (старий) 62 роки
Криза індивідуального життя				

Початок кожного ступеня – це завжди нове (потенційно можливе) оживлення – народження у новій формі життя, що не відміняє прожитий ступінь, а зберігає й інтегрує його досягнення.

I ступінь – *оживлення* (за аналогією із «комплексом пожвавлення»): дитина разом із рідним дорослим (мамою або дорослим, який виконує материнські функції) вибудовує спілкування, яке не опосередковане культурними знаряддями, предметами та знаками культури. Основною подією даного ступеня є «комплекс пожвавлення», а також те, що дитина разом із дорослим опановує власну *тілесну індивідуальність*, вписуючи себе (руками дорослого) у просторово-часову організацію спільного життя сім'ї. Основним надбанням першого ступеню розвитку є синтез людського тіла та його «оживлення» у сенсорних, рухових, комунікативних, діяльнісних вимірах.

На **II ступені** – *одухотворення* – дитина разом з близьким дорослим

освоює предметно-опосередковані форми спілкування. Прямоходіння і мовлення стають способами первинного самовизначення у зовнішньому і внутрішньому просторі суб'єктивності. Це ступінь стрімкого оволодіння культурними навичками і здібностями; дитина вперше *відкриває для себе власну «самість»* (засвоює сенс твердження «Я сам!»), усвідомлює себе суб'єктом власного духовного життя, власних бажань і умінь.

III ступінь – персоналізації: здійснюється синтез і авторизація особистісного способу буття. Партнером дитини на стадії дорослішання (підлітково-юнацький вік генези буття) стає суспільний дорослий, втілений у системі соціальних ролей, персоніфікований в учителі, майстрі, у наставнику, разом з якими підлітки, юнаки освоюють правила, поняття, принципи діяльності в усіх сферах соціально-культурного буття – у науці, мистецтві, релігії, праві, моралі. Саме на цьому ступені людина вперше усвідомлює себе *автором власної біографії*, рефлексує момент прийняття персональної відповідальності за своє майбутнє, уточнює межі ідентичності у просторі співбуття з іншими людьми.

На **IV ступені – індивідуалізації** – партнером молодої людини стає (в межах розвитку) все людство, з яким особа вступає в діяльнісні відносини, опосередковані системою суспільних ідеалів і цінностей. Привласнення та індивідуалізація цінностей у вимірах особистісної позиції людини періоду дорослішання становлять сутність даного ступеня розвитку суб'єкта суспільних відносин, означають *синтез унікальної самобутності людини*. Відособлюючись від оцінок оточення, долаючи обмеження власних груп приналежності, людина стає відповідальною за власну самість, яка до того часто складалася не за її волею.

V ступінь – універсалізації – означений розвитком екзистенційних цінностей людини, осмисленням духовних ідей індивідуального буття. Даний ступінь розвитку передбачає вихід за межі розвиненої індивідуальності та входження у простір екзистенційних цінностей. Партнером у вибудовуванні та осмисленні універсального спів-буття постає людство в його надкультурній якості; людина *усвідомлює універсальність основ життєвих стратегій*. Здійснюється синтез повноти реального життя.

Таким чином, тлумачення В. І. Слободчиковим генези буття людини дозволяє усвідомити *виміри розвитку суб'єктності особистості* у віковій динаміці – форматування здатності бути автором власного життя у різнорівневих проявах із різними соціальними партнерами.

Урахування особливостей вікового розвитку та характерних ознак виявлення самосвідомості суб'єктів діяльності на різних етапах генези буття є надважливим ресурсом ефективної кадрової політики організацій, зокрема й у сфері туризму.

Крім того орієнтування менеджерів у параметрах вікової динаміки споживачів туристичних послуг сприятиме оптимізації роботи із туристичними групами, дозволить більш конструктивно взаємодіяти із

особами різного віку. Особливої уваги фахівців-менеджерів потребують особи підлітково-юнацького віку, порушення суверенного психологічного простору яких спричиняє гострі афективні реакції та деструктивні поведінкові сценарії суб'єктів дорослішання.

Особливості психічного розвитку у підлітково-юнацькому віці

*Отроцтво – період перетворень,
котрі роблять людину ламкою і вразливою...*

*Франсуаза Дольто,
психоаналітик*

Підлітково-юнацький етап онтогенезу характеризується тим, що психічний розвиток набуває особистісних ознак: активно розвивається рефлексивність, виявлення якої зумовлює усвідомлення людиною власного життєвого простору. Особистість сама намагається окреслити напрями власного розвитку, контролювати його і нести за нього відповідальність.



У підлітково-юнацькому віці особистість відкриває для себе таємничий світ нового досвіду, прагне незвичайного, активно шукає його і знаходить. Підлітки, юнаки цінують ситуації пригод і загартовують свою волю, випробовуючи себе у вимірах екстриму. Цей період життя є доволі значущим для розгортання самостійної вчинкової активності. Творчі завдання,

які розв'язує
особистість у
підлітково-
юнацькому віці, є
абсолютно
екзистенціальни
ми: визначення
міри живого на
відміну від
неживого, інколи
досить жорстке
дослідження
власної
вітальності, міри
життя своєї особи
(В. О. Татенко, Т. М.
Титаренко)

Підліток є центром кожної ситуації, яку він для себе створює. Центрація як спосіб життя у підлітковому віці перевершує децентрацію, хоч децентрація вже підсвідомо відбувається.

Підліток партикулярний, він не порівнює своє положення в одній ситуації з положенням в іншій, критично не осмислює зв'язок між двома ситуаціями, в яких він послідовно чи навіть паралельно перебуває (В.А.Роменець).

Підлітковий період найбільш суперечливий етап дорослішання, що зумовлено його кризовим, перехідним характером. На отроцтво завжди дивилися як на період «тектонічних» зрушень і розломів емоційних площин душі (Г. Крайг). Саме в цей період індивід переходить на якісно новій ступінь свого розвитку, тобто переходить із статусу «дитина» у статус «дорослий», проте певний час перебуває у положенні *маргінальної особистості*, яка належить двом культурам – приналежності двом світам, двом культурам: підлітки вже не належать до дітей, але ще не є й дорослими. У даному контексті зрозумілим стає наявність серед підлітків (особливо старших підлітків) проявів *вікової сегрегації* – прагнення відокремлюватися як від дітей молодшого віку, так і від дорослих.

Симптомокомплекс кризи вікового розвитку підлітків (криза 13 років) є системним і складно структурованим: негативні симптоми кризи приховують позитивний зміст, що означає перехід до нової вищої форми буття (Л. С. Виготський). Через відстоювання своєї дорослості, самостійності, що відбувається у відносно безпечних умовах під контролем дорослих, підліток задовольняє потреби у самопізнанні і самоствердженні. Як наслідок у нього не просто виникає почуття впевненості у собі і здатність покладатися на себе,

але й формуються способи поведінки, що дозволяють йому і надалі справлятися із життєвими труднощами.

Вікова криза підліткового розвитку має певні *поведінкові прояви*, що відображають суперечливі тенденції особистісного становлення:

- реакція *емансипації*: прагнення звільнитися від опіки дорослих, ігнорування або неприйняття суспільних цінностей (деклараційна критика, що не передбачає конструктивних пропозицій, меркантильне протиставлення молодших і старших поколінь);
- реакція *групування*: бажання зайняти потрібне місце у групі, що приносило б задоволення від взаємин із однолітками; створення референтних груп, у яких посилюється власна значущість, створюються умови для самоствердження;
- *хобі-реакції* – захоплення певним видом занять, що може спричиняти ігнорування шкільних, домашніх обов'язків.

У підлітка (10–15 років) розвиток особистості характеризується прагненням до пізнання власної індивідуальності і набуття особистої та соціальної ідентичності. Основними потребами на цій стадії розвитку стають прагнення до самоствердження, самовираження.

Підвищена конфліктність та негативістичні прояви у поведінці підлітків передусім пов'язані із ігноруванням дорослими нових потреб особистості у сфері спілкування і діяльності. Підліток прагне знайти своє місце в більш широкому суспільному контексті, змінити стосунки, якими він пов'язаний зі своїм безпосереднім оточенням. Із збагаченням змісту спілкування підлітка і дорослого настає момент, коли зміст «переростає» старі форми спілкування і при керованості цим процесом зі сторони дорослого виникає нова форма спілкування – *паритетний діалог*.

У вирішенні ключових проблем психолого-соціального розвитку підлітки постають перед вирішенням основних задач генези буття:

- 1) звільнення від батьківської опіки, досягнення певної автономії та незалежності від батьків;
- 2) поступове входження до референтної (соціальної групи, установки, ідеали, цінності якої розділяються людиною) групи однолітків, формування гармонійної ідентичності.

Дитяче-батьківські стосунки у підлітковому віці якісно змінюються: трансформуються ціннісні і особистісні смисли, якими батьки керуються у вихованні дітей, скорочується час, який вони можуть проводити разом і, як наслідок, знижується поінформованість батьків щодо життя своїх дітей. Водночас посилюється залежність підлітків від кола друзів, які слугують «полігоном для випробовування нових цінностей» (Г. Крайг).

Соціальна компетентність – вагома складова здатності підлітка підтримувати стосунки із старими друзями і укласти їх із новими, що, у свою чергу, пов'язане із розвитком навичок соціального порівняння (процесу

оцінювання власних здібностей, форм поведінки, особистісних властивостей при співставленні із іншими).

На це варто зважати!

Підлітки витрачають час і сили на віднайдення і ствердження себе на пістрявій «арені рівних»; вони зосереджуються на зовнішності і на особистісних характеристиках (почуття гумору, комунікабельність тощо), котрі забезпечують їм популярність серед однолітків

Базові соціально-психологічні характеристики підліткових груп пов'язані із процесами диференціації (формування і розвитку статусної структури) та інтеграції (спільними цінностями, що декларуються як цінності соціальної групи, прагненням до соціальної взаємодії, співробітництва). Разом з тим, хоча підлітки й активно спілкуються із однолітками, у переважній більшості їхнім стосункам не вистачає інтимності: їм потрібен час, щоб розібратися в отриманій інформації, укріпити свою ідентичність і розвинути впевненість у поведінкових сценаріях самосприймання і спілкування.

Підлітки значно відрізняються мірою своєї залученості до групи однолітків. Однією із найбільш складних проблем підліткового віку є проблема відторгнення, відчуження (у крайніх випадках – цькування, знущання, фізична агресія) зі сторони однолітків. Серед причин відторгнення особи підлітковою групою варто звернути увагу на такі:

- характеристики «відчуженого» підлітка, що перешкоджають нормативному спілкуванню (брехливість, агресивність, небажання допомагати товаришам, егоїзм, жадібність, неадекватність самооцінки, низька «інформаційна цінність» (Я. Л. Коломінський), низький рівень комунікативних навичок, неузгодженість цінностей, інтересів і норм підлітка із тими, що прийняті у групі тощо);
- ставлення до підлітків педагогів (як надмірно позитивне оцінювання, «захвалювання» учня, так і байдужість вчителя, ігнорування підлітка);
- особливості групи однолітків: чим вище рівень розвитку групи, її згуртованості, тим менша імовірність виділення у її структурі «абсолютних зірок» і «відчужених» (Дж. Морено).

Підлітки протиставляють себе дорослим, активно завойовують нові позиції, що є продуктивним для формування самостійності особистості.

Складність соціальної ситуації дорослішання обумовлює подвійність потреб підлітків: вони прагнуть виявлення самостійності і рівності у взаєминах із дорослими і водночас – потребують захисту і опікування. Почуття захищеності, безпеки, вкрай важливе для розвитку у дитячому віці в цілому, залишається значущим і для підлітків. Саме це переживання безпеки надає підлітку можливість експериментувати, розширюючи межі свого життя.

Особистісне зростання – активний процес становлення особистості, в якому людина бере на себе відповідальність за здійснювані нею вчинки

І. С. Булах

У дослідженнях підліткового періоду генези буття Ірина Сергіївна Булах (Булах, 2003) доводить, що особистісне зростання у період дорослішання може бути означене на основі таких особистісних новоутворень підліткового віку:

- ціннісного самоусвідомлення власного «Я», що актуалізує нові рівні відкриття у самому собі моральних якостей;
- нормативно-ціннісного ставлення до власного «Я», що актуалізує нові рівні відкриття у себе моральних почуттів;
- осмисленого і вольового переживання власних «вільних» дій, що актуалізують відповідальність за себе і за інших у просоціальних вчинках.

Спілкування підлітків із дорослими змінює свою модальність. Вони цінують передусім тих дорослих, з якими їм цікаво, і тих, хто до них ставиться з повагою і розумінням, визнаючи їхнє почуття дорослості. Тож у системі психологічного супроводу підлітків дорослі (і зокрема керівники туристичних груп) мають бути більше менторами, наставниками, ніж моралізаторами.

Базовою засадою особистісного зростання підлітка виступає *моральна самосвідомість*. Джерелом її розвитку є нормативне «Я» (Табл. 4.4.).

Зміст моральної самосвідомості визначають структурні компоненти, яким властива певна специфічність:

- у когнітивній складовій превалює моральна саморефлексія, в емоційній – нормативно-ціннісне самоставлення, у поведінковій – моральна саморегуляція;
- смислове навантаження створює зіткнення різних моральних мотивів (потреб, ціннісних орієнтацій, установок) та їх вибір;
- психологічними формами її існування стають прояви сорому, вини, совісті, честі, гідності та відповідальності як інтегративної особистісної якості підлітка.

Таблиця 4.4

Новоутворення підліткового періоду

Зміст розвитку	Новоутворення
Психосоціальний розвиток	

Структури особистості	Потреба бути і вважатися дорослим, потреба у визнанні власної дорослості. Інтерес до власної особистості і до свого положення в суспільстві. Потреба у самопізнанні, самоудосконаленні, самовихованні, самовизначенні. Світ нових переживань та їх інтелектуалізація. Формування спрямованості особистості. Етичний світогляд. Здатність до усвідомлюваного і самостійного прийняття рішень. Прагнення приймати участь у суспільно значимій діяльності; прагнення долучитися до життя і діяльності дорослих
Свідомість і самосвідомість	Прагнення до самостійності. Виникнення і формування почуття дорослості як нової форми самосвідомості. Формування «Я-образу». Соціальна свідомість як усвідомлення власного місця у суспільстві. Усвідомлення себе в якості суб'єкта діяльності і носія певних особистісних якостей. Довільність самопізнання. Особистісна рефлексія, рефлексивні очікування. Розвиток самооцінки. Формування стійких «автономних» моральних поглядів, незалежних від випадкових впливів
Навички міжособистісного спілкування	Вміння підкорятися нормам соціального (колективного) життя. Критичне ставлення до оточуючих. Вироблення кодексу дружби. Гіпертрофована потреба у спілкуванні з однолітками, у дружніх стосунках

Психологічними механізмами, які забезпечують становлення особистісних утворень та актуалізують позитивні взаємодії підлітка, є *моральна саморефлексія* та *моральна саморегуляція* (Булах, 2003). Разом з тим, у моральній сфері підлітків ще не сформована спрямованість на моральні переконання і світогляд особистості, що спричиняє тенденцію до переоцінки моральних цінностей та стійкість «автономних» моральних поглядів, суджень і оцінок, що не залежать від випадкових впливів, проте можуть змінюватися під впливом однолітків.

Юнацтво, із його максималізмом, абсолютним «так» і абсолютним «ні», його бажанням врятувати, перебудувати світ, робить ще один крок на життєвому і творчому шляху самоздійснення. Межа переходу від підліткового до юнацького віку дуже умовна і за різними схемами періодизації припадає на різний вік.

У юнацькому віці психічний розвиток є вrostанням індивідуальної психіки у об'єктивний і нормативний дух даної епохи у його національній формі

Е.Шпрангер



Психологи розходяться у визначенні вікових меж юності. У західній психології взагалі переважає тенденція до об'єднання отрочтва та юності у єдиний віковий період, що називають періодом дорослішання (*adolescence*), змістом якого є перехід від дитинства до дорослості, а його межі можуть сягати від 12–14 до 25 років.

У вітчизняній науці прийнято розглядати юність як самостійний період розвитку людини, особистості та індивідуальності, що триває орієнтовно від 16 до 23/25 років.

Юнацький віковий період визначає фазу переходу людини від залежного дитинства до самостійної і відповідальної дорослості, що передбачає завершення фізичного дозрівання і досягнення соціальної зрілості. У психології юність розглядається як другий перехідний період у розвитку особистості: підліток тісно пов'язаний зі своїм дитинством, яке минає, тоді як юнак тягнеться до молодості і зрілості, що наближуються.

Е. Еріксон визначає юнацький вік як період «*нормативної кризи*», в процесі якої особистість набуває ідентичності (психосоціальної тотожності). Для цього юнак має оцінити свої сильні і слабкі сторони, навчитися використовувати їх для отримання чіткого уявлення суб'єкта про себе і свої майбутні перспективи.

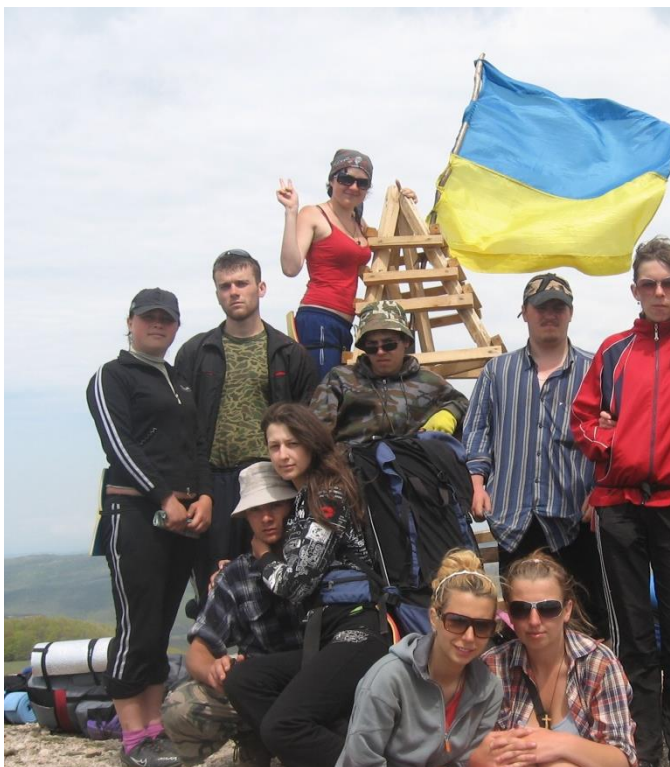
У юнацькому віці молоді люди зустрічаються із кризою сенсу життя, що зумовлює:

- пошук власного місця у системі соціальних стосунків;
- критичне сприймання спільного із дорослими життєвого простору;
- прагнення до самовизначення (професійного, особистісного, індивідуального) та самореалізації;
- актуалізацію потреби у самоповазі;
- юнацький максималізм як насторожене, або заперечне, скептичне ставлення до різнопланових компромісів.

Життя і смерть сприймаються в юнацькому віці як необхідність самопожертви в ім'я іншої людини, людства взагалі. Потреба самопожертви є своєрідним вираженням прагнення охопити інше буття, злитися з ним, розчинити його у собі. Страх небуття гальмується цим більш значущим

мотивом. Неабиякої вартісності в юності набуває пошук кохання, яке б дозволило вирватися з полону побутового, випадкового заради абсолютного, одвічного. Конкретизується й шлях децентрації молодого людини.

Центральним новоутворенням *раннього юнацького віку* (16 – 18 років) є *особистісне самовизначення*, що постає як потреба юнаків і дівчат зайняти внутрішню позицію дорослої людини, усвідомити своє місце в суспільстві, зрозуміти себе і свої можливості. У західній психології для позначення цього феномену використовують поняття «*ідентичність*» – усвідомлена індивідом самототожність. Психосоціальний розвиток в юності полягає у намаганні контролювати своє життя і визначати довготермінові життєві плани.



Це відбувається завдяки інтелектуальному розвитку та поглибленню емоційної сфери. Протягом дорослішання юнацтва оцінки стають більш вираженими і водночас – ідеалістичними і сталими; вони вже не відображують зобов'язання перед друзями у суперечливих ситуаціях.

Юнаки поступово стають більш зрілими у судженнях (порівняно із дітьми та підлітками), відповідальними, мають більш незалежну і об'єктивну життєву позицію, відзначаються потужною потребою у самореалізації.

Специфічною задачею ранньої юності є прагнення особистісного і професійного самовизначення, що передбачає орієнтування і визначення свого місця у світі дорослих. Характерним є розширення діапазону соціальних ролей, їх якісне поглиблення.

Самовизначення юнаків пов'язано з новим сприйманням часу – співвідношенням минулого і майбутнього, сприйняттям теперішнього з точки зору майбутнього.

Юнацький вік є сензитивним до формування ціннісних орієнтацій як стійкого елемента життєвої перспективи. Юнаки та дівчата знаходяться у постійному очікуванні щирого інтимно-особистісного спілкування, і цей душевний стан змушує їх активно шукати спілкування з однолітками, яке відрізняється особливою довірою, інтенсивністю, відповідальністю. Невдачі у міжособистісних стосунках переживаються важко, можуть спричинити депресію.

Загалом в юнацькому віці поглиблюються та розширюються рефлексивні характеристики самосвідомості, активно розвивається емоційна

сфера, збагачується ментальний досвід; юнакам властива вікова інтровертованість. Особистість формує цілісний Я-образ, самовизначається у життєвих і професійних планах (Табл. 4.5.).

Таблиця 4.5.

Новоутворення юнацького віку

Зміст розвитку	Новоутворення
Психосоціальний розвиток	
Структури особистості	Потреба у самовизначенні. Особистісно-сміслові самовизначення як пошук соціальної ідентичності. Професійне самовизначення. Потреба у самореалізації. Народження «життєвої перспективи»; здатність будувати свої життєві плани; усвідомлення свого місця у майбутньому (самовизначення у цілях і перспективах свого життя). Ціннісні орієнтації. Оформлення моральної сфери; свідомі моральні переконання, формування моральної стійкості. Свідоме саморегулювання основних видів поведінки. Почуття самотності. Свідоме орієнтація на дорослого в широкому розумінні як джерело знань, умінь, нормативних критеріїв успішної діяльності, які необхідно опанувати
Свідомість і самосвідомість	Нова форма узагальненої самосвідомості. Відкриття внутрішнього світу особистості, його емансипація від дорослих. Схильність до самоаналізу. Самоповага. Розходження між ідеальним і реальним «Я»
Навички міжособистісного спілкування	Здатність до неформального, довірливого спілкування з дорослими. Ускладнення критеріїв дружби. Емоційна напруженість.

У ранньому юнацькому віці інтенсивно формується *світогляд* – система поглядів на об'єктивний світ і місце в ньому людини. Засвоєні раніше моральні норми, ідеали, принципи, правила поведінки інтегруються у цілісну систему, яка дає змогу не тільки зрозуміти навколишній світ, а й оцінити його, знайти себе в ньому, визначити своє ставлення до нього та сенс свого життя.

Формування світогляду включає в себе:

- соціальну орієнтацію особистості – усвідомлення своєї належності до соціальної спільноти (національної, професійної, вікової);
- вибір свого майбутнього соціального становища та шляхів його досягнення;
- усвідомлення себе суб'єктом життєдіяльності, здатним самостійно діяти і приймати рішення на основі свідомо поставленої мети і попередніх рішень;
- все більш глибоке усвідомлення себе як особистості з відповідною системою ставлень до світу, людей та до себе.

[З часом] індивід усе менше пов'язаний із контекстом свого народження і має значний вибір у самовизначенні

Е. Тоффлер

Важливим періодом особистісного розвитку людини є також *пізня юність (або рання дорослість)* – 18–25 років. У цьому віці людина досягає максимального рівня витривалості, фізичної сили, швидкості реакцій, життєвої енергії. Пізній юності властиві стійка статева ідентичність і усталені форми статевої активності, що є очікуваними (нормативними віковими) змінами. Протягом пізньої юності прослідковується найбільша пластичність у функціонуванні кори головного мозку, що обумовлює високу гнучкість утворення складних психомоторних та інших навичок.



Найбільш прогресивною соціальною групою молодих людей періоду пізньої юності у соціокультурних вимірах суспільного розвитку є студентство.

Студентство (від лат. *studens*, род. відм. – *studentis* – той, хто старанно працює, займається) – це молодь, котра проходить стадію персоналізації на основі цілеспрямованого засвоєння навчальних, професійних і соціальних функцій шляхом свідомого оволодіння професійними знаннями, уміннями, навичками, набуття професійних якостей під час навчання у закладі вищої освіти.

Студентська молодь – це перехідна спільнота, котра знаходиться у транзитній ситуації від юності до дорослості. Інтегративний характер студентського періоду життя, пов'язаний із особистісними змінами та професіоналізацією людини, обумовлює специфіку нормативної кризи вікового розвитку студентської молоді: системне поєднання векторів психічного розвитку та професійного становлення.

У сучасному суспільстві для молодих людей пізнього юнацького віку гарантованими є варіативність нових способів розуміння та трактування сенсу життя, правових і моральних норм, розширення можливостей (і спокус) соціального життя, замінення зовнішньої визначеності долі людини внутрішньо обумовленим вибором (а отже – необхідністю самостійного прийняття життєво важливих відповідальних рішень). Сутністю сучасної міжпоколінної соціокультурної ситуації розвитку юнацтва є *префігуративність* – руйнація спадкоємності, злам традицій, відсутність

послідовності у форматуванні суб'єктивного досвіду (Табл.4.6.).

Таблиця 4.6.

Новоутворення пізнього юнацького віку

Зміст розвитку	Новоутворення
Психосоціальний розвиток	
Структури особистості	Професійне самовизначення. Професійна спрямованість. Потреба в самореалізації. Стійка ієрархія ціннісних орієнтацій. Стійкий світогляд. Самокритичність. Оформлення ієрархічної структури мотивів. Свідомі моральні переконання, формування моральної стійкості, моральних і громадянських якостей особистості. Свідома саморегуляція основних видів поведінки.
Свідомість і самосвідомість	Формування реалістичної диференційованої перспективи на майбутнє, заснованої на оцінці власних здібностей і схильностей. Схильність до самостереження і самоаналізу. Стабілізація рівня домагань і самооцінки. Самоповага. Розвиток стабільного образу «Я»
Навички міжособистісного спілкування	Поведінка набуває проактивного характеру і спирається на усвідомлену відповідальність. Почуття інтимності у взаєминах із близькими людьми. Повага автономії інших. Ускладнення критеріїв дружби.

Мислення молодих людей пізнього юнацького віку набуває ознак *діалектичного*, що забезпечує розуміння протирічних концептів когнітивного порядку, здатність осмислювати протилежні думки, синтезувати та інтегрувати їх (С. Riegel). Важливим аспектом діалектичного мислення є також інтеграція ідеального і реального: практичний, звичайний світ (реальне) слугує діалектичною корекцією штучності абстрактного, формально-операційного мислення (ідеальне).

У плані морального розвитку і самопізнання пізня юність – це час безперервних змін і зростання, зорієнтованих на структурування і реструктурування власного розуміння світу, усвідомлення смислових схем життєтворчості (Р. Кеган, Г. Крайг).

Разом з тим варто усвідомлювати й суперечливі тенденції реалізації у психічному розвитку молодих людей пізнього юнацького віку *кризи ідентичності*, ускладненої двома ключовими модальностями розгортання: кризи особистісної і кризи суб'єктності. *Криза особистісного становлення* зорієнтована на компенсаторне відстоювання особистістю свого «Я» (его-ідентичності) у новій системі стосунків й екстерналізацію внутрішніх конфліктів з метою самоствердження. *Криза суб'єктності* відображає пошук особистістю себе у нових видах діяльності, колах спілкування з метою оптимальної професіоналізації. Розгортання даної кризи зумовлює усвідомлення особистісного досвіду, нейтралізацію дефіцитарності

суб'єктної активності, самореалізацію особистості.

Серед характерних *ознак* переживання кризи ідентичності варто звернути увагу на такі:

- емоційні проблеми: висока особистісна тривожність, фрустрація потреби у досягненні успіху, страх не відповідати очікуванням;
- проблеми у ставленні до себе: низький рівень аутосимпатії, невпевненість, заперечення цінності самоактуалізації;
- проблеми соціальної адаптації: низький соціометричний статус за формальним критерієм, пошук опори у соціальній взаємодії, підозріливе ставлення до оточення;
- проблеми реалізації і регуляції поведінки: недостатній самоконтроль, залежність від зовнішніх обставин і оцінок, імпульсивність, фіксація на незадоволених потребах.



Подальший особистісний розвиток (особистісне зростання) дорослих людей характеризується високою варіативністю психологічних проявів. Особистісні кризи зрілості пов'язані із переглядом задач розвитку, відкриттям інших сенсів свого буття та, користуючись термінологією Карла Густава Юнга, наближенням до самості і набуттям цілісності.

4.2. Психологічна готовність керівника до управлінської діяльності

*Я не можу управляти напрямом вітру, але
завжди можу так поставити вітрила,
щоб досягнути своїх мети
Оскар Уайльд*



Одним із основних чинників забезпечення якості професійної діяльності, і зокрема – у галузі туризму, є спеціальна підготовка фахівців, здатних врахувати потреби різних категорій населення та ефективно виконувати свою діяльність відповідно до них. Вагому роль у площині означеного відіграє готовність особистості до виконання професійної діяльності. Науковою спільнотою готовність особистості до виконання професійних обов'язків розглядається як суттєва передумова будь-якої цілеспрямованої діяльності, що гарантує продуктивність її регуляції, сталість та ефективність. Водночас, готовність особистості до виконання певної діяльності постає як показник оволодіння основами професійної майстерності і є однією з найбільш важливих умов розвитку професійного ресурсу.

Готовність до діяльності є складним особистісним утворенням, своєрідною системою, що включає багато компонентів, які у своїй сукупності дають змогу певній особі успішно виконувати конкретну роботу

*Моляко В. О. Психологічна готовність до творчої праці.
Київ : Знання, 1989. 48 с.*

Професором В. О. Моляко (Моляко, 1989) класифіковано такі рівні готовності:

- 1) *високий рівень*, що передбачає самостійність у постановці і розв'язанні нових завдань, адекватність оцінки і самооцінки професійно важливих якостей, здатність до ефективного вирішення завдань в умовах дефіциту часу тощо;
- 2) *середній рівень*, що відображує середній рівень вияву наведених якостей;
- 3) *низький рівень*, який означають невміння самостійно ставити і розв'язувати складні завдання, неадекватна оцінка і самооцінка професійно важливих особливостей тощо.

У психологічному аспекті готовність до виконання професійної діяльності тлумачиться як узагальнена соціально-психологічна характеристика особистості як суб'єкта діяльності, що зумовлює суб'єктивне ставлення до діяльності, можливість її активного здійснення, а також – актуалізацію цієї можливості за суспільної та особистісної необхідності (Л. Пермінова). Серед факторів, які означають параметри суб'єктивного ставлення до діяльності, варто звернути увагу передусім на такі: включеність у діяльність, відповідальність, колективізм, адаптивність.

У сучасному науковому просторі склалося декілька підходів щодо трактування поняття *психологічної готовності до професійної діяльності*, найбільш доведеними серед яких є два: *функціональний* та *особистісний*.

Це варто знати!

У межах *функціонального підходу* психологічна готовність трактується як певний стан психічних функцій, що забезпечує високий рівень досягнень під час виконання певного виду діяльності (стан «оперативного спокою» у термінології О.О.Ухтомського).

З позицій *особистісного підходу* психологічну готовність слід розглядати як результат підготовки (підготовленості) до певної діяльності. Готовність є стійким, багатоаспектним, ієрархізованим утворенням особистості, яке містить низку компонентів (мотиваційний, когнітивний, операційний, особистісний), адекватних вимогам, змісту та умовам діяльності, які за своєї сукупності дають змогу суб'єкту успішно виконувати діяльність.

Цит. за: Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. Київ: Либідь, 2004. С.144 – 145

Актуальним напрямом аналізу феноменології готовності суб'єкта до професійної діяльності постає вивчення психологічних аспектів *готовності менеджерів до управлінської діяльності*.

Психологічна готовність менеджерів до управління – це цілісне психологічне утворення, що розгортається як комплекс мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних якостей, котрі забезпечують успішну взаємодію керівників з учасниками управлінського процесу та ефективність управління загалом

Професор Л. М. Карамушка у площині дослідження психологічної готовності менеджера до управління (Карамушка, 2002: 148) вважає доцільним розрізняти *загальну* та *спеціальну психологічну готовність* керівників до управлінської діяльності:

- *загальна психологічна готовність до управління* – це комплекс психологічних характеристик: фундаментальних, стандартних, унормованих знань, умінь, навичок та мотивів, особистісних властивостей, які означають готовність керівника взагалі до управління в цілому та прийняття управлінських рішень і які мають бути

притаманні будь-якому керівнику для здійснення управлінської діяльності;

- *спеціальна психологічна готовність до управління* – це психологічні характеристики, що забезпечують успішність реалізації керівником окремих складових управління: забезпечення гуманізації управління, здійснення управлінського спілкування, запобігання конфліктам та розв’язання їх, забезпечення психічного здоров’я особистості тощо.

Аналіз структури готовності суб’єкта до виконання управлінської діяльності дозволяє тлумачити даний феномен як складне утворення, до складу якого входять такі функціонально пов’язані між собою взаємообумовлені компоненти: мотиваційний, когнітивний, операційний та особистісний (Рис. 4.7.).



Рис. 4.7. Структура психічної готовності

Мотиваційний компонент психологічної готовності менеджерів до виконання професійних обов’язків – це сукупність мотивів, адекватних цілям та завданням процесу управлінської діяльності прийняття управлінських рішень.

Мотиви – це спонукальні фактори, що керують поведінкою та діяльністю керівника у процесі прийняття ним управлінських рішень

Всі характеристики мотиваційного компоненту можна поділити на три групи:

- *соціальні мотиви* – це мотиви, які стосуються суспільства в цілому; до них можна віднести: причетність до одного із найбільш відповідальних та/ або престижних видів діяльності в суспільстві; реальний внесок у підвищення якості освіти, культури; сприяти становленню національної свідомості людей тощо;
- *управлінські мотиви* – це мотиви, що стосуються безпосередньо функціонування організації: прагнення сприяти гуманізації діяльності організації, створенню у колективі сприятливого соціально-психологічного клімату; мобілізація усіх членів колективу для виконання прийнятих рішень та вирішення актуальних проблем; можливість реально впливати на життєдіяльність організації тощо;
- *особистісні мотиви* – це мотиви, які стосуються особистості та діяльності самого керівника і пов'язані із його самопізнанням та самоаналізом, саморегуляцію та саморозвитком. До особистісних мотивів можна віднести зокрема такі: необхідність у постійному самопізнанні та самоаналізі своєї діяльності; здатність володіти собою в будь-якій ситуації; необхідність переборювати труднощі у діяльності і вдосконалювати себе; можливість реалізувати свій творчий потенціал, приймати оригінальні та нестандартні управлінські рішення тощо (Карамушка, 2000: 103 – 107).

Варто визнати, що управлінська діяльність зазвичай полімотивована, а отже в її основу покладено мотиви різних груп, кожний з яких має певне значення для керівника. Разом з тим важливо, щоб різні групи мотивів були гармонійно узгоджені, наприклад: інтерес керівника до організаторської діяльності підкріплювався бажанням саморозвитку, здійснення професійного зростання, орієнтацією на встановлення нових соціальних зв'язків. Зосередження керівника лише на одному із видів мотивів (наприклад, на соціальній важливості діяльності або, навпаки, на її зовнішній привабливості) знецінює виміри самоздійснення як самого керівника, так і його задоволеність своєю діяльністю.

Успішність управлінської діяльності менеджера залежить від системи стійких мотивів, що активують особистість і скеровують її діяльність; мотиваційна спрямованість особистості відображує світоглядні позиції суб'єкта діяльності і створює стійкі орієнтири професійної поведінки людини незалежно від конкретної ситуації.

Це варто знати!

Психологічна готовність до складних видів діяльності [а саме такою є управлінська діяльність – Н.Т.] має динамічну структуру, що включає усвідомлення власних потреб, цілей, досягнення яких призведе до задоволення потреб або виконання поставленого завдання; осмислення і оцінки умов, в яких будуть реалізовуватися дії; прогнозування прояву своїх інтелектуальних, емоційних, мотиваційних та вольових процесів, оцінку співвідношення своїх можливостей, рівня домагань і необхідності досягнення певного результату; мобілізації сил відповідно до завдань і умов.

Цит. за: Дьяченко М. И., Кандыбович Л. А. Психологические проблемы готовности к деятельности. Минск, 1976. С.19.

Розрізняють три типи спрямованості особистості, що відображують мотиваційні тенденції діяльності та поведінки людини:

- *спрямованість на взаємодію*, відповідно до якої людина прагне до співпраці, намагається підтримувати із колегами доброзичливі стосунки, спільно вирішувати конкретні проблеми незалежно від їхнього змісту, цілей діяльності і власного статусу;
- *спрямованість на задачу* (ділова спрямованість) передбачає, що людина зосереджується на досягненні мети, зокрема – на успішному вирішенні певної проблеми, отримання реальних результатів, оволодіння новими знаннями і навичками, доведення власної думки тощо;
- *спрямованість на себе* (особистісна, егоїстична спрямованість), що полягає у прагненні людини вирішувати передусім власні проблеми, досягати особистісного благополуччя, престижу і за можливості – за рахунок інших. У колективі такі особи намагаються перекласти роботу на інших та/або створюють видимість роботи.

Ефективність управлінської діяльності, поза сумнівом, визначається мотиваційною спрямованістю менеджера на взаємодію та/або на задачу; найменш продуктивним буде егоїстично спрямований керівник.

Мотиваційний компонент психологічної готовності керівника до управлінської діяльності відображує також і *професійні домагання* особистості – прагнення людини досягти певного рівня кар'єрного зростання на підставі попередніх досягнень.

Рівень домагань обумовлений самооцінкою суб'єктом себе як професіонала у минулому (ретроспективна самооцінка), у теперішньому (актуальна самооцінка) та у майбутньому (потенційна та ідеальна самооцінка); визначає діапазон суб'єктивної відповідальності особи у професійній діяльності.

Поряд із мотиваційним компонентом важливу роль у структурі психологічної готовності менеджера до управління відіграє *когнітивний компонент* – система знань, необхідних для здійснення успішного управління (Рис. 4.8.).

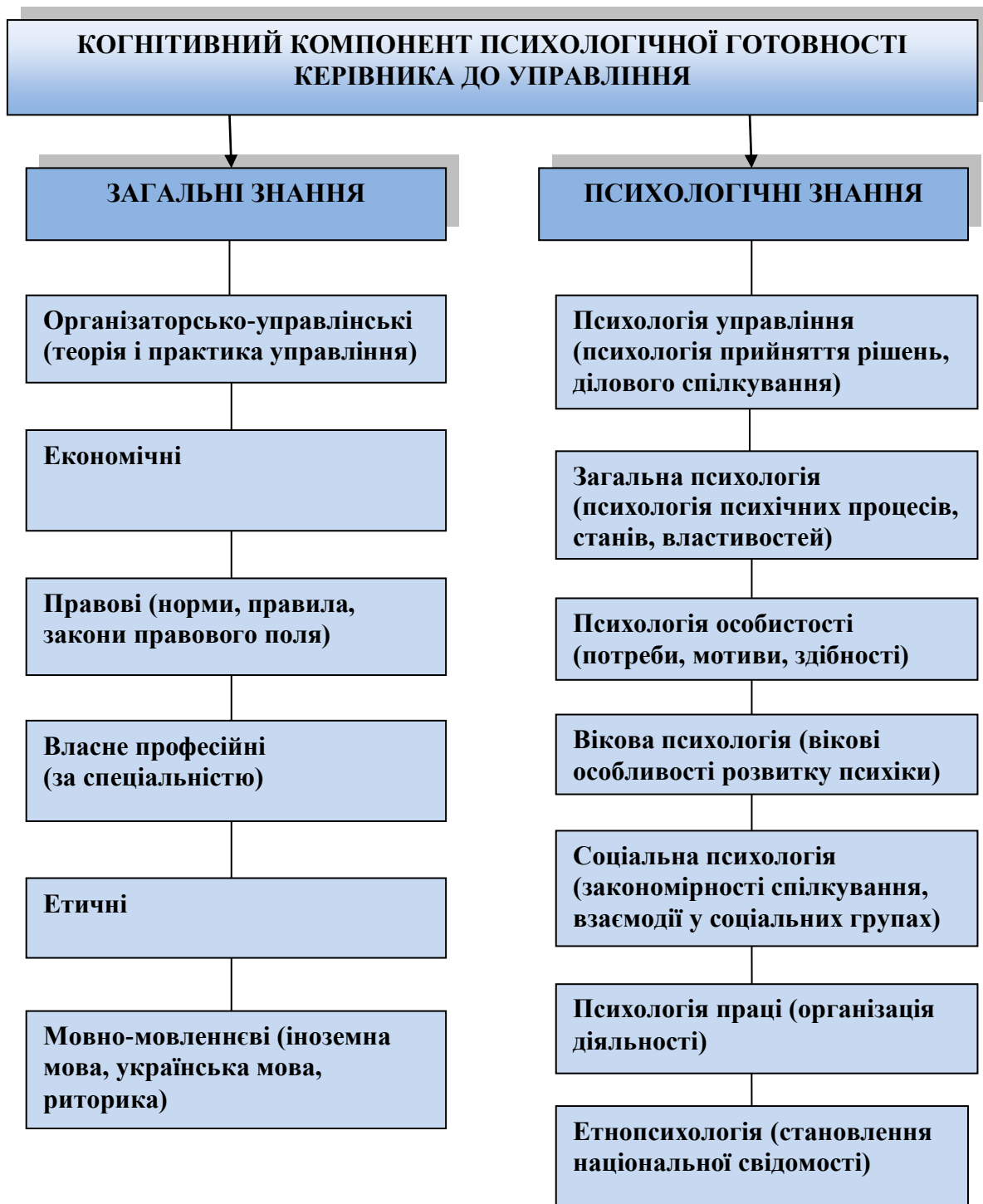


Рис. 4.8. Структурні елементи когнітивного компоненту психологічної готовності до управління

Когнітивний компонент психологічної готовності тісно пов'язаний із операційним компонентом.

Операційний компонент психологічної готовності особистості до здійснення управлінської діяльності – це система умінь та навичок, які забезпечують визначення найбільш імовірних способів дій та – в цілому – успішність здійснення управління. Відповідно до основних структурних

елементів управлінської діяльності (планування, організація, контроль) доречно розглядати такі групи умінь і навичок як діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні та контрольно-корегувальні – *Рис.4.9.* (Карамушка, 2000: 110 – 111).



Рис. 4.9. Структурні елементи операційного компоненту психологічної готовності до управління

Група *діагностико-прогностичних умінь та навичок* (проективних) реалізується передусім у здатності керівника визначати цілі своєї діяльності (стратегічні й тактичні), прогнозувати результати діяльності, висувати нові ідеї та впроваджувати їх у життя, сприяти розвитку культури та свідомості осіб, з якими менеджер взаємодіє.

Група *організаційно-регулятивних умінь та навичок* обумовлює здатність особи добирати і розставляти кадри, організовувати, мобілізувати колектив на виконання актуальних завдань, вести фінансово-господарську діяльність, зокрема – із урахуванням ринкових відносин.

Контрольно-корегувальні уміння та навички передбачають здатність керівника здійснювати контроль за виробничим процесом, надавати консультативну та експертну допомогу підлеглим, здійснювати контроль за фінансово-господарською діяльністю.

Вагому роль у структурі операційного компоненту психологічної готовності суб'єкта до управління відіграють *психолого-управлінські уміння та навички*, які пов'язані із психологічним забезпеченням управлінського процесу: здатністю самостійно приймати адекватні управлінські рішення із урахуванням особливостей управлінської ситуації, зважати на індивідуально-типологічні та вікові особливості різних категорій людей та вмінні взаємодіяти з ними, обираючи необхідний стиль спілкування; здатністю конструктивно розв'язувати конфлікти у колективі, створювати сприятливий соціально-психологічний клімат. Поряд із психолого-управлінськими уміннями та навичками, які забезпечують ефективну взаємодію керівника з учасниками управлінського процесу, варто враховувати й уміння та навички, скеровані на особистість самого керівника: здатність критично аналізувати свою діяльність, опановувати себе в управлінських ситуаціях, забезпечувати розвиток власної особистості, створювати умови для професійного самоствердження.

Означені компоненти структури психологічної готовності суб'єкта до управлінської діяльності (мотиваційний, когнітивний та операційний) мають функціональний характер. Разом з тим вагому роль у структурі психологічної готовності до управління відіграє *особистісний компонент*, що обумовлює пролонговану високу активність особистості при виконанні професійних (і зокрема – управлінських) обов'язків, тенденції прогнозування необхідності і розподілу у часі мотиваційних, волевих, інтелектуальних зусиль, оцінку імовірності досягнення успіху й самореалізації через діяльність.

Особистісний компонент – це система стійких особистісних характеристик керівників, які формуються в процесі діяльності та спілкування і впливають на результативність виконання професійних обов'язків менеджера. До них зокрема належать: розвинений інтелект, творчий потенціал, організаторські здібності, відповідальність, вимогливість до себе та до інших, самовладання тощо.

В реаліях управлінської діяльності структурні компоненти психологічної готовності до управління тісно пов'язані і лише в цілості забезпечують успішність виконання професійних обов'язків і продуктивну самореалізацію менеджера. Згідно із умовиводами професора Л. М. Карамушки, репрезентованість лише одного із компонентів – наприклад, знань із психології управління або організаторських здібностей без доповнення їх відповідними уміннями та навичками, мотивами, або ж елементів, пов'язаних лише із плануванням, організацією та контролем без доповнення елементами, які стосуються спілкування у колективі, здійснення впливу на працівників, – значно обмежує можливості ефективного управління (Карамушка, 2000: 114).

Позначається на ефективності виконання професійних обов'язків задоволеність та/або незадоволеність особистості своєю діяльністю. Незадоволеність професійною діяльністю призводить до низки негативних психічних проявів: напруженості (фізіологічної і соціальної), підвищеної фрустрованості, швидкої втомлюваності, апатії; зумовлює збільшення

захисних реакцій, в тому числі й неадекватних, спричиняє емоційне вигоряння, зростання негативізму й агресії. Сутнісні характеристики мотивації професійної діяльності зумовлюють тенденції формування *професійної позиції особистості* – досить стійкої системи ставлення людини до професійної діяльності, що трансформується у цілому в професійний менталітет людини.

Не виключенням є й галузь туристичної індустрії.

Психологічна готовність менеджера до управління у сфері туризму

Стрімкий розвиток ринку праці й активний розвиток туристичної індустрії потребують високого рівня професійної підготовки фахівців з туризму.

Фахівець із туризму – особа, що здійснює професійну діяльність у туристичній сфері, має для цього необхідну освіту і володіє знаннями та вміннями для висококваліфікованого надання туристичних послуг відповідно до запитів різних верств населення

Не останню роль у забезпеченні якості та ефективності туристичних послуг відіграє готовність менеджерів сфери туризму до виконання професійних обов'язків у площині управлінської діяльності.

Управлінські функції у сфері туристичної індустрії реалізуються особами, котрі посідають у туристських організаціях певний статус. Їхня діяльність своєю метою має регуляцію процесів, що визначають стан організації у вимірі чотирьох специфічних підсистем поведінки (згідно із теорією відомого представника школи «соціальних систем» Р. Дабіна) і діяльності:

- *технологічної підсистеми*, що визначає сутність індивідуальних дій і задач персоналу у зв'язку з розподілом праці в організації;
- *формальної підсистеми*, яка базується на правилах, що визначають нормативну поведінку осіб відповідно до конкретної статусної (посадової) позиції, фіксують обов'язки та відповідальність суб'єкта щодо організації, закріплюють набір цінностей, дотримання яких очікується від її членів (почуття обов'язку, лояльність);
- *неформальна (non-formal) підсистема* охоплює сферу прямих міжособистісних відносин добровільного характеру, що мають за основу неформалізовані норми, які насамперед проявляються у ситуації вільного вибору;
- *позаформальна (informal) підсистема* забезпечує вирішення завдань формальної підсистеми, але неформальними засобами; це дозволяє проявляти певну гнучкість під час реалізації посадових завдань шляхом делегування управлінських функцій від однієї посади до іншої,

перерозподілу основних управлінських функцій, зокрема, функції контролю, ухвалення рішень.

На це варто зважати!

Менеджер дотичний до усіх чотирьох підструктур функціонування організації: як суб'єкт технологічної поведінки, керівник здійснює діяльність, що визначається як розумова, кваліфікована, творча, складна, з високою індивідуальною відповідальністю та тривалим терміном професійної підготовки. Як суб'єкт формальної поведінки керівник виступає посадовою особою, що реалізує владні повноваження відповідно до сфери своєї компетенції. У межах позаформальної підструктури він може виступати як «довірена особа» або як «сірий кардинал». Як член неформальної організації керівник може належати до певного угруповування, виступати суб'єктом симпатій або антипатій, носієм певних цінностей

Процес управління в організаціях здійснюється колегіально, колективним суб'єктом, і результат діяльності організації – плід зусиль багатьох професіоналів (менеджерів, фахівців, технічних виконавців).

Менеджер – це професійно підготовлений керівник, котрий обіймає постійну посаду, наділений у певній сфері діяльності повноваженнями щодо прийняття рішень та розпорядження ресурсами, а також відповідальністю за досягнення кінцевих результатів у діяльності організації

Разом з тим керівники, на відміну від інших фахівців, які забезпечують управління, є групою посадових осіб, яким делеговані права та обов'язки владного характеру. Вони можуть надавати накази, розпорядження, вказівки, обов'язкові для виконавців. Такі ж права можуть мати і деякі фахівці, але їхня компетенція буде більш обмеженою та не буде покривати всю сукупність основних управлінських функцій.

Компетенція – сукупність повноважень, прав та обов'язків, якими наділена посадова особа. Компетенція залежить від статусу посадової особи в системі управлінської взаємодії

Сфера діяльності менеджера з туризму досить специфічна, а тому варто зважати на властиві менеджеру туристичної галузі види діяльності:

- формування туристичного продукту: розробка туристичного маршруту, вибір країни, визначення міст, готелів тощо;
- розробка екскурсійних маршрутів, визначення об'єктів архітектури для огляду та інше;
- вивчення та аналіз об'єктів туристської індустрії (огляд готелів та інших закладів розміщення, об'єктів пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного призначення);

- моніторинг та аналіз діяльності конкурентів, що надають туроператорські та турагентські послуги (маркетингова діяльність);
- просування і реалізація туристичного продукту: реклама, участь в спеціалізованих виставках, ярмарках, організація туристичних інформаційних центрів з продажу туристського продукту, видання каталогів, буклетів тощо.

Менеджер передусім виконує свої обов'язки відповідно до спеціального документа – *посадової інструкції*, в якій докладно описується, що має знати менеджер, перебуваючи згідно із штатним розписом на певній посаді, визначається поле відповідальності, окреслюється правове поле. Водночас менеджмент – це складна та творча професія, тому менеджерам різних рівнів часто доводиться не лише керуватися формальними вимогами інструкцій, а й покладатися на свою ініціативу та креативність задля досягнення найкращого результату. Тож в організації діяльності менеджера в галузі туризму актуальною постає проблема готовності особистості до здійснення рольових зобов'язань.

Запитувати: «Хто має бути босом?» – все одно що запитувати: «Хто має бути тенором у квартеті?»

Звісно: той, хто може співати тенором.

Генрі Форд

Ефективне управління туристськими організаціями та/або туристичними групами потребує наявності у керівника *психологічної готовності* до виконання управлінської діяльності – найбільш складного аспекту професійної готовності менеджера до виконання функціональних зобов'язань.

Психологічна готовність менеджера до управління розуміється як цілісне професійно-особистісне утворення, що характеризує мотиваційну, функціональну, емоційно-когнітивну, вольову мобільність суб'єкта в момент його включення в управлінську діяльність певного спрямування та визначає успішність професійної діяльності та професійного розвитку суб'єкта

Мотиваційний компонент готовності керівника до виконання професійних обов'язків посилює усвідомлення менеджером індивідуального внеску в розвиток організації: укріплюються мотиви оволодіння нормами і зразками професійної майстерності, професійної творчості, розширюються перспективи індивідуальних досягнень.

Діяльність керівника у галузі туризму полімотивована (Рис. 4.10.), кожна з яких має певну значимість для менеджменту.

МОТИВИ КЕРІВНИКА ТУРИСТСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УПРАВЛІННЯ

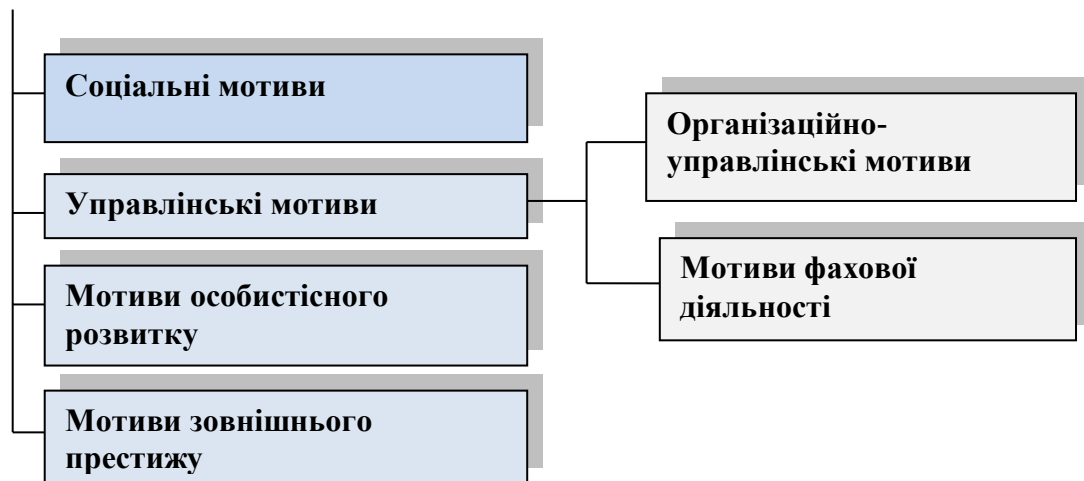


Рис. 4.10. Структура мотивації менеджерів галузі туризму

Інтенсивно відбувається смислотворення – відкриття нових особистісних сенсів у професії, ствердження конструктивних мотиваційних тенденцій, усвідомлюються сценарії самореалізації і кар’єрного зростання.

Це варто знати!

Ознаки зрілої мотиваційної сфери:

- множинність спонук (сенсів, цілей, інтересів тощо), що підтримує мотивацію у різних умовах і обставинах;
- якість спонукань – дієвість, усвідомленість, сталість;
- ієрархічність, виокремлення домінантних спонукань, наявність базових ціннісних орієнтирів;
- переважання конструктивної спрямованості мотивації;
- гнучкість, здатність до змін залежно від умов праці, соціальних стосунків, логіки саморозвитку людини.

Цит. за: Семиченко В. А. Проблемы мотивации поведения и деятельности человека. Киев: Миллениум, 2004. С.107.

Розвиток мотивації – процес нелінійний і залежить від чисельних факторів, що суттєво збагачують процес виконання професійних обов’язків працівниками (див., наприклад, модель збагачення праці Дж. Хекмена і Дж. Олдхема, 1980), зокрема й фахівцями в галузі туризму.

На це варто зважати!

Менеджер з туризму повинен уміти адаптуватися до постійно змінюваних робочих ситуацій; він має добре орієнтуватися в них і бути готовим швидко приймати відповідальні рішення щодо проблем, які виникають. За наслідки прийнятих рішень менеджер несе персональну відповідальність. При цьому він, будучи наділеним необхідними правами, мусить керуватися інтересами спільної справи, переслідуючи цілі, що стоять перед організацією в цілому, і виконувати обов’язки, які є частиною управління організацією. Наприклад, за менеджером турагенції, котрий часто є й керівником туристичної групи, закріплені певні

обов'язки і права, як-от: прийняття рішення з питань, що виникатимуть під час відвідування туристичною групою певних місць (природних об'єктів, пам'яток культури, архітектури тощо), передбачених туристським маршрутом. Турменеджер, з одного боку, несе відповідальність перед туристичною групою, якою він керує і забезпечує комфортне і безпечне часопроведення та задоволення потреб членів групи. З іншого боку, він відповідальний перед турфірмою, працівником якої він є, за якість і швидкість обслуговування туристів, так як від цього залежить їхня задоволеність діяльністю фірми в цілому, а відповідно – прибуток від проданих турів.

Цит. за: Психологія туризму: навч. посіб. для студ. вищих навчальних закладів/ укладачі: О. П. Крупський, О. В. Шевяков, О. М. Ярошкевич, Н. О. Євдокимова. Дніпропетровськ :ДГУ, 2015. С.55.

Досягнення високого рівня мотивації у вимірах психологічної готовності до управлінської діяльності пов'язане із певними *психічними ресурсами особистості*:

- усвідомленням сенсу управлінської діяльності у сфері туризму, її цінності;
- розумінням відповідальності за якість процесу управлінської діяльності та її продуктивності;
- поінформованості про результати – наявність зворотного зв'язку, що сигналізує про якість виконуваних менеджером завдань.

Професійна діяльність фахівця із туризму регламентується такими елементами *когнітивного та операційного* профілів як-от:

- здатності виявляти зацікавленість до професійної діяльності у сфері туризму та розуміти її специфіку;
- розуміти сутнісні особливості туризму;
- знати типологічні характеристики різних категорій населення, які є споживачами послуг туризму та усвідомлювати особливості комунікації з ними;
- вміти знаходити, опрацьовувати та використовувати інформацію для організації діяльності у сфері туризму;
- вміти створювати туристичний продукт для споживачів послуг туристичної індустрії;
- вміти запобігати виникненню конфліктних ситуацій у професійній діяльності;
- проявляти толерантність і людяність у взаємодії із різними категоріями споживачів туристських послуг.

На це варто зважати!

Менеджери, котрі працюють в компаніях-туроператорах, розробляють

маршрути, складають екскурсійні програми і плани розважальних заходів, бронюють місця в готелях, викуповують квитки на регулярні авіарейси та організовують чартерні, ведуть переговори із стороною, що приймає туристів, займаються оформленням страховок і віз, формують пакети турів, укладають договори з турагентствами, беруть участь у проведенні рекламних кампаній, при виникненні конфліктних ситуацій – зв'язуються з представниками сторони, яка приймає туристів, і намагаються вирішити проблеми на користь клієнта.

У туристичних агенціях функціональні завдання менеджерів формуються інакше і зорієнтовані передусім на продаж готового туристичного продукту, залучення й утримання якомога більшої кількості клієнтів. Менеджери туристичної агенції – сполучна ланка між клієнтами та туроператорами і саме до них звертаються клієнти з усіх поточних питань або проблем, що вимагають негайного вирішення. До обов'язків менеджера турагенції входить: консультування (у тому числі й телефоном), дослідження ринку і підбір туру відповідно до запитів клієнта, взаємодія з менеджерами з туроператорських компаній, оформлення договору з клієнтом.

Цит. за: Психологія туризму: навч. посіб. для студ. вищих навчальних закладів/ укладачі: О. П. Крупський, О. В. Шевяков, О. М. Ярошкевич, Н. О. Євдокимова. Дніпропетровськ :ДГУ, 2015. С.56.

Означені вимоги є підґрунтям для форматування компонентів готовності менеджерів до професійної діяльності у сфері туризму. Серед функціональних вимог до фахівця сфери туризму варто зважати зокрема на такі:

- здатність проектувати туристичний продукт із урахуванням індивідуально-типологічних та вікових особливостей споживачів туристичних послуг (діагностико-аналітичні, конструктивно-проектувальні вміння);
- здатність організовувати та модифікувати туристичну діяльність з метою задоволення споживацького попиту в індустрії туризму (організаційно-технологічні вміння);
- спроможність управляти якістю туристичних послуг для різних верств населення;
- готовність до професійної взаємодії із споживачами туристичних послуг різного типу (соціально-комунікативні вміння);
- уміння формувати науково-технічну базу для реалізації попиту на туристичні послуги різних верств населення.

Сформованість відповідних психологічних та професійних компетентностей особистості керівника значною мірою впливає на ефективність виконання управлінської діяльності (Рис. 4.11).

МОТИВАЦІЯ

УПРАВЛІНСЬКІ НАВИЧКИ



Рис. 4.11. Система компетентностей менеджера

Успішність менеджера, таким чином, залежить передусім від його готовності до здійснення управлінських функцій, що вимагає від керівника (і зокрема – у галузі туризму) чітких особистих цілей, прагнення до особистісного зростання (розвитку), навченості і фахових компетентностей, організаторських здібностей, здатності формувати та розвивати колектив. Психологічні аспекти професійної готовності до фахової діяльності суттєво впливають на становлення управлінської майстерності, накопичення позитивного досвіду, на задоволеність трудовими зобов'язаннями.

4.3. Психологічний профіль особистості керівника

Не турбуйся, що в тебе немає високого чину. Турбуйся про те, чи ти гідний того, щоб мати високий чин.

Конфуцій



Структуру професійної діяльності менеджера відображують чисельні функції (О. М. Бандурка, С. П. Бочарова, О. В. Землянська), котрі реалізуються керівником відповідно до офіційно наданих йому прав та посадових обов'язків. Серед таких функцій зокрема є такі:

1) адміністративно-організаційні функції:

- керівництво – прийняття відповідальності за управлінські рішення та їхні наслідки на підставі нормативних актів або внутрішніх організаційних угод;
- організація та координація дій членів колективу: реалізація цілей і задач управління, розподіл обов'язків між співробітниками
- оцінка – формування і застосування норм і стандартів діяльності, оцінювання результатів діяльності підлеглих і власної діяльності;
- контроль – відображення відповідності актуального стану організації цілям управління, відстеження якості виконання завдань;
- корекції – внесення необхідних змін в цілі і програму управління;

2) стратегічні функції, пов'язані із цілепокладанням, вибором методів досягнення цілей:

- проєктування – визначення цілей і задач організації, програмування і планування діяльності;
- прогнозування – визначення основних напрямів і динаміки розвитку організації, передбачення кінцевих результатів;
- оперативне опрацювання великих обсягів інформації;

3) експертно-консультативні функції:

- надання професійно-кваліфікованих консультацій;
 - пізнання людини, групи, організації, її внутрішнього і зовнішнього простору, актуальної ситуації управління;
- 4) комунікативно-інформаційні функції – формування, структурування і збереження комунікативних мереж, збір і перетворення інформації, необхідної для управління;
- 5) виховні функції:
- мотиваційна – раціональний вплив на сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що спричиняють активність співробітників організації;
 - функція розвитку – доцільне перетворення психологічних змінних особистості і групи;
 - навчання – передання необхідних знань, умінь персоналу організації;
- 6) функції представництва, що реалізуються у представленні групи в зовнішньому соціальному середовищі (на нарадах, конференціях тощо) відповідно до стандартів соціокультурної поведінки.

Цей перелік виконуваних менеджером функцій свідчить про складність управлінської діяльності, не виключенням є й галузь туристичної індустрії.

Менеджер з туризму в межах наданих йому повноважень:

- організовує діяльність туристської організації (туристичної агенції, фірми, туристичної групи тощо);
- вирішує питання фінансово-господарської діяльності туристської організації;
- призначає на посаду та звільняє з посади працівників, визначає їх функціональні обов'язки;
- забезпечує організацію туристського процесу та здійснення контролю за виконанням туристичних програм;
- сприяє функціонуванню внутрішньої системи забезпечення якості туризму (норм, правил, регламентів тощо);
- забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю туристської організації;
- здійснює інші повноваження, передбачені законом та установчими документами туристської організації.

Управлінська діяльність ставить високі вимоги до особистості її суб'єкта – керівника. Разом з тим слід зважати, що суб'єкти інституційованої поведінки (зокрема – керівники, менеджери) не механізми, а люди, котрі характеризуються індивідуальними та особистісними властивостями і

своєрідно рефлексують організацію і себе, як її члена, суб'єкта певної діяльності та взаємодії.

Над цим варто подумати!

Як наголошує професор К. М. Гуревич (1974), кожна людина може опанувати будь-яку професію, проте варто зважати, скільки на це знадобиться часу і зусиль. Період трудової активності у житті суб'єкта обмежений <...>, а непродуктивна безрадісна діяльність є не лише особистим нещастям, вона відображується і на усьому суспільстві.

Цит. за: Ильин Е. П. Психология индивидуальных различий. СПб, 2004. С.370.

Ефективність виконання управлінського процесу, налаштування менеджерів на продуктивну діяльність в організації залежить від багатьох факторів: безпосередніх умов роботи, професійних якостей персоналу, рівня компетентностей управлінського складу тощо. І надважливу роль у цьому переліку відіграє особистість керівника.

4.3.1. Професійні якості керівника

Проблема професійної придатності людини до виконання фахових обов'язків у психології праці і диференційній психології не нова, проте все ще залишається дискусійною. Обґрунтування професійно та інтелектуально важливих, психологічно і соціально необхідних якостей особистості керівника є однією із найбільш актуальних проблем психології управління. Разом з тим науковою спільнотою визнається бажаність при вирішенні кадрових питань урахування типологічних властивостей людини – властивостей нервової системи, темпераменту, якостей характеру, здібностей, які проявляються відносно стало та відповідно підвищують надійність прогнозу ефективності виконання особою професійної діяльності.

Над цим варто подумати!

...Урахування [індивідуально-типологічних властивостей – Н. Т.] дозволить уникнути неправильних суджень щодо особистості працівника. Професор К. М. Гуревич наголошує, що індивідуальні відмінності людей начебто не помічаються, вони немовби відходять на другий план, і той [працівник – Н. Т.], який незадовільно виконує свою роботу, і якому вона не до душі й не по силам, іноді оцінюється як людина недостатньо відповідальна, яка недостатньо усвідомлює свій обов'язок.

Цит. за: Ильин Е. П. Психология индивидуальных различий. СПб, 2004 С.370 – 371.

Особистість керівника, його досвід, ділові та характерологічні особливості, професійні якості є провідними чинниками ефективного управління організаціями. У загальному вигляді перелік професійно важливих якостей керівника будь-якого управлінського ранга може

виглядати так (Рис.4.12.):

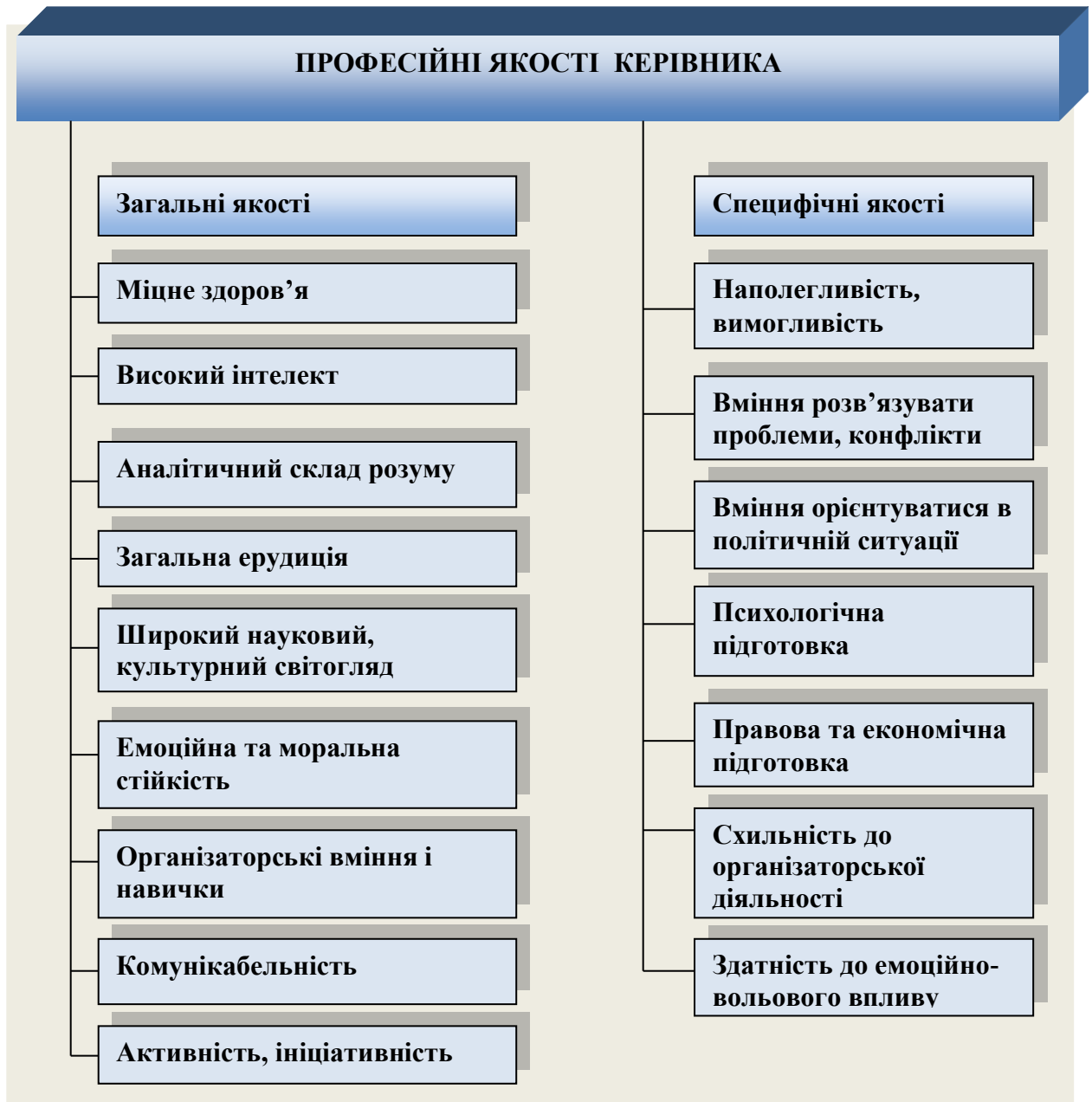


Рис. 4.12. Система професійних якостей керівника

Професійно-кваліфікаційна модель фахівця у науковій теорії презентується у вигляді *професіограми*.

Професіограма — комплексний опис об'єктивних характеристик певної професії, що розкриває зміст професійної праці та означає вимоги, які висуває дана професія до індивіда (соціально-економічні, санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, індивідуально-типологічні тощо)

Професіограма окреслює науково обґрунтовані норми і вимоги професії до видів професійної діяльності та якостей особистості фахівця, які дозволяють йому ефективно виконувати професійні обов'язки, одержувати

необхідний для суспільства продукт і разом з тим створюють умови для розвитку особистості самого працівника; це не жорстка стандартна схема, а гнучка орієнтовна основа розвитку фахівця.

Це варто знати!

Професіограма містить:

- 1) загальні відомості про професію та її динаміку в зв'язку з розвитком науки і техніки, соціальне та економічне значення («місія професії»);
- 2) виробничу характеристику професії, опис трудового процесу (наводяться назви знарядь праці, за допомогою яких виконується робота, вказується рівень фізичного і психологічного напруження (значне, помірне, незначне), динаміка виробничого процесу тощо;
- 3) санітарно-гігієнічні умови праці з виділенням професійних шкідливостей і переліком фізіологічних умов та медичних протипоказань;
- 4) перелік обсягу знань і умінь, які необхідні для успішної професійної діяльності, з виділенням тих, що визначають професійну майстерність;
- 5) характеристику видів і тривалості професійного навчання, можливості підвищення кваліфікації;
- 6) психограму, тобто характеристику психологічних вимог професії до людини з виділенням основних і бажаних психічних особливостей, а також психофізіологічних проти показів

Професіограма – це узагальнена еталонна модель успішного фахівця в певній галузі професійної діяльності. Психологія праці послуговується різними підходами до моделювання професіограми, проте у роботі з персоналом найбільш поширеною є *аналітична професіограма*, в якій розкриваються не окремі характеристики компонентів у професії та професійно-важливі якості людини, а наводяться узагальнені нормативні та морфологічні показники структури професії та психологічної структури професійної діяльності. Аналітична професіограма ґрунтується на виокремленні двох інформативних блоків:

- 1) *опис об'єктивних характеристик професійної діяльності*, що створені на підставі суспільного досвіду і не залежать від конкретної людини (нормативна, задана ззовні структура професійної діяльності);
- 2) *опис психологічної структури діяльності* людини та її якостей, симетричних об'єктивним параметрам діяльності, але не тотожних їм.

Професіограма менеджера з туризму зокрема має відображувати багаторольовий професійний профіль, що передбачає висвітлення таких аспектів:

- полімодальність «зон відповідальності» менеджера з туризму;
- критерії ефективності його діяльності для кожної ключової функції;

- блок основних здібностей, умінь і навичок, необхідних для якісного виконання кожної ключовою функції і досягнення високого результату діяльності;
- сучасні й прогнозовані тенденції розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища туристської галузі (динаміка змін в організації бізнесу, туристичної індустрії, зміни на ринку туристських послуг, у техніці та технології туризму), які здатні суттєво вплинути на функціональні характеристики діяльності менеджера з туризму;
- когнітивні, емоційно-вольові та індивідуально-типологічні якості менеджера, необхідні для ефективного виконання обов'язків у системі управлінської діяльності;
- специфічна для діяльності менеджера з туризму поведінка, в якій виявляється його компетентність.

Психологічні вектори професіограми (і зокрема – професіограми керівника) формують психограму професійної діяльності, що відображує суб'єктивні аспекти фахового профілю особистості.



Рис. 4.13. Психологічні виміри професіограми керівника (психограма)

Психограма керівника містить психологічні якості, бажані для ефективного виконання управлінської діяльності, спілкування, для

професійного зростання менеджера, подолання екстремальних ситуацій у професійній діяльності.

Управлінська спрямованість менеджера скеровує його діяльність у правовому полі законодавчих та нормативних актів, міжнародних угод, що регламентують функціонування соціальних організацій. Керівник має розуміти основні тенденції розвитку політики, економіки, права та інших сфер державоустрою. Він має бути готовим до виконання управлінської діяльності й ідентифікувати себе як продуктивного управлінця, спрямованого передусім на результат професійної діяльності.

Високий рівень *компетентностей* менеджера у фаховій діяльності (й зокрема в різних галузях туристської індустрії та сферах туризму) сприяє вирішенню персоналом організації професійних задач.

Компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну діяльність на високому рівні

Разом з тим, управління людьми потребує від керівника ґрунтовних знань із суміжних галузей: політекономії, права, міжнародного права та економіки спеціальних наук, філософії, педагогіки, психології та фізіології, етики, логіки, іноземних мов, ораторського мистецтва. Керівники мають вміти чітко ставити цілі діяльності, вміти їх обґрунтовувати й змушувати людей вірити в необхідність їхнього досягнення. Умови управлінської діяльності потребують від керівника постійного оновлення знань, вміння творчо, оперативно використовувати їх у різних мінливих, а часто й екстремальних, ситуаціях.

Діяльність сучасного керівника характеризується надзвичайно високим нервово-психічним і фізичним напруженням; причинами професійних захворювань керівників постають підвищена нервова збудливість, порушення сну, серцево-судинні розлади. Тож *здоров'я менеджера* є тим фактором, який значною мірою визначає ефективність діяльності підпорядкованого йому колективу.

На рівні *психофізіологічних ознак* менеджер має проявляти загальну активність, бути здатним до зорового і слухового розрізнення об'єктів, демонструючи чутливість аналізаторів, сенсомоторну координацію і точність рухів. Бажаною для керівника є також швидкість реакцій.

Для успішної діяльності керівникові потрібні *розвинені когнітивні властивості*: концентрація, розподіл, стійкість уваги, спостережливість, аналітичність і критичність мислення, здатність до прогнозування ситуацій і результатів діяльності, оперативність і логічність пам'яті, творча спрямованість уяви, культура мовлення, багатство словникового запасу. Вагому роль у бажаному характерологічному профілі керівника відіграють відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень.

У складних умовах стрімкого несталої інформаційного суспільства у людини, яка здійснює управлінську діяльність, мають бути гармонійно розвинені не лише інтелектуальні, але й *емоційно-вольові властивості*: емоційний інтелект, емпатійність, здатність свідомо керувати емоціями, регулювати свої дії, поведінку, володіти собою. Серед емоційних властивостей керівника важливу роль відіграє висока стресостійкість – здатність протистояти сильним негативним емоціогенним (а часто й травмівним) впливам, що зумовлюють тривогу, гострі емоційні розлади. Вольові якості – терплячість, самостійність, рішучість, вимогливість, організованість, відповідальність і дисциплінованість – здавна вважалися основними в умінні керувати людьми. До вольових властивостей особистості керівника варто віднести також самокритичність, необхідну для усвідомлення своїх слабкостей, і самоконтроль, важливий для їхнього подолання.

Керівник має бути зразком для підлеглих не лише в плані своєї ділової компетентності, але й у своїх *моральних якостях*. Високі моральні почуття – справедливість та об'єктивність в оцінці співробітників, гуманність, емпатійність, тактовність, чесність, принциповість – є необхідним елементом особистісного профілю успішного менеджера.

Важливу роль у психограмі менеджера відіграють *індивідуально-типологічні властивості* – темперамент, характер, здібності. Нейродинамічний стереотип (темперамент) обумовлює силу, врівноваженість і рухливість нервово-психічних процесів керівника; характер зумовлює стильові особливості керівництва, означає здатність до рефлексування, життєвий оптимізм менеджера, впевненість в собі та прийнятих рішеннях.

Одним із ключових елементів психограми керівника є його здібності, передусім – *організаторські здібності*, що зумовлюють здатність менеджера організовувати спільну діяльність персоналу.

Здібності – індивідуально-типологічні властивості людини, що є умовою успішного оволодіння знаннями, вміннями, навичками та ефективною їх реалізації у діяльності

Чисельні наукові дослідження здібностей (О. М. Бандурка, А. Л. Свенцицький, Л. І. Уманський та ін.) доводять, що організаторські здібності обумовлюють такі психологічні властивості особистості:

- здатність досить повно відображувати психологію керованої групи при вирішенні спільних задач;
- практична спрямованість розуму – володіння знаннями і вміннями із практичної психології, готовність застосувати їх у процесі вирішення організаторських задач: здатність передбачати і швидко оцінювати ситуацію, активність, здатність до виваженого ризику тощо;
- психологічний такт – наявність відчуття міри у взаєминах із людьми;

- суспільна енергійність – здатність заряджати своєю енергією людей, чію діяльність керівник організовує, переконливо впливати на підлеглих;
- вимогливість – здатність висувати щодо людей адекватні вимоги залежно від особливостей ситуації, спонукати до неухильного виконання рішень. Вимогливість застерігає від непередбачуваних ситуацій у трудовому процесі;
- критичність та самостійність – здатність виявляти й означувати важливі для певної діяльності відхилення від умов, що диктуються вирішуваною задачею, мобільність критичного аналізу, логічність та аргументованість критичних зауважень;
- схильність до організаторської діяльності – потреба в ній і стійкість почуттів при її виконанні, перебирання на себе ролі організатора та відповідальності за роботу інших людей у складних та несприятливих умовах. Схильність до організаторської діяльності виражається в упорядкуванні, налагодженні єдності виробничого процесу.

Це варто знати!

Здібності можуть існувати лише в постійному розвитку. Та здібність, яка не розвивається, яку людина перестає використовувати в практичній діяльності, з часом втрачається. Тільки завдяки постійним вправам вона підтримує і розвиває в собі відповідні здібності <...> У цьому контексті психологія вважає актуальними такі закономірності:

- ефективність будь-якої діяльності, зокрема управлінської, залежить не від однієї, а від кількох різних здібностей, поєднання яких може бути здійснене різними способами;
- здібність, якої немає у людини, може бути компенсована іншими, високорозвиненими;
- успіхи особистості в навчанні, праці, житті загалом залежить не тільки від її здібностей, а й від уявлення оточення про них;
- продуктивність є важливим чинником розвитку здібностей людини. На неї впливають не тільки вроджені задатки, а й розвиток відповідної системи операцій, умінь і способів дії в конкретній галузі

Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ: Академвидав 2003. С.144 – 145.

Ефективність управлінської діяльності обумовлюють також специфічні інтегральні якості керівника:

- адаптаційна мобільність – здатність протистояти дестабілізаційному впливу негативних факторів, спроможність якісно змінюватися відповідно до умов праці;
- контактність – здатність до налагодження позитивних стосунків;

- здатність до інтеграції та/або пристосування соціальних функцій (ролей) відповідно до очікувань інших учасників колективу.

Це цікаво!

Важливим біографічним показником вважають вищу освіту керівника. За даними японських учених, типовий керівник має університетський диплом (а іноді два) з інженерної спеціальності або соціальних наук. Багато сучасних українських керівників також мають гуманітарну і соціально-економічну або юридичну освіту

Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ: Академвидав 2003. С.209 – 210.

В управлінській практиці часто з'являються чинники, які ускладнюють, а нерідко й унеможливають досягнення керівником очікуваних результатів діяльності.

Англійські консультанти з управління Майк Вудкок і Дейв Френсіс до таких суб'єктивних чинників зараховують:

- 1) невміння керувати собою, незнання своїх психологічних можливостей, соціально-професійного потенціалу;
- 2) розмиті особистісні цінності; згідно із сучасною концепцією успішного управління вагомому роль в управлінській діяльності відіграють такі цінності як-от: ефективність, реалізація потенціалу працівників, готовність до нововведень;
- 3) невиразні особисті цілі – недосяжні або неприйнятні з погляду суспільства, такі, що не враховують альтернативних варіантів життєтворення;
- 4) зупинений саморозвиток: недостатня динамічність особи керівника, що уникає ситуацій продуктивного розвитку;
- 5) невміння конструктивно розв'язувати проблеми, нездатність методично і раціонально працювати над їхнім вирішенням, що з часом паралізує дії управлінця;
- 6) дефіцит творчого потенціалу, що унеможливорює створення нових ідей, налаштування на творчість підлеглих;
- 7) невміння впливати на людей, налагоджувати взаємини із оточенням, дослухатися до думок інших людей;
- 8) низька здатність формувати команду – кваліфікований і результативний колектив однодумців;
- 9) недостатнє розуміння сутності управлінської діяльності;
- 10) слабкі навички керівництва (неефективний тайм-менеджмент, непродуктивні методи управління персоналом та ресурсами);

- 11) невміння (або небажання) навчати, передавати досвід (цит. за: Орбан-Лембрик, 2003: 206 – 208).

На це варто зважати!

В оцінюванні та розстановці керівних кадрів, фахівців найбільш значущими є такі риси особистості:

1. Навички соціальної взаємодії (здатність спілкуватися, вибудовувати міжособистісну взаємодію).
2. Орієнтація на успіх (наявність таких якостей як упертість, наполегливість, азартність, працездатність, схильність до ризику).
3. Соціальна зрілість (наявність достатньо сформованих особистих цілей, здатність до коригування власної поведінки).
4. Практичний інтелект (здатність визначати проблему і знаходити можливі способи її розв'язання).
5. Здатність до складної праці (стійкість проти стресу, вміння планувати складну роботу та встановлювати пріоритетність завдань за умов дефіциту часу).
6. Соціальна пристосованість (уміння працювати з колегами та керівництвом, пристосовуватися до організаційної соціокультури, традицій, норм, ритуалів).
7. Лідерство (здатність спонукати до дій інших, навіювати довіру оточенню).

Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ: Академвидав 2003. С.218 – 219.

Необхідність діяти в умовах організаційної полівекторності, невизначеності, постійного оновлення викликів ринку споживання продукту, технологій, каналів взаємодії потребує від керівників уміння інтегрувати різні аспекти діяльності, гнучкості в розумінні механізмів суб'єкт-суб'єктних взаємин, здатності бути лідером групи й ефективно працювати в її складі, усвідомлення таксичних і стратегічних цілей управління. Тож яким би компетентним не був керівник, він не має зупинятися у своєму розвитку, оскільки це матиме наслідком не лише його невідповідність викликам інноваційних управлінських ситуацій, але й зниження конкурентоздатності організації у цілому.

Джерела професійного розвитку менеджера – основи й орієнтири, які сприяють просуванню керівника в системі управління

Серед чинників розвитку менеджера важливим є зокрема такі: рівень самостійності, зрілості, орієнтація на певний приклад, рівень адаптивності до мінливих умов зовнішнього середовища, міра усвідомлення поставлених завдань, ступінь цінності взаємодії. Все це із необхідністю позначається на стилі керівництва менеджера.

4.3.2. Стилi керівництва в системах управління

Однією із найбільш важливих характеристик діяльності керівника є стиль керівництва: менеджери використовують різні методи і засоби для прийняття рішень, для впливу на своїх підлеглих, координування та оцінки ефективності їхніх дій.

Стиль керівництва – цілісна, відносно стійка система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та реалізації поставлених завдань

Як зауважує О. М. Бандурка, метод і стиль керівництва можна порівнювати із нотами і манерою виконання музичного твору, ноти одні для всіх, проте кожний виконавець трактує твір по-своєму (Бандурка та ін., 1998: 196).

На це варто зважати!

Стиль має об'єднати в єдине – кінцевий результат – три взаємопов'язаних напрями: якість управлінської праці, управлінські рішення, діяльність колективу. При цьому він є наслідком методів, завдань і цілей управління, підпорядковується законам, які діють у соціальній системі, а також принципам, завданням і функціям управління.

Цит. за: Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XX – початок XXI ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. С.50

Вибір стилю керівництва обумовлений комплексом взаємопов'язаних об'єктивних і суб'єктивних факторів.

До об'єктивних факторів належать зокрема такі:

- зміст виконуваної діяльності (наприклад, виробничої, контрольно-оцінювальної, туристичної тощо);
- міра складності поставлених завдань та умов, в яких здійснюється їхнє вирішення;
- ієрархічна структура керівництва і підпорядкування;
- соціально-політична ситуація тощо.

Суб'єктивними факторами, що позначаються на виборі менеджером стилю керівництва, є такі як-от:

- типологічні властивості нервової системи, які означають тип темпераменту;
- властивості характеру;
- спрямованість;
- здібності людини;
- звичні способи діяльності, спілкування, прийняття рішень.

Існують різні класифікації стилів керівництва, найбільш відомою серед яких є та, що пов'язана із науковими уявленнями Курта Левіна.

Біографічна довідка



Курт Цадек Левін

(нім. *Kurt Zadek Lewin*; 1890 – 1947) – німецько-американський психолог. Народився в Німеччині, навчався в берлінській гімназії, потім в університетах Фрайбурга, Мюнхена і Берліна, де отримав ступінь доктора в 1914 році. Із 1922 по 1931 роках викладав філософію в Берліні, але після 1932 року практично постійно жив в США, де починав свою наукову кар'єру як професор-сумісник в Стенфорді (1932-1933); в 1930-х рр. викладав в Корнеллі, в Університетах Айови, Каліфорнії і в Гарварді; в 1940-х р. працював професором і директором Центру досліджень групової динаміки при Массачусетському технологічному інституті і консультантом різних державних установ. Автор однієї з теорій лідерства

Відповідно до тверджень психолога розрізняють три основних стилі керівництва: *авторитарний, демократичний та ліберальний*. Вони розрізняються порядком розподілу обов'язків та відповідальності, методами прийняття і виконання рішень, формою контактів керівників із виконавцями та контролю за їхньою діяльністю (табл. 4.7.).

Авторитарний (автократичний, директивний) **стиль** характеризується надмірною концентрацією одноосібної влади і чітким означенням меж компетентності керівника

Структура авторитарного керівництва є гранично жорсткою, вертикально-ієрархічною: керівник-автократ сам приймає рішення і вольовим порядком реалізує їх; підлеглі виступають лише об'єктами управлінського впливу. Керівник схильний до тотального контролю за роботою підлеглих: він вимагає дисципліни й ідеального порядку, бере на себе відповідальність за результати діяльності.

Міжособистісні стосунки між співробітниками і керівником зведені до мінімуму; у спілкуванні з людьми керівник-автократ відсторонений, байдужий, або – нестриманий і грубий, до думки співробітників, громадських організацій не дослухається. Керівникам-автократам властиві завищена самооцінка, самовпевненість, агресивність; вони схильні до стереотипів, безкомпромісного сприймання підлеглих та їхньої діяльності.

Здебільшого це є наслідком догматичного мислення (коли існує єдине вірне рішення – рішення керівника, а інші вважаються помилковими).

Авторитарний керівник – догмат, якому всі мають підкорятися без права на заперечення і власну думку. Критики на свою адресу не визнає, хоча сам отримує насолоду від критики підлеглих. Адміністративні покарання вважає кращим засобом впливу на підлеглих із метою досягнення високих результатів.

Це цікаво!

Під керівництвом К.Левіна були проведені перші дослідження поведінки лідерів (разом із Р.Ліппітом та Р.Уайтом). В університеті Айови учений провів дослідження у групах підлітків (хлопчики 10–12 років), які під керівництвом дорослих робили маски з пап'є-маше. При цьому керівники груп демонстрували різні стилі управління роботою груп. *Авторитарний керівник* концентрував усю повноту влади у своїх руках. Він визначав стратегію і тактику діяльності групи. Ніяких повноважень їй не делегувалось. *Демократичне керівництво* характеризувалось розподілом влади й участю членів групи в управлінні, відповідно розподілялась і відповідальність. За послабленого (*ліберального*) стилю керівник мінімізував власну участь у прийнятті рішень групою, група отримувала повну свободу приймати їх самостійно.

Експеримент дозволив отримати досить цікаві результати. Група під керівництвом автократичного лідера виконувала завдання добре, показуючи у порівнянні з іншими найкращі результати, але лише доти, доки лідер був присутнім і контролював роботу. Водночас члени групи відчували неприязнь до лідера, їх мотивація була низькою, оригінальність меншою, міжособистісні стосунки напруженими, нерідко супроводжувались конфліктами, тривожними станами та більш залежною і покірною поведінкою. Робота враз припинялася як тільки лідер залишав групу.

Група з демократичним лідером так само добре виконувала завдання, але її учасники відчували позитивні емоції, замість неприязні. Оскільки демократичний лідер намагався залучити всіх до виконання завдання, навчав членів групи спільно приймати рішення, група однаково добре виконувала роботу як у присутності лідера, так і за його відсутності.

Порівняно з демократичним керівництвом за ліберального стилю обсяг роботи зменшувався, якість роботи знижувалась. При цьому ці характеристики залишались майже незмінними незалежно від того, чи був присутнім лідер у групі, чи він залишав її без свого керівництва.

Цит. за: Нестуля О. О., Нестуля С. І. *Основи лідерства. Наукові концепції (середина XX – початок XXI ст.)* : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. С.51-52

Залежно від форми реалізації одноосібного централізованого вияву керівником власної волі виділяють *варіанти* авторитарного стилю в управлінні:

- *диктаторський*: під загрозою суворих санкцій співробітники змушені з точністю до дрібниць виконувати одноосібні накази та вказівки керівника;
- *автократичний*: для реалізації одноосібних рішень керівник спирається на широкий адміністративний апарат, який жорстко

контролює виконання наказів менеджера-автократата;

- *бюрократичний*: авторитет менеджера тримається на його формальному статусі лідера як носія регламентованих функцій. Деталізована система правил, інструкцій, положень організації побудована так, що передбачає прийняття остаточного рішення лише керівником найвищого рангу – лідером;
- *патріархальний*: ґрунтується на уявленні про колектив як велику родину. Необмежена влада й виключне право на прийняття рішення базується на довірі співробітників до керівника та його авторитеті «глави сім'ї»;
- *харизматичний*: авторитет менеджера ґрунтується на його видатних особистісних якостях, які беззастережно визнаються співробітниками (цит. за: Нестуля & Нестуля, 2016: 54).

Попри таке розмаїття варіантів авторитарного стилю, він досить чітко ідентифікується за поведінкою, формою і методами здійснення владних повноважень лідером. Авторитарний стиль управління бажаний у діяльності, пов'язаній із високою соціальною відповідальністю, що потребує оперативного вирішення складних і нагальних завдань. Керівництво такого типу є оптимальним у надзвичайних ситуаціях, коли необхідно приймати швидкі рішення і немає часу на наради й обговорення ситуації, тож менеджеру потрібно проявити волю і рішучість, взяти на себе всю відповідальність за наслідки прийнятих рішень. Цей стиль дає позитивний результат у неорганізованих соціальних групах та у трудових колективах із низькою виконавчою дисципліною, діяльність яких забезпечується передусім адміністративними методами управління.

Авторитарний стиль дає можливість менеджеру швидко приймати рішення і мобілізувати співробітників на його виконання, що дозволяє оперативно стабілізувати ситуацію у випадку форс-мажорів і криз. Застосування цього стилю дає позитивні наслідки також під час рутинних робіт або плинності кадрів, за умов непрофесіоналізму та слабкої організаційної мотивації співробітників.

Демократичний (колегіальний, кооперативний) стиль керівництва характеризується високим рівнем децентралізації повноважень і вибудовується на засадах ділового і особистого авторитету керівника

Керівник-демократ зазвичай не апелює до владних повноважень, надаючи перевагу активній співучасті ініціативної групи професіоналів у прийнятті рішень; разом з тим право остаточного вибору залишає за собою. Він діє за принципом свободи думок і поінформованості усіх співробітників про перебіг виконання накреслених завдань на шляху до мети; піклується про розвиток ділової ініціативи підлеглих.

Принцип децентралізації реалізується керівниками-демократами й під

час організації виконання спільно прийнятих рішень, що відбувається шляхом делегування владних повноважень підлеглим. Співробітники за демократичного стилю керівництва є не просто виконавцями рішень, а сприймають завдання організації як власні цінності та інтереси. Цей стиль активізує ініціативність співробітників, зміцнює почуття причетності і особистої відповідальності за успішність функціонування організації, сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату та загальної задоволеності співробітників працею. Водночас керівник не знімає із себе відповідальності за досягнення визначених цілей, він контролює не стільки процес, скільки його результат, відкриваючи перед підлеглими можливість виявити творчість і креативність. Оцінюючи підлеглих, менеджер демократичного спрямування послуговується об'єктивними, перевіреними й відомими усім критеріями, які виключають суб'єктивізм чи упередженість.

Взаємини із підлеглими керівник, який надає перевагу демократичному стилю, вибудовує на принципах відкритості, щирості, взаємної довіри й поваги один до одного. Демократичні менеджери не бояться постійно інформувати трудовий колектив не лише про успіхи й досягнення, а й про можливі труднощі й ускладнення, недоліки в роботі, сподіваючись на зацікавлену участь підлеглих у пошуках шляхів їх усунення. У стосунках із підлеглими керівник-демократ контактний, тактовний, терплячий; він прагне максимально враховувати індивідуально-типологічні властивості, інтереси, рівень фахової підготовки підлеглих, обираючи адекватно ситуації засоби впливу на них. Наполегливість, послідовність і такт – основні рушії поведінки керівника, схильного до демократичного стилю управління.

Демократичний стиль (його часто називають кооперативним) як типова форма може мати такі варіанти проявів:

- *комунікативний*: співробітники мають право на власну думку, але діють відповідно до розпоряджень керівника;
- *консультативний*: перед прийняттям рішення керівник обов'язково обговорює його з підлеглими, думка яких обов'язково враховується; співробітники, таким чином, виконують рішення, у прийнятті якого вони брали участь;
- *стиль спільного рішення*: керівник окреслює проблему й обмеження під час її вирішення, співробітники самі ухвалюють рішення, а лідер залишає за собою право вето на них;
- *автономний*: керівник виступає у ролі модератора; співробітники затверджують рішення самі, не будучи скутими певними обмеженнями; за керівником залишається контроль і відповідальність (цит. за: Нестуля & Нестуля, 2016: 58).

Обираючи демократичний стиль для здійснення управління, варто зважати, що він буде доцільним лише тоді, коли до нього готовим є не лише лідер, а й колектив, який він очолює. Переваги демократичного стилю стають особливо відчутними, коли співробітники мають позитивний виробничий та

управлінський досвід, відповідну кваліфікацію, знаються на тонкощах роботи й, не скуті острахом чи посадовими зобов'язаннями, можуть внести в неї новизну та продуктивну творчість.

Як наголошує Л. І. Скібицька, «демократичний стиль сприяє перетворенню дисципліни на самодисципліну, зростанню реальної влади й авторитету керівника» (Скібицька, 2009: 136).

Разом з тим слід зважати також на певні труднощі використання демократичного стилю в управлінській діяльності: він передбачає процедуру обговорення та колегіальність у прийнятті рішень, а тому потребує значно більше часу для вирішення проблем. За умов надзвичайних, кризових ситуацій, коли на обговорення й дискусії цього часу просто може не бути, демократичний стиль навряд чи виявиться ефективним і результативним. Звести нанівець демократичні устремління керівника можуть також низька організація праці та слабка дисципліна в колективі.

Ліберальний (дозвільний) **стиль** керівництва характеризується відсутністю активної участі менеджера в управлінні колективом: значна кількість навіть важливих справ фактично залишаються поза увагою керівника.

Ліберальний стиль керівництва базується на формуванні «керованої автономії» окремих структурних підрозділів або окремих працівників в організації. Дотримуючись ліберального стилю управління, керівник виявляє непослідовність у діях, нерішучість, залежність від думки вищого керівництва; він послуговується передусім положеннями нормативних документів та адміністративними вказівками, рідко втручається у процеси управління, уникає прийняття непопулярних рішень. Ліберальний лідер швидше виконає вказівку або доручення вищого керівництва, ніж виявить власну ініціативу та візьме на себе відповідальність за прийняті рішення, навіть якщо вони спрямовані на користь справи, поліпшення організаційної структури або покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Керівник-ліберал залишає за собою функції консультанта, арбітра, експерта, оцінює отримані результати й винагороджує співробітників за успіхи. Ставлячи завдання перед своїми підлеглими, ліберальний керівник створює для них умови для самостійного обговорення, автономного прийняття рішень і шляхів їх реалізації; до підлеглих переміщується й відповідальність за результати їхньої діяльності.

Уникаючи критичних оцінок і конфліктів, він легко погоджується із проханнями й думкою підлеглих, які нерідко користуються цим, зменшуючи «дистанцію» у спілкуванні з лідером до панібратства. Керівник-ліберал зазвичай тактовний, довірливий, неконфліктний у стосунках; відчувається більш впевнено, якщо має енергійного секретаря і ділових заступників. Водночас м'якість і поступливість у стосунках із людьми не приносять ліберальному керівникові справжнього авторитету. Відсторонення від вирішення організаційних проблем, недостатній контроль та регулювання дій підлеглих часто призводить до нівелювання не лише управлінських дій

менеджера ліберального стилю, а й результатів організації, яку він очолює. Тому ліберальний стиль може використовуватися лише в управлінні організаціями, співробітники якої мають надзвичайно сильну мотивацію до праці, досвід, кваліфікацію, у якій склалась міцна організаційна структура, здатна функціонувати на принципах самоорганізації.

Таблиця 4.7.

**Характерні особливості стилів керівництва
(означені Р. Віте та Р. Ліппетом за результатами досліджень К. Левіна)**

Критерії	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
Мета	Ставить керівник	Результат групового рішення при підтримці керівника	Повна свобода для прийняття рішення, мінімальна участь керівника
Розподіл завдань	Усі завдання надає керівник, причому співробітник не знає, яке завдання він отримає потім	Установлюється певний порядок робіт. Залежно від побажань співробітника керівник може давати поради та пропонувати інші завдання	Керівник надає необхідні матеріали й інформацію (на прохання співробітників)
Оцінка роботи	Керівник особисто винагороджує і карає робітників, але сам у процесі праці не бере участі	Керівник намагається використовувати об'єктивні критерії критики й заохочення, намагається брати участь у роботі групи	Керівник дає окремі спонтанні коментарі, оцінки групової роботи відсутні
Трудова атмосфера	Висока напруга, ворожість	Вільна дружня атмосфера	Атмосфера неконтрольованої поведінки окремих співробітників
Групова єдність	Покірне, безапеляційне підкорення	Висока групова єдність, низька плинність	Низька
Зацікавленість у виконуваних завданнях	Низька	Висока	Мінімальна
Інтенсивність (якість роботи)	Висока інтенсивність	Висока оригінальність результатів	Мінімальна
Готовність до праці	За відсутності керівника перерва в роботі	За відсутності керівника продовження роботи	Перерва в роботі за бажанням
Мотивація праці	Мінімальна	Висока	Мінімальна

Розробляючи класифікацію стилів лідерства, Курт Левін як досвідчений і достатньо самокритичний учений, розумів її відносність (табл. 4.8.). Однак протягом довгих років ця класифікація стилів вважалась єдиною можливою.

Таблиця 4.8.

Переваги і недоліки стилів управління

Базові стилі управління	Переваги і ресурси	Недоліки і загрози
Авторитарний	Увага до терміновості і порядку. Можливість передбачення результату. Економія часу, визначення меж повноважень і відповідальності, жорсткий контроль	Утискання ініціативи підлеглих, суб'єктивізм і егоцентризм керівника
Демократичний	Колегіальність. Посилення особистих зобов'язань щодо виконання роботи шляхом долучення до управління. Колективізм, заохочення ініціативи, самостійності та творчості, гармонійний розвиток персоналу	Додаткові часові витрати, низький професіоналізм окремих співробітників
Ліберальний	Делегування повноважень, надання додаткових прав і свобод підлеглим, економія коштів	Зниження або втрата керованості, загроза деградації або краху організації

Різні стилі керівництва взаємопов'язані між собою, оскільки досвідчений керівник має вміти використовувати певний стиль відповідно до обставин і змісту вирішуваних завдань. Тож стиль керівництва постає як інтегративна характеристика діяльності керівника, що відображує особистісні якості менеджера, взаємини із підлеглими і особливості діяльності.

На це варто зважати!

Менеджери, які постають на чолі процесу корпоративних перетворень, ніколи не виявляють прихильності до одного-єдиного способу керівництва, оскільки чудово розуміють, що їхній улюблений стиль не завжди може виявитися найкращим.

*Катценбах Дж. (консультант у галузі управління, США).
Истинные лидеры преобразований // Вестник McKinsey. 2002. № 1*

Досить відомою у психології управління є також класифікація стилів керівництва американських дослідників – співробітників Техаського

університету Роберта Блейка і Джейка Мутона (R. Blake, J. Mouton, 1969). Вчені створили модель управлінської сітки (*Managerial Grid*), побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги менеджера до виробництва («зацікавленості у виконанні завдання» – *concern for production*) і до людей, які виконують виробничі завдання («зацікавленості в людях» – *concern for people*) – Рис. 4. 14.

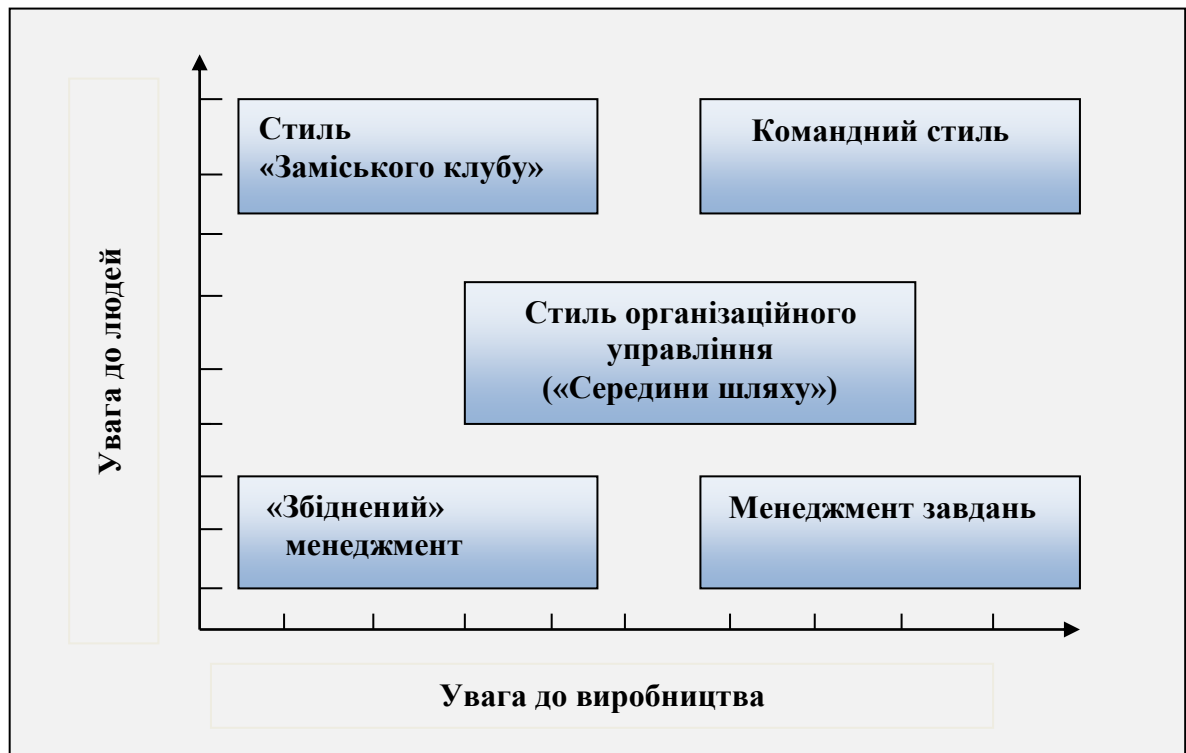


Рис. 4.14. Модель управлінської решітки Р. Блейка і Дж. Мутона

На підставі означених змінних (рушійних сил управлінської поведінки) дослідники виокремлюють такі стилі управлінської діяльності:

1. *Стиль «збідненого» менеджменту* («*Impoverished style*»), що характеризується мінімальною орієнтацією як на людей, так і на завдання. Керівник, який реалізує цей стиль, прагне докладати мінімум зусиль і уникати відповідальності.
2. *Менеджмент завдань* («*Produce or perish style*») – стиль максимально орієнтований на ефективне вирішення виробничих завдань та мінімально – на людей. Керівник, який реалізує цей стиль, розглядає людей як інструмент виробництва (режим підкорення, підпорядкування керівникові); прагнучи до максимально ефективного виконання завдань, менеджер мало цікавиться думками та почуттями підлеглих. Цей стиль відповідає традиційній схемі управління, заснованій на владі і контролі («менеджмент влади»). Такий стиль може давати чудові результати й забезпечувати ефективне виконання робіт, проте не може забезпечувати подібні результати впродовж тривалого часу. Найбільш ініціативні співробітники, які усвідомлюють проблеми розвитку, але

позбавлені можливості конструктивно впливати на їхнє вирішення, або ж звільняються з роботи, або починають працювати не на поліпшення встановленої системи менеджменту, а на її руйнування. Тож рано чи пізно такий стиль керівництва призводить до латентних та/або відкритих конфліктів.

3. Стиль *«Заміського клубу»* (*«Country club»*) – максимально орієнтований на людей, на міжособистісні відносини та мінімально на завдання, що зводить до мінімуму прояв влади (соціальне керівництво). Керівник даного типу прагне до встановлення дружніх стосунків із підлеглими, зручного режиму роботи тощо; він вважає, що саме атмосфера довіри та взаєморозуміння – основа успіху колективу. Не випадково таких лідерів люблять і поважають. У складній ситуації підлеглі з готовністю й щиро підтримують свого лідера, від роботи з яким вони отримують задоволення. Маючи чудові умови для самореалізації, розкриття своїх творчих можливостей, співробітники дорожать своєю організацією й нерідко відмовляються від більш спокусливих матеріальних пропозицій інших установ чи підприємств, віддаючи перевагу моральній атмосфері, яку забезпечують у колективі соціальні лідери. Разом з тим досягнення конкретних результатів у вирішенні виробничих завдань менеджера цікавить значно менше, що часто шкодить ефективності виробництва.
4. *Командний стиль* (*«Team style»*) характеризує прагнення керівника максимально поєднати у своїй діяльності інтерес до успіху виробництва й увагу до потреб людей. Керівники, що реалізують командний стиль управління, намагаються створити згуртовані виробничі осередки (*команду односторонців*), досягають високих результатів праці й високого ступеня задоволеності співробітників своєю діяльністю. Це забезпечує атмосферу поваги, довіри та відповідальності. За такого стилю для лідера першочергового значення набуває вміння чітко та зрозуміло формулювати цілі й завдання організації, доводити їх до співробітників. Умотивовані на кінцевий результат, вони не потребують надмірної опіки з боку лідера, який, проте, має здійснювати вмілу координацію діяльності наділених відповідальністю та правами підлеглих. На думку авторів моделі така поведінка менеджера є найбільш ефективним стилем управління.
5. Стиль організаційного управління – *«середина шляху»* (*«Middle-of-road style»*) відображує посередній рівень зацікавленості керівника у виконанні виробничих завдань та в інтересах людей і є спробою менеджера утримувати баланс між обома напрямками організації управлінських впливів (*«центристський менеджмент»*). Діяльність менеджера спрямована на знаходження компромісних підходів, маючи критерієм вибору альтернатив думку більшості. Подібний стиль свідчить про приблизно однакову орієнтацію на цілі інституційних та неформальних підсистем організації. Керівник довіряє своїм підлеглим, вірить у їхні творчі здібності й відповідним чином винагороджує за

успіхи та справедливо карає за прорахунки, не принижуючи при цьому гідності співробітників. Такий підхід до управлінської діяльності сприяє становленню в організації ділової творчої атмосфери, своєрідного компромісу між керівниками й підлеглими, який, проте, може виявитися малоефективним за умов форс-мажорних обставин, що порушують комфорт співробітників, котрі не звикли працювати на межі своїх здібностей і можливостей.

Р. Блейк і Дж. Мутон наголошували, що керівник, який надмірно приділяє увагу робочим завданням (*concern for production*), створює передумови для посилення невдоволення працівників, що призводить до конфліктів. З іншого боку, надмірне опікування керівника тим, щоб уникнути конфліктів та підтримувати добрі відносини з підлеглими (*concern for people*), ускладнює процес досягнення виробничих цілей та завдань.

Деяко інший підхід до обґрунтування базових стилів керівництва представлено у дослідженні американського організаційного психолога *Фреда Фідлера* у контексті так званої ситуаційної моделі управління («*A Theory of Leadership Effectiveness*»; 1967).

Біографічна довідка	
	Фідлер Едвард Фред (англ. <i>Fred Edward Fiedler</i>; 1922 – 2017) – відомий вчений у сфері менеджменту. Народився у Відні; у 1938 році переїхав до США. Навчався у Чиказькому університеті, де одержав ступінь магістра з клінічної психології, а згодом – доктора гуманітарних наук (1946–1949). У 1951 році переїхав до штату Іллінойс, де заснував Лабораторію дослідження групової ефективності. З 1969 року – професор психології у Вашингтонському університеті; у 1992 році вийшов на пенсію і продовжував наукову діяльність у галузі підготовки керівників

У моделі Ф. Фідлера використовуються три ситуаційні змінні, які дають можливість визначити ступінь сприятливості та контрольованості ситуації для визначеного стилю керівництва:

- 1) *відносини між менеджерами і підлеглими*: ступінь лояльності, довіри, підтримки, поваги у підлеглих до менеджера; якщо підлеглі визнали

керівника, вони робитимуть все можливе для досягнення поставлених цілей;

- 2) *структурованість роботи підлеглих* (залежить від зрозумілості поставленої мети, кількості способів її досягнення, ступеня обґрунтованості рішень керівника, специфічності рішень);
- 3) *посадові повноваження керівника*, що відображує рівень формальної влади менеджера, його можливості впливати на стан підлеглих.

На думку Ф. Фідлера, всіх менеджерів за ознакою стилю можна поділити на дві групи: *зорієнтовані на вирішення робочих завдань* та *зорієнтовані на відносини із співробітниками*.

Зорієнтовані на ефективне вирішення робочих завдань керівники чітко регламентують дії підлеглих, послідовно здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань, використовуючи заохочення, покарання і всю повноту адміністративної влади для того, щоб вплинути на своїх підлеглих. Разом з тим турбота про людей розглядається менеджером як така, на яку не варто звертати увагу. Зосереджений на роботі керівник переймається, перш за все, формуванням завдань і розробкою системи винагород, які б сприяли підвищенню продуктивності праці персоналу.

Керівники, які надають перевагу відносинам із співробітниками, дружньо ставляться до своїх підлеглих, виявляють інтерес до потреб і статусу персоналу. Вони вважають за можливе делегувати повноваження підлеглим, приділяють увагу створенню комфортних умов для виконання завдань, надають першочергового значення просуванню своїх підлеглих, їх особистісному зростанню й досягненням. Саме в удосконаленні міжособистісних стосунків, розвитку співробітників, їх участі у прийнятті рішень, взаємодопомозі, мінімізації конфліктів, керівники даного типу вбачають основні чинники вирішення виробничих завдань, підвищення продуктивності праці.

При цьому варто зважати, що стиль керівництва конкретного менеджера протягом часу залишається відносно постійним і майже не змінюється залежно від ситуації.

4.3.3. Феноменологія лідерства в управлінні

Управління діяльністю організацій здійснюється у формах керівництва і лідерства, що є персоніфікованими формами соціального контролю, способами соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимального ефекту в діяльності установи.

Із психологічної точки зору, як наголошує Л. Е. Орбан-Лембрик, *керівництво* є процесом соціально-психологічного впливу, коли індивід свідомо впливає на інших з метою структурувати дії та відносини у групі, організації. Відповідно *керівник* – це особа, яка реально виконує особливі функції управлінської діяльності: визначення мети спільної діяльності згідно із напрямом розвитку організації, структурування діяльності й відносин,

здійснення впливу на персонал під час виконання окреслених завдань (Орбан-Лембрик, 2003: 177). Тоді як *лідерство* виявляється у вмінні пробудити у співробітників мрію, яка надихала б їх у виконанні професійних обов'язків. Воно теж дотичне до організації й управління групою, впливу на неї. У психологічній площині *лідер* належить до групи і наділений правом приймати рішення у найбільш значущих ситуаціях.

Лідер (від англ. *leader* – провідник, керманич, керівник) – людина, чиє право на окреслення завдань, прийняття рішень та делегування визнане групою

Саме лідер, як центральна фігура в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі, впливає на окремих осіб або на групу загалом, спрямовує їхні зусилля на досягнення поставленої мети (Орбан-Лембрик, 2003: 178). Тож керівник шукає сумлінних виконавців, а лідер – однодумців.

На це варто зважати!

Звичайні менеджери прагнуть підтримувати порядок і контроль, забезпечувати виконання поставлених завдань у рамках виділених бюджетів та наявних ресурсів. Менеджери-лідери націлені на зміну всього і вся і намагаються залучити до вирішенню найважливіших завдань якнайбільше працівників. Їм подобається влазити у все самим...

Катценбах Дж. (консультант у галузі управління, США). Истинные лидеры преобразований // Вестник McKinsey. 2002. № 1

Серед спільних характеристик керівника і лідера варто звернути увагу передусім на такі:

- здійснення ролі координаторів, організаторів соціальної групи;
- здійснення реального соціально-психологічного впливу на членів групи, проте різними засобами;
- використання субординаційних відносин, які чітко регламентовані для керівника і не передбачає як обов'язкові для лідера.

Водночас феномени керівництва і лідерства суттєво відрізняються: керівник передусім є носієм офіційних повноважень в управлінні організацією, а лідер відображує неофіційні тенденції міжособистісних відносин у групах, хоча інколи ці дві форми управління поєднуються в одній особі.

З позицій правових повноважень *керівництво* розглядається як процес правової організації і управління спільною діяльністю членів колективу, що здійснюється керівником як представником соціального контролю і влади. Керівник має офіційні повноваження (є дотичним до ієрархічного ланцюжка офіційних відносин), призначається і звільняється з посади вищими соціальними структурами. Лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації і управління спілкуванням та діяльністю членів

малої соціальної групи, який здійснюється лідером як суб'єктом групових норм і очікувань, що спонтанно формуються у міжособистісних стосунках. Члени групи самі делегують лідера на його неофіційну посаду, визнаючи його знання, досвід і особистісні якості, водночас члени групи можуть і позбавити його цих повноважень без офіційних рішень, якщо він не виправдовує їхніх очікувань (Бандурка, 1998: 185).

Узагальнення специфічних ознак понять «керівництво» та «лідерство» у дослідженнях соціальних та організаційних психологів (О. М. Бандурки, С. П. Бочарової, О. В. Землянської, Л. Е. Орбан-Лембрик, Б. Д. Паригіна та інших) дозволяє виокремити основні відмінності між означеними поняттями (Табл. 4.8.):

Таблиця 4. 8.

Специфічні характеристики понять «керівництво» та «лідерство»

Керівництво	Лідерство
Є засобом регулювання відносин у межах офіційної соціальної організації	Пов'язане із регулюванням внутрішньо групових міжособистісних відносин, що мають неофіційний статус
Належить до елементів макросередовища, що суголосне системі соціальних стосунків, які домінують в організації	Є феноменом мікросередовища
Являє собою процес цілеспрямованої і контрольованої вищими інстанціями діяльності соціальних організацій та інституцій; є офіційно регламентованим процесом	Виникає і функціонує переважно стихійно
Явище стабільне, мало піддається впливу мінливих думок і настроїв членів групи	Явище нестабільне і залежне від поглядів і настроїв членів групи
Орієнтоване на використання чітко визначеної (офіційно встановленої) системи санкцій	Не пов'язане із системою санкцій
Процес прийняття рішень носить складний і опосередкований характер	Процес прийняття рішень безпосередній
Діяльність керівника охоплює різні рівні соціальної системи, на яких він зокрема представляє малу групу	Діяльність лідера відбувається переважно в межах мікроструктури малої соціальної групи
Є переважно соціальною характеристикою формальних стосунків у групі, передусім у плані розподілу ролей управління і підпорядкування	Є психологічною характеристикою поведінки певних членів групи

Осмислення феноменології лідерства має глибокі традиції, запо-

чатковані ще за найдавніших цивілізацій, урятовані від середньовічної схоластики титанами Відродження й доведені до рівня наукових рефлексій представниками різноманітних галузей теоретичних знань у середині XIX – на початку XX століть.

4.3.3 (1) Теорії лідерства

Найбільш визнаними можна вважати такі теоретичні підходи до пояснення сенсу лідерства як-от:

- особистісний підхід – теорії рис, «теорії величних людей», теорії харизматичного лідерства (G.Gerber, E.Hunter, R.Stogdill & etc.);
- ситуаційні теорії лідерства (F.Fiedler, C.Gibb, K.Blanshar & etc.);
- теорії функціонального лідерства (Дж. Адаір, І. Адізес & etc.).

Теорії рис лідера

Особливий інтерес до лідерства поширився світом в середині XIX століття після публікації робіт шотландського науковця *Томаса Карлейля*, який прагнув довести, що всесвітня історія, історія того, що людина здійснила в цьому світі, є, по-суті, «історією величних людей, які потрудилися тут, на землі». Зроблений Т. Карлейлем опис лідера-героя був настільки вражаючим, що витоки його особистісних рис почали шукати вчені різних наукових напрямів: автор «психіатрично-зоологічної теорії» Ч. Ломброзо, антрополог Ф. Гальтон, філософ Ф. Ніцше.

Це цікаво!

Т. Карлейль у своїй книзі «Герої і героїчне в історії», яка була видана у 1841 році, проголосив «культ героїв» – величних людей, біографії яких і складають історію людства і яким притаманні унікальні якості: мудрість, відвага, самобутність промов і вчинків, щирість і покірність (у ставленні до тих, хто стоїть вище за них), що дозволяє їм бути посередниками між світом людей і божественним світом. Він запропонував типологію цих героїв: божество, пророк, поет, пастир, письменник, вождь (державна особа, ним може бути і величний злодій-організатор на зразок Тамерлана або Батия). І хоча Т. Карлейль стверджував, що кожна людина може стати героєм, він відомий саме своїм «культу непересічної людини», який вплинув на більш пізні дослідження, зокрема на дослідження політичних лідерів і теорію рис лідерства

Цит. за: Stogdill R. M. *Handbook of Leadership*. N. Y., L.: Free Press. 1974. 613 p.

У 30 – 40-х роках XX століття одним із потужних напрямів вивчення феноменології лідерства постала *теорія рис*. Поява даного спрямування у розумінні лідерства була зумовлена розвитком персонології Г. Олпорта; дослідник переконував, що унікальність і поведінка особистості обумовлена певною комбінацією рис – стійких особливостей, що пояснюють сталість поведінки особи у різних ситуаціях. Дослідниками теорії рис

(E.Fleming, G.Gerber, E.Hunter, T.Newcomb, R.Stogdill & etc.) здатність до лідерства розглядалася як властивість обдарованої особистості, котра забезпечує індивіду центральне положення у будь-якій групі, у будь-якій ситуації. Найбільш ґрунтовний огляд особистісних рис лідера належить американському психологу *Р. Стогділлу*, який проаналізував 124 наукові праці з проблем менеджменту (R.Stogdill; 1948 рік) і створив узагальнений перелік рис ідеального лідера. Р. Стогділл з'ясував, що лідери відрізняються від інших членів групи передусім такими рисами як-от: інтелект, ерудиція, надійність у виконанні обов'язків, активна життєва позиція, соціально-економічний статус. До числа «лідерських» були зараховані також такі риси як комунікабельність, ініціативність, наполегливість, усвідомлення шляхів досягнення мети, упевненість у собі, відчуття ситуацій (пильність), кооперативність (готовність до співробітництва), популярність, адаптивність, вербальні здібності. Рисами, які мали досить потужний зв'язок із лідерським статусом, виявилися також оригінальність, популярність, пильність, комунікабельність, агресивність, бажання виділитися, почуття гумору, кооперативність, жвавість, енергійність, спортивні здібності.

Досить цікавими були висновки й щодо окремих важливих для лідера характеристик. Зокрема, лідер має виявляти розсудливість, керуватися у своїй діяльності почуттям здорового глузду, вміти швидко приймати рішення. Для утвердження лідера у своєму статусі певну роль відіграє його загальна ерудиція. Високими були також оцінки таких лідерських здібностей як уміння оцінювати ситуацію, знань того, як потрібно діяти в конкретних умовах, соціальної інтуїції, здатності висувати оригінальні й конструктивні ідеї у складних ситуаціях та вміння досягати задуманого.

Адаптивність, або здатність пристосовуватися до мінливих ситуацій, яка традиційно розглядалась як складова інтелекту, виявилась пов'язаною з лідерством і, на думку Р. Стогділла, була навіть більш важливою для успіху лідера, який мав справу з різними людьми й різними ситуаціями, ніж просто високий рівень інтелекту. Не випадково клініцисти встановили, що багато хто з інтелектуалів не мали соціального успіху, оскільки не володіли адаптивністю (цит. за: Нестуля & Нестуля, 2016: 25 – 28).

Зі здатністю лідера впливати на інших людей прямо пов'язані його вербальні здібності: уміння говорити, бути цікавим співрозмовником, яскравість та оригінальність мовної експресії, приємний голос, лінгвістичні здібності, які допомагали лідерові переконувати своїх послідовників.

На це варто зважати!

Тяжка праця, ненормований робочий день. Коротшого шляху до лідерства не існує. Для того, щоб виконувати свою роботу і бути справжнім визначним лідером, доводиться тяжко працювати за ненормованим графіком. Неможливо набути необхідних для цього навичок, працюючи п'ять днів на тиждень з дев'ятої до шостої...

Рубенштейн Девід. Бути лідером. Мудрість від тих, хто змінив правила гри. Київ: Лабораторія, 2021. 448 с.

Енергетичний потенціал виявлявся в лідерів через такі їхні якості як-от:

- 1) оптимізм, бадьорість, почуття гумору;
- 2) емоційний самоконтроль, уміння приховувати й контролювати свої емоційні прояви;
- 3) сила духу та стійкість перед труднощами, наполегливість під час їх подолання;
- 4) сила переконань, а також прагнення наполягти на своїй думці;
- 5) впевненість у собі і висока самооцінка;
- 6) активність виявлялась як імпульсивність, енергійність, різноплановість участі у груповій діяльності, соціальна мобільність.

Досить сильно вираженою в лідерів, згідно із дослідженнями Р. Стогділла, є мотивація до лідерства, яка виражалась у прагненні до популярності, бажанні виділитися поміж інших, перевершувати оточення. Лідери не були відзначені скромністю. Навпаки, вони розраховували на схвалення оточенням, не відмовлялися від можливості опинитися в центрі уваги. Відзначали лідерів також такі риси як ініціативність, готовність брати на себе відповідальність, бажання плідно і наполегливо працювати.

Невід’ємний атрибут лідерства – успіх. Пов’язаними з лідерським статусом виявились також популярність та престиж; досить високими були й показники самотності лідерів. Лідери відрізнялись від своїх послідовників більш високою кооперативністю – здатністю працювати в інтересах групи, особливо ж – умінням залучати до співробітництва інших людей.

На це варто зважати!

Неможливо бути лідером, якщо ніхто за тобою не йде. Лідер уміє переконувати інших іти за ним і використовує для цього один із трьох основних засобів комунікації: пише те, що надихає читачів, розповідає те, що мотивує слухачів, або робить те, що стає взірцем для наслідування ...

Рубенштейн Девід. Бути лідером. Мудрість від тих, хто змінив правила гри. Київ: Лабораторія, 2021. 448 с.

Різним типам лідерів було притаманним також почуття соціальної відповідальності. На основі аналізу рис лідерів було виявлено *три лідерські стилі*:

- 1) інструментальний стиль, зорієнтований на залучення інших до конструктивної співпраці;
- 2) соціальний стиль, спрямований на соціальну активність, співробітництво;
- 3) «гангстерський» стиль, реалізуючи який лідер досягав особистих цілей за допомогою сили й підкресленої неповаги до інших.

У 1980-х роках інтереси дослідників якостей лідерів зосередилися на особливостях поведінки та/або навичок, необхідних для функціонування менеджера в ролі лідера.

А. Лоутон і Е. Роуз наводять такі десять якостей, перелік яких був складений у результаті семінару керівників, проведеного в Лондоні в 1987 році:

- 1) далекоглядність – уміння сформулювати образ і завдання організації;
- 2) уміння визначити пріоритети – здатність розрізняти, що необхідно, а що просто важливо;
- 3) стимулювання послідовників визнанням – винагороди за успіхи;
- 4) володіння мистецтвом міжособистісних відносин, тобто вміння вислухати, підказати, бути впевненим у своїх діях;
- 5) «політичне чуття» – здатність розуміти запити свого оточення й осіб, наділених владою;
- 6) стійкість – непохитність перед опонентом;
- 7) харизма, або чарівність – те, що не піддається визначенню, але пологить людей;
- 8) здатність іти на ризик у таких питаннях, як делегування частини роботи, повноважень послідовникам;
- 9) гнучкість – здатність відкликатися на нові ідеї й досвід;
- 10) рішучість, твердість, коли цього потребують обставини (цит. за: Нестуля & Нестуля, 2016: 32).

Наприкінці ХХ століття науковці, котрі дотримувалися принципів «теорії рис», дійшли прогресивного висновку: існують не окремі особистісні якості (риси людини), а їхні *кластери (поєднання, комбінації рис)*, які дозволяють характеризувати лідерів (наприклад: Рис. 4. 15):



Рис. 4.15. Система психологічних якостей лідерів

Ще одним потужним вектором аналізу якостей лідера стала **теорія харизматичного лідерства** (кінець XIX – XX століття). Дослідження Р. Хауса, Д. Конгера й Р. Канунго, У. Гарднера та Б. Аволіо, інших науковців були спрямовані на вивчення сенсів поняття «харизма», що легітимізується у функціонуванні харизматичного лідера.

Це цікаво!

На початку XX століття німецький вчений М. Вебер увів поняття **харизматичного лідерства**, що позначувало магічний, надприродний вплив вождя на маси, здатність «заряджати» своєю енергією оточення, діяти силою прикладу.

Цит. за: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ пер. с англ.: Дело. 1992. С. 433 – 562

У США саме з їх діяльністю почали пов'язувати надії на глибокі організаційні зміни, спрямовані на посилення життєздатності американських компаній, підвищення їх конкурентоспроможності за умов загострення протистояння на світових ринках.

Серед перших до проблеми харизматичного лідерства звернувся американський дослідник Р. Хаус. Відомий фахівець у сфері організаційних процесів, спрямованих на посилення конкурентоздатності американських компаній на світових ринках, він долучив аналіз харизматичного лідерства до контексту конкретних управлінських процесів. Розроблена Р. Хаусом теорія харизматичного лідерства ґрунтується на інтерактивному підході й підкреслює, що харизма пов'язана з особливим типом відносин між лідером та його прихильниками. Р. Хаус вважає харизматичними тих лідерів, які можуть у силу своїх особистих здібностей суттєво впливати на своїх підлеглих. Такі лідери відчують сильну потребу у владі, володіють почуттям самоефективності та глибоко переконані у правоті своїх моральних уявлень: прагнення до влади спонукає у цих людей бажання стати лідерами; надалі ця потреба підкріплюється впевненістю у власній моральній правоті, почуття самоефективності змушує цих людей відчувати, що вони можуть бути лідерами. Отже, на думку Р. Хауса, аби особистісні лідерські риси набули харизматичного характеру, вони мають отримати визнання з боку підлеглих (цит. за: Нестуля & Нестуля, 2016: 291).

Подальші дослідження Р. Хауса та його колег збільшили кількість індикаторів поведінки харизматичного лідерства, довели його організаційну ефективність, особливо за умов кризи чи необхідності динамічних трансформацій.

А. М. Гантер називає шість основних характеристик, притаманних харизматичному лідерові:

- 1) здатність до обміну енергією, або сугестивні здібності, уміння впливати на людей, «випромінювати» енергію й заряджати нею інших;
- 2) вражаюча зовнішність, яка зачаровує;

- 3) незалежність характеру: у своєму прагненні до благополучності й поваги ці люди не покладаються на інших;
- 4) хороші риторичні здібності й деякий артистизм; у них виразна мова й значні здібності до міжособистісного спілкування;
- 5) позитивне сприйняття захоплення своєю персоною: ці люди почуваються комфортно, коли інші висловлюють захоплення ними;
- 6) гідна та впевнена манера триматися: вони виглядають зібраними та справляють враження людей, які володіють ситуацією (цит. за: Мескон & etc, 1992: 456).

Більш глибокому розумінню особистості харизматичного лідера сприяли також дослідження У. Беніса, який поділяв лідерські якості на чотири функціональні групи:

- управління увагою – уміння так подати мету, майбутній результат чи напрям діяльності, щоб це було привабливим для послідовників і мотивувало їх;
- управління цілями – здатність передати свої ідеї й бачення, щоб вони були зрозумілими й несли глибокий суспільний та особистісний зміст;
- управління довірою – здатність лідера перебороти страхи, недовіру, комунікативні бар'єри, які заважають його прихильникам повною мірою йому довіряти;
- управління собою – здатність об'єктивно оцінювати свої сильні та слабкі сторони, уміло компенсуючи свої недоліки перевагами своїх підлеглих (цит. за: Нестуля & Нестуля, 2016: 291–292).

Це варто знати!

Узагальнюючи результати дослідження рис харизматичних лідерів (або ж «харизматичних» рис лідерів), Н. Б. Енкельман зарахував до них такі:

- 1) особиста магнетична сила тяжіння;
- 2) натхнення від виконання життєвого завдання;
- 3) ототожнення себе з роботою, яка виконується (це створює враження, що людина знаходиться на своєму місці);
- 4) розкриття власних здібностей;
- 5) впевненість у власних силах і душевна рівновага;
- 6) уміння зосередити свою увагу на головному;
- 7) комунікабельність і вміння встановлювати довготривалі й інші міжособистісні відносини;
- 8) уміння мотивувати себе й інших;
- 9) здатність знаходити правильний підхід;
- 10) уміння ставити перед собою й іншими чіткі цілі;
- 11) активність та енергійність, уміння приймати рішення;
- 12) уміння слугувати взірцем для наслідування;
- 13) позитивне сприйняття життя.

Цит. за: Энкельман Николаус Б. Харизма. Личностные качества как средство достижения успеха в профессиональной и личной жизни : [пер. с нем.] : АО «Интерэксперт», 2000. С.24

Тож насправді діапазон якостей, які входять у поняття «харизма», досить широкий. Більш того різні лідери демонструють зовсім різні якості й діють по-різному: недостатність однієї із складових обов'язково компенсується іншими. Проте не «розпізнати» харизматичного лідера неможливо. Харизматик завжди знаходиться в центрі уваги, він підкорює серця, надихає. Його співробітники заради нього досягають дивовижного успіху. Він випромінює впевненість та оптимізм, віру, натхнення, і це знаходить відгук серед оточення. Харизматична особистість запрограмована на досягнення успіху – настрій на досягнення успіху стає звичкою (цит. за: Нестуля & Нестуля, 2016: 293). А отже, акцент варто робити не на кількості надзвичайних якостей і рис, які відрізняють харизматичного лідера від інших менеджерів, а на динаміці й енергетиці вияву основних із них, базових, які й здійснюють той надзвичайний вплив, який відзначається як «харизма».

Над цим варто подумати!

Лідерство та влада не є для них [харизматичних лідерів – Н.Т.] самоціллю, а всього лише засобом здійснення певних перетворень у світі, тобто виконання певної місії. Вона повинна виходити за межі їх власних інтересів і бути спрямована на досягнення суспільно значимих цілей та перетворення оточуючого світу. А сам лідер має усвідомлювати значимість власної місії і власного «призначення». Харизма з'являється в лідера лише тоді, коли він відчуває цю місію, віру в те, що зможе змінити світ, знає як це зробити. Характерна риса «месіанства» харизматичного лідера – підняття над буденністю, побутом і прагматизмом. Тому місією харизматичного лідера не може бути досягнення багатства чи особистого добробуту: «Ми не продаємо квітів, ми робимо світ красивим!».

Цит. за: Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XX – початок XXI ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. С.294.

У зв'язку з цим харизматичним може стати лише лідер із високим енергетичним потенціалом, значним психофізіологічним ресурсом – природженими властивостями його організму, а також виробленими у процесі життєдіяльності навичками та здібностями. Завдяки цьому харизматичні лідери відрізняються високою працездатністю і стресостійкістю, ініціативністю, енергійністю, наполегливістю, надійністю і відповідальністю, незалежністю і свободою.

Оскільки харизма лідера базується, насамперед, на його авторитеті, лідер повинен мати навички та знання, у тому числі професійні та спеціальні, необхідні його підлеглим для досягнення спільних цілей. Інакше він не зможе виступати в ролі учителя й наставника. Його рішення не обов'язково мають бути нестандартними чи нормативними, але мають бути успішними.

Харизматичний лідер має бути налаштованим на «оптимальне мислення» – у термінології Розалін Глікман: технологія максимізації талантів, ресурсів і часу для досягнення оптимального особистісного та професійного саморозвитку; він має самоповагу, бере відповідальність не лише за себе, а й за інших і постійно спрямований на досягнення успіху.

Це цікаво!

Спираючись на роботи К. Юнга та О. Нойберга, який увів поняття структурованих за тим чи тим міфічним образом «архетипів» управління, австрійський учений Й. Штайрер дає характеристику чотирьох типів харизматичних лідерів, у кожного з яких домінуючими є певні риси:

- образ «батька» з патерналістською харизмою (турботливість та участь, панування і твердість, організація і контроль);
- образ «героя» з героїчною харизмою (виключність і незалежність, віра у власні сили й відданість справі, екстраверсія й розрахунок на ефект, панування і твердість);
- образ «рятівника» з місіонерською харизмою (натхненність та амбіційність, віра у власні сили й відданість справі, екстраверсія й розрахунок на ефект);
- образ «царя» з величною харизмою (інтроверсія й аутентичність, готовність до кооперації і точність почуттів, виключність і незалежність).

Цит. за: Штайрер Йоханнес. Харизма руководителя и управленческие архетипы // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 4. С. 102–106.

Нарешті, важливе значення для успішного функціонування харизматичного лідера має його комунікативний потенціал. Харизматик – це, насамперед, приваблива, товариська та впевнена в собі людина. Він уміло веде дискусію і може переконати своїх співрозмовників, спираючись зокрема й на досвід та знання; здатний домінувати й «емоційно заряджати» колег своїми ідеями; свідомо чи інтуїтивно він може впливати на цінності, установки й поведінку своїх однодумців.

Окрім комунікативних здібностей, харизматичний лідер має високий рівень самоконтролю і саморегуляції. Упевненість у собі, емоційна виразність, соціальна сензитивність, яскравість мови, які мають безпосереднє відношення до самомоніторингу лідера, впливають, урешті-решт, як на вибір адекватних форм взаємодії з однодумцями, так і на більш ретельний аналіз організаційних ситуацій.

Харизматичні лідери, як правило, володіють високим емоційним інтелектом, є «контейнерами» для емоцій співробітників: вони вміють слухати, контролюють власні емоції і чутливі до емоцій інших.

Поведінка харизматичного лідера, з одного боку, обумовлена його ж особистісними якостями та рисами, а з іншого – спрямована на те, щоб гіперболізувати їх в очах співробітників. Поведінка харизматичного лідера – постійна демонстрація оптимізму, впевненості й сили, рішучості й натхнення в досягненні мети.

Лідер здійснює управління враженнями з метою підтримання в підлеглих впевненості в керівникові; мотивує їх на досягнення мети, постаючи для них зразком для наслідування. На харизму працюють і розповіді про надзвичайні ознаки лідера: інтелект, пам'ять (запитав про здоров'я у сантехніка, якому щойно підписав допомогу на ліки – знає всіх в

обличчя, уважний до підлеглих), надзвичайну інтуїцію (запізнився на потяг, а він попав в аварію), неймовірну витримку й стійкість (ніколи нікому й ні на що не жаліється) тощо.

На це варто зважати!

Водночас, як наголошує М. Кетс де Вріс, особистість харизматичного лідера може мати й «темний бік». Він формується на основі комплексу деструктивного нарцисизму та стає особливо помітним, коли в лідера розвивається маніакально-депресивний синдром. Він, зокрема, може виявлятися як всеохоплюючий патерн величності, потреба в захопленні, брак емпатії. Для вражених «деструктивним нарцисизмом» харизматичних лідерів характерні такі риси:

- перебільшення почуття власної важливості (тобто перебільшені досягнення й таланти, очікування бути відзначеним без відповідних досягнень);
- поглиненість фантазіями безмежного успіху, влади, пишності, краси чи ідеального кохання;
- віра у власну унікальність. Має сенс спілкуватися лише з іншими «особливими» людьми чи інститутами, які мають високий статус;
- вимога підвищеного захоплення;
- відчуття «особливих прав», тобто нереалістичні очікування особливо сприятливого звернення чи обов'язкової відповідності їх очікуванням;
- схильність до міжособистісної експлуатації, тобто використання інших для досягнення власних цілей;
- брак емпатії і небажання визнати чи прийняти почуття й потреби інших;
- заздрість до оточуючих, або переконання, що оточуючі заздрять йому (або їй);
- зарозуміла, надмірна поведінка та ставлення.

Вражені «деструктивним нарцисизмом», харизматичні лідери одержимі владою, престижем, статусом, старійшинством. Вони переоцінюють свою значимість, вважаючи, що, як особливі люди, заслуговують на особливі привілеї й виключні права.

Цит. за: Кетс де Вріс М. Лідер на кушетке. Клинический подход к изменению людей и организаций : [пер. с англ.]. СПб : Бест Бизнес Букс, 2008. С. 48 – 49.

В цілому теорія лідерських якостей не виправдала сподівань наукової спільноти: перелік виявлених рис та їхніх патернів виявився досить довгим, нерідко – суперечливим, і не дав можливості безпомилково визначати лідерський потенціал особистості. Науковцями було констатовано, що іноді успішні лідери мають такі риси, які вважаються несумісними з лідерством і, водночас, позбавлені тих, які рахуються обов'язковими для лідерів.

Проте найцікавішим виявився загальний висновок, до якого дійшов Р. Стогділл на основі аналізу чисельних праць із теорії лідерства:

людина не стає лідером у силу володіння певними рисами, структура особистісних якостей керівника повинна відповідати характеристикам, діяльності й цілям послідовників.

Загалом отримані науковцями дані засвідчили, що лідерство не зводиться до пасивного володіння певною комбінацією ознак. Швидше за все

воно виникає із стосунків між членами групи, в якій лідер набуває свого статусу завдяки активній участі в її діяльності й демонстрації свого потенціалу під час виконання спільних завдань.

Над цим варто подумати!

Наші традиційні уявлення про лідерів – особливих людей, які задають напрямок, приймають ключові рішення та надихають підлеглих, – укорінені в індивідуалістичному та безсистемному сприйнятті світу. Лідери, особливо на Заході, – це герої, які «виступають уперед» у дні випробувань та криз. Це образ капітана кавалерійського загону, який веде своїх людей, щоб урятувати форт, обложений кровожерливими індіанцями. Такі міфи ставлять у центр колективного розуму короткострокові події та харизматичних героїв, а не системні сили та колективне навчання. В основу традиційного уявлення про лідера покладено припущення, що люди безсилі, що вони не бачать майбутнього і не здатні змінити сьогодення, і єдиними рятівниками виявляються такі рідкісні «величні люди»

Цит. за: Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций / пер. с англ.: Олимп-Бизнес, 2003.

Тож результатом дослідження лідерських якостей став умовивід, згідно з яким лідерство має розглядатися з точки зору взаємодії змінних, які знаходяться в постійному русі. Фактором змін, що впливають на ситуацію, можуть виступати зміни у колективі співробітників, зміни в міжособистісних стосунках, зміни мети, конкуренція з іншими групами впливу тощо.

Особистісні ж якості лідера відзначаються високою стабільністю.

Над цим варто подумати!

Збереження моделей поведінки людини за умов постійних ситуаційних змін, згідно із умовиводами Р. Стогділла, видається основною перешкодою на шляху не лише у практиці менеджера, але й у підборі й розстановці керівників. *Не надто складно знайти людей, які є лідерами. Інша справа так розставити їх у різних ситуаціях, щоб вони були спроможними функціонувати в якості лідерів.*

Таким чином, цілком очевидно, що адекватний аналіз керівництва включає в себе не лише вивчення лідерів, але й ситуацій.

Цит. за: Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XX – початок XXI ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. С.28

Розглядаючи характерні риси лідерів, учені так і не знайшли відповідь на питання, що саме гарантує успіх лідеру, а тому дослідження феноменології лідерства розпочалися в іншому напрямі: науковці почали досліджувати ефективність лідерства в певних ситуаціях.

Разом з тим накопичена дослідниками лідерських якостей інформація стала знаковим орієнтиром для майбутніх лідерів. На її основі були розроблені тести для виявлення лідерських рис у претендентів на управлінські посади.

Ситуаційні теорії лідерства

Ситуаційний підхід до вивчення лідерства зародився ще на початку ХХ століття. Представники «героїчного» напрямку в лідерології не виключали, що поява величного лідера є наслідком ряду факторів: часу, місця, обставин.

Це варто знати!

Коли ж у процесі досліджень особистісних рис і типів поведінки лідерів з'ясувалось, що знайти серед них універсальні, які б гарантували успіх за будь-яких обставин, не вдалося, увага вчених змістилась до ситуативних чинників лідерства. Зрозуміло, що вони розглядались у нерозривному зв'язку з поведінкою лідера, через яку він і реалізує свої функції. Проте змінилась її парадигма. Головна теза в ній, на думку Дж. Хемфілла, зводилась до того, що певні риси й форми поведінки лідера можуть бути ефективними за одних обставин і неефективними за інших. Таким чином стверджувалось, що ефективність стилю поведінки лідера залежить від специфічних обставин ситуації, у якій він реалізується.

Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. С.79

Тож представниками ситуаційного підходу до вивчення феномену організаційного лідерства (А. Бевелас) було констатовано: унікальність будь-якої окремо взятої організаційної структури змушує враховувати ситуаційні фактори, що впливають на поведінку лідера; у випадку зміни ситуації неможливо визначити, які риси й особистісні характеристики лідера будуть оптимальними.

Разом з тим поняття «ситуація» тлумачилося досить широко, як-от: структура міжособистісних стосунків у групі, характеристики групи, характеристика культури, в якій існує група; уявлення членів групи (*followers* – послідовників, прихильників лідера, на яких поширюється його вплив) про лідерство і конкретну ситуацію; тип завдання, яке вирішує група тощо.

На це варто зважати!

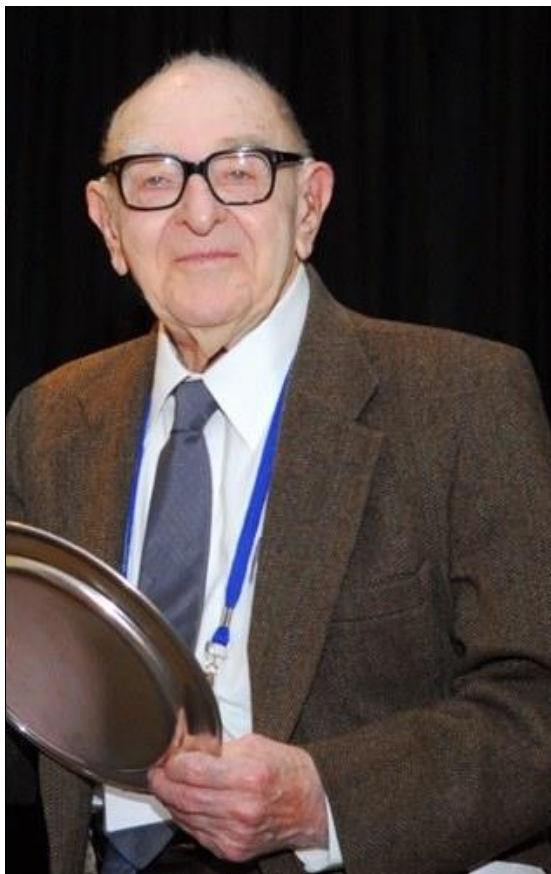
<...> Щоб лідер був ефективним, йому необхідно адаптувати свою поведінку та стиль до реальних умов та обставин ситуації. При цьому стиль лідера, який може гарантувати ефективність його діяльності в одній ситуації, не обов'язково забезпечуватиме такий же результат в іншій. Отже, апіорі не може бути універсального стилю лідерства, який можна було б назвати «найкращим»

Дафт Р. Л. Уроки лідерства ; пер. с англ. А. В. Козлова ; под ред. проф. И. В. Андреевой. Эксмо, 2006. (Бизнес-бестселлер). С. 73.

За певних ситуацій у групах на лідерські позиції висуваються ті її члени, які мають найбільш відповідні риси та якості; для виявлення суголосних ситуації якостей менеджера (лідера) необхідно вивчати та враховувати особливості ситуації, групи, завдань, які стоять перед нею, особливостей організаційної структури, впливи зовнішнього середовища.

Важливе значення в ситуаційних теоріях мають *характеристики співробітників*, які позначаються на стилі поведінки лідера, на характері і формі прийняття ним рішень. До найбільш значимих належать: рівень освіти, структура потреб, ставлення до ризиків, підприємливість, суспільно-політична зрілість, компетентність (соціальна, економічна, екологічна, управлінська, поведінкова, професійна, стратегічна). *Особливості завдань* прихильники ситуаційних теорій визначають, насамперед, через такі поняття як-от: творчий характер, конкретизація, плановий чи позаплановий характер, рівень структурування, терміни виконання, рівень новизни. Під час визначення умов організації системи управління враховують: тип організаційної структури (лінійна, матрична тощо), стан неформальних комунікацій, технологію прийняття рішень (скільки інстанцій бере участь), субординаційну квоту (діапазон управління чи норма керованості).

Ситуаційні фактори позначаються на поведінці лідера, впливають на *навколишнє середовище*. Воно може змінюватися за таких умов, як-от: матеріальні надлишки або їхній дефіцит, соціальна небезпека чи безпека, різні політичні режими (диктаторський, монархія, демократія), різної державної політики в податковій, фінансовій, кадровій, регіональній, кредитній та інших сферах; панування в суспільстві певних цінностей.



Серед перших, хто пов'язав феноменологію лідерства, лідерський стиль із організаційною ситуацією, був австрійсько-американський психолог *Фред Едвард Фідлер* (англ. *Fred Edward Fiedler*) – один із провідних фахівців із організаційної психології ХХ століття, автор «Теорії ефективного лідерства» («*Theory of Leadership Effectiveness*» – New-York: McGraw-Hill, 1967). Згідно із «вірогіднісною моделлю ефективного лідерства» Ф. Фідлера ефективність лідера залежить від того, наскільки його стиль поведінки з підлеглими відповідає ситуації, у якій вони працюють: робота лідера так само залежить від організації, як вона залежить від його особистих якостей. А тому, на думку Ф. Фідлера, безглуздо говорити про ефективного лідера або

про неефективного; більш доцільно говорити лише про лідера, який має тенденцію бути ефективним в одній ситуації або неефективним в іншій.

Кожна ситуація висуває різні вимоги до якостей і стилю керівництва лідера. Водночас лідери не можуть змінювати свій стиль у широкому діапазоні. У зв'язку з цим менеджерська стратегія досягнення більшої ефек-

тивності діяльності має полягати або в призначенні лідерів із відповідним до ситуації стилем, або в перебудові ситуації і пристосуванні її до стилю лідерства керівника.

З метою практичного застосування ситуаційної теорії Ф. Фідлер разом із колегами розробив навчальну програму LEADER MATCH, яка допомагала лідерові так змінити ситуацію, щоб вона відповідала його індивідуальності. Рекомендації лідерам щодо того, як впливати на ситуацію, аби вона стала більш сприятливою для нього, узагальнені в *табл. 4.9* (цит. за: Нестуля & Нестуля, 2016: 93).

Таблиця 4.9.

Дії лідера щодо зміни ситуації

Зміни відносин між лідером і його підлеглими
1. Проводьте більше часу в неформальній обстановці. 2. Запрошуйте потрібних людей для роботи у вашій групі. 3. Позбувайтесь тих людей, із якими складно співпрацювати. 4. Пропонуйте керівництву просування потрібних співробітників у складі вашої групи. 5. Працуйте над покращенням моральної атмосфери у групі шляхом розподілу прибутків, премій, привабливої роботи
Зміни структури поставленого завдання
Якщо ви хочете знизити рівень жорсткості розподілу завдань, дійте так: 1. Зверніться до свого керівника із проханням дати вам складне й незвичне завдання і самі розкажіть про етапи його виконання. 2. Під час визначення етапів виконання завдань запрошуйте до співробітництва своїх підлеглих. Якщо ви хочете мати більш детальний план роботи, вам варто: 1. Звернутися до керівника дати із пропозицією дати вам більш структуроване завдання або детальні інструкції. 2. Розподіляти завдання на дрібні етапи субзавдань, які можуть мати високий рівень структурування
Зміна влади керівника
Для посилення ваших владних позицій дійте так: 1. За допомогою організаційних заходів постійно показуйте своїм підлеглим, хто є їхнім керівником. 2. Скрупульозно контролюйте всі події, які відбуваються в колективі. Для послаблення ваших владних позицій дійте так: 1. Запрошуйте своїх підлеглих до складання плану та прийняття рішень. 2. Делегуйте свої повноваження, дозвольте своїм підлеглим користуватися більшою владою.

Із урахуванням принципів ситуаційного підходу можна констатувати, що дефіцит формальної влади керівник може компенсувати посиленням лідерської компоненти. Створення команди однодумців, формування відносин взаємної довіри дає лідерові додатковий ресурс влади. За необхідності він, як керівник, може його задіяти. Відтак, допускається можливість зміни керівником власного стилю керівництва, який би відповідав динаміці змін умов виконання завдань.

Важливим кроком на шляху ефективного керівництва є керівництво командою, яке вимагає не лише довіри, а й спільних зусиль. Це – надзвичайно важливий етап розвитку лідерства, оскільки, працюючи в оптимальному режимі, команда може приймати більш продуктивні рішення, вирішувати більш складні проблеми, що сприятиме посиленню творчих здібностей й розвитку умінь кожного суб'єкта організаційної команди.

На це варто зважати!

Надзвичайно важливими навичками, якими мав володіти лідер для ефективного застосування моделі ситуативного лідерства, *Кеннет Бланшар* [США, Університет штату Огайо – Н.Т.] уважав *діагностику, гнучкість і партнерство*. Діагностика дозволяє йому визначити рівень розвитку підлеглого, а відтак, і стиль, який варто застосовувати до нього. Рівень розвитку вчений пропонував оцінювати через компетентність та зацікавленість. Компетентність він визначав як суму знань та вмінь, які індивід використовує для досягнення цілі чи вирішення завдань. При цьому потрібно було звертати увагу на те, наскільки у процесі безпосередньої роботи співробітник міг планувати, організовувати, знаходити рішення проблем, спілкуватися. Зацікавленість – мотивація співробітника та впевненість стосовно цілі й завдань.

Гнучкість – це здатність лідера без зайвих зусиль застосовувати декілька стилів лідерства.

Сутність партнерства К. Бланшар визначив досить лаконічно: «Лідерство – це не те, що ви робите для людей, а те, що ви робите з людьми». Уміння співпрацювати заради успіху – це вміння виявити ініціативу, щоб надати вказівки й підтримку, яких люди потребують для досягнення мети.

На думку К. Бланшара, <...> лише тоді, коли керівники набудуть досвід розвитку лідерських якостей з управління собою, вони будуть готові управляти іншими.

Цит. за: Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XX – початок XXI ст.): навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. С.106 – 112.

Тож основна ідея ситуаційних теорій лідерства полягає в тому, що конкретна ситуація стимулює і забезпечує найбільш оптимальний прояв лідерських рис, ситуаційні змінні впливають на результати роботи лідера.

Ситуаційні теорії розглядають взаємозв'язок між лідером та організацією, лідером і командою, лідером та окремими співробітниками, а також вплив стилю лідерства, особистісних рис підлеглих і ситуаційних змінних один на одного. Урахувавши характеристику завдань, підлеглих та організацій, лідери можуть вибрати стиль, який із найбільшою вірогідністю приведе їх до успіху.

Теорії функціонального лідерства

Друга половина XX століття у дослідженнях феноменології лідерства була означена визнанням методологічної кризи: проблема лідерства все ще залишалася дискусійною, теорії, яка задовольняла б більшість дослідників, не існувало.

Однією із спроб (і як показала практика – вдалою) створити універсальну теорію лідерства стала модель відомого британського фахівця із розвитку лідерських управлінських і комунікаційних навичок, визнаного експерта у галузі лідерства *Джона Адаїра*.

Біографічна довідка



Джон Ерік Адаїр

(англ. *John Adair*; 1934 р.н.) – британський вчений, визнаний теоретик лідерства. Народився у Лутоні та здобув освіту в школі Святого Павла в Лондоні. Проходив службу як молодший лейтенант у шотландському гвардійському полку з 1953 по 1955 рік. Навчався в Кінгстон-апон-Хал у Морському коледжі (де він отримав спеціальність матроса арктичного траулера в 1955) і в Трінті-Холлі (Кембридж), де отримав ступінь бакалавра в 1959 році. У 1966 році отримав ступінь доктора у Лондонському Королівському коледжі. З 2006 року він був почесним професором лідерства в Академії лідерства у Пудуні. У 2009 році його було призначено керівником з вивчення лідерства в Організації Об'єднаних Націй у Турині.

Дж. Адаїр запропонував розглядати три основні підходи до лідерства – теорію рис особистості, ситуаційний і груповий – не як альтернативні, а «як стежинки, які ведуть до вершини гори. Підіймаючись кожною з них, ви поступово наближаєтесь до інших» (цит. за: Нестуля & Нестуля, 2016: 117).

Дж. Адаїр принципово не погоджується з положеннями теорії рис в інтерпретації тих авторів, які схильні вважати лідерські якості вродженими, спадковими. Водночас він вважає неправильним заперечення важливості рис характеру взагалі: зазвичай, лідери втілюють у собі якості, які очікує чи вимагає від них колектив. Зокрема, лідер повинен обов'язково бути компетентним у сфері своєї діяльності, сміливим, відзначатися ентузіазмом і душевністю, бути *особистістю*, у традиційному розумінні цього поняття. До

найважливіших лідерських якостей Дж. Адаїр зараховує мужність і співчуття, чесність, яку слідом за віконтом Слімом він визначає як «якість, яка змушує людей довіряти вам». До базових, на його думку, належить і така якість як цілісність особистості.

Аналіз ситуаційного підходу щодо лідерства зумовлює твердження Дж. Адаїра, згідно з яким варто дуже ретельно вибирати сферу застосування лідерських якостей, спираючись під час прийняття рішення на персональні інтереси, уподобання й темперамент менеджера. Якщо ж така сфера вже обрана, він мусить проявляти максимальну гнучкість, щоб вчасно визначати зміни в ситуації й реагувати на них так, як належить лідерові. Разом із навичками лідерства менеджер повинен розширювати й поглиблювати спеціальні знання і досвід в обраній галузі діяльності.

Третій елемент, або змінна, яку аналізує Дж. Адаїр у контексті проблеми лідерства, – це група, або послідовники лідера з їх потребами й цінностями. Дослідник вважає, що кожна група володіє унікальними характеристиками, і в цьому відношенні схожа на окремих людей. Водночас групи мають і спільні потреби, які Дж. Адаїр розподіляє на три взаємопов'язані групи:

- 1) потреби, пов'язані з виконанням завдання: необхідність забезпечити успішне виконання завдання й досягнення спільної мети;
- 2) потреби групи (колективу, команди): необхідність забезпечити злагоду і взаємодію, зберегти себе або підтримувати свою згуртованість;
- 3) індивідуальні потреби, з якими в колектив приходить кожен індивідуум (матеріальна винагорода, потреба у визнанні, причетності до справи, потреба у статусі, взаємодії з іншими членами команди в робочих ситуаціях).

Ці три типи потреб, на думку Дж. Адаїра, мають стати гаслом лідера, адже члени команди розраховують на те, що їх лідер:

- допоможе їм виконати поставлене завдання;
- забезпечить спільну роботу в рамках колективу;
- відреагує на потреби окремих членів колективу та сприятиме задоволенню цих потреб.

Також лідер зобов'язаний продемонструвати розуміння цінностей організації, а також пояснити їх людям як усередині колективу, так і за його межами. Справжнє лідерство обов'язково має моральний чи духовний вимір. Без нього можна стати хорошим лідером у технічному сенсі цього слова, але ніколи – справжнім лідером.

Отже, статус лідера визначають три фактори, або змінні:

- 1) лідер: особистісні якості й характеристики;
- 2) ситуація: частково стабільна, частково мінлива;
- 3) команда (колектив): потреби й цінності її членів.

Лідер повинен відчувати як колектив загалом, так і індивідуумів, із яких він складається, прагнути гармонізувати їх за допомогою третього фактора – спільного завдання. Відповідно й лідерство, на думку Дж. Адаїра, можна розглядати як інструмент – засіб виконання завдання, задоволення індивідуальних і групових потреб – і як відображення того, ким менеджер став і ким він може стати з точки зору особистості, характеру й навичок (Рис. 4.16).



Рис. 4.16. Модель функціональних завдань лідера (трьох кіл лідерства)

Щоб забезпечити виконання спільного завдання й підтримати командну роботу, а також задовольнити індивідуальні потреби членів колективу, лідер повинен виконувати певні функції (Рис. 4.17).

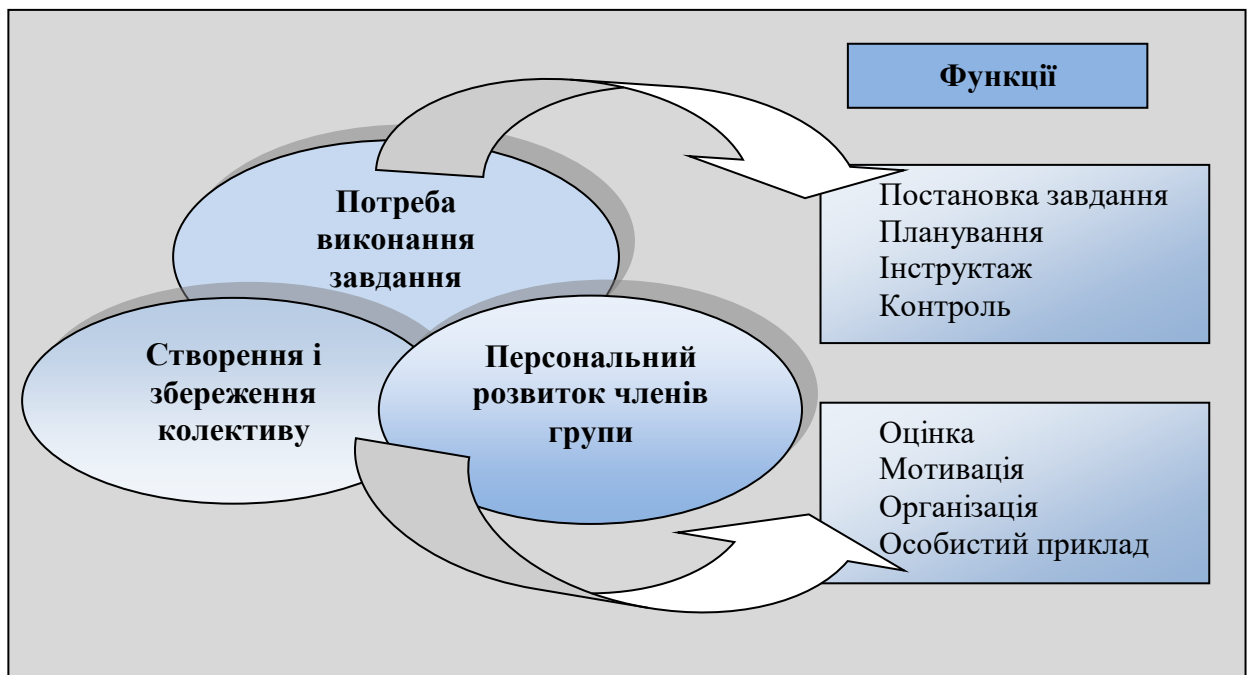


Рис. 4.17. Функції лідера

У процесі виконання перерахованих функцій лідер повинен

демонструвати:

- 1) вплив на групу: здатність забезпечити готовність групи до досягнення поставленої мети чи виконання завдання;
- 2) керівництво роботою групи в командному стилі: здатність максимально швидко приймати рішення про подальший порядок дій відповідно до потреб ситуації, рішуча й цілеспрямована реалізація запланованого;
- 3) спокій: здатність зберігати незворушливість у складних ситуаціях;
- 4) розсудливість: здатність організовувати методичне й раціональне використання ресурсів та інформації так, щоб забезпечити отримання необхідних результатів;
- 5) старанність (відповідальність): здатність упродовж тривалого часу докласти зусилля, спрямовані на виконання завдання.

Над цим варто подумати!

Теорія функціонального лідерства, – підводить підсумок викладу її основних положень Дж.Адаїр, – спирається на традиційні концепції, дещо змінюючи їх припущення. ... опора на лідерство не означає, що все має лягати на плечі одного «лідера». Лідерство, особливо на вищих рівнях, за визначенням має включати в себе колективні зусилля. Іншими словами, ваш колектив тепер складається з лідерів вашої організації. Ваш стиль, який є виявом вашої особистості, природнім чином виявиться тоді, коли ви станете виконувати прості функції лідерства. Справа в тому, що лідерство складається в основному із простих і зрозумілих речей, але робити їх потрібно дуже добре. На будь-якому рівні, який відповідає вашим природнім схильностям, освіті й досвіду, ви маєте думати про завдання з токи зору цінностей і потреб. Тоді ваша мета не буде суперечити цінностям колективу й окремих людей, включно вашим власним.

Цит. за: Адаир Дж. Эффективное лидерство. Искусство управлять людьми и самим собой. Изд-во Эксмо, 2006. С. 76.

Критерієм ефективності лідера можна розглядати те, наскільки йому вдається спрямовувати, регулювати, стримувати чи заохочувати дії команди в цілому чи її окремих членів, зорієнтовані на виконання завдання. Лідер зобов'язаний займатися організацією всіх аспектів діяльності колективу, маючи чітке уявлення про кінцеву мету, до досягнення якої він прагне.

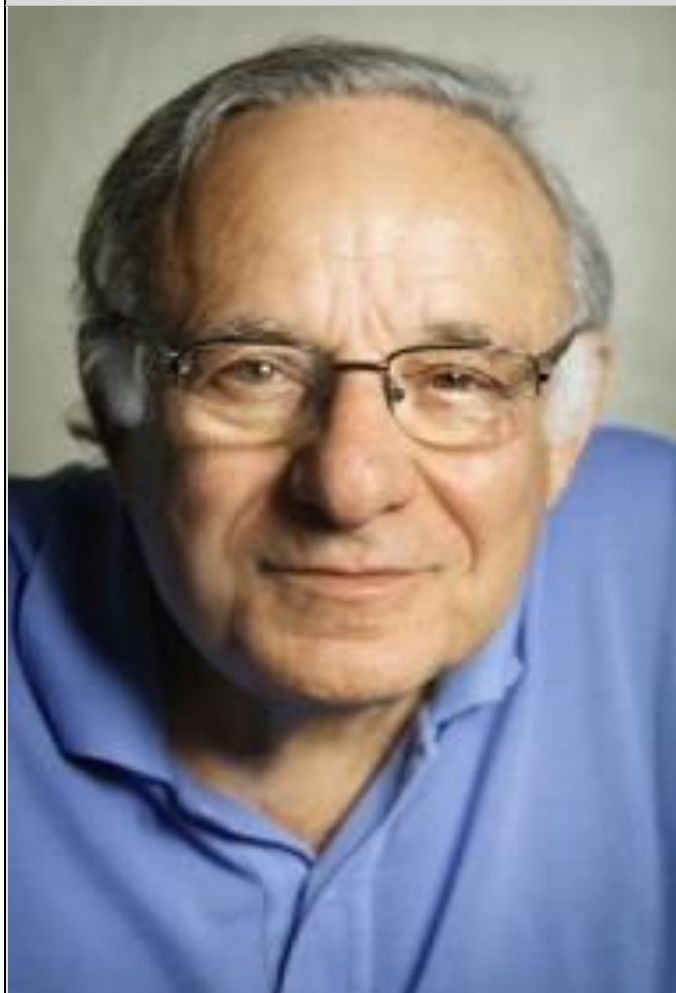
На це варто зважати!

Лідерство, – наголошує Дж. Адаїр, – передбачає здатність надихати. Грам прикладу вартий кілограма умовлянь. Іноді такий символічний акт служить нагадуванням колективу чи організації про основне значення слова «лідер»

Цит. за: Адаир Дж. Эффективное лидерство. Искусство управлять людьми и самим собой. Изд-во Эксмо, 2006. С. 165.

Значний крок на шляху формування функціонального (системного) підходу до теорії менеджменту здійснив доктор *Іцхак Калдерон Адізес* – один з неперевершених сучасних бізнес-консультантів світу, блискучий фахівець в області ефективного управління бізнес-процесами, визнаний світовий експерт в питаннях підвищення ефективності бізнесу.

Біографічна довідка



Іцхак Калдерон Адізес

(івр. יצחק אדיזס; 1937 р. н.) – один із провідних світових експертів у сфері підвищення ефективності ведення бізнесу і урядової діяльності. Протягом тридцяти років він був штатним викладачем Школи менеджменту Андерсена при Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі і працював запрошеним викладачем в Стенфордському, Колумбійському, а також в Єврейському університеті в Єрусалимі і Тель-Авівському університеті. Д-р Адізес має ступені Ph.D і MBA Колумбійського університету, бакалавра гуманітарних наук Єврейського університету в Єрусалимі. Він є засновником і генеральним директором Academy of Management, організації, що спеціалізується на управлінні змінами

Відправною точкою концепції функціонального лідерства *Іцхака Адізеса* стало визначення вченим мети менеджменту – зробити організацію результативною й ефективною в найближчій і довготривалій перспективі, – яке він вважає універсальним. Для досягнення мети, на його думку, менеджмент має виконувати *чотири основні функції* (Рис. 4.18):

1. **Producing (P)**, або досягнення результатів (товарів, послуг і т. ін.), які забезпечують результативність організації в короткотерміновому аспекті.
2. **Administrating (A)**, або адміністрування, щоб підтримувати порядок в організаційних процесах (робити правильні речі у правильній послідовності із правильною інтенсивністю) із метою досягнення ефективності в короткостроковій перспективі.

3. **Entrepreneur (E)**, або генератор ідей (у ранніх роботах – підприємець), який показує творчий підхід до справи й готовий ризикувати для забезпечення продуктивності організації в майбутньому.
4. **Integrating (I)**, або інтеграція, тобто створення такої атмосфери й системи цінностей, які змусять людей діяти спільно й не дадуть нікому стати незамінимим, що робить організацію ефективною в довготривалій перспективі (Адизес, 2017; 2018).

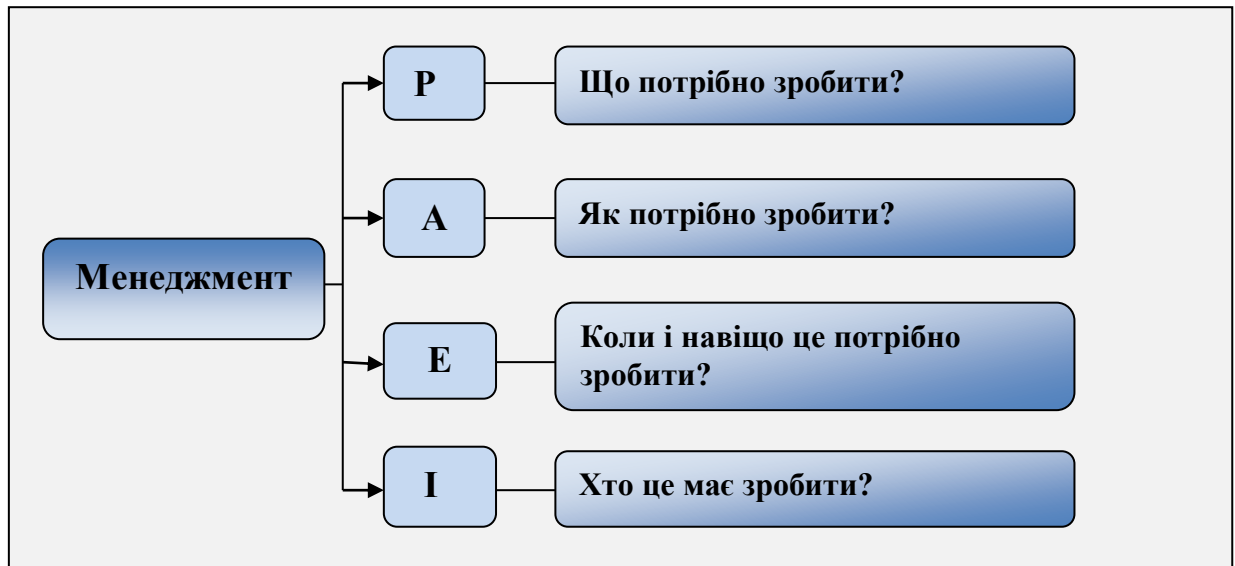


Рис. 4.18. Функції менеджменту (за І.Адизесом)

Кожна з функцій спрямована на конкретний тип задач, але, щоб компанія була рентабельною в найближчій і в довготерміновій перспективі, менеджерам потрібно успішно виконувати всі чотири функції.

На це варто зважати!

Менеджмент – це не група людей, які займають певне місце в організаційній ієрархії, і не посада. Це процес визначення, коригування й, нарешті, досягнення корпоративних цілей. Хто б не брав участі в цьому процесі та яким би не було його місце в організаційній структурі – чи то керівник вищої ланки, адміністратор, консультант, лідер, менеджер чи робітник, – він залучений до управлінського процесу й у цьому сенсі виконує функцію менеджера

Цит. за: Адизес І. Ідеальний керівник. Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу. Нова парадигма менеджменту. Київ : Києво-Могилянська академія, 2006. 268 с.

І. Адизес заперечує успішність функціонування «лідера-одинака» – мудрого та всемогутнього – і обґрунтовує висновок: рівня ідеального менеджера, який би одночасно ефективно виконував усі функції (позначеного кодом **РАЕІ**), досягти майже неможливо. Зазвичай один менеджер чудово справляється з плануванням (Е), інший – неперевершений організатор (А), третій вміє надихати людей (І). Будь-яка комбінація

виконуваних функцій формує відповідний стиль менеджменту (Табл. 4.10).

Таблиця 4.10

Стилі ефективного менеджменту (за І. Адізесом)

Код	Стиль ефективного менеджменту
Рaei	Виробник - цілеспрямований, відданий своїй справі кваліфікований спеціаліст; - працює сумлінно та продуктивно, завжди доводить справу до завершення; - зорієнтований на результат: знає, що потрібно клієнту; - самостійний, вміє створити те, що потрібно клієнту; - володіє мотивацією досягнень; - володіє базовими технологіями виробництва
рAei	Адміністратор - методичний і організований; - здатний оцінювати сутність справи, бачити усі «подводні камені»; - знає, що відбувається у компанії, слідкує за деталями; - відстежує результати та правильність функціонування процесів виробництва й управління - переймається достовірністю інформації; - планує, передбачає розгортання подій, убезпечує організацію від непередбачених кроків; - не виробляє продукт
раЕі	Підприємець (у пізніх роботах – Генератор ідей) - зорієнтований на перспективу: обирає напрям розвитку компанії; - є творчою, креативною особистістю, здатною до інноватики; - активний в обговоренні проблем, вміє вислухати й підмітити деталі; - проявляє сміливість і готовність діяти, проте без підтримки не здатний довести справу до завершення
раеІ	Інтегратор - здатний поєднувати людей для досягнення мети, створюючи і підтримуючи культуру взаємної довіри і поваги; - прагне мінімізувати втрати часу і ресурсів; - прагне забезпечувати дотримання корпоративних принципів, ефективність організації на тривалу перспективу; - має яскраво виражені творчі здібності; - прояснює непорозуміння, здатний примирювати суперечливі ціннісні орієнтації, установки й очікування; - допомагає дійти згоди в прийнятті рішень та упровадженні продуктивних ідей; - вміє уважно слухати; - тонко відчуває і розуміє інших людей; - не прагне стати незамінним, а тому навчає всьому, що вміє сам, інших, дбає про безперебійне функціонування організації в майбутньому

Найбільше відповідає вимогам до лідера менеджер із розвиненим профілем *Інтегратора (І)*, адже фундаментальний сенс існування будь-якої організації – це інтеграція; Інтегратор унікальний тим, що він не лише

створює в організації зв'язки, які забезпечують наступність на майбутнє, але й забезпечує її безперебійне функціонування в умовах сучасності.

Водночас, як наголошує І. Адізес, відмінність між хорошим менеджментом і більш високим рівнем управління – лідерством полягає в тому, що лідер відмінно справляється як мінімум з двома управлінськими функціями, одна з яких – інтеграція: лідер повинен вміти надихати і створювати мотивацію. При цьому всі члени команди мають взаємодоповнювати один одного і володіти певними лідерськими якостями – хоча б у мінімальному обсязі, який необхідний, щоб забезпечити інтеграцію в підрозділі чи на зборах і не допустити, аби конфлікт зруйнував крихку згоду (Адізес, 2017; 2018).

На це варто зважати!

Менеджер повинен виконувати хоча б одну функцію на неперевершеному рівні і володіти необхідним мінімумом знань і навичок для задовільного виконання інших. Чому? По-перше, він повинен бути готовий, в разі необхідності, взяти на себе будь-які обов'язки, а по-друге, йому потрібно вміти спілкуватися з тими, хто блискуче справляється із завданнями, які важко даються йому самому. Не можна створити команду з чотирьох осіб, які мислять однаково. Члени команди повинні дотримуватися різних підходів і при цьому знаходити спільну мову. Функції виробника, адміністратора, підприємця та інтегратора повинна виконувати взаємодоповнювальна команда, оскільки жодна людина не справиться з ними поодиноці. Окремі функції мають виконувати різні люди. Щоб успішно управляти, потрібно зібрати разом керівників з різними підходами і способом мислення, зібрати тих, хто доповнює його самого. Керівник повинен навчитися не сприймати незнайомий підхід як загрозу, а використовувати його собі на благо, повинен навчитися приймати правильні рішення і втілювати їх у життя, працюючи з командою людей, які дотримуються інших стилів, ніж він сам.

Цит. за: Адізес І. Ідеальний керівник. Чому це не ви. Київ : Наш формат, 2017. 288 с.

І. Адізес порівнює лідерство з естафетою, яка потребує злагодженої роботи всієї команди (*complementary teams*). Тип лідера, оптимальний для конкретної організації в певний момент часу, залежить від ряду змінних, у тому числі від стадії розвитку організації, від стилів інших членів команди й характеру завдань і визначається шляхом досягнення консенсусу. Директивне рішення лідер може прийняти лише в умовах дефіциту часу й лише як тимчасове. Тож успіх або провал команди визначається тим, згідно із вченням І. Адізеса, як спілкуються і взаємодіють її члени.

Талант виграє ігри, а команда – чемпіонати

Майкл Джордан

Успішний лідер уміє перетворити деструктивний, дисфункціональний конфлікт у конструктивний, згуртувавши взаємодоповнювальну команду на основі спільних поглядів і цінностей. Члени команди повинні

використовувати правильний процес прийняття рішень, щоб діяти спільно і розуміти один одного. У компанії мають працювати ті, хто викликає довіру і повагу. Обов'язки кожного повинні відповідати особливостям його стилю, а структура обов'язків в цілому має забезпечувати виконання всіх **РАЕІ**-функцій.

На це варто зважати!

На думку І. Адізеса, уявлення про те, що люди народжуються або лідерами, або веденими, – не більше ніж міф. Такий підхід він називає «управлінським расизмом». Кожна людина володіє всіма якостями, які необхідні лідеру, проте цей потенціал може залишитися нереалізованим, якщо не приділяти йому належної уваги. Кожна людина – прихований РАЕІ, який здатний виконувати будь-яку функцію, але не всі одночасно. Чи будуть наші задатки розвиватися або пропадуть даремно, залежить від умов, в яких ми будемо працювати. Якщо не придушувати цей потенціал, людина за необхідності зуміє прийняти виклик і освоїти будь-яку з чотирьох функцій менеджменту.

Цит. за: Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2016. С. 72 – 81

Відповідно до умовиводів І. Адізеса ефективний лідер:

- 1) *здатний діяти свідомо*: він має розуміти свої функціональні обов'язки, знати власний стиль управління, власний **РАЕІ**-код, орієнтуватися у своїх емоціях та реакціях та у реакціях інших людей;
- 2) *здатний діяти усвідомлено*: розуміти причини, наслідки й значення своїх свідомих дій та вчинків, розуміти, як він впливає на інших;
- 3) *володіє різнобічними здібностями*: у його РАЕІ-кодi відсутні пробіли, що дозволяє лідеру у разі необхідності підмінити будь-якого члена команди. Володіння усіма функціями (хоча й необов'язково на високому рівні) важливе для об'єктивного оцінювання сильних сторін своїх колег та їхнього внеску у спільну справу; це обумовлює можливість співпрацювати з тими із членів команди, які виконують певну із функцій на найвищому рівні;
- 4) *знає свої сильні та слабкі сторони, а також свою унікальність*. Лідер повинен мати про себе об'єктивне уявлення, що вкрай необхідно для усвідомлення того, люди якого типу можуть доповнювати поведінкові сценарії менеджера;
- 5) *приймає свої переваги, недоліки й свою унікальність*. Хороший менеджер не відмовляється від самовдосконалення, він усвідомлює свої недоліки й прагне стати кращим. Разом з тим лідер не повинен постійно рефлексувати з приводу невідповідності ідеалу керівника; вони довіряють собі, незалежні в думках і діях. Їхні рішення визначаються внутрішніми нормами й цінностями, а не вчинками інших людей. Такі лідери здатні взаємодіяти з усіма й навчатися в усіх.

Вони не бояться ставити питання й помилятися. Відтак, здатність прийняти себе разом з недоліками й бути у згоді з самим собою виступає передумовою не лише самовдосконалення, й а здатності сприймати недоліки й розуміти унікальність інших людей;

- 6) *здатний оцінити сильні та слабкі сторони інших людей.* Це важливо для адекватного оцінювання стилю інших людей і, що особливо важливо, їхніх переваг у тих сферах, де лідер відчуває власні недоліки; характеристики співробітників мають не дублювати, а доповнювати **РАЕІ**-код лідера. Варто зважати, що менеджери із пробілами в кодах не здатні це зробити, адже не мають необхідних знань і навичок. Тому (ще гірший варіант), не володіючи самоповагою і гнучкістю, вони остерігаються залучати до управління тих, хто перевершує їх за окремими функціями;
- 7) *визнає й цінує індивідуально-типологічні особливості інших людей.* Здатність лідера сприймати людей такими, якими вони є, не означає, що він зобов'язаний співпрацювати з усіма без винятку. Від людей, які не здатні працювати в команді, потрібно звільнятися;
- 8) *уміє збавити темп і розслабитися у складній ситуації.* У конфліктних ситуаціях лідер має зберігати спокій, залишатися коректним та об'єктивним у ставленні до інших людей, уміти конструктивно реагувати на виклики маніпулятивних впливів;
- 9) *створює умови, за яких конфлікт може бути вирішений в атмосфері взаємної довіри та поваги й стати засобом навчання.* Успішний лідер розуміє, що не всі його рішення правильні: йому доводиться звертатися до знань, досвіду і думок колег, які дотримуються інших стилів і поглядів. Завданням лідера є об'єднання співробітників для досягнення мети, він має бути терплячим і толерантним у конфліктах, особливо з колегами – представниками інших порівняно з його **РАЕІ**-кодом. Хорошого лідера, – іронізує І. Адізес, – можна впізнати за шрами на язиці, адже йому частенько доводиться прикушувати язика (Адізес, 2017; 2018).

На це варто зважати!

«Для мене хороший менеджмент, – продовжує він, – це не знання фінансової теорії, не вміння розбиратися у фінансових звітах і не навички стратегічного планування. Хороший менеджмент – це зусилля, які ви готові докласти, працюючи з іншими людьми. Чим вище ви підіймаєтесь службовою драбиною, тим вони більш напружені».

Цит. за: Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу. Нова парадигма менеджменту. Київ : Києво-Могилянська академія, 2006. С. 205.

Завершуючи виклад своєї концепції лідерства та управління, Іцхак Адізес, гурму менеджменту, наголошує на важливості для успіху організації

основних складових її діяльності – структури, процесу, людей і цінностей. Останній чинник він вважає базисним, оскільки переконаний: щоб команда працювала спільно, її члени повинні мати єдині погляди й цінності – уявлення про бажане з урахуванням очікуваного, рухатися вперед, беручи до уваги поточні реалії і перспективи розвитку.

Над цим варто подумати!

«...Геніїв занадто мало, щоб їх вистачило на всі організації й на всі посади.

... Якщо керівник не бажає випускати з рук важелі управління, обвал... [організації – Н.Т.] буде стрімким і драматичним.

Усе це говорить про те, що організації потрібно займатися не пошуками ідеального менеджера-універсала, а використовувати природні таланти всіх своїх співробітників, щоб сформувати такий склад керівництва, у якому кожен менеджер відмінно справляється з однією-двома управлінськими функціями й задовільно виконує інші. Окрім того, організація повинна забезпечити своїм менеджерам можливість розвивати менш виражені навички. Це дозволить виховувати майбутніх лідерів усередині компанії».

Цит. за: Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу. Нова парадигма менеджменту. Київ : Києво-Могилянська академія, 2006. С. 205 – 228.

Отже, лідерство – це дуже складний та багатогранний феномен, вивчення якого передбачає глибоке освоєння різноманітних теорій, моделей та інструментів.

Над цим варто подумати!

Лідери з позитивною, суспільно корисною спрямованістю завжди є ядром колективу. Їх можна порівняти з кристалами, навколо яких формується суспільна думка. Ось чому один із «секретів» керівництва полягає в тому, що керівник колективу повинен завжди рахуватися з лідерами і намагатися делегувати їм свої повноваження, тобто в силу їхнього авторитету в колективі залучати їх до управління, розділяючи з ними свої функції і відповідальність. <...> Мистецтво керувати – це не тільки вміння спілкуватися і взаємодіяти з кожним членом колективу, це ще й і мистецтво співпрацювати з лідерами, використовувати їхній вплив на колектив з метою його згуртування, створення в ньому здорової, творчої атмосфери. Ось чому роблять помилку ті керівники, що бачать у лідерах насамперед своїх суперників і намагаються у будь-якому випадку позбутися їх (наприклад, порекомендувати в сусідній підрозділ на керівну посаду)...

Шпалінський В. В., Помазан К. А. Психологія управління: навч. посіб. Харків : Веста : Видавництво «Ранок», 2002. С. 100.

У концепціях функціонального лідерства знайшли відображення реалії кінця XX – початку XXI століть, які вимагали відповідального лідерства, спрямованого на розвиток архітектури організацій і потенціалу співробітників як найважливішого чинника ефективності їх діяльності. Звідси така увага до ціннісних аспектів відносин лідера з послідовниками,

створення механізмів їхньої мотивації до задоволення потреб вищого рівня, інновацій, людиноцентричних стилів діяльності лідера й розвитку лідерського потенціалу його послідовників. Формулюючи основні положення концепції функціонального лідерства, Дж. Адаїр та І. Адізес урахували досягнення лідерології і суміжних наук про значення лідерства, лідера та його особистісних рис і якостей, поведінки, яка б відповідала ситуації, завданням групи, організації для досягнення її ефективності.

Справжнє лідерство походить із повного вираження людиною свого унікального потенціалу

Уоррен Бенніс, професор Школи бізнесу

Над цим варто подумати!

... Справжні лідери не зацікавлені у самоствердженні, більше за все вони прагнуть *самовираження* <...> Лідерство – це поєдинок із життям, тому що воно вимагає, щоб ваше унікальне бачення світу було реалізоване, а це зазвичай займає все життя. Коли люди заявляють, що не можуть або не хочуть бути лідерами, вони передусім мають на думці керівництво іншими людьми і публічні виступи. Однак лідерство таке ж різноманітне, як і люди, і головне питання не в тому, чи буде це для вас тягарем, а в тому, як ви зможете запобігти буденності і конформізму і дійсно управляти собою <...>

Лідерство пов'язане із:

- постійним навчанням і невичерпною допитливістю;
- надзвичайною далекоглядністю: лідери спочатку означають власну реальність (що вони вважають можливим реалізувати), а потім починають «керувати своєю мрією»;
- розвитком здатності доносити до інших своє бачення і надихати їх йти за собою;
- терпимістю до невизначеності і ризику, певною безоглядністю;
- персональною чесністю: достатнім знанням себе, справедливістю, зрілістю, доброзичливою самокритикою;
- унікальністю, оригінальністю: лідери навчаються в інших, але досягають успіху не за рахунок інших;
- оновлення: створення чогось нового часто пов'язане із трансформацією самого себе; на вас можуть впливати ваші гени і оточення, але лідери використовують усі ці впливи і створюють щось унікальне;
- вільним часом для роздумів, які дають відповіді і допомагають віднайти рішення;
- ентузіазмом і сподіванням: вірою у краще для себе та інших;
- баченням успіху у незначному щоденному просуванні і маленьких радощах замість багаторічного очікування майбутнього злету;
- використанням обставин вашого життя, а не підкорення їм.

Bennis W. On Becoming a Leader. London : Arrow. 1989

4.3.3 (2) Типології лідерства

Лідерство – це перш за все рішення, і воно потребує передусім отримання влади над собою...

Уоррен Бенніс, професор Школи бізнесу

Традиційно психологія управління зорієнтована на дослідження типів лідерства.

Типологія (від грецьк. *τοπος* – місце; *λογος* – слово, вчення) – засіб наукової класифікації за допомогою абстрактних теоретичних моделей (типів), в яких фіксуються найважливіші структурні або функціональні особливості досліджуваних об'єктів

На формуванні типу лідерства (та/або керівництва) позначаються чисельні фактори зовнішнього й внутрішнього полів впливу: політична система суспільства (тоталітарна, демократична тощо); виробничі відносини, які залежать від способу господарювання; загальнолюдські цінності, цінності певного суспільства, що зумовлюють моральні норми (релігійні, національні традиції, усталені правила соціального співіснування); психофізіологічна природа людини, зумовлена способом життя індивіда як елемента природної системи.

Попри чисельні дослідження феноменології лідерства єдиної визнаної усіма науковцями типології не існує, тому варто враховувати різні критерії класифікації.

Відповідно до основних напрямів діяльності організації – ділової (здійснення спільної діяльності, розв'язання організаційних завдань) та емоційної (спілкування і розвиток психологічних відносин між членами організації) виокремлюють (Л. І. Уманський) і два основних види лідерства:

- 1) *інструментальне лідерство* – лідерство у діловій сфері. Інструментальний лідер бере на себе ініціативу у специфічних видах діяльності (завдяки своїй компетентності у певних напрямках функціонування організації), координує спільні зусилля групи у досягненні мети, вирішенні організаційних завдань;
- 2) *експресивне лідерство* – лідерство в емоційній сфері. Функції емоційного лідера зорієнтовані на підтримання психологічного клімату у групі, піклування про оптимальне врегулювання міжособистісних відносин, сприяння груповій інтеграції; емоційний лідер виступає передусім у ролі арбітра, порадника;
- 3) *універсальний лідер*, що інтегрує інструментально-експресивні ознаки.

У групі може бути один лідер, який поєднує у собі інструментально-експресивні дії, або мінімум два лідери, діяльність яких спрямована на управління діловою активністю та/ або емоційною ситуацією. Різні

інструментальні завдання можуть вивести на авансцену групової активності лідерів різного типу: лідера-організатора, лідера-ініціатора, лідера-ерудита, лідера-майстра, а експресивні – лідера-генератора емоційного настрою, лідера емоційного натхнення.

У концептуальній типології лідерства Б. Д. Паригіна диференціація лідерів здійснюється на підставі змісту, стилю, характеру діяльності менеджера (Рис. 4.19.).

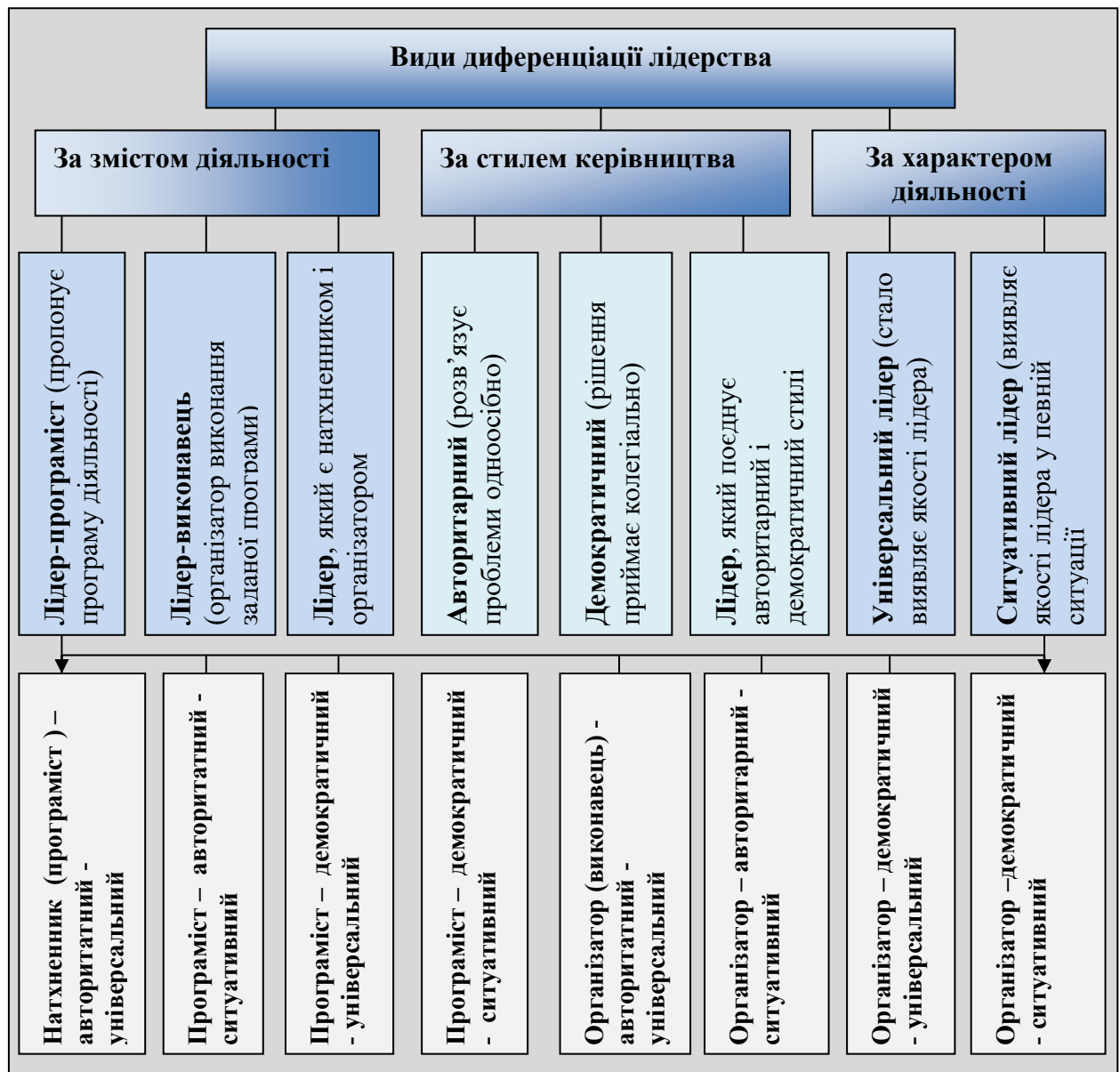


Рис. 4. 19. Типологія лідерства (за Б. Д. Паригінім)

За змістом діяльності вчений розрізняє лідера-програміста як «творця» ситуації, котрий не лише її створює, а й у більшості випадків розв'язує, та лідера-виконавця, який гнучко адаптується до ситуації, реагуючи на групові настрої, і приходить на зміну лідерові-програмістові лише після того, як ситуацію вже створено.

За стилем керівництва Б. Д. Паригін виокремлює авторитарного лідера, який орієнтується передусім на себе, та демократичного, котрий

орієнтується на групу.

За характером діяльності, на думку Б. Д. Паригіна, доцільно означувати *лідера ситуативного*, тобто такого, який вміє створювати і розв'язувати лише певні типи (схожі) ситуації, або ж *універсального*, тобто такого, який справляється з обов'язками організатора в різних несхожих ситуаціях.

Нерідко при типологізації лідерів послуговуються такими критеріями, як-от:

1. *Оцінення ефективності діяльності лідера.* За цим критерієм лідерство поділяють на конструктивне (дії лідера сприяють успіху організації і розвитку групи) і деструктивне (вплив лідера знижує ефективність спільних дій).
2. *Предметна спрямованість діяльності лідера.* На цій підставі твердять про політичний, релігійний, науковий, економічний та інші різновиди лідерства.
3. *Рівень енергетичної активності лідера.* Йдеться про силу емоційної культури, запальність лідера (цит. за: Орбан-Лембрик, 2005: 326).

Піддаючи аналізу типологічні характеристики лідерів, варто усвідомлювати, що жоден із зазначених типів (або й стилів) лідерства не є універсальним, будь-який з них залежно від ситуації може бути ефективним. За одних обставин оптимальне консолідування владних повноважень, за інших – делегування. Та за будь-яких умов керівники й лідери повинні виявляти гнучкість, усебічно враховуючи особливості соціокультурної та управлінської ситуації.

На це варто зважати!

Стиль керівництва (лідерства), тип керівника, ефективність діяльності групи та існуюча в ній культура управління взаємопов'язані:

1. Стиль керівництва (лідерства) відображає усталені способи діяльності певного типу керівника. Він тісно пов'язаний з психологічними особливостями його мислення, прийняття рішень, спілкування тощо.
2. Стиль керівництва (лідерства) не є вродженою якістю, а формується і змінюється в процесі діяльності. Його можна коригувати та розвивати.
3. Опис та класифікація стилів керівництва (лідерства) відтворюють змістові характеристики (параметри) спільної діяльності. Йдеться про специфіку завдань, взаємини у групі тощо.
4. Особливості стилю керівництва (лідерства) зумовлені культурними цінностями групи (традиціями, усталеними нормами) та чинниками навколишнього середовища (соціально-економічними, політичними, соціально-психологічними тощо).

Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія. Київ: Академвидав 2005. С. 326.

Водночас ефективний вплив керівника (та/або лідера) на організовану

групу та окремих співробітників не допускає бездумного та некритичного наслідування й переймання менеджером певного стилю; кожний керівник має напрацювати власну модель управлінської діяльності.

Це варто знати!

Кожен керівник може повноцінно реалізувати свої функції лише завдяки своєму впливу на підлеглих. <...> Конкретні засоби впливу надзвичайно різноманітні – від толерантно висловленого прохання до адміністративно-примусової дії. Вплив здійснюють також за допомогою ідей. Цей вплив має забезпечити не лише сприйняття індивідом чи групою людей певних ідей, а й відповідні дії, що відбиваються у праці, спрямованій на досягнення мети організації, і є можливим лише за наявності в керівника влади.

Влада – це потенційне вміння змінювати інших <...>

Існують такі джерела влади:

- *узаконеність* (система правил) – домовленість між членами колективу, що люди, які обіймають певні посади, можуть вимагати від інших певних дій (поведінки). Ця система визначає допустимий рівень свободи дій кожного члена колективу при ухваленні рішень. Основним показником при цьому є місце кожного члена в ієрархічній структурі колективу;
- *система стимулювання* – стимулює роботу шляхом розподілу винагород і рідко застосовує покарання;
- *система примусу* – стимулює роботу шляхом застосування покарань і рідко застосовує винагороду. Як правило, її застосовують до окремих осіб. Видом покарання в командній ситуації (системі) може бути ізоляція особи від решти членів суспільства/колективу;
- *система неофіційних правил* – коли особа або група осіб орієнтується на оцінку іншими певної інформації. Така суб'єктивна інформація стосується, зокрема, робочих обов'язків людини. Інколи така інформація є неофіційним правилом, яке впливає з уміння особи пристосуватись до роботи в команді;
- *референтна система* – як правило, розвивається повільно і переважно пов'язана з умінням особи регулювати міжособистісні стосунки.

Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ». 2015. С.40 – 41

Управління організацією – це складне мистецтво творчого процесу.

Керівникові не завжди вдається швидко адаптуватися до функціонального простору організації, завоювати авторитет, повагу і довіру підлеглих. Багатьом із них доводиться відчувати як власну невідповідність до виконання обов'язків менеджера, так і явний (або прихований) спротив очолюваного колективу.

Серед причин виникнення труднощів у роботі керівників Л. Е. Орбан-Лембрик (Орбан-Лембрик, 2003: 201–203), із посиланням на опитування американських дослідників, означає такі як-от:

1. *Несправджені очікування.* Управлінський досвід переконує, що

більшість керівників-початківців за характером дій постають як типові «спринтери», здатні викладатися на короткій дистанції та сподіватися на швидкий результат і винагороду. Реальна ж практика управління потребує готовності до роботи на довгій дистанції, тривалого й неухильного наближення до результату через подолання різноманітних перешкод, що вимагає значно більших витрат інтелектуальних та емоційних ресурсів, ніж очікувана винагорода.

2. *Негативний попередній досвід (некомпетентний «перший шеф»)*. Досвід взаємодії молодого фахівця із керівником на початковому етапі кар'єри надзвичайно важливий: стиль управління «першого шефа» визначає подальші сценарії формування культури менеджменту; особливо згубними можуть стати авторитаризм, блокування ініціативи співробітників, обмеження їхнього самоздійснення.
3. *Соціально-психологічна глухота* – ігнорування в управлінській діяльності фактору міжособистісної взаємодії, сфери людських стосунків. Разом з тим без знання менеджером законів і закономірностей ділового та міжособистісного спілкування, урахування динамічних процесів у групі неможливо забезпечити виконання розпоряджень керівництва, змусити співробітників неухильно виконувати доручення. Опанувавши лише теоретичні рекомендації щодо організації управління, керівники (особливо молоді, новопризначені) нехтують реальними соціально-психологічними відносинами у групі (конфліктують із підлеглими, ігнорують їхні запити), чим шкодять і власній кар'єрі, і нормальному функціонуванню організації.
4. *Пасивність, безініціативність керівника при вирішенні управлінських завдань, відсутність творчого підходу.*
5. *Ігнорування реальних (об'єктивних) критеріїв оцінювання діяльності керівника і співробітників.* Оцінювання ефективності менеджменту має базуватися на конкретних показниках діяльності організації – рентабельністю, обсягом реалізації продукції, зростанням продуктивності праці тощо й уникати суб'єктивізму (оцінювання методів керівництва, манери поведінки, комунікабельності).
6. *Конфлікт поколінь*, що відображує відмінності у світосприйманні людей різного віку. Особи старшого віку свідомо (а часто й несвідомо) остерігаються молодих колег не лише через ризик втратити посаду, а й через страх втратити фахову компетентність в умовах активного впровадження інноваційних технологій. Водночас саме працівники старшого віку є носіями потужного досвіду компетентісного вирішення організаційних завдань, який може бути переданим молодим фахівцям. Тоді як молодості притаманні готовність до ризику, розкутість дій, відсутність боязні наслідків.

4.4. Ефективність керівництва у туристичній діяльності

Шлях до лідерства – це не індивідуальна стежка, якою людина має пройти усамітнено, а широка дорога, яка існує тільки у просторі взаємовідносин з іншими людьми...

Конфуцій, китайський філософ



Ефективність роботи керівників залежить від чисельних факторів, зокрема й від дотримання ними певних вимог. Серед таких вимог М. Г. Херманн (M. G. Hermann), американський політолог, пропонує розглядати:

- наявність і характер формалізованих правил для ухвалення рішень;
- ступінь підзвітності керівника керованим;
- сила і тип опозиції;
- характер будь-яких переконань, які поділяють;
- ресурси, доступні для керівника;
- організаційний прошарок, який існує між керівником і керованими (цит. за: Сергєєва та ін., 2015: 24–25).

Кожен з цих чинників допомагає окреслити ситуації, в яких здійснюється керівництво та/або лідерство, форматується його контекст. Контекст визначає, кому зі свого оточення менеджер приділятиме особливу увагу, якими є межі його взаємодії з тими, ким він намагається керувати. Бо навіть більше, від контексту залежить, в яких межах під час здійснення свого керівництва менеджер може використовувати певні процедури, хто

оцінюватиме це керівництво і наскільки ефективним його визнаватиме.

Бізнес-теоретик Розмарі Стюарт (*Rosemary Stewart*) доказовим вважає виокремлення таких груп вимог до керівника:

- 1) *вимоги керівника вищого рангу (top-manager)*, що передбачають виконання менеджером нижчого рівня (*middle managers, first-line managers*) управлінської діяльності згідно із офіційними посадовими інструкціями; йдеться про нормативні очікування керівника вищого рангу, які підлеглі не мають права ігнорувати;
- 2) *вимоги колег*. Стосуються запитів на надання послуг, інформації або допомоги, які керівник отримує від колег в організації;
- 3) *зовнішні вимоги*, що охоплюють запити на надання послуг, інформації чи допомоги, які керівник отримує від людей із зовнішнього оточення організації (суміжні організації, клієнти). Йдеться про ті запити, задоволення яких є обов'язковим і робота з якими не може бути делегована підлеглим;
- 4) *системні вимоги*. Передбачають розрахунки (бюджетні, фінансові) і звіти, підготовка яких є обов'язковою та не може бути цілком передоручена підлеглим. Також йдеться про наради, які не можна не відвідати, громадські заходи, які не можна ігнорувати;
- 5) *вимоги підлеглих*. Зазвичай, вони пов'язані з аналізом актуальних проблем, пошуком оптимальних шляхів їх подолання, координацією конкретних дій; вони можуть стосуватися й особистісних питань та/або міжособистісних відносин;
- 6) *вимоги щодо обов'язків самого керівника*, котрі виявляються в питаннях, які менеджер особисто повинен проаналізувати, у роботі, яку він має виконати згідно із своїми звичками та правилами, обов'язками або очікуваннями інших (цит. за: Орбан-Лембрик, 2003: 203–205).

Виконуючи управлінську діяльність, керівник пізнає і усвідомлює вимоги, зумовлені зовнішніми і внутрішніми чинниками. У нього нагромаджуються знання про труднощі, які доводиться долати, виробляються еталони успішного або неефективного опанування вимог учасниками трудового процесу та додання ними труднощів.

Це варто знати!

Ефективність керівництва оцінюється за такими показниками:

- продуктивність праці колективу;
- успішність вирішення професійних завдань;
- психологічний клімат у колективі;
- здоров'я співробітників, відсутність травматизму;
- плинність кадрів.

Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянська Е. В. Психологія управління. Харків: Фортуна-прес. 1998. С.197.

Впливає на вимоги до керівника й специфіка управлінської діяльності, пов'язана із особливостями галузі, у вимірах якої здійснюється керівництво. Для туристичної індустрії це передусім такі ознаки:

- узгодженість керівництва у площинах управління технологічними системами та управління соціально-психологічними аспектами туризму;
- різноплановість діяльності менеджерів та управлінських функцій на різних рівнях управлінської ієрархії;
- неалгоритмічний творчий характер діяльності керівника у туристичній галузі, що зумовлено із дефіцитом інформації, постійними змінами зовнішнього середовища;
- чітко виражена прогностична природа розв'язуваних управлінських завдань;
- дефіцит часу для прийняття управлінських рішень та здійснення управлінських операцій;
- висока психічна напруженість, зумовлена високою відповідальністю за прийняті управлінські рішення.

Невід'ємною складовою частиною управлінської діяльності є й сам керівник, який наділений владою ухвалювати рішення стосовно інших людей, групи, установи і який несе відповідальність за наслідки будь-яких своїх рішень. Суттєве значення має здатність лідера відчувати настрої людей, виражати їхні інтереси, знати і задовольняти їхні потреби.

На це варто зважати!

В узагальненому вигляді «рецепт» успішного керівника-лідера можна подати з такими складниками, як:

- знання – успішний лідер має бути добре обізнаний у всіх бізнес-процесах і тонкощах галузі, в якій він працює;
- стратегічне мислення – треба вміти збалансовувати довго- і короткострокові стратегії, усвідомлювати передбачувані та непередбачувані результати, а також пам'ятати про стратегічну поведінку, яка ґрунтується на креативному баченні;
- самооцінка – ті люди, які адекватно усвідомлюють свої здібності, позитивні та негативні риси, мають хорошу основу для саморозвитку і самовдосконалення;
- сприяння розвитку інших – це найвищий рівень мистецтва лідера. Він передбачає персональний та професійний розвиток, всебічно сприяє індивідуальному і організаційному успіху;
- комунікаційні здібності – треба володіти навичками передавати та висловлювати свої ідеї і переконання, поширювати інформацію та знання.

Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ». 2015. С. 209.

Варто зважати також і на те, що не кожен фахівець може бути успішним керівником. А оволодіння основами управлінського мистецтва ще не гарантує ефективність роботи керівників. Конкурентоздатність в інтегрований формі якнайкраще характеризує професіоналізм працівника в динаміці роботи організації й вважається пріоритетною умовою успішної кар'єри менеджера.

Важливу роль в успішності менеджера (керівника та/або лідера) відіграє особистісний ресурс суб'єкта управлінської діяльності, його компетентності. Компетентнісний підхід не спростовує значення знань в управлінському процесі, проте акцентує увагу на здатності особистості використовувати отримані знання на практиці; персональний життєвий досвід людини, продукт її власної життєтворчої активності, сприяє зростанню особистісного потенціалу, самореалізації в умовах реального існування у несталому середовищі інформаційного суспільства.

Компетентність (лат. *competentia*) означає коло питань, у яких людина добре обізнана, поінформована, має знання та досвід. Компетентна в певній сфері людина володіє відповідними знаннями та здібностями, що дозволяють їй обґрунтовано судити про цю сферу й ефективно діяти в ній

Компетентність можна розглядати також як категорію, що дозволяє визначити ступінь підготовленості фахівця за обсягом вивченого матеріалу та сукупністю професійних вмінь до певної діяльності. Поняття компетентності включає не тільки когнітивну й операціонально-технологічну складові, а й мотиваційну, етичну, соціальну та поведінкову, є відображенням компетенцій фахівця.

Компетенція (від лат. *competere* – відповідати, підходити) – заздалегідь задана соціальна вимога (норма) щодо освітньої підготовки особи, яка є необхідною для ефективної продуктивної діяльності у певній галузі

У Рекомендаціях Європейського Парламенту та Ради Європи поняття «компетенція» розглядається як доведена можливість застосовувати знання та уміння, а також здібності (методологічні, соціальні, особисті) під час навчання та практики, а також для фахового й особистісного розвитку.

Ключовими компетентностями є ті, які необхідні всім людям для підвищення особистого потенціалу і розвитку, розширення можливостей працевлаштування, соціальної інтеграції та активного громадянства. Такі компетентності розвиваються в процесі навчання протягом усього життя, починаючи з раннього дитинства шляхом формального, неформального та інформального навчання.

«Рамкова програма оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя» Європейського парламенту і Ради Європейського Союзу від 17.01.2018 р.

У соціокультурних вимірах суспільного буття людини не існує єдиного узгодженого визначення та переліку ключових компетентностей ефективного менеджменту. Чим більш складним, динамічним стає світ, життя людини, тим більше нових компетентностей вони вимагатимуть, щоб гнучко й максимально адекватно відповідати на нові виклики, розв'язуючи життєві проблеми, долаючи «вивчену безпорадність» особистості.

Європейським парламентом і Радою Європейського Союзу періодично оновлюються перелік і назви ключових компетентностей, необхідних людині для суголосності життєдіяльності в актуальних умовах розвитку цивілізації (табл. 4.11).

Таблиця 4.11.

**Перелік і назви ключових компетентностей,
визначених Європейським парламентом і Радою Європейського
Союзу у 2006 та 2018 роках**

Перелік ключових компетентностей 2006 року	Перелік ключових компетентностей 2018 року
1. Спілкування рідною мовою (Communication in the mother tongue)	1. Грамотність (Literacy competence)
2. Спілкування іноземними мовами (Communication in foreign languages)	2. Мовна компетентність (Languages competence)
3. Математична компетентність та основні компетентності у природничих і точних науках (Mathematical competence and basic competences in science and technology)	3. Математична компетентність та компетентність у науках, технологіях та інженерії (Mathematical competence and competence in science, technology and engineering)
4. Цифрова компетентність (Digital competence), навички роботи із цифровими носіями	4. Цифрова компетентність (Digital competence)
5. Навчання заради здобуття знань, уміння вчитись (Learning to learn)	5. Особиста, соціальна та навчальна компетентність (Personal, social and learning competence)
6. Соціальна і громадянська компетентність (Social and civic competences)	6. Громадянська компетентність (Civic competence)
7. Ініціативність та практичність (Sense of initiative and entrepreneurship)	7. Підприємницька компетентність (Entrepreneurship competence)
8. Обізнаність і самовираження у сфері культури (Cultural awareness and expression)	8. Компетентність культурної обізнаності та самовираження (Cultural awareness and expression competence)
Цит. за: dystosvita.blogspot.com/2018/01/2018.html?m=1)	

Найбільш необхідними у сучасному світі за версією *Forbes* (цит. за: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/02/14/the-top-10-in-demand->

[skills-for-2030/](#)) є такі ключові компетентності (навички) – *The Top 10 In-Demand Skills For 2030* як-от:

- 1) *Цифрова грамотність (Digital Literacy)*: здатність орієнтуватися у цифровому світі, імплементувати технології в роботу, безпечно і впевнено використовувати цифрові технології.
- 2) *Здатність ефективно співпрацювати в команді (Augmented Working)*: вміти взаємодіяти з людьми у різних форматах (віддалено, очно, змішано), адекватно спілкуватися із колегами.
- 3) *Сталість, системність діяльності (Sustainable Working)*: здатність продуктивно працювати, тримати баланс між роботою і особистим життям, вміти ефективно планувати час (тайм-менеджмент).
- 4) *Критичне мислення (Critical Thinking and Analysis)*: здатність аналізувати ситуації на підставі об'єктивних доказів, відрізняти факти від суб'єктивних думок, ставити під сумнів достовірність інформації.
- 5) *Здатність працювати із великими масивами інформаційних даних (Data Skills)*: вміти знаходити дані, усвідомлювати сенси, перевіряти достовірність інформації, ефективно використовувати факти.
- 6) *Здатність продуктивно співпрацювати у мережевому світі (Virtual Collaborative Working Platforms)*: гнучко розвивати розумову активність, вміти пристосовуватися до різних ситуацій, долати перешкоди, зосереджуватися на можливостях.
- 7) *Креативність (Creative Thinking)*: здатність нестандартно мислити, продукувати нові ідеї, креативно розв'язувати проблеми.
- 8) *Емоційний інтелект (Emotional Intelligence)*: здатність розуміти сутність власних емоцій та емоцій інших людей, вміння контролювати та адекватно виражати власні емоції, емпатійно реагувати на переживання інших.
- 9) *Здатність навчатися протягом життя (Lifelong Learning)*: здатність приймати зміни, підтримувати і розвивати навички, бути гнучким і самовдосконалюватися.
- 10) *Лідерські навички (Leadership Skills)*: здатність надихати людей, організовувати і вести за собою команду.

Структура компетентнісного досвіду в якості базового елементу містить *орієнтовну основу*:

- 1) компетентного виконання діяльності (розумової, організаційної, комунікативної тощо) на основі образу передбачуваного продукту і логіки його створення;
- 2) концептуального знання щодо сутності процесу і результату діяльності;
- 3) набору апробованих у власному досвіді способів діяльності (мислительних, організаційних, комунікативних, інформаційних тощо);

- 4) виконання цієї діяльності у проблемних умовах (при неповноті завдання умов задачі, дефіциті інформації і часу, невиявленості причинно-наслідкових зв'язків, непридатності відомих варіантів рішень);
- 5) механізму рефлексії (своєрідне тестування ситуації та власної поведінки відповідно до ціннісно-смыслових установок особистості) і самоконтролю своїх дій.

На це варто зважати!

Пошук ефективних моделей впливу на організовану спільність (групу) вивів на трансформаційний стиль керівництва. Керівники, які сповідують його, апелюють до ідеалів і моральних цінностей співробітників, спонукаючи розвиток їх цілей, потреб і намагають. З урахуванням цього вибудовують і свою поведінку, намагаючись бути прикладом для підлеглих, надихнути їх на досягнення цілей.

Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія. Київ: Академвидав 2005. С 330.

Ефективність керівництва залежить також від розуміння менеджером стадії розвитку групи, її динаміки. Згідно із спостереженнями М. Вудкока та Д. Френсіса, група за ступенем зрілості може перебувати в одній із чотирьох позицій, що потребує відповідного стилю керівництва нею (Рис. 4.20.).

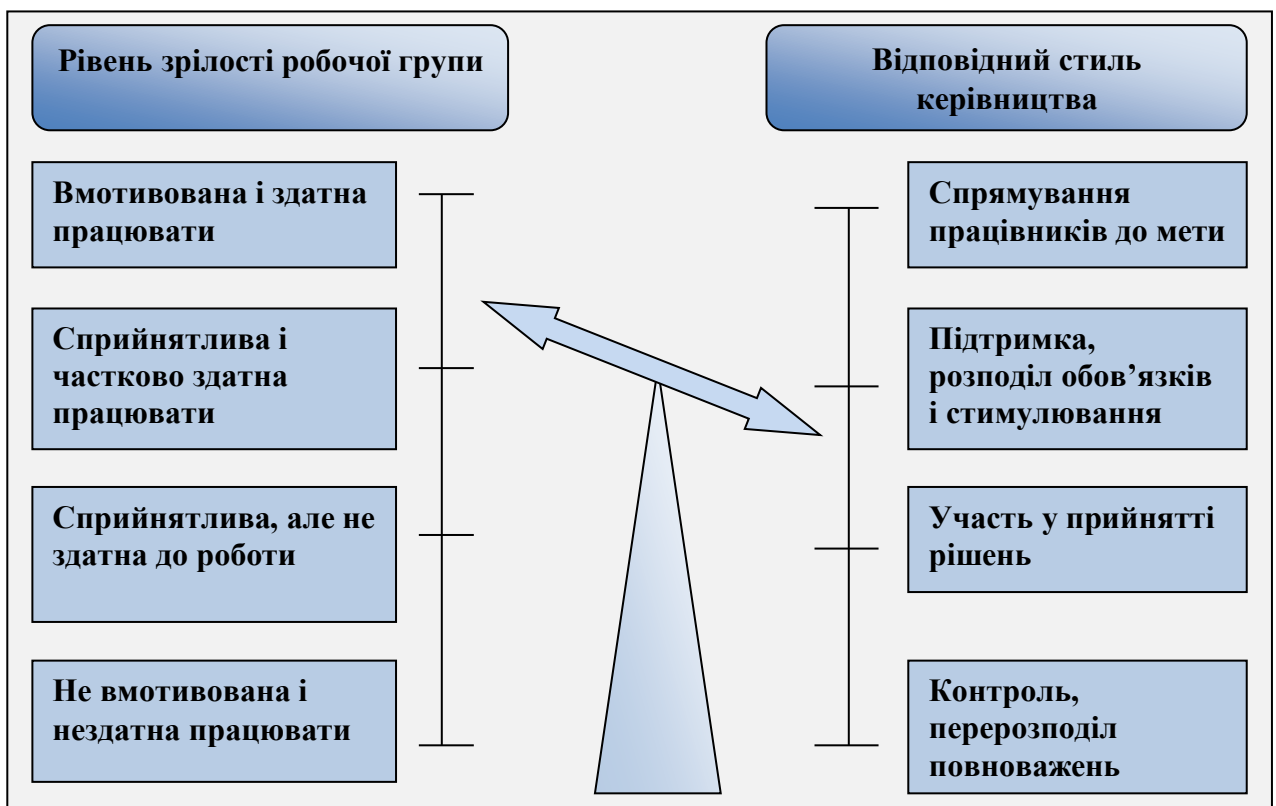


Рис. 4.20. Стиль керівництва у групах різного рівня зрілості

Поки людина думає, що вона не може чого-небудь зробити – вона не може цього зробити

Б. Спіноза

Тож стильові особливості керівництва багато в чому залежать від того, яке завдання ставить перед собою менеджер:

- *управляти* – відповідно керівник дає точні вказівки підлеглим і сумлінно стежить за виконанням його завдань;
- *направляти, спрямовувати* – менеджер управляє і спостерігає за виконанням завдань, але обговорює рішення зі співробітниками, просить їх вносити пропозиції і підтримує їхню ініціативу;
- *підтримувати* – менеджер надає співробітникам допомогу при виконанні ними завдань, розділяє з ними відповідальність за правильне прийняття рішень;
- *делегувати повноваження* – менеджер передає частину своїх повноважень виконавцям, покладає на них відповідальність за прийняття приватних рішень і досягнення мети організації.

Ефективне керівництво – це мистецтво вибору оптимального стилю управління та врахування ситуаційних чинників, що можливо за умов партисипативного та фасилітативного управління.

Партисипативне управління пов'язане передусім із оптимізацією мотивації працівників та із використанням потенціалу людських ресурсів організації. Вважається, що партисипативне управління, відкриваючи працівникові доступ до ухвалення рішення з питань, пов'язаних з його діяльністю в організації, мотивує до кращого виконання своєї роботи.

Партисипативне управління (*Participative management*) – тип управління, заснований на участі всіх працівників організації у прийнятті управлінських рішень

Партисипативне управління можна реалізувати за таких умов:

- працівники отримують право самостійно ухвалювати рішення щодо окремих аспектів своєї діяльності (режим, вибір засобів виконання роботи, ініціювання окремих дій);
- працівники можуть долучатися до ухвалення рішень стосовно конкретних дій, які їм належить виконати. У цьому разі керівник радиться з робітником: що саме потрібно буде зробити, як виконувати поставлені перед ним завдання; так робітник долучається до представлення мети і прогнозування результатів, яких йому треба досягати;
- працівникам дають право контролю за якістю і кількістю роботи, яку

вони виконують, але при цьому встановлюють відповідальність за остаточний результат;

- партисипативне управління передбачає широку участь працівників у раціоналізаторській діяльності, внесення пропозицій щодо вдосконалення їх особистої праці та діяльності окремих підрозділів організації;
- можливим напрямом здійснення партисипативного управління є надання працівникам права на формування робочих груп із тих членів організації, з якими їм хотілося б працювати разом.

У реальній практиці всі ці напрями здійснення партисипативного управління зазвичай використовують у певній комбінації, оскільки вони взаємопов'язані та доповнюють один одного.

Еволюція теорії та практики менеджменту свідчить про тенденцію психологізації управлінської діяльності, про увагу до взаємин у системі «людина – людина», про розбудову суб'єкт-суб'єктних стосунків, про вдосконалення особистого стилю діяльності керівника. З огляду на це процес розробки стратегії функціонування туристичної організації має бути прямий і відкритий. Такий підхід створює ситуацію усвідомлення потреби змін, вмотивованості персоналу до впровадження стратегічних ідей, легітимності плану чи програми розвитку у контексті індустрії туризму, широкої підтримки та психологічної безпеки для керівництва.

Фасилітативне управління зумовлене процесом та сукупністю навичок, які дозволяють ефективно організовувати обговорення складної проблеми без втрат часу та за короткий термін виконати усі заплановані дії із максимальним залученням учасників процесу.

Фасилітація (від англ. *facilitation* – допомога, полегшення, сприяння) – це організація процесу колективного розв'язання проблем у групі, який скеровується фасилітатором (керівником, менеджером).

Фасилітативне управління надає можливість утримувати певну рівновагу між завданнями і результатами, яких потрібно досягти, між можливостями реальних людей і способами їхньої реалізації. Керівник-фасилітатор – це керівник, який створює команду, прищеплює організації корпоративні принципи, реалізує мотиваційний підхід до управління.

Керівник, який виступає як фасилітатор, не навчає і повчає, а спрямовує колектив у потрібне творче русло. Фасилітаторську функцію управлінської діяльності реалізують через:

- знання особливостей колективу та працівників;
- вміння вибудовувати діяльність колективу та керувати ним під час стратегічного планування;
- швидке завоювання довіри, лідерські позиції в колективі;

- вміння допомогти налагодити партнерські стосунки, розвинути навички взаємодії, конструктивного спілкування, навички врегульовувати конфлікти;
- здатність до аналітичної діяльності, вміння застосовувати різні технології аналізу, робити відповідні узагальнення та висновки;
- чітке усвідомлення мети та бажаних результатів діяльності колективу;
- збереження ентузіазму, почуття гумору, інтуїції, щирого ставлення до людей на всіх етапах планово-прогностичної діяльності;
- вміння ставити людей у ситуації потреби самостійно ухвалити рішення, визначення методів та змісту діяльності;
- вміння заохочувати і морально підтримувати навіть незначні успіхи персоналу.

Така фасилітативна поведінка свідчить про прагнення дійти згоди з усіма членами організації у такому важливому питанні, як визначення стратегії її розвитку. За допомогою фасилітаторської функції реалізують концепцію партисипативного управління, яке пов'язане з командною роботою.

На це варто зважати!

Пошук ефективних моделей впливу на організовану спільність (групу) вивів на трансформаційний стиль керівництва. Керівники, які сповідують його, апелюють до ідеалів і моральних цінностей співробітників, спонукаючи розвиток їх цілей, потреб і намагань. З урахуванням цього вибудовують і свою поведінку, намагаючись бути прикладом для підлеглих, надихнути їх на досягнення цілей.

Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ». 2015. С. 130 – 131.

Ефективний менеджер має особистим прикладом і поведінкою демонструвати ставлення до справи та людей. Тим самим він стверджує цінності організації та підтримує високий рівень культури спілкування і взаємодії.

Досвідчений керівник при визначенні серйозних і відповідальних завдань завжди ретельно готується до того, як розподілити обов'язки серед членів команди. Для цього він ставить перед собою конкретні запитання і шукає на них відповіді, як-от:

- які знання слід використати для виконання цієї роботи, який рівень компетенції повинен бути для цього (якщо ці знання має один конкретний працівник, то краще і доручити йому її виконання, а якщо жоден не має повної компетенції, то слід створити групу);
- скільки часу потрібно для виконання запланованого обсягу роботи

(якщо роботи мало, то її слід доручити одному працівникові);

- чи достатньо інформації для виконання роботи (якщо ні, то хто саме і як зможе отримати потрібну інформацію);
- чи взаємопов'язані окремі деталі (напрями) завдання (якщо ні, то як їх розподілити, щоб забезпечити спільну роботу);
- чи всі залучені до роботи люди добре обізнані із завданням та його деталями (якщо так, то як довести цю інформацію до всіх і кожного окремо);
- які результати передбачається отримати внаслідок виконання роботи і як вони зачіпатимуть інтереси організації загалом та кожного учасника зокрема;
- як краще організувати взаємодію в команді (Сергеева та ін., 2015: 207–208).

В умовах сучасного інформаційного суспільства, що характеризується передусім глобалізаційними процесами та мінливістю, несталістю стратегій життєтворення, більше не йдеться про звичні схеми і траєкторії, все непередбачувано і динамічно. Водночас, сучасні кризові явища у економічній та соціокультурній сферах суспільства потребують гнучких та ефективних заходів їх подолання, а отже – переходу на інноваційний шлях розвитку, зокрема й туристичної індустрії.

Інновація (від лат. *innovation* (*in* – в, *novus* – новий) – оновлення, зміна) – нововведення, зміни; новий підхід, створення якісно нового, використання відомого в інших цілях

Форматування системи інноваційної генерації здійснюється на засадах:

- безперервного розвитку інноваційного потенціалу організації;
- комплексного впровадження інновацій, при якому всі види нововведень тісно взаємозв'язані між собою і взаємоузгоджені у цілісності системотворення;
- мобілізації персоналу, максимального використання фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів для реалізації інновацій;
- матеріального, морального і соціального стимулювання інноваційної активності.

Інноваційна політика як інструмент управління розвитком будь-якої організації є вирішальним чинником інноваційної діяльності, одним з важливих елементів інноваційного процесу в організаціях. Вона повинна сприяти розкриттю інноваційного потенціалу, створенню інноваційно активної поведінки персоналу.

Інноваційна діяльність – це така система цілеспрямованого та керованого вироблення і внесення змін – нововведень в окремі аспекти чи сфери суспільного життя, що охоплює пізнання, проектування, впровадження та моніторинг новацій на одному чи кількох результативних рівнях творення: предметів, соціальних технологій, організацій чи нового типу людини – інноваційної особистості (А. Фурман)

Кожен етап інноваційного процесу вимагає певної організації роботи і застосування відповідних методів. Важливо, щоб учасники інноваційного процесу мали їх у своєму арсеналі, вміли застосовувати їх залежно від ситуації. В одних випадках потрібне чітке окреслення меж ініціативи і відповідальності, в інших – творчий підхід, оперативне реагування на швидкозмінні ситуації, чіткий розподіл обов'язків та відповідальності, зрештою, необхідна гнучка організація праці задля досягнення бажаного результату.

В умовах глобальної конкуренції одним із найбільш ефективних інструментів, що дає можливість організації постійно нарощувати продуктивність, поліпшувати якість своєї діяльності, бути попереду конкурентів, є бенчмаркінг.

Бенчмаркінг

Серед простих і дієвих інструментів удосконалення та підвищення ефективності управлінської діяльності бенчмаркінг використовують дедалі частіше.

Бенчмáркінг (англ. *Benchmark* – початок відліку, еталонне порівняння; стандарт, за яким можна вимірювати що-небудь, давати йому оцінку) – постійний та систематичний пошук і впровадження ефективних практик (технологій), що мають привести організацію до більш досконалої форми; інструмент для визначення стану компанії у порівнянні з іншими подібними компаніями, схожими за розмірами та/або сферою діяльності.

У системному бізнес-консультуванні виділяють такі причини популярності бенчмаркінгу:

- 1) глобальну конкуренцію; в епоху глобалізації бізнесу компанії усвідомлюють потребу всебічно і детально вивчати найкращі досягнення конкурентів і надалі використовувати отриману інформацію для власного виживання;
- 2) винагороду за якість. Дедалі більшого поширення набувають конкурси на звання лідера в галузі якості, які проходять на національному рівні. Обов'язковою умовою участі в них, крім того, що компанії-учасниці демонструють конкурентні переваги товарів і продуктів, які вони випускають, є застосування концепції бенчмаркінгу;
- 3) потребу адаптації та використання світових досягнень у галузі виробничих і бізнес-технологій. Щоб не залишитися позаду своїх

конкурентів, усім компаніям, незалежно від розміру та сфери діяльності, слід постійно вивчати і застосовувати передовий досвід лідерів індустрії.

Бенчмаркінг – функція управління, спрямована на досягнення найвищих результатів шляхом постійного впровадження елементів діяльності більш успішних бізнес-партнерів (або конкурентів), підприємств інших галузей і ринків функціонування та внутрішніх підрозділів на основі попередньо обумовленого обміну інформацією.

Це цікаво!

Про бенчмаркінг було відомо в Китаї ще в IV ст. до н. е. У книжці «Мистецтво війни» Сунь Цзи писав: «Якщо ви знаєте свого ворога і знаєте себе, то ваша перемога не підлягає сумніву». Напрям бенчмаркінгу виник у Японії (близький до японського терміну «*dantotsu*» – посилення хвилювань, бажання успішного стати ще більш успішним (лідером)). Часом народження бенчмаркінгу можна вважати кінець 50-х років. Саме в цей період японські фахівці активно відвідують відомі компанії (в основному американські та західноєвропейські), щоб вивчити ідеї, які негайно реалізують на японських підприємствах. Незабаром використання найкращих світових технологій і ноу-хау як у галузі виробництва, так і менеджменту, якими до недавнього часу володіли тільки Захід, японці стали вважати своїми конкурентними перевагами. Вони ретельно досліджували західні товари і послуги для того, щоб виявити їхні сильні і слабкі сторони, а потім почати випускати конкурентоздатні модифікації, запропонувавши їх ринкові за нижчими цінами. При цьому японці успішно переносили технології і ноу-хау з однієї сфери бізнесу в іншу. Період інтенсивного запозичення західних технологій тривав до кінця 60-х років; до цього часу японські компанії наздогнали західні. Успіх японців у використанні західних технологій як бази національної промисловості очевидний і не підлягає сумніву.

На Заході бенчмаркінг у його сучасному трактуванні вперше використала корпорація «Хегох» 1979 року для подолання ринкових проблем, зумовлених катастрофічним зменшенням ринкової частки корпорації. У компанії не було вибору. Конкуренти запропонували споживачам аналогічні за якістю товари за нижчими цінами. Рішення було знайдено негайно: для визначення причин ситуації, що склалася, провели порівняльний аналіз товарів конкурентів, виявили й оцінили їхні технічні характеристики і на цій основі розробили унікальну пропозицію. Натхненні отриманими результатами, співробітники корпорації детально вивчили досвід японської компанії «Fuji», адаптація і використання якого привели до успіху і процвітання компанії «Хегох», після чого концепція бенчмаркінгу стала невід’ємною частиною її бізнес-стратегії.

Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ». 2015. С.212 – 213.

Бенчмаркінг є систематичною діяльністю, спрямованою на пошук, оцінювання і навчання (переймання практичного досвіду) на найкращих зразках реалізації бізнес-планів. Сутність методу бенчмаркінгу концентрується навколо питання: *Чому інші компанії є більш успішними?*

Багатофункціональний інтегрований метод стратегічного планування й управління, який комплексно реалізує функцію вибору стратегічних напрямків, узгодження внутрішніх потенційних можливостей підприємства з досягненням його головних стратегічних цілей і виконанням своєї місії на ринку (в зовнішньому середовищі), в основі якого лежить визначення факторів конкурентних переваг лідерів («еталонних» підприємств, фірм, організацій) у своїй і/або суміжних галузях, і є бенчмаркінгом.

Стандартний процес бенчмаркінгу можна візуалізувати за допомогою моделі «Колеса бенчмаркінгу», що відображує послідовність етапів його здійснення: планування, пошуку, аналізу, впровадження та адаптації (дивись, наприклад, Рис.4. 21).

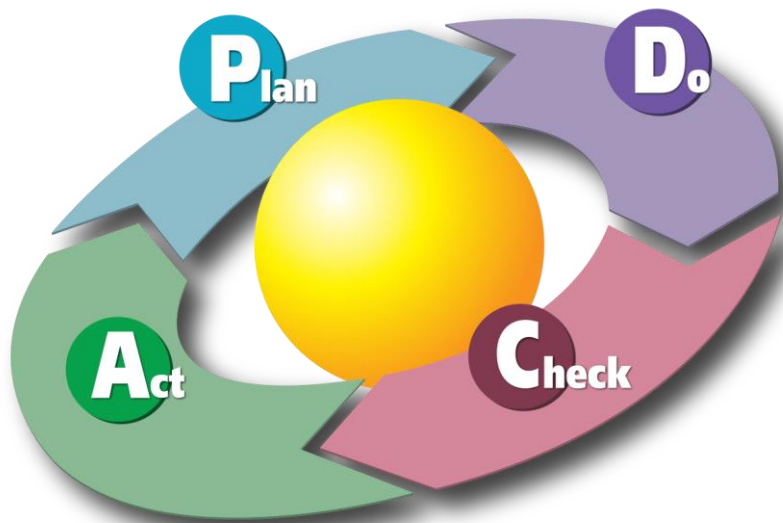


Рис. 4.21. Приклад «Колеса бенчмаркінгу» – цикл PDCA

Цикл PDCA (часто використовується назва Цикл Шухарта-Демінга (за іменами авторів ідеї) – модель безперервного поліпшення процесів: плануй (Plan), роби (Do), перевіряй (Check), впливай (Act) – (Deming, 1986). Методологія PDCA є найпростішим алгоритмом дій керівника із управління процесом і досягнення його мети:

- 1) *планування*: встановлення мети, завдань, конкретизація процесів, необхідних для досягнення бажаних результатів; планування дій задля оптимізації процесу і задоволення споживача, планування виділення і розподілу необхідних ресурсів;
- 2) *здійснення* запланованих робіт;
- 3) *перевірка*: збір інформації та контроль результату на основі ключових показників ефективності (KPI), оцінювання успіху (позитивних змін), виявлення та аналіз недоліків, встановлення причин відхилень;
- 4) *впровадження* (корегування; управління, вплив): вживання заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату, зміни в плануванні та розподілі ресурсів;

Використання даної моделі в різноманітних областях діяльності (наприклад, управління якістю) дозволяє ефективно керувати цією діяльністю на системній основі. Розвиток бенчмаркінгу сприяє відкритості та підвищенню ефективності бізнесу. Він дає можливість отримати відповіді на запитання, які ставить практика діяльності організації, і несе незаперечні переваги. Бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча насправді він більш деталізований, формалізований і упорядкований, ніж підхід конкурентного аналізу. Суть сьогоденного трактування бенчмаркінгу – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої її форми.

Таблиця 4.12.

Переваги та недоліки використання бенчмаркінгу

Переваги	Недоліки
Оцінка глобальних трендів розвитку галузі на 7–10 років	
Розробка ефективних моделей управління	Бенчмаркінг як метод ще відносно молодий, інноваційний
Вибір перспективної ніші для організації	Обмеження в доступі до інформації
Адаптація методів управління, виробництва, маркетингу	
Навчання власного управлінського резерву	Мало фахівців, які мають достатній досвід для реалізації бенчмаркінгу
Ефективна диверсифікація (розподіл) фінансів у проектах	
Вибір орієнтирів для розробки кадрової політики організації	

Отже, метод бенчмаркінгу, який забезпечує порівняння комплексної кількісної оцінки комерційної та інноваційної діяльності конкретного підприємства, що здійснює відповідну підприємницьку діяльність, забезпечує можливість ефективно управляти на всіх рівнях: співробітник, підрозділ, філія, фірма, підприємство, корпорація.

Над цим варто подумати!

Для успішного функціонування, виживання та досягнення мети організація має бути як *ефективна*, так і *результативна* <...>. І перше, і друге однаково важливе. Результативність – щось невідчутне, його складно визначити, особливо якщо організація внутрішньо неефективна; ефективність встановлюють та передають кількісно, оскільки можна визначити грошову оцінку її входів і виходів

Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ». 2015. С. 216.

ЛІТЕРАТУРА ДО IV РОЗДІЛУ

1. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу. Нова парадигма менеджменту. Київ : Києво-Могилянська академія, 2006. 268 с.
2. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому це не ви. Київ : Наш формат, 2017. 288 с.
3. Адізес І. Управління змінами. Київ : Book Chef, 2018. 400 с.
4. Брич В. Я. Організація туризму: підручник / за заг. ред. проф. В. Я. Брича. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 448 с.
5. Булах І. С. Психологія особистісного зростання підлітка. Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2003. 340 с.
6. Воронін А. І. Проблеми когнітивного розвитку студентів у процесі професійного навчання. Кривий Ріг : ДВНЗ «КНУ», 2012. 112 с.
7. Deming W. Edwards (1986). Out of the Crisis. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study. 507 p.
8. Загальна психологія: підручник / О. В. Скрипченко, Л. В. Долинська, З. В. Огороднійчук та ін. Київ : Либідь, 464 с.
9. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: монографія. Київ : Ніка-Центр, 2002. 332 с.
10. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Львів : Сполом, 2011. 216 с.
11. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління: навчальний посібник. Київ : Університетська книга, 648 с.
12. Моляко В. О. Психологічна готовність до творчої праці. Київ : Знання, 1989. 48 с.
13. М'ясоїд П. А. Загальна психологія: навчальний посібник. Київ : Вища школа, 2001. 487 с.
14. Менеджмент туристичної індустрії: підручник у 3-х частинах / В. П. Руденко, В. Я. Вацеба, В. Н. Підгірна, М. В. Цепенда та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. 504 с.
15. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Карманенко В. В. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера : навчальний посібник. Київ : Знання, 2013. 287 с.
16. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.) : навчальний посібник. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.
17. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с. (Альма-Матер).
18. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2005. 448 с. (Альма-Матер).
19. Писаревський І. М., Александрова С. А. Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі): підручник. Харків : ХНУМГ імені О. М. Бекетова, 2017. 175 с.

20. Плещан Х. В. Технології лідерства та успішності в сфері туризму. Київ : Ліра-К, 2018. 56 с.
21. Психологія туризму: навчальний посібник для студ. вищих навч. закладів / укладачі: О. П. Крупський, О. В. Шевяков, О. М. Ярошкевич, Н. О. Євдокимова. Дніпропетровськ : ДГУ, 2015. С.194.
22. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навчальний посібник / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ». 2015. 296 с.
23. Скібицька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
24. Токарева Н. М. Моделювання особистісних конструктів підлітків у вимірах освітнього простору: монографія. Кривий Ріг : ТОВ ВВП «Інтерсервіс», 2015. 448 с.
25. Токарева Н. М., Шамне А. В. Вікова та педагогічна психологія : навчальний посібник. Київ : НУБіП, 2017. 548 с.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Складність характеру особистості визначається його компонентами. Як залежить діяльність людини від складових її характеру?
2. Які риси лідера виділяв найбільш ґрунтовний дослідник теорії рис Ральф Стогділ?
3. Чому пасивне володіння лідером певним комплексом рис не визначає однозначну ефективність його результатів?
4. Як виглядає профіль ефективного лідера ХХІ ст. на основі досліджень теорії рис?
5. Чи завжди, на думку Дж. Адаїра, результативність залежить від реалізації лідером особистісних якостей?
6. Визначіть поняття «стиль лідерства». Як тлумачать цей термін вітчизняні та зарубіжні дослідники?
7. Який принцип класифікації стилів лідерства обрав К. Левін?
8. Як впливає поведінка лідера на послідовників і результати діяльності?
9. Який стиль лідерства вважається авторитарним (директивним)? Які його різновиди вам відомі?
10. Назвіть основні риси демократичного (кооперативного) стилю. Які особливості його реалізації?
11. Який стиль управління Дж. Моутон та Р. Блейк уважали оптимальним для досягнення успіху й забезпечення довготривалого розвитку організації?
12. Чим характеризується поведінка харизматичного лідера, що спонукає послідовників до готовності діяти та йти за ним?

СЛОВНИК БАЗОВИХ ПОНЯТЬ

Авторитет (лат. *autoritas* – вплив, влада) – соціально-психологічний статус особистості, заснований на займаній нею посаді; визнання за індивідом права на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності

Акселерація (*acceleration*) – прискорення фізичного та психічного розвитку дітей і підлітків у сучасних умовах

Акцентуації характеру (*accentuations of character*) – це підсилення (загострення) окремих рис характеру, які супроводжуються відхиленнями в діяльності й поведінці людини, але не виходять за межі норми

Бенчмáркінг (англ. *Benchmark* – початок відліку, еталонне порівняння; стандарт, за яким можна вимірювати що-небудь, давати йому оцінку) – постійний та систематичний пошук і впровадження ефективних практик (технологій)

Значущі (референтні) **дорослі** – батьки, вчителі і інші дорослі, які найбільш суттєво впливають на образ і умови життя дитини і під впливом яких вона найбільш ефективно засвоює суспільно значущі критерії оцінок, цілі та мотиви поведінки, способи аналізу навколишньої дійсності і способи дій

Ідентичність (*identity*; лат. *identicus* – однаковий) – усвідомлена індивідом психосоціальна самототожність; визначає систему ідеалів, життєвих перспектив, цінностей, соціальних ролей із відповідними формами поведінки

Криза ідентичності – процес вироблення еґо-ідентичності – узагальненого, узгодженого уявлення про себе; процес пошуку цілісності, тотожності індивідуальних рис і ролей

Лідерство (англ. *Leadership*) – впровадження організаційного керівництва, яке здійснюється топ-менеджментом; вид соціального впливу для досягнення певних цілей

Менеджер – найманий фахівець, зайнятий професійно управлінською діяльністю в апараті управління організації, котрий володіє спеціальними компетенціями і наділений для цього владними повноваженнями

Менеджмент (англ. *management* – управління, керівництво, адміністрування) – це вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей

Мотивація вибору професії – система мотивів і засобів, спрямованих на реалізацію потреби в оволодінні певним видом професійної діяльності

Неформальні групи підлітків (*informal group of teen-agers/ adolescent*) – мала група підлітків, яка виникає на основі близькості віку і територіальної спільності (наприклад, дворова компанія або друзі-однокурсники) і яких об'єднує спільність інтересів і неформальні стосунки

Особистісне самовизначення – потреба юнаків і дівчат зайняти внутрішню позицію дорослої людини, усвідомити своє місце в суспільстві, зрозуміти себе і свої можливості

Підлітковий (пубертатний) вік (*adolescence*) – період розвитку від 11 до 15 років; перехід від дитинства до юності в фізичному, психічному і соціальному аспектах

Почуття дорослості – центральне особистісне новоутворення підліткового віку, що виражається у суб'єктивному переживанні підлітком своєї дорослості, суб'єктивному уявленні себе дорослою людиною і супроводжується прагненням до самостійності і незалежності

Просоціальна поведінка – альтруїстичні дії людини, спрямовані на благополуччя інших людей, надання їм допомоги; поведінка індивіда, яка орієнтована на благо окремих людей чи соціальних груп. Протилежна антисоціальній поведінці

Професійні інтереси – елементи мотиваційно-потребової сфери, пов'язані з чітко визначеною професією (спеціальністю) і позитивним емоційним ставленням до неї

Психологічна готовність керівників до управління – це комплекс мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних якостей, які забезпечують успішну взаємодію керівників з учасниками управлінського процесу та ефективність управління в цілому

Самовизначення (*self-determination*) – центральне особистісне новоутворення раннього юнацького віку, що виявляється як процес життєвого, професійного, соціального, особистісного вибору та способів його реалізації

Самооцінка особистості (*self-assessment*) – елемент самосвідомості, що характеризується емоційно насиченими оцінками самого себе, власних здібностей, етичних якостей і вчинків

Спрямованість особистості – сукупність стійких мотивів (інтереси, нахили, переконання, ідеали, світогляд), що орієнтують діяльність особистості і є відносно незалежними від ситуації

«Я-концепція» (*self-conception*) – відносно стала і певною мірою усвідомлена система уявлень особистості про саму себе, цілісний образ Я

Ціннісні орієнтації (*value orientations*) – утворення в структурі свідомості й самосвідомості людини, які регулюють поведінку людини у суспільстві, характеризують спрямованість і зміст активності особистості

Юність (*youth, adolescence, juvenescence, juvenility*) – період розвитку (від 16 до 23 (25) років), який є переходом від підліткового віку до самостійної і відповідальної дорослості; завершальний етап первинної соціалізації, який поділяють на ранню (від 16 до 18 років) і пізню юність (від 18 до 23 років)

РОЗДІЛ V

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНСТРУКТИВНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ У СОЦІАЛЬНИХ ГРУПАХ

5.1. Комунікативний ресурс управлінської діяльності

Вміння спілкуватися з людьми – такий самий товар, що купується за гроші, як цукор і кава. І я готовий платити за це вміння більше, ніж за будь-який товар у цьому світі...

Дж. Рокфеллер



Успішне функціонування організацій туристичної індустрії безперечно залежить від зв'язків між окремими внутрішніми змінними: від урахування факторів впливу ситуаційних факторів зовнішнього середовища, ефективності суб'єкт–суб'єктної взаємодії, реалізації комунікативної функції управління. Діяльність соціальних груп (і зокрема організацій туристичного спрямування, туристських груп) неможлива без спілкування, що є необхідною і всезагальною умовою будь-якої діяльності.

На це варто зважати!

Людина виокремила з світу, що її оточує, і піднялася над ним завдяки мисленнєвій і мовленнєвій діяльності, спілкуванню за допомогою виняткової знакової системи – природної мови. Спілкування (комунікація) – особливий тип людської діяльності, поряд з діяльністю когнітивною (мисленнєвою), трудовою, ігровою та ін.. Комунікація в суспільстві здійснюється за певними законами, у межах віками відпрацьованих моделей, усталених форм.

Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики. Київ: Академвидав 2004. С. 26.

Поза комунікацією, без співпраці й діалогу, взаємного сприйняття і взаєморозуміння людей управлінська діяльність керівника неможлива. У процесі спілкування відбувається інтелектуальна та емоційно-почуттєва взаємодія індивідів, досягається єдність і злагодженість їхніх дій, що зумовлює формування спільних настроїв і поглядів, взаєморозуміння, згуртованості й солідарності.

Спілкування є необхідною складовою безпосереднього керівництва людьми в умовах функціонування організації. Зокрема й успіх туристичної індустрії, нормальне функціонування туристичних організацій, туристських груп залежить саме від спілкування, його якості й організованості. Тож знання психології спілкування має важливе значення для організації ефективного управління, і зокрема – в туристичній галузі.

5.1.1. Природа спілкування і комунікації

Спілкування людей – складний процес взаємодії особистостей у конкретному часовому й просторовому вимірах.

Спілкування – сукупність зв'язків і взаємодій людей, соціальних груп, у яких відбувається обмін інформацією, досвідом (знаннями, вміннями, навичками) та результатами діяльності

Спілкування є *явищем соціальним*, його природа виявляється у соціумі; спілкування забезпечує передання соціального досвіду, норм поведінки, традицій, воно сприяє збагаченню знань, умінь та навичок учасників спільної діяльності, задовольняє потребу в психологічному контакті, є механізмом відтворення подій, настроїв, координує зусилля людей, сприяє об'єктивному виявленню особливостей поведінки партнерів, їхніх манер, рис характеру, емоційно-вольової та мотиваційної сфери.

Соціально-психологічна специфіка спілкування полягає в тому, що у процесі взаємодії суб'єктивний світ одного індивіда розкривається для іншого, відбувається обмін думками, інтересами, почуттями тощо. у результаті спілкування реалізуються ділові та/або міжособистісні контакти, здійснюється об'єднання (або розмежування) людей, напручуються норми і правила поведінки.

Спілкування як процес розгортається *послідовно*, має плин (інколи значний) у часі, *здійснюється під контролем свідомості учасників* (є цілеспрямованим і вмотивованим) – тобто за структурою має всі ознаки діяльності (див. *Рис. 3.6.*).

Різновекторність спілкування, що актуалізується у вимірах усвідомлюваної діяльності і відображує соціальні відносини суб'єкта життєтворення (національні, групові, трудові, міжособистісні тощо), зумовлює існування різних *типологій спілкування за різними критеріями*:

- 1) за результативністю спільної взаємодії та досягнутим ефектом:

- *необхідне спілкування*, що означає міжособистісні контакти, без яких спільна діяльність стає неможливою;
- *бажане спілкування*, яке передбачає міжособистісні контакти, що сприяють успішному розв'язанню виробничих, виховних та інших завдань;
- *нейтральне спілкування*, в якому міжособистісні контакти не заважають, але й не сприяють розв'язанню завдань взаємодії;
- *небажане спілкування*, яке окреслює міжособистісні контакти, які ускладнюють вирішення завдань спільної взаємодії;

2) за безпосередністю контактів у процесі спілкування:

- *міжособистісне спілкування*, що виявляється у безпосередніх (прямих) контактах із конкретними особами й регулюється усією системою суспільних відносин, умовами суспільного виробництва, інтересами людей і груп
- *масове (опосередковане) спілкування* є анонімним, спрямованим не на конкретного індивіда, а на маси людей, і здійснюється найчастіше за допомогою засобів масової комунікації – в умовах просторово-часового дистанціювання;

3) за участю/ неучастю мовного коду (мови) у спілкуванні:

- *вербальне спілкування* (від лат. *verbum* – слово) – словесне, що здійснюється за допомогою мови;
- *невербальне спілкування*, засобами здійснення якого є міміка, жести, постава, інтонація, тембр голосу тощо;

4) за формою реалізації засобів мовного коду:

- *усне спілкування*, яке сприяє швидкому реагуванню сторін, що спілкуються, передає всі нюанси розмови;
- *письмове спілкування* – більш формалізоване, може бути розірване у часі й просторі (наприклад, листування);

5) за метою спілкування:

- *ділове спілкування*, що зорієнтоване на досягнення конкретної предметної або інформаційної мети;
- *міжособистісне спілкування*, спрямоване на часопроведення, розваги;

6) за мірою формалізації спілкування:

- *офіційне спілкування*, що відбувається у чітко регламентованих і контрольованих комунікативних ситуаціях (керівник – підлеглий; колега – колега офіс-менеджер – споживач послуги, спілкування партнерів по бізнесу тощо);
- *неофіційне спілкування* – здійснюється у неформальних комунікативних ситуаціях, без необхідності обов'язкового підтримання статусних норм комунікації (спілкування друзів, приятелів тощо);

7) за соціальним призначенням

- *особистісно зорієнтоване* – скероване на встановлення особистісних стосунків (товариських, дружніх тощо);
- *соціально зорієнтоване* – скероване на встановлення статусних, рольових, ієрархічних стосунків.

На це варто зважати!

Оптимальною [у соціальній психології – Н.Т.] вважають класифікацію рівнів [спілкування – Н.Т.], запропоновану Б.Ломовим, який виокремив:

- *макрорівень*. Спілкування як складна система взаємозв'язків індивіда з іншими людьми і соціальними групами, важливий аспект його способу життя;
- *мезорівень*. Спілкування як сукупність цілеспрямованих логічно завершених контактів чи ситуацій взаємодії людей у конкретний період свого життя;
- *мікрорівень*. Спілкування як система поведінкових актів.

Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія. Київ: Академвидав 2005. С. 170 – 171.

Сутнісний аналіз поняття спілкування дозволяє стверджувати, що спілкування охоплює всі можливі типи процесів взаємозв'язку і взаємодії людей: *комунікативний* (обмін інформацією), *інтерактивний* (зв'язки і впливи учасників взаємодії) і *перцептивний* (сприйняття суб'єктами один одного і соціальної ситуації у цілому) – Рис. 5.1.

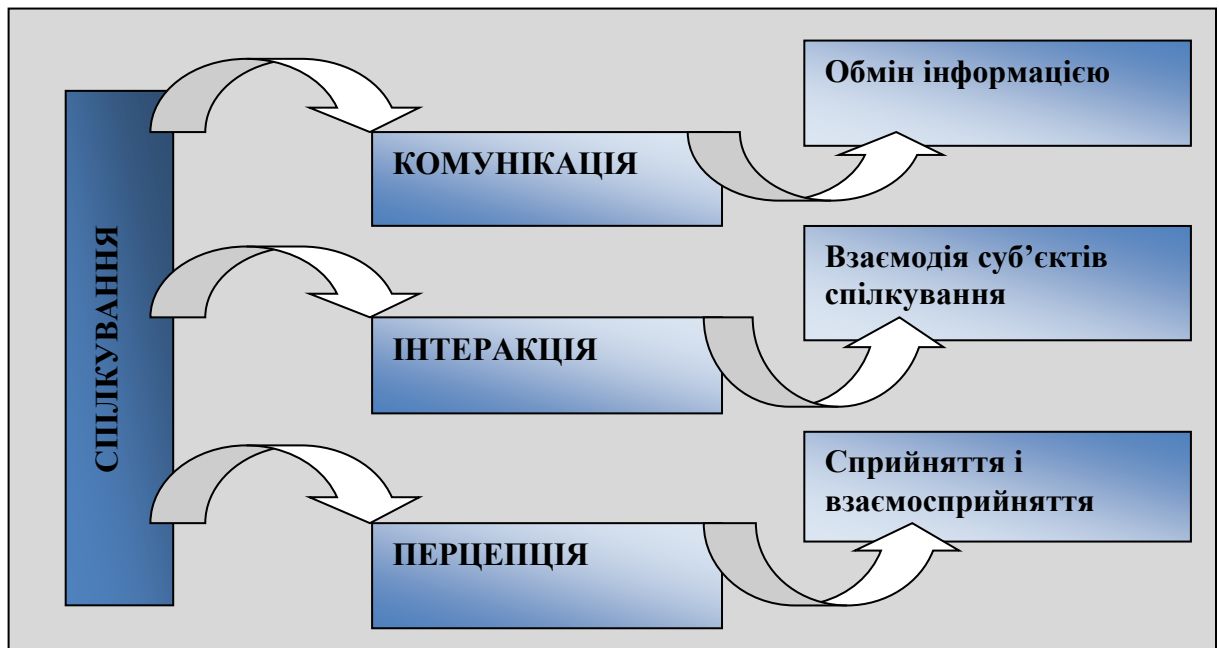


Рис.5.1. Структура спілкування

Функціональні можливості спілкування реалізуються на різних рівнях, залежать від особливостей соціально-психологічного середовища, соціальної ситуації, змісту і мети взаємодії.

Функції спілкування (лат. *functio* – виконання, здійснення) – зовнішній вияв властивостей спілкування, ролі і завдання, які воно виконує у процесі життєдіяльності індивіда в соціумі

Спілкування у сучасному інформаційно насиченому просторі, і зокрема у професійному просторі туризму (наприклад, турагента з клієнтом, із співробітниками агентства (фірми), спілкування у туристичній групі) виконує такі функції:

- *контактна* – встановлення атмосфери взаємної готовності осіб передавати і сприймати повідомлення та підтримувати зв'язок до завершення акту спілкування;
- *інформаційна* – обмін повідомленнями, тобто прийом–передання будь-яких відомостей на запити інших людей, а також обмін думками, задумами, рішеннями тощо;
- *спонукальна* – стимулювання (заохочення) партнера по спілкуванню, аудиторії або ж самого себе до виконання певних фізичних, інтелектуальних, емоційно-вольових, моральних та інших дій;
- *координаційна* – взаємне орієнтування і узгодження дій учасників спілкування щодо організації та здійсненні їхньої спільної діяльності;
- *пізнавальна* – адекватне сприйняття, оцінювання партнерами по спілкуванню смислу повідомлення, *взаємне розуміння* намірів, установок, переживань, станів один одного;
- *амотивна* – «обмін» емоціями, збудження у партнера та/або соціальної групи потрібних емоційних переживань, психічних станів тощо;
- *налагодження стосунків* – усвідомлення та фіксування особою свого місця в системі рольових, статутних, ділових, міжособистісних й інших зв'язків, у яких має діяти суб'єкт спілкування;
- *здійснення впливу* – змінення стану, поведінки, ціннісно-мотиваційної сфери, особистісно-смислових утворень партнера, зокрема – його намірів, установок, думок, рішень, уявлень, потреб, рівня активності тощо.

Комунікативний аспект спілкування

Комунікативна складова спілкування означає виміри обміну між партнерами по комунікації інформацією: формування інформаційних потоків, уточнення, розвиток повідомлень; інтенсивні інформаційні потоки є необхідним елементом комунікації. Обмін інформацією – комунікативний вимір спілкування – це сполучний процес, ефективне управління яким забезпечує цілісність організації, її конкурентоздатність (і зокрема – на ринку

туристичних послуг), чіткість формулювання цілей підприємства та узгодженість дій щодо їх досягнення.

Комунікація (лат. *communico* – спілкуюся з кимось) – смисловий та ідеально-змістовий аспект соціальної взаємодії; обмін інформацією у процесах спілкування

Згідно із визначенням Ф. С. Бацевича (Бацевич, 2004: 28) комунікація в аспекті знакових систем комунікація постає як процес, в якому учасники оперують значеннями за допомогою символічних повідомлень (операція із інформацією).

Специфіка комунікації виявляється у таких аспектах (цит. за: Орбан-Лембрик, 2005: 195 – 196), як-от:

- наявність спільного комунікативного простору;
- активність учасників комунікації як суб'єктів взаємного інформування. Спрямовуючи інформацію, один учасник спілкування (комунікатор) передбачає активність іншого (реципієнта), який також має орієнтуватися на мотиви, цілі, установки свого партнера, відповідно аналізувати їх;
- під час виголошування думки кожним учасником налагоджується спільна діяльність;
- активність суб'єктів комунікації передбачає не формальний «рух інформації», а активний обмін нею;
- у процесі комунікації відбувається взаєморозуміння (або непорозуміння), яке досягається наявністю зворотного зв'язку, а також значущістю інформації;
- інформація, яка дійшла до співрозмовника і повернулася назад, організовує партнерів по спілкуванню у спільне інформаційне поле;
- спільний смисл комунікації напрацьовується за умови, що інформація не просто сприйнята, а й осмислена, тобто за наявності процесу спільного осягнення предмету розмови;
- характер обміну інформацією визначається можливістю взаємного впливу партнерів по комунікації за допомогою системи знаків (вербальних та невербальних);
- ефективність комунікації вимірюється тим, наскільки значущим є взаємний вплив партнерів;
- комунікативний вплив можливий лише за умови, що особа, яка спрямовує інформацію (комунікатор), та особа, яка її приймає (реципієнт), мають єдину або подібну систему кодифікації і декодифікації (див. *Рис.5.2.*);

- комунікація психологічно можлива за умови, що знаки, закріплені за ними значення (відображення найбільш суттєвих та узагальнених сторін предметів і явищ) та смисли (суб'єктивний зміст, якого набуває слово в конкретному контексті) відомі учасникам комунікативного процесу;
- учасники комунікації повинні ідентично розуміти ситуацію спілкування;
- під час обміну інформацією можуть виникати комунікативні бар'єри.

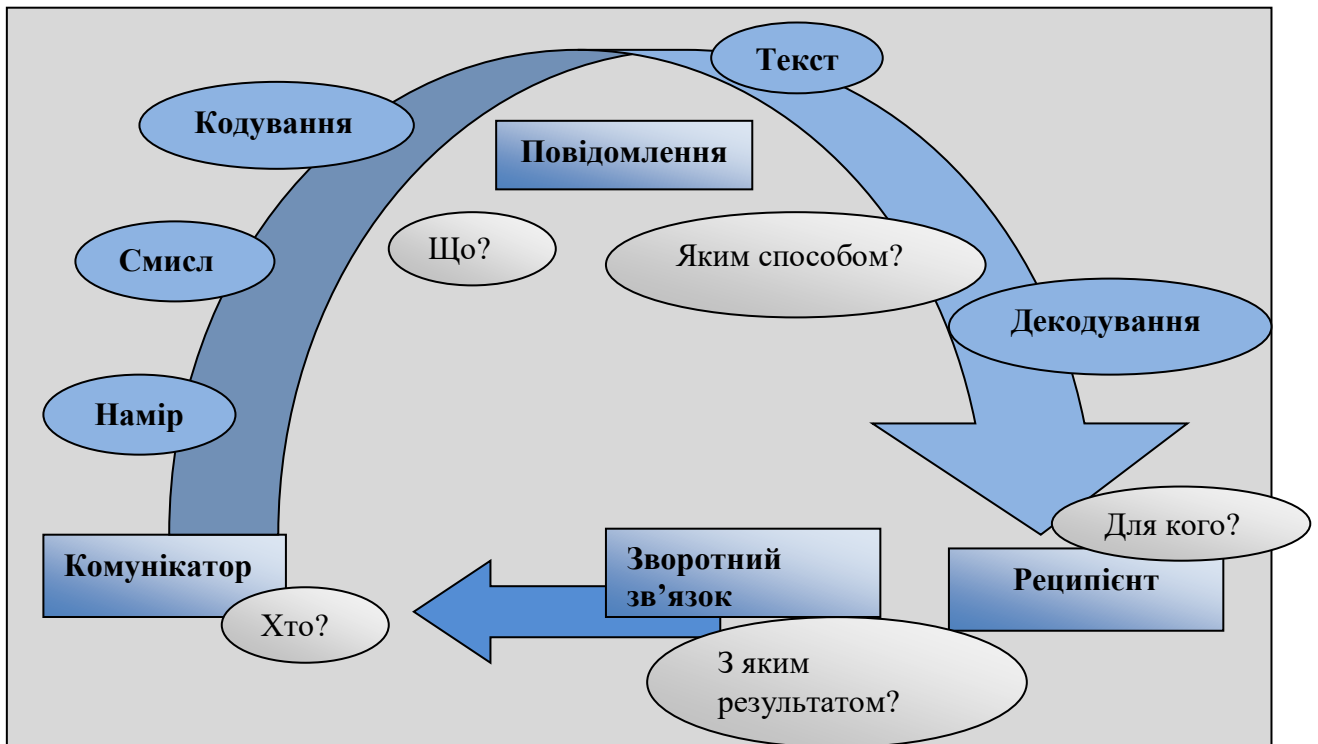


Рис. 5.2. Структура комунікативного акту

Досягти взаєморозуміння під час комунікації, створити спільне інформаційне поле, спільний сенс дуже складно. Щоб інформація була зрозумілою комунікатору і реципієнту, потрібно подолати бар'єри комунікації.

Комунікативні бар'єри (франц. *barrier* – перешкода) – перешкоди на шляху інформації, що знецінюють або викривляють смисл повідомлення

Комунікативні бар'єри пов'язані із формальними та змістовими характеристиками повідомлення:

1) *Бар'єри нерозуміння* (мовленнєво-мисленнєвого типу):

- *фонетичні бар'єри*, пов'язані із дефектами мовлення і дикції особи, яка говорить (невизначеність інтонації, швидкий темп, використання слів-паразитів тощо);

- *семантичні бар'єри*, пов'язані із різницею у системах значення слів та повідомлень (сленг, жаргон, обтяження термінологією, обмежений лексикон);
 - *стилістичні бар'єри* – невідповідність стилю мовлення комунікатора ситуації спілкування та/або актуальному психологічному стану реципієнта (панібратство у діловому спілкуванні, використання недоречного у певній комунікативній ситуації стилю, не конгруентність форми спілкування (наприклад, замість бесіди – монолог) тощо);
 - *логічні бар'єри* – неадекватне розуміння інформації, породжене особливостями мислення партнерів по спілкуванню (переважання різних видів мислення у співрозмовників (наприклад, абстрактно-логічного та наочно-образного; критичного та креативного тощо), використання операцій мислення (аналізу, синтезу, узагальнення, абстрагування тощо) із різним ступенем глибини тощо).
- 2) *Бар'єри соціально-культурних відмінностей* (соціальні, етнічні, релігійні, професійні, вікові тощо): неоднаковий рівень знань щодо предмету розмови, різний рівень володіння понятійним апаратом з певної галузі знань, психологічні особливості партнерів, соціальні, політичні, релігійні відмінності у трактуванні інформації та/або ситуації взаємодії тощо.
- 3) *Бар'єри відносин* – перенесення негативного ставлення (упередження, антипатія, недовіра, зверхність тощо) до комунікатора на інформацію, носієм якої він є. Це може спричиняти неуважність партнерів по спілкуванню, заглиблення у власні думки і переживання, нездатність об'єктивно оцінювати, відбирати важливу інформацію.

Результатом впливу комунікативних бар'єрів на спілкування є викривлення та/або втрата частини інформації, або й ентропія повідомлення.

Ентропія повідомлення (грец. **en trope**) – активна мисленнєво-мовленнєва діяльність, що полягає у плануванні та реалізації мовлення: втілення в систему знаків певного смислу, кодування інформації, побудови висловлювання

Серед способів зняття (або послаблення) комунікативних бар'єрів у спілкуванні варто зважати на такі як-от:

- адаптація змісту інформації до інтелектуального рівня співрозмовника;
- варіювання повідомлень із урахуванням вікових та індивідуально-типологічних властивостей партнера;
- розвиток критичного мислення, розуміння наслідків слів і вчинків;
- підкріплення вимог посиленням на авторитетних осіб (наприклад, успішних топ-менеджерів);
- використання можливостей паритетного діалогу, довірливих взаємин;
- стимулювання позитивних емоційних реакцій, переживань.

Інтерактивний аспект спілкування

Інтерактивна сторона спілкування пов'язана із взаємодією партнерів по спілкуванню, організацією їхньої спільної діяльності; передбачає обмін не лише інформацією, а й різними діями, за допомогою яких відбувається взаємне стимулювання, контроль та взаємодопомога у розв'язанні спільного завдання.

Інтерактивна складова спілкування – аспект соціальної взаємодії, що виявляється в організації учасниками спілкування спільних дій, зорієнтованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення спільної мети

Важливий аспект взаємодії – *взаєморозуміння*; серед рівнів взаєморозуміння виокремлюють зокрема такі:

- *згода* – формальний рівень взаєморозуміння, що означає взаємопогоджені оцінки ситуації і правила поведінки суб'єктів взаємодії;
- *осмислення* – стан свідомості, за якого в учасника ділового взаємодії виникає впевненість у адекватності своїх уявлень і обраних засобів впливу;
- *співпереживання* – здатність враховувати стан співрозмовника у взаємодії.

В умовах управлінської діяльності інтерактивна складова спілкування (взаємодія) функціонально може розгортатися у таких різновидах, як-от:

- 1) *партнерська взаємодія*, що передбачає визнання співрозмовниками справедливого розподілу статусних повноважень один одного, нормативність взаємодії;
- 2) *маніпулятивна взаємодія* – проявляється у намаганні використовувати психологічні ресурси, статусні повноваження співрозмовника для тиску на соціальну групу або вирішення інших завдань інтеракції;
- 3) *конфліктна взаємодія*, властива спілкуванню, у вимірах якого співрозмовники сприймають один одного як конкурентів (суперників), що зумовлює протиставлення поглядів, ціннісних орієнтирів, офіційних рольових позицій.

Інтерактивна складова спілкування передбачає окреслення *орієнтувального* (аналіз ситуації взаємодії, формування плану спілкування, визначення стратегії тощо) та *виконавчого* (обмін діями із урахуванням правил регуляції спільних дій: культури спілкування, правил самопрезентації тощо) векторів взаємодії. Йдеться передусім про процеси говоріння (промовляння) і слухання, які розгортаються у комунікативному просторі під час спілкування.

Говоріння – вміння промовляти, виголошувати інформацію, конструювати текстове повідомлення – є надважливим елементом спілкування.

Говоріння – активна мисленнєво-мовленнєва діяльність, що полягає у плануванні та реалізації мовлення: втілення в систему знаків певного смислу, кодування інформації, побудови висловлювання

Говоріння не є простим переказом словами думки особи, яка говорить; це складна система адаптацій, пов'язана з просуванням до бажаної мети в спілкуванні. У процесі говоріння комунікатор кодує інформацію (*Рис. 5.2.*), втілюючи комунікативний задум у висловлювання (систему знаків).

Разом з тим варто зважати, що етапи планування і реалізації мовлення є умовними (вони виокремлюються лише для зручності аналізу процесу комунікації), процес продукування мовлення насправді є цілісним. Загальний задум мовлення у процесі говоріння змінюється під впливом внутрішніх (психічних, психологічних, психофізіологічних тощо) і зовнішніх (соціальних, культурних, часових, просторових та інших) чинників, пов'язаних із контекстом та ситуацією спілкування. Говоріння також передбачає уміле володіння голосом, іншими невербальними засобами, що стимулюють співрозмовника.

Водночас слід усвідомлювати, що *спілкування* – двосторонній процес, діяльність адресанта й адресата в динаміці творення спільних смислів. А тому комунікація унеможлиблюється, якщо з якихось причин адресат ухиляється від спілкування, перестає сприймати й інтерпретувати повідомлення адресанта.

Це цікаво!

Дослідження процесів комунікації свідчать, що понад 70 % активного дня люди проводять у спілкуванні. При цьому приблизно 42 % цього часу відводять слуханню, 32 % – мовленню, 15 % – читанню і 11 % – писанню. Тобто людина у повсякденному житті слухає більше, ніж говорить

Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики. Київ: Академвидав 2004. С. 100.

Ефективність спілкування залежить і від *уміння слухати*, що є необхідною умовою адекватного сприймання інформації, розуміння співрозмовника; уважне слухання сприяє адекватному сприйманню інформації, допомагає у прийнятті конструктивних рішень, посилює впевненість людини в собі.

Слухання – вид комунікативної діяльності, цілеспрямований активний процес сприймання і декодування (розкриття сенсу, розуміння) інформації, отриманої від комунікатора

Оптимальне, правильно організоване слухання передбачає адекватне розуміння інформації та емоційного стану особи, яка говорить, усвідомлювати її зосередженість на обговорюваній проблемі (Рис. 5.3.).

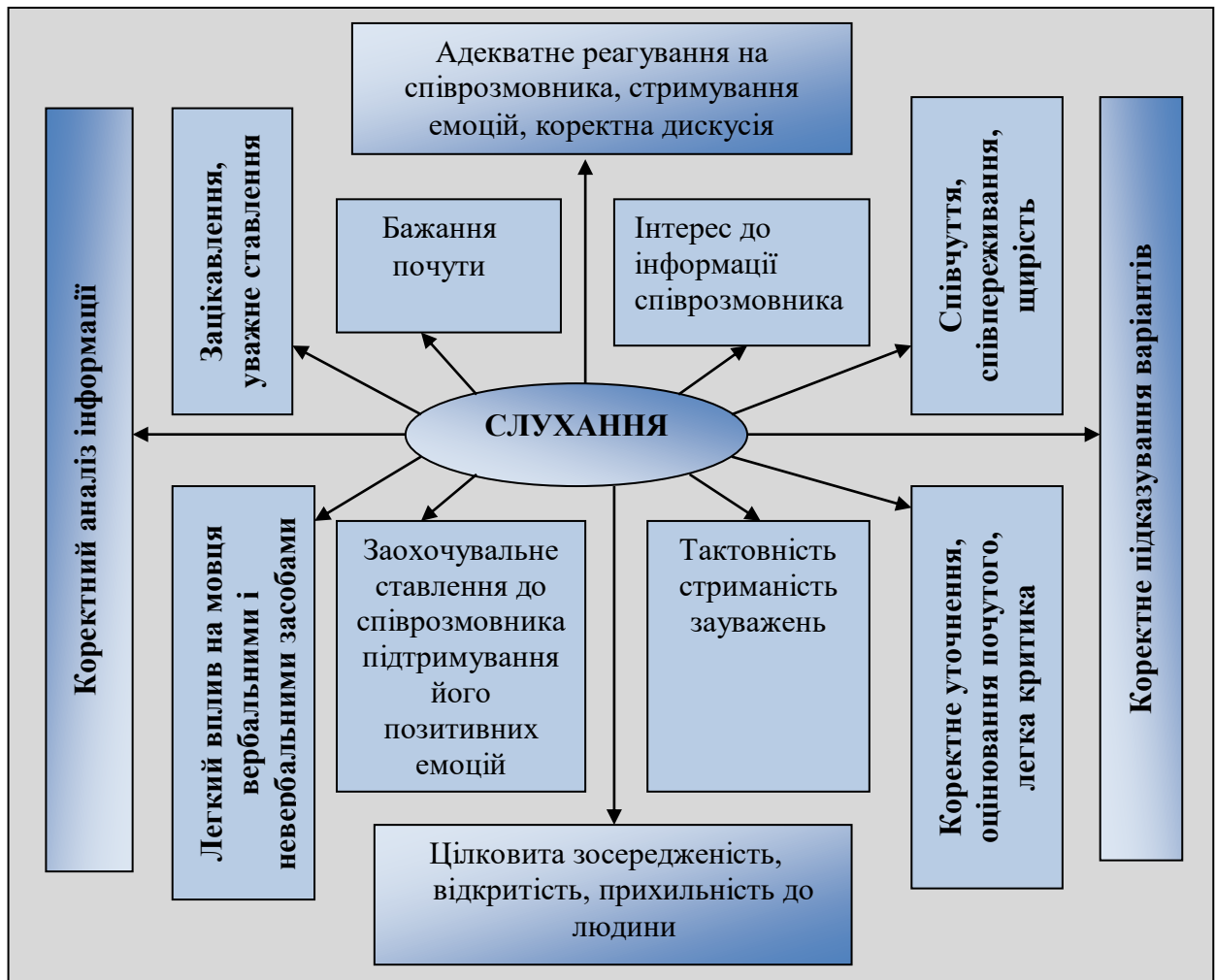


Рис. 5.3. **Культура слухання** (цит. за: Орбан-Лембрик, 2005: 204)

Розгортаючись як активний процес, слухання не може відбуватися автоматично, це цілеспрямована, організована діяльність людини у конкретному комунікативному контексті і ситуації. Слухання забезпечує створення спільного інформаційного простору, спільного сенсу, налагодження довірливих стосунків, взаєморозуміння.

На це варто зважати!

Психологічні процеси, позначені поняттями «слухати» і «чути», суттєво різняться. Слухати означає напружувати орган слуху, а чути – напружувати мозок, концентруючи увагу на словах партнера. Саме тому слухаючи можна не чути, оскільки свідомість у цей час зайнята іншими проблемами, думками, інформацією. Крім того, багато людей чують лише те, що хочуть почути. Тому комунікатор повинен враховувати, що його інформація сприймається суб'єктивно

Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія. Київ: Академвидав 2005. С. 203.

Слухання співрозмовника є активною діяльністю (Рис. 5.4.), до якої долучені не лише відчуття (слухові, зорові, іноді – тактильні), але й бажання почути, інтерес до особи, яка говорить, та до теми розмови, залучаються вербальні і невербальні засоби комунікації; слухач зосереджується на питаннях, які обговорюються, об'єктивно сприймає інформацію, аналізуючи та запам'ятовуючи основні тези розмови.

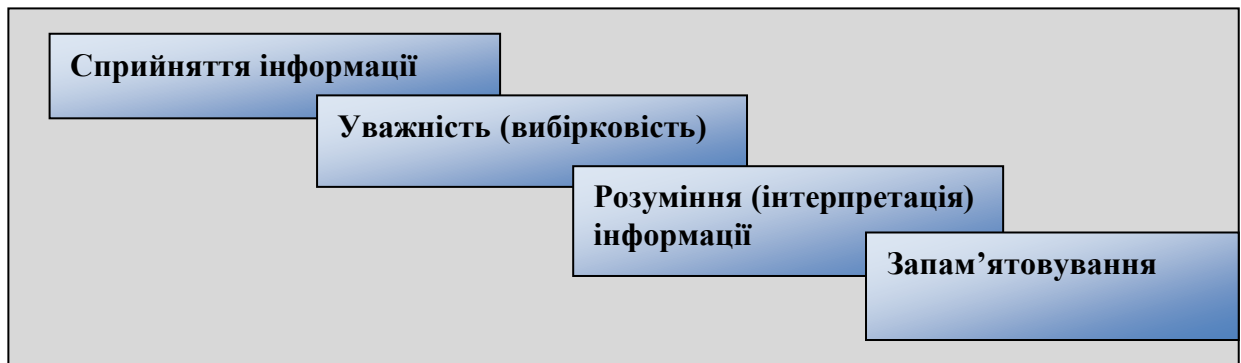


Рис. 5.4. Послідовність слухання як активного процесу

Слухання є активним складно організованим процесом і має різне спрямування. З огляду на це розрізняють такі його типи:

1. *Нерефлексивне слухання*, сутність якого полягає у мінімальному втручанні у мовлення співрозмовника (*умовно-пасивне слухання*); під час нерефлексивного слухання можуть виявлятися підтримка, схвалення, розуміння за допомогою лаконічних відповідей, що дозволяють продовжити бесіду (репліки «так», «розумію» тощо).

Нерефлексивне слухання ефективне у ситуаціях, коли співрозмовник висловлює своє ставлення до події, прагне обговорити актуальні питання або випішує важливу проблему. Таке слухання ефективне, коли співрозмовнику складно роз'яснити свою проблему, необхідно тримати під контролем емоції у спілкуванні, і зокрема із особою, яка обіймає високу посаду. Недоцільне воно у ситуаціях, коли співрозмовник не зацікавлений у розмові або коли його намагання слухати і зрозуміти сприймається як згода, співучасть.

2. *Рефлексивне слухання* – передбачає регулярне використання зворотного зв'язку для досягнення більшої точності в розумінні партнера. Рефлексивне слухання (його ще називають *активним*) допомагає зрозуміти почуте для подальшого його аналізу, критики, уточнення.

Рефлексивне слухання сприяє *уточненню* інформації (збір необхідних даних, перевірка послідовності думок співрозмовника, ознайомлення із думками і метою партнера); *перефразування* (формулювання почутої інформації своїми словами, часткове повторення думки співрозмовника, наприклад: «Якщо я вас правильно розумію, ви говорите, що ...», «Ви так вважаєте тому, що...») підсилює адекватність змісту бесіди і визначає

точність розуміння інформації. Зустрічні питання при рефлексивному слуханні дозволяють акцентувати увагу на емоційному стані співрозмовника, його ставленні до змісту бесіди, а також зумовлюють можливість звуження проблематики розмови (наприклад: «Отже, ви б хотіли...»), приводять партнерів до згоди.

3. *Критичне слухання* вимагає від учасників спілкування передусім аналізу повідомлення, а потім його розуміння.

Критичне слухання прийняте під час ділових перемовин, конференцій, дискусій, під час яких обговорюються проблеми, думки, ідеї, що стосуються нових проектів, досвіду. Разом з тим при повідомленні нової інформації (наприклад, під час лекції) критичне слухання є непродуктивним, оскільки неприйняття інформації не дозволяє віднайти нове та цінне у ній.

4. *Емпатійне слухання* (від англ. *empathy* – співчуття, співпереживання) передбачає зосередження уваги на ситуації партнера по спілкуванню, на його досвіді й переживаннях; емпатійне слухання сприяє налагодженню дружніх стосунків між людьми.

Емпатійне слухання може бути ефективним, якщо комунікатор викликає у співрозмовника (реципієнта) позитивні емоції (радість, сподівання на краще, впевненість у собі тощо), та неефективним, якщо провокує негативні емоції (страх, тривогу, розчарування) (цит. за: Орбан-Лембрик, 2005: 205 – 208).

Узгодження ролевих позицій партнерів по спілкуванню ефективно при наданні комунікативної підтримки, серед прийомів якої вартують уваги такі:

- своєчасна допомога у доборі адекватної лексики, у правильній побудові висловлювань;
- роз'яснення смислу комунікативних норм у конкретній ситуації спілкування;
- навчання (пряме і опосередковане) комунікативним прийомам, техніці виступу і спілкування;
- підкреслено позитивна критика (якщо така необхідна) поведінки партнерів по спілкуванню;
- демонстрація вербальними і невербальними засобами зацікавленої уваги до співрозмовника, підтримка його прагнення до участі у діалозі;
- надання можливості зорієнтуватися у ситуації.

Соціально-перцептивний аспект спілкування

Продуктивність взаємодії між людьми значною мірою залежить від того, як вони сприймають, розуміють, відтворюють та інтерпретують поведінку одне одного. Пізнання соціальних об'єктів у соціальному контексті спілкування, передусім сприймання і розуміння, називають соціальною перцепцією.

Соціальна перцепція (лат. *socialis* – суспільний, соціальний та *perception* – сприймання, пізнання) – цілісне сприймання соціальних об'єктів (інших людей, соціальних груп, спільнот), що дозволяє визначати успішність і перспективи суб'єкт – суб'єктної взаємодії

Соціальне сприймання супроводжується смисловою і оцінювальною характеристикою об'єкта сприймання, йому притаманна єдність пізнавальних та емоційних компонентів. Вихідною передумовою сприймання і пізнання людьми одне одного у процесі спілкування є формування першого враження (Рис. 5.5.).

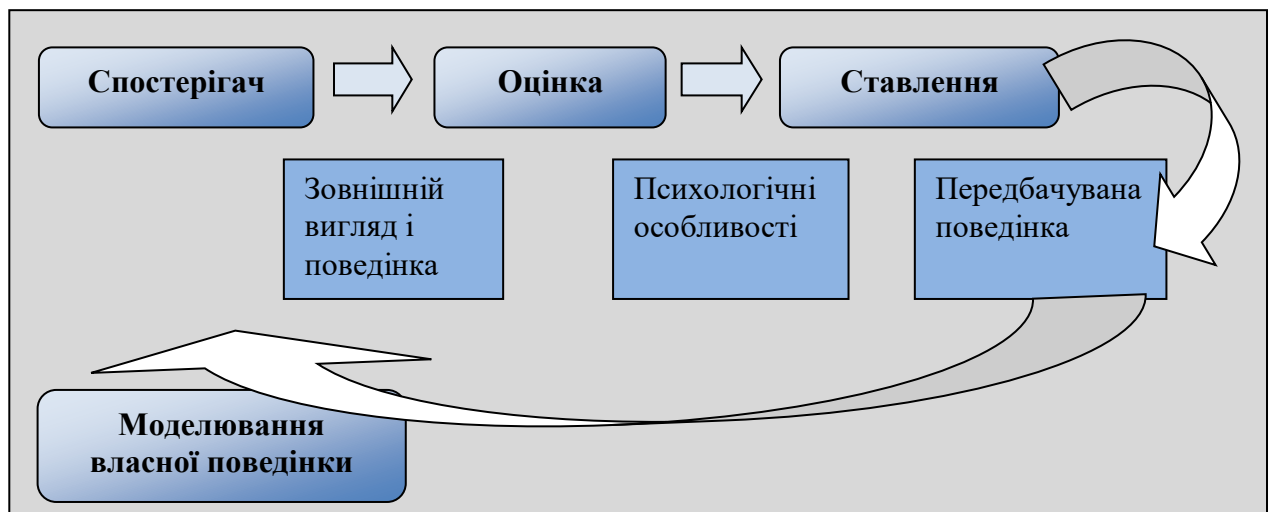


Рис. 5.5. Структура процесу формування першого враження

Безпосередньо процес соціального сприймання і формування першого враження у процесі спілкування починається із відображення зовнішності співрозмовника та його моделей поведінки. Спостерігач оцінює зовнішні ознаки і робить умовиводи (іноді навіть несвідомо) щодо внутрішніх психологічних властивостей партнера по спілкуванню (особистісних, соціокультурних, морально-поведінкових, професійних тощо). Одночасно формується емоційне ставлення до співрозмовника, спостерігач намагається зрозуміти вчинки, спрогнозувати поведінку партнера по спілкуванню та змодельовати власну стратегію поведінки.

Перше враження є складним психологічним феноменом, в якому поєднуються чуттєвий, логічний та емоційний компоненти; йому притаманні емоційне ставлення та певною мірою усвідомлювані та узагальнені оцінні судження.

За дефіциту часу та інтенсивного розвитку комунікативного процесу партнери по спілкуванню змушені поповнювати нестачу даних і знань про інших суб'єктів взаємодії інформацією, отриманою шляхом формування першого враження. Варто зважати, що перше враження може частково (а іноді й цілком) не збігатися з подальшими уявленнями про людину; воно залежить від психологічної компетентності і досвіду спілкування особи.

В управлінському процесі важливим є знання психологічних механізмів сприймання, що забезпечують ефективність соціально-психологічного відображення партнера по спілкуванню.

Серед основних *перцептивних механізмів* найбільш дослідженими є такі як-от:

- *механізм ідентифікації* (лат. *identicus* – тотожний) – ототожнення (раціональне уподібнення) себе із іншим індивідом або групою, що відіграє важливу роль у спілкуванні і взаємодії; при цьому простежується намагання зрозуміти стан, настрій, самооцінку, ставлення до світу партнера по спілкуванню, намагання уявити себе на його місці;
- *емпатія* (грец. *empathia* – співчуття, співпереживання), що реалізується як емоційний відгук на проблеми іншого (чуттєво-емоційний процес афективного розуміння). У соціально-психологічному контексті емпатія постає як навичка, яка набувається у процесі соціалізації і передбачає здатність приймати соціальні ролі й установки інших, уявляти себе у соціальній позиції іншого і передбачати його реакції;
- *атракція* (лат. *attractio* – протягування, привернення) – позитивне ставлення до іншої людини, що виникає при сприйманні людини людиною; позитивне ставлення до співрозмовника зумовлює розуміння і прийняття партнерами по комунікації один одного у взаємодії, коли не лише узгоджуються дії, а й встановлюються позитивні взаємини, формується здорова психологічно виважена атмосфера. Варто зважати, що *егоцентризм* – зосередженість особи лише на власних інтересах і переживаннях – може стати причиною непорозуміння у спілкуванні;
- *механізм рефлексії* (лат. *reflexio* – звернення назад, самопізнання), реалізація якого зумовлює внутрішнє (суб'єктивне) уявлення людини про думку тих, із ким вона контактує. У соціально-психологічному аспекті поняття рефлексії означає усвідомлення особою того, як її та її діяльність сприймають і оцінюють інші особи або соціальні групи;
- *каузальна атрибуція* (лат. *causa* – причина та лат. *attribution* – приписування) – причинна інтерпретація суб'єктом спілкування своєї поведінки та поведінки інших осіб. Каузальна атрибуція означає напрями інтерпретації необхідної суб'єкту інформації шляхом приписування партнеру по взаємодії можливих почуттів, причин і мотивів поведінки. З огляду на те, учасником події чи її спостерігачем є суб'єкт сприймання, прийнято розрізняти такі типи атрибуції (Г.Келлі):
 - особистісна атрибуція: причина поведінки людини приписується особистісним властивостям того, хто здійснює вчинки (наприклад, людина спізнюється, тому що не пунктуальна, невихована);

- об’єктна атрибуція: причина приписується об’єкту, на який була спрямована дія (наприклад, ваза впала, тому що стояла на краєчку столу);
- ситуативна атрибуція, пов’язана із обставинами, в яких відбувалася дія: причина певних вчинків приписується обставинам (наприклад, людина спізнилася, тому що зіпсувався годинник).

Варто зважати, що при поясненні власної поведінки людина передусім схильна більше уваги приділяти ситуативним факторам, тоді як вчинки іншої людини частіше пояснюються особистісними рисами.

Фундаментальна помилка атрибуції – тенденція переоцінювати значення особистісних рис і установок людини та недооцінювати роль ситуації у поясненні поведінки особистості

Позначається на ефективності спілкування також процес *стереотипізації* – сприймання і оцінювання іншої людини шляхом поширення на неї характеристик певної соціальної групи, що може призвести до спрощення процесу пізнання партнера по комунікації, до упередження у його сприйманні.

Тенденції розвитку спілкування у XXI столітті

Сучасне постіндустріальне (інформаційне) суспільство суттєво змінило характер спілкування, й передусім це пов’язано із персоніфікацією особистості.

Персоніфікація особистості – усвідомлення людиною власної індивідуальності (унікальності особистісного профілю), несхожості на інших людей

Персоніфікація впливає на мобільність, культуру особистості, почуття власної гідності, матеріальні та духовні потреби; із персоніфікацією пов’язані вибір цінностей, прийняття самостійних рішень. У надзвичайно стрімкому й мінливому сьогоденні суттєво зменшується час, протягом якого людина вільно спілкується із близькими їй людьми, зростає дистанція між поколіннями, ускладнюється міжособистісна комунікація, збільшується кількість комунікативних конфліктів у спілкуванні людей.

Серед *особливостей спілкування* людини у сучасному соціокультурному просторі варто означити такі, як-от:

- 1) розширення сфер спілкування, зокрема – у віртуальному просторі, у сфері Інтернет-комунікації;
- 2) скорочення часу спілкування із близькими людьми; багато часу забирає робота, ділова сфера інтеракцій, сфера обслуговування;

- 3) збільшується питома вага коротких, поверхневих контактів; люди не налаштовані вести глибокі дискусії;
- 4) скорочується обсяг ініціативного міжособистісного спілкування, проте збільшується частка офіційного, рольового, фатичного спілкування;
- 5) прагнення обмежити спілкування в силу перевантаження різноманітними типами контактів при виконанні службових обов'язків, намагання людини відновитися шляхом усамітнення;
- 6) збільшується рівень знеособлення спілкування, усе частіше обмін інформацією і послугами відбувається без налагодження особистісних стосунків між людьми;
- 7) накопичення інформації поглинає значно більше часу, ніж її обговорення; людина втрачає потребу поділитися думками щодо прочитаного, побаченого, почутого;
- 8) зростає частка емоційного спілкування («афективного вибуху») у загальному обсязі комунікації, а тому – знижується рівень інтелектуального спілкування;
- 9) розширюється сфера застосування усного мовлення (телефоном, із використанням Інтернет-ресурсів), відповідно – катастрофічно знижується культура писемного мовлення, погіршується грамотність.

Означене зумовлює нагальну необхідність цілеспрямованого формування культури спілкування (і особливо це є актуальним у сфері надання послуг, зокрема й туристичних), оскільки вона – надважливий чинник суспільної інтеграції.

Стиль спілкування

Стиль спілкування особистості як типова форма реагування у системах міжособистісних та/або ділових контактів зумовлений індивідуальними, особистісними, соціальними та іншими чинниками внутрішнього та зовнішнього полів життєдіяльності людини. Стиль спілкування має важливе значення для формування та успішного розвитку стосунків людини, для створення сприятливого психологічного клімату у соціальних групах, тобто є регулятором поведінки суб'єкта.

Стиль спілкування – індивідуальна стабільна форма комунікативної поведінки особи, яка виявляється у будь-яких умовах спілкування: у ділових і особистісних стосунках, у способах прийняття і здійснення рішень, у прийомах психологічного впливу на людей і у методах вирішення міжособистісних конфліктах

Сформований індивідуальний стиль спілкування свідчить про рівень комунікативної майстерності особистості. Стиль комунікативної поведінки є відносно стабільним утворенням, хоча він може змінюватися, розвиватися, удосконалюватися залежно від ситуації та персонального досвіду людини.

З огляду на особистісні властивості людини та рівень розвитку її комунікативних компетентностей прийнято виокремлювати (С. Сухих) такі стилі спілкування, як-от:

- 1) *гармонійний стиль спілкування*, що характеризується гнучкою комунікативною поведінкою, втіленою у чітких стратегіях спілкування, у когерентності (зв'язності, логічності розвитку) мовлення; відзначається домінуванням впевненості у комунікативних ситуаціях, дотриманням соціальних схем і норм спілкування;
- 2) *конфліктний стиль спілкування*, який відзначається грубо-статичною установкою, імпульсивністю комунікації, прагненням лідирувати у спілкуванні; характеризується егоцентричністю мовлення, порушенням соціальних норм і схем взаємодії, домінуванням показників невпевненості, що виявляється в іронічних зауваженнях, сарказмі, у конфліктній та/або про вокативній поведінці;
- 3) *імпульсивний стиль спілкування*, що виявляється у залежності від ситуативних факторів, конформізмі, у швидкому змінненні поглядів, думок, моделей поведінки; характеризується прагненням до мовного лідерства, схильністю до порушення соціальних норм і схем взаємодії, негативним оцінюванням соціальних факторів, швидким змінненням тем розмови (цит. за: Бацевич, 2004: 189).

У вимірах організації діалогічної взаємодії прийнято говорити про партнерський і конфронтаційний стилі спілкування.

Партнерський стиль спілкування передбачає співробітництво у напрацюванні спільної позиції з питань, які обговорюються партнерами по спілкуванню. Партнери вислуховують один одного, виважено аналізуючи й оцінюючи судження і вчинки один одного задля віднайдення оптимальних варіантів вирішення суперечностей; вони толерантні у ставленні до тверджень опонентів, не нав'язують власних рішень. Партнерський стиль може бути рівноправним і поступливим.

Конфронтаційний стиль спілкування (непартнерський) полягає у схильності учасників комунікації до ігнорування поглядів, переконань співрозмовника, у негативному ставленні до теми бесіди, акцентуванні уваги лише на власних проблемах. Особи із переважанням непартнерського стилю спілкування створюють напруженість у стосунках, часто принижують партнерів, нав'язують їм свої теми розмови, проблеми для обговорення; вони неухважно слухають, поспішають давати поради.

У професійній управлінській діяльності менеджерам важливо формувати оптимальний стиль спілкування, який передбачає чітке означення мети взаємодії, компетентність консультування щодо можливостей вирішення проблемних питань, відсутність у керівника егоцентричних установок, наявність інтересу до співрозмовника, доброзичливе ставлення до нього, що разом з тим не заперечує вимогливості, справедливого мотивування (заохочення та/або покарання) персоналу.

5.1.2. Психологічні особливості міжособистісного та ділового спілкування в управлінській діяльності

Якщо й існує певний секрет успіху, він полягає у здатності прийняти точку зору іншої людини і розглядати речі під її кутом зору так само добре, як і власну позицію...

Генрі Форд



Спілкування займає чільне місце у діяльності менеджера. Згідно із даними досліджень, менеджери від 50 до 80% робочого часу проводять у спілкуванні з іншими людьми; у менеджерів вищої ланки частка спілкування становить 90 %. Відповідно, відсутність навичок міжособистісної та ділової комунікації може значно знизити ефективність професійної діяльності менеджера і організації в цілому.

Це варто знати!

В українській літературній мові виділяються звичайно п'ять функціональних стилів – тобто різновидів її, покликаних обслуговувати різні сфери життя сьогочасного суспільства, полегшувати спілкування людей в цих сферах суспільного життя. Це такі стилі: науковий, діловий, публіцистичний, художній і розмовний. Кожен стиль реально проявляється в одній з двох форм – писемній або усній.

Коваль А. П. Культура ділового мовлення. писемне та усне ділове спілкування. Київ: Вища школа, 1977. С. 9.

У системі функціонування туристської організації спілкування здійснюється як на рівні міжособистісних стосунків (інтерперсональна комунікація із урахуванням індивідуально-типологічних властивостей комунікантів), так і на рівні ділових (офіційних) стосунків.

Психологічні виміри міжособистісного спілкування

У житті людини надважливе місце посідає міжособистісне спілкування, тому успішний керівник має обов'язково відчувати і брати до уваги неформальну (неофіційну) сторону життя колективу й вміти використовувати її в інтересах справи.

Міжособистісне (інтерперсональне) спілкування – спілкування двох або більше осіб, що спирається на їхній психологічний і когнітивний зв'язок, який ґрунтується на особистісно сформованих засадах

Загальними ознаками міжособистісного (інтерперсонального) спілкування є такі:

- неповторність взаємодії в межах комунікативного акту: мовленнєва інтеракція не має аналогів серед інших типів особистісних зв'язків людей у суспільстві;
- незамінність іншими типами зв'язків між людьми: міжособистісне спілкування є вагомим чинником забезпечення психологічного комфорту й психічного здоров'я людини;
- взаємозалежність учасників міжособистісного спілкування (іноді обтяжливою, проте завжди незамінною для конкретної людини й суспільства в цілому);
- реляційний характер спілкування, що означає соціально-рольові, психологічні, духовні взаємозв'язки між суб'єктами міжособистісної комунікації; кожен вчинок стосовно іншої особи є інформаційним, що модифікує взаємозв'язки між партнерами по спілкуванню;
- особистісна зорієнтованість комунікативної поведінки, що ґрунтується на врахуванні індивідуально-типологічних властивостей учасників інтеракції й прийнятих для них моделей спілкування, які можуть не відповідати формальним соціальним законам і правилам;
- адаптивність комунікативних актів, що потребують узгодження систем знаків вербального і невербального кодів комунікантів, які можуть суттєво відрізнятися через відмінності соціального, вікового, статеворольового, культурного розвитку учасників взаємодії;
- пунктуаційність подій, що передбачає можливість внесення кожним з учасників комунікації у спілкування свого бачення послідовності, упорядкованості подій, причин і наслідків тощо;
- симетричність та/або компліментарність комунікативних взаємообмінів у міжособистісному спілкуванні: симетричність спілкування ґрунтується на засадах рівності, визнання кожним з учасників спілкування неповторності іншого, тоді як компліментарність

спирається на протилежні засади – визнання різних статусних позицій комунікантів: домінантності або залежності;

- психологічна конгруентність спілкування: у процесі міжособистісного спілкування люди отримують можливість самоствердження шляхом самовдосконалення і впливу на світогляд інших учасників інтеракції, формування комунікативних компетентностей, власних моделей психологічно доцільної поведінки.

Залежно від спрямованості, соціальних і психологічних дистанцій, які виникають між партнерами, виокремлюють декілька рівнів міжособистісного спілкування, як-от:

- 1) *ритуальний* (соціально-рольовий) рівень, що має за мету виконання очікуваної партнерами ролі, демонстрування знання норм соціального середовища;
- 2) *особистісно-діловий* рівень, метою якого є організація спільної діяльності, пошук засобів підвищення ефективності співпраці тощо;
- 3) *інтимно-особистісний* рівень, мета якого – задоволення потреби у розумінні, співчутті, співпереживанні.

Відповідно за своєю сутністю інтерперсональне спілкування – це транзакційний процес, учасники якого залежать один від одного як творці комунікативного акту, залишаючись при цьому неповторними особистостями; адже сутність людини полягає не тільки у тому, що вона *homo sapiens* – істота, яка мислить, а й *homo loquen* – істота, яка розмовляє, спілкується (Бацевич, 2004: 43 – 45).

Міжособистісне спілкування в управлінській діяльності означає канали неформальної комунікації між співробітниками організації та/або її структурних підрозділів. Особливим способом поширення неформальної інформації в організації прийнято вважати *чутки*.

Чутки – специфічна форма недостовірної (або частково недостовірної, непідтвердженої) інформації, походження якої невідоме, проте вона є актуальною і досить цікавою, щоб бути активно поширюваною у певному середовищі

Керівники можуть використовувати чутки для вивчення думок співробітників, їхньої готовності до змін і прийняття нововведень, оцінення позицій менеджменту організації. В ситуації невизначеності або напруги очікування чутки (як різновид неформальної комунікації) викликають підвищений інтерес, швидко поширюються і стають надбанням великої аудиторії. Спричинені чутками реакції співробітників можуть виявитися важливим сигналом для менеджерів компанії. Неформальними каналами може зокрема передаватися така інформація, як-от: відомості про передбачувані заходи щодо посилення контролю в організації, інформація про кадрові зміни (підвищення/ пониження у посадовому розписі, звільнення співробітників та інше), зміни в організаційній структурі тощо.

Сутнісні виміри ділового спілкування в управлінській діяльності



Важливим типом взаємодії людей у суспільстві є ділове (офіційне) спілкування, що відображує особливості комунікації не між конкретними особистостями, а між представниками певних соціальних груп (організацій) – носіями соціальних та/або професійних ролей. Ділове спілкування є обов'язковим елементом взаємодії у сфері адміністративних, правових, економічних, комерційних відносин, опосередкованих соціальними та професійними ролями суб'єктів комунікації. Уміння ефективно проводити ділові переговори, грамотно і правильно складати ділові документи у сучасному інформаційному суспільстві стало невід'ємною частиною професійної культури менеджерів, керівників усіх рівнів, референтів.

Ділове спілкування – це складний, багатофункціональний процес взаємодії суб'єктів фахової (службової) діяльності, що регулює офіційні стосунки у вимірах державно-правової і суспільно-виробничої сфер

Ділове спілкування здійснюється у ситуаціях, в яких метою взаємодії є досягнення певної домовленості або узгодження дій. Культура ділового спілкування сприяє встановленню і розвитку стосунків співробітництва і партнерства між колегами, керівниками і підлеглими, партнерами і конкурентами, багато в чому визначаючи ефективність цих стосунків.

Специфічними ознаками ділового спілкування є такі:

- чітко визначений соціальний статус партнерів;
- регламентованість, підпорядкованість усталеним нормам, правилам і обмеженням;
- офіційний характер взаємодії: змістовність, підпорядкованість меті й конкретним завданням, які стоять перед учасниками діалогу, раціональність стосунків, емоційна нейтральність;

- результативність;
- аргументованість, логічність, доречність, стислість висловлювань.

Це варто знати!

Серед найбільш важливих рис ділового стилю варто зважати на такі:

1. Офіційно-діловий стиль ґрунтується на логічній основі (використання засобів образності, як і висловлення особистих почуттів, для нього не типові). Найважливішим тут є послідовність і точність викладу фактів, об'єктивність оцінок, гранична чіткість у висловленні запропонованих розв'язків того чи іншого завдання. Основний тон ділового мовлення – нейтральний.
2. Офіційно-діловий стиль відзначається всезростаючою стандартизацією мови, насамперед мови масової типової документації: широке вживання усталених словесних формул, однотипність способів вираження думки в офіційних ситуаціях взаємодії <...>

Перелічені особливості офіційно-ділового стилю є об'єктивним фактом мови; їх застосування в текстах службових документів цілком закономірне й закріплене традиціями вживання.

Цит. за: Коваль А. П. Культура ділового мовлення. писемне та усне ділове спілкування. Київ: Вища школа, 1977. С. 11 – 13.

Ділове спілкування в управлінні може мати елементи особистісного характеру, проте актуалізація інтерперсональних стратегій комунікації значною мірою залежить від обмежень ділового стилю.

Діловий стиль – це стиль, який задовольняє потреби суспільства в документальному оформленні різних актів офіційної, ділової комунікації

Діяльність організацій (і зокрема – у туристичній галузі) регламентується певними нормами взаємин і ділового (офіційного) спілкування. Дифузність, невизначеність соціально-психологічних та етико-психологічних норм, що регулюють поведінку та взаємостосунки керівника та співробітників, спричиняють чисельні труднощі менеджменту.

Серед етико-психологічних норм організації ділового спілкування варто зважати передусім на такі:

- *утилітаризм управлінського впливу*, що зумовлює продуктивність (корисність) наслідків впливу і необхідність контролю за виконанням прийнятих рішень;
- *універсалізм*, який означає гуманістичну спрямованість керівних впливів менеджера;
- *справедливість*, що стосується розподілу заохочень і покарань, а також розподілу обов'язків та делегування повноважень;
- *обов'язок і відповідальність* керівника за прийняті рішення, впливи,

ВИСНОВКИ;

- *особистісна свобода* підлеглих як найбільша цінність, котрою не можна нехтувати (цит. за: Бандурка & etc., 1998: 243 – 244).

Ефективність ділового спілкування в управлінні залежить від дотримання таких *етико-психологічних принципів*:

- 1) створення умов для реалізації комунікативного потенціалу співробітників: комунікативних здібностей, компетентностей кожного із співрозмовників;
- 2) об'єктивність та відповідальність в оцінюванні інформації та у способах її повідомлення на різних рівнях управлінської діяльності в межах посадових компетентностей (завдань, обов'язків і прав щодо їх реалізації) суб'єктів комунікації;
- 3) дотримання принципу релевантності (від англ. *relevant* – доречний, такий, що стосується справи) – фокусування на суті справи, на її актуальних аспектах;
- 4) толерантність, шанобливе ставлення до суджень і контраргументів партнера по спілкуванню;
- 5) раціональне використання часу, відведеного на спілкування, укладання інформації в певні часові межі: коректне ставлення до кількості і якості інформації, її доказовості й аргументації, уникання надто довгих монологів, дотримання регламенту комунікації;
- 6) дотримання правил зовнішньої культури поведінки: культури мовлення, особистої культури, культури робочого місця;
- 7) підпорядкування усталеним правилам і обмеженням ділового етикету: протоколу, культурним нормам, принципам іміджевої культури.

Надважливим елементом ділового спілкування є *інформація*, якість якої визначають такі *властивості*:

- релевантність – відповідність інформації запитам споживача. Нерелевантна інформація часто є «інформаційним шумом», що засмічує комунікаційні потоки і заважає ухваленню адекватних управлінських рішень;
- повнота – властивість інформації вичерпно характеризувати об'єкт, що цікавить, процес, подію. Використання в управлінській діяльності неповної інформації може призвести до спотворення її змісту та зниження якості функціонування організації (або її підрозділу);
- достовірність – відсутність прихованих помилок. Прийняття управлінських рішень на основі недостовірної інформації підвищує ризик помилкових дій і збитків для компанії;
- своєчасність – відповідність інформації запитам споживача у конкретний момент часу. У деяких випадках інформація може

виявитися застарілою або отриманою зарано (є такою, що випереджає рішення). Ухвалення управлінських рішень на основі несвоєчасної інформації може значно знизити результативність та ефективність роботи організації; разом з тим здатність усвідомити цінність інформації – важлива якість ефективного менеджера;

- доступність – можливість отримання інформації споживачем послуг. Необхідна інформація має бути своєчасно та повною мірою доступна тим менеджерам, які на її основі приймають управлінські рішення. Найчастіше причиною зниження ефективності роботи компанії (зокрема й у галузі туризму) є неможливість вчасно отримати необхідні дані;
- захищеність – неможливість несанкціонованого доступу до інформації або її змінення;
- ергономічність – зручність форми та обсягу інформації з погляду певного користувача. Ергономічність інформації забезпечується застосуванням сучасних апаратних та програмних засобів отримання, обробки та зберігання інформації.

Властивості захищеності та доступності інформації тісно пов'язані з поняттям відкритості інформації – можливістю надання її різним групам зацікавлених осіб. У вимірах комунікативного простору організації розрізняють три рівні відкритості інформації:

- 1) публічна (відкрита) інформація, презентована у засобах масової інформації, в Інтернет-мережах, періодичних виданнях, у лекціях, на виставках тощо. Публічна інформація не має обмежень щодо використання;
- 2) конфіденційна (службова) інформація, що захищає корпоративні інтереси; така інформація має обмеження у використанні. До конфіденційної інформації належать, наприклад, відомості про потенціал організації (кадровий, технологічний, науковий тощо), інвестиційні програми та плани інвестицій, майновий стан організації, партнерів і клієнтів, способи виробництва продукції тощо;
- 3) секретна (закрита) інформація, що не підлягає розголошенню, яка містить відомості особливої важливості, призначена для вузького кола осіб або представляє державну таємницю. Розголошення такої інформації переслідується законом.

Узагальненим показником якості кінцевої інформації ресурсу є *ефективність її використання*, що оцінюється за співвідношенням цінності інформації та витрат на її отримання.

Ділове спілкування може бути ефективним лише за умови, якщо менеджери, які відповідають за організацію та регулювання комунікаційних потоків, забезпечують реалізацію всіх перерахованих властивостей інформації. Для вдосконалення ділової комунікації менеджмент компанії

повинен:

- забезпечити управління інформаційними потоками в організації: варто чітко уявляти потреби в інформації для всіх рівнів управління та організувати потоки інформації відповідно до цих потреб;
- паралельно використовувати при переданні повідомлень декілька каналів зв'язку (наприклад, письмове та усне мовлення);
- виявляти постійну увагу до процесів обміну інформацією (організовувати зустрічі з підлеглими задля обговорення майбутніх змін, звітів за результатами контролю тощо);
- організувати і стало підтримувати системний зворотний зв'язок, що передбачає опитування працівників, систему збору пропозицій від працівників, здійснення ротації кадрів;
- практикувати випуск інформаційних бюлетенів;
- забезпечити підвищення кваліфікації, стажування працівників управління;
- використовувати сучасні інформаційні технології для покращення комунікаційних процесів (наприклад, проведення відеоконференцій, селекторних нарад тощо).

Поведінка, наміри учасників офіційно-ділового спілкування значною мірою залежать від передумов та обставин комунікації. Ділове спілкування може розгортатися у таких формах:

1. *Субординаційне спілкування*, що передбачає офіційні контакти між керівниками і підлеглими, які ґрунтуються на адміністративно-правових нормах.
2. *Службово-товариське спілкування*, характерне для взаємодії між колегами; його основу утворюють адміністративно-моральні норми.
3. *Дружнє (особистісне) спілкування*, яке базується на морально-психологічних нормах взаємодії.

Найбільш раціональним способом спілкування між людьми у вимірах службових стосунків є безпосередні усні контакти і телефонні розмови. Усні контакти особливо продуктивні за необхідності змінити точку зору співрозмовника або відкорегувати невірну інформацію.

Ділова бесіда

Бесіда – розмова, обмін думками розглядається як жанр мовленнєвого спілкування (діалог або полілог), у якому реалізуються кооперативні стратегії взаємодії.

Метою ділових індивідуальних бесід може бути уточнення позиції учасників взаємодії, отримання додаткової інформації, з'ясування мотивів дій та/або вчинків суб'єктів спілкування, актуалізація професійного інтересу та взаєморозуміння між партнерами по взаємодії.

Ділові бесіди можуть бути офіційними і неофіційними та виконувати різнопланові функції:

- обмін діловою інформацією;
- контроль і координація розпочатих дій;
- формування (або планування) перспективних заходів;
- стимулювання активності, розумових здібностей співробітників, партнерів по спілкуванню;
- пошук і напрацювання (або деталізація) стратегій поведінки.

На це варто зважати!

Тон бесіди має бути доброзичливо-діловим, що створює атмосферу взаємної довіри. Пунктуальність зміцнює цю атмосферу. Людина, яка змушена була чекати 15 – 20 хвилин на зустріч, навряд чи зможе налаштуватися на доброзичливу бесіду. Якщо з певних причин не вдається встигнути на зустріч із партнером <...>, необхідно поінформувати його про це і попросити відповідно скоригувати час, зарезервувавши невеликий його запас (хвилин 5 – 10) на непередбачувані обставини.

Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ: Академвидав 2003. С. 448.

Втілення задуму ділової бесіди зводиться до реалізації таких завдань, як-от: досягнення позитивного результату для учасників взаємодії; презентація суб'єктом комунікації власних професійних характеристик, утвердження іміджу у процесі ділового спілкування; збір ділових, особистісних даних щодо партнерів по діловому спілкуванню; актуалізація ділового інтересу та/або сприяння взаєморозумінню.

Результативність ділової бесіди залежить від якості її попередньої підготовки, дотримання психологічно вивіреної логіки її проведення, творчої інтерпретації ситуацій, що виникають в її процесі, інтелектуальної мобілізації при розв'язанні неочікуваних проблем.

На це варто зважати!

Ділова бесіда має відбуватися у спокійних, комфортних умовах із використанням «Я-тверджень», коли керівник акцентує увагу на власних думках, емоційних переживаннях. Так зокрема, якщо співробітник не може зрозуміти роз'яснень керівника і той роздратовано вигукує: «Ну як ви не можете зрозуміти...», тим самим ще більше ускладнюючи перемовини. При застосуванні техніки «Я-твердження» керівник говорить про власні переживання: «Мені ніяк не вдається чітко висловити свою думку...», тож і співрозмовник не розглядає суперечливу ситуацію як звинувачення на власну адресу, що сприяє вирішенню проблемних моментів

Важливими також є вміння слухати і правильно формулювати

запитання, які допомагають розкрити думки співрозмовника, раціональна поведінка, пов'язана з прийняттям рішення і завершенням бесіди. Грамотно побудована бесіда є гарантією визначення потреб споживача. Ключовим принципом будь-якої розмови є повага до позиції співрозмовника. Навіть у кожному запереченні необхідно знайти те, з чим можна погодитися і цим продемонструвати повагу до точки зору опонента. Комунікацію варто вести так, щоб у разі отримання будь-якого результату розмови в співрозмовників залишилося почуття задоволення.

В цілому кожна бесіда має стати актом творчості, вияву індивідуальності учасників ділового спілкування, що сприяє формуванню у партнерів відчуття спільності.

Телефонна розмова

Спілкування телефоном є надзвичайно значущим для туристського ринку; воно найчастіше стає першим кроком на шляху укладання ділового договору. Телефонний зв'язок забезпечує безпосередній і двосторонній обмін інформацією на будь-якій відстані: телефоном здійснюються переговори, надаються консультації, відбуваються попередні домовленості, що підвищує оперативність прийняття рішень щодо поточних питань функціонування організації.

У момент розмови із клієнтом офіс-менеджер стає головним і єдиним представником турфірми, готелю, він виконує представницькі функції та формує в свідомості споживача думку про фірму й, зрештою, впливає на ухвалення рішення чи варто скористатися її послугами. Фахівець повинен мати ґрунтовну професійну підготовку й глибокі предметні знання щодо продукції, яка пропонується турфірмою. Для того, щоб переконати в перевагах саме своєї пропозиції, крім детального знання характеристик продукту або послуги, він також повинен володіти інформацією щодо продукції конкурентів, уміти порівняти якість, умови придбання, ціни на аналогічні товари та послуги.

На це варто зважати!

Слід завжди пам'ятати, що погана чутність, навколишній шум, дефекти мовлення співрозмовника, зокрема «проковтування» складів і слів, – усе це утруднює спілкування, призводить до появи надлишкової інформації (перепитування, повторення).

Утруднює спілкування й невміння співрозмовника висловлюватися коротко, простими реченнями, до того ж реченнями, правильно побудованими (без пропусків [сміслових частин тексту – Н.Т.], незрозумілих скорочень).

Заважає взаєморозумінню й надто сильний голос: по телефону слід розмовляти середнім за силою голосом. Оскільки по телефону голос часто здається зміненим, а окремі звуки неясними, треба намагатися говорити не дуже швидко й по можливості чітко, ясно <...>, інакше співрозмовник буде погано вас чути. Тон має бути спокійним, витриманим, ввічливим.

Коваль А. П. Культура ділового мовлення. писемне та усне ділове спілкування. Київ: Вища школа, 1977. С. 210.

Телефонна розмова є специфічним різновидом усного мовлення; співрозмовники не бачать один одного, тож виключається передання інформації через міміку, жести, вираз очей та обличчя. Безперервність телефонної розмови забезпечують передусім словесні конструкції. Тому при веденні телефоном ділової розмови надважливо широко використовувати лексичні можливості літературної мови (багату синоніміку, точність термінології) й інтонаційні можливості мовлення.

Основа успішного здійснення ділової телефонної розмови – компетентність, тактовність, доброзичливість фахівця, його володіння прийомами ведення бесіди, здатність оперативно й ефективно вирішити проблему або надати допомогу в її вирішенні. Тож фахівці туристської індустрії мають досконало володіти мистецтвом ведення телефонних розмов. Техніка ефективного спілкування телефоном при вхідних дзвінках базується на таких *правилах*:

- відповідати на дзвінок варто не пізніше третього дзвінка;
- відповідаючи на дзвінок, необхідно назвати турагентство (або готель тощо), привітатися та відрекомендуватися (підприємство, посада, прізвище), з'ясувати ім'я співрозмовника, за яким звертатися до нього в процесі подальшої телефонної розмови;
- знати зміст та розташування на робочому місці інформаційних матеріалів;
- мати поряд із собою олівець, папір для нотаток;
- під час розмови не варто відволікатися, потрібно зосередити увагу на співрозмовнику;
- говорити необхідно чітко, уникаючи пауз;
- телефонна розмова має бути не надто тривалою (зазвичай одну – три хвилини);
- наприкінці розмови варто подякувати співрозмовнику за дзвінок, гостинно запросити на підприємство, потім чемно попрощатися.

Під час здійснення вихідного дзвінка перш ніж набрати номер, слід визначити мету розмови, тактику її ведення, заздалегідь скласти план бесіди, записати питання, які необхідно вирішити, відомості, які треба одержати, продумати порядок постановки питань. Менеджер мусить зважати не лише на те, що він говорить, а й на те, як говорить. Мовлення не має бути занадто швидким або дуже повільним, тихим або занадто голосним, тон голосу має бути доброзичливим і привітним. Важливо, щоб будь-яка ділова телефонна розмова відбувалася спокійно, ввічливо й викликала позитивні емоції у співрозмовників. Пропозиції доцільно формулювати з огляду на персональні потреби клієнта й не давати надлишкової інформації, яка його не цікавить. Уміння менеджера вести конструктивну розмову телефоном впливає на його особистісний авторитет і авторитет установи (або підрозділу), яку він представляє.

Ділові переговори

Призначення переговорів пов'язане із спільною діяльністю суб'єктів взаємодії, зорієнтованою на вирішення суперечностей із урахуванням потреб кожного з них. Ділові переговори зазвичай балансують між двома полюсами стосунків: «співробітництво» – «боротьба».

Переговори – спільна діяльність двох або більше осіб, налаштована на ефективне розв'язання спірних питань з оптимальним урахуванням потреб кожної із сторін

Серед функцій переговорів варто зосередитися на таких:

- інформаційно-комунікативна функція, що сприяє обміну інформацією, налагодженню нових партнерських зв'язків;
- регулятивна функція – передбачає налагодження взаємодії, упорядкування спільної діяльності;
- координаційна функція, спрямована на узгодження дій учасників перемовин, на встановлення (або оптимізацію) взаємозв'язку між ними;
- контрольна, що полягає у перевірці виконання укладених раніше угод.

Переговори передбачають реалізацію щонайменше трьох етапів (Рис. 5.6.).

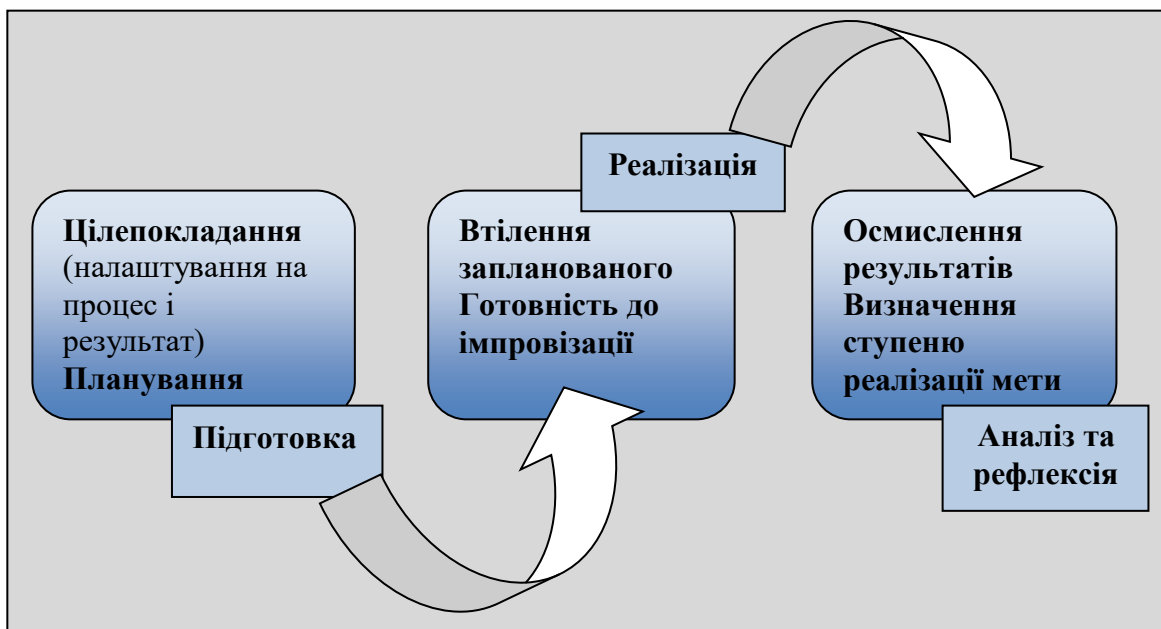


Рис. 5.6. Етапи реалізації ділового спілкування

Важливу роль у ділових переговорах відіграє етап підготовки (хоча цей етап часто ігнорується менеджерами, які покладаються передусім на свій досвід, інтуїцію); разом з тим варто осмислити і спланувати послідовність розмови. Втілюючи задум перемовин, доцільно починати розмову із питання, яке має бути коротким, цікавим, але не дискусійним. Викладати думки слід

чітко, послідовно та логічно виважено, уникаючи двозначних тверджень.

Оптимальним результатом переговорів є спільне рішення, яке задовольняє усіх учасників переговорного процесу і тлумачиться ними в конкретній ситуації як ефективно.

Поведінкові стилі проведення переговорів за провідною орієнтацією поділяються на такі типи:

- 1) орієнтований на вирішення переговорного завдання; стиль виправданий тоді, коли вирішення завдання є важливішим за збереження взаємин з безпосередніми учасниками переговорів;
- 2) орієнтований на людей, які беруть участь у переговорах – головна увага приділяється взаєминам сторін; стиль виправданий тоді, коли важливіше сформулювати й зберегти партнерські взаємини між сторонами з довгостроковою перспективою взаємодії між ними.

Ділове спілкування постає у системі менеджменту як *засіб управлінського впливу*, покликаною змінити поведінку партнерів по взаємодії.

Вплив (у менеджменті) (англ. *influence*) – процес і результат прямих чи непрямих дій керівника, спрямованих на підлеглих та/або партнерів (індивідуумів, груп), що викликають зміну їхньої поведінки

Ефективність психологічного впливу керівника на підлеглих під час спілкування залежить від таких чинників:

- 1) знання керівником особливостей партнера по спілкуванню (культурно-освітні, національні, вікові, психологічні та професійні якості), на підставі яких вираховуються рівень професіоналізму співрозмовника, загальний рівень інтелекту, інформаційна обізнаність;
- 2) досконале знання змісту, предмету розмови;
- 3) уміння керівника об'єктивно оцінювати свої особистісно-ділові якості, компетентність щодо винесених для обговорення проблем;
- 4) володіння керівником технологічним інструментарієм риторики (красномовства), що зумовлює здатність доступно й логічно викладати свої думки, слухати і чути того, хто говорить, відстоювати власні погляди, здатність утримувати увагу співрозмовників, майстерно вести діалог;
- 5) здатності керівника прогнозувати наслідки комунікації (цит. за: Орбан-Лембрик, 2003: 424 – 428).

Культура ділового спілкування є запорукою поваги клієнтів і партнерів, створює атмосферу розуміння і взаємоповаги між керівником і підлеглими, сприяє успішній діловій співпраці.

5.1.3. Діалогічне спілкування як умова ефективної суб'єкт-суб'єктної взаємодії

«Глибини душі» людини, її буття (зовнішнє і внутрішнє) розкриваються лише у напруженому спілкуванні

М. М. Бахтін, філософ



Відповідно до типу зв'язків між учасниками взаємодії розрізняють монологічне і діалогічне спілкування.

Монологічне спілкування передбачає одностороннє спрямування інформації. Найчастіше це відбувається за позиційної нерівності партнерів по спілкуванню: один суб'єкт взаємодії є впливовою особою, що відрізняється активністю, усвідомлюваною метою і правом на її реалізацію; співрозмовник розглядається як пасивна особа, чий життєві і професійні завдання мають бути підпорядковані у площині суб'єкт – об'єктної взаємодії.

Монолог (давн.-грец. $\mu\acute{o}\nu\omicron\varsigma$ – один и $\lambda\acute{o}\gamma\omicron\varsigma$ – слово, вчення) – **монологічна форма спілкування**; форма мовлення, створена внаслідок активної мовленнєвої діяльності адресанта, розрахованої на пасивне і опосередковане її сприйняття адресатом (аудиторією)

Важливими ознаками монологу прийнято вважати зокрема такі:

- певна тривалість у часі, значно більша за тривалість репліки у діалозі;
- розгорнутість, що пояснюється певною відокремленістю від безпосередньої ситуації спілкування;
- підготовленість і керованість мовленнєвих висловлювань, їхня запланованість (наприклад, лекція, тематична доповідь тощо);

- структурованість, індивідуальна композиційна побудова та відносна смислова завершеність текстового повідомлення;
- однобічний характер висловлювань, не розрахований на негайну репліку співрозмовника.

Монологічному мовленню, на відміну від діалогічного, необхідно вчитися. Разом з тим універсальною умовою буття людини, формою становлення, розкриття та вираження її сутності є діалогічний тип відносин.

Діалогічне спілкування своїми витоками має усно-розмовну сферу, якій властивий принцип економії засобів мовленнєвого коду. Взаємодія у діалозі здійснюється на правах рівності суб'єктів комунікації: кожний учасник спілкування, адресуючи співрозмовнику інформацію, аналізуючи й усвідомлюючи його мотиви, мету, установки, сподівається на адекватну зворотну реакцію та ініціативу партнера по спілкуванню.

Діалог (грец. *Διάλογος* – розмова, бесіда) – **діалогічна форма спілкування**; двосторонній обмін інформацією, мовленнєвими актами (повідомленнями) між двома учасниками комунікації, які перебувають у безпосередньому зв'язку

Характерними особливостями діалогу є такі:

- процесуальна структура діалогу, рух інформації між двома учасниками спілкування;
- швидкий обмін репліками без попереднього обмірковування, їхня смислова взаємозалежність і зв'язність;
- лаконічність, чіткість реплік;
- ситуативна обумовленість висловлювань, що продукується у певному діалоговому середовищі й відображує стосунки, тональність взаємодії між партнерами по спілкуванню;
- особлива роль міміки, жестів та паралінгвістичних засобів (інтонації, тембру, тональності голосу, що можуть впливати на семантику слів, змінювати її або навіть цілком нейтралізувати).

Це варто знати!

Діалог є рівноправним суб'єкт-суб'єктним спілкуванням, яке має на меті взаємопізнання, а також самопізнання і саморозвиток його учасників.

Саме в діалогічному спілкуванні, на думку Михайла Бахтіна (1895 – 1975) та Олександра Ухтомського (1875–1942), виявляється унікальність людської особистості. За словами М. Бахтіна, тільки у спілкуванні, у взаємодії людини з людиною розкривається «людина в людині» як для інших, так і для себе.

Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія. Київ: Академвидав 2005. С. 175.

Діалогічна взаємодія передбачає реалізацію не лише інформаційного, а й психологічного контакту, пов'язаного із психічними властивостями, станом

партнерів по спілкуванню, що виражається у взаємсприйманні, взаєморозумінні взаємовпливі учасників комунікації.

Над цим варто подумати!

У науковому доробку М. М. Бахтіна діалог представлений як специфічна загальнолюдська реальність, що є не лише передумовою розвитку свідомості і самосвідомості людини, а також і основною формою їхньої реалізації, рушійною силою психогенезу. У діалозі людина конститує і розкриває себе як особистість, як суб'єкт самодетермінації, вільного самовизначення відносно дійсності, усвідомлюючи власну «самобутність, яка набуває свого повного і універсального вираження саме в процесі діалогу. Один голос нічого не завершує і нічого не вирішує. Два голоси – мінімум життя, мінімум буття». <...> Діалог інтерпретується як особлива форма взаємодії між рівноправними і рівнозначними свідомостями: усе вітальне [життєве – Н.Т.] за своєю сутністю діалогічне.

Токарева Н. М. Моделювання особистісних конструктів підлітків у вимірах освітнього простору. Кривий Ріг: ТОВ ВНП «Інтерсервіс», 2015. С. 238 – 239.

Основними принципами організації діалогу є емоційна та особистісна відкритість партнерів по спілкуванню, безоцінність та щирість вираження почуттів та станів, реалізація продуктивної рольової поведінки (Табл. 5.1.).

Таблиця 5.1.

Рольова поведінка учасників діалогу

Умовні рольові функції	Опис рольової поведінки
Генератор ідей	Продукує оригінальні ідеї і пропозиції, фантазує і мріє вголос, порівнює і проводить аналогії
Презентатор (організатор)	Прагне конструктивно вирішити проблему, підхоплює ідеї Генератора або інших співрозмовників, розвиває їх, забарвлює деталями, спонукає інших до дій
Коментатор	Пропонує варіанти реалізації ідеї, уточнює деталі, проявляє методичність і послідовність, піклується про необхідні ресурси
Критик (контролер)	Критикує, вказує на слабкі місця і перешкоди, скрупульозно аналізує ідеї
Захисник (координатор)	Долає критику, усіх підтримує і вислуховує, згуртовує учасників, долучається до всього, прагне згоди і взаєморозуміння
Фасилітатор (керівник)	Слідкує за черговістю виступів, дотриманням правил (наприклад, не перебивати співрозмовника), спрямовує обговорення у конструктивному або новому напрямку, активно вислуховує, узагальнює точки зору, намагається зрозуміти потреби кожного

У діалозі партнери по комунікації утворюють спільний психологічний простір і часову протяжність, прагнуть створити єдине емоційне «спів-

буття», в якому вплив (у загальному об'єктному монологічному сенсі цього поняття) перестає існувати, поступаючись місцем психологічній єдності суб'єктів, в якій розгортається творчий процес взаєморозкриття і взаєморозвитку, створюються умови для самовпливу і саморозвитку (Г.О.Ковальов).

Діалогічне спілкування дозволяє людині відкрити відмінну від власної реальність – реальність іншої людини, її почуттів, уявлень, думок. Водночас діалогічна модель спілкування у царині ділових (і зокрема – управлінських) стосунків є продуктивною формою організації взаємодії: діалог передбачає визнання за співрозмовником права на власну думку, власну позицію, яку він має обґрунтувати.

Часто діалогічне спілкування називають гуманістичним спілкуванням, яке передбачає ставлення до іншої людини як до цінності, неповторної індивідуальності. Діалогічне спілкування характеризується такими ознаками (К. Роджерс):

- *конгруентність* (лат. *congruentia* – відповідність, узгодженість) партнерів по спілкуванню. Передусім йдеться про відповідність і усвідомлення соціального досвіду, засобів спілкування учасників взаємодії;
- *довірливе сприймання* особистості партнера по спілкуванню; при цьому неактуальним є оцінювання якостей і рис співрозмовника;
- *сприймання партнера по спілкуванню як рівного*: кожний з учасників взаємодії має право на власну точку зору і рішення. Йдеться не про посадову рівність партнерів (зокрема в ситуаціях ієрархічного підпорядкування «керівник – підлеглий»), а про рівність людей як суб'єктів життєтворення;
- *проблемний, дискусійний характер* спілкування: розмова має розгортатися на рівні суб'єктивних позицій, а не на рівні догм;
- *персоніфікований характер* спілкування із позиції власного «Я» («Я так думаю», «Я переконаний» тощо).

Партнери по спілкуванню у ситуації діалогу утворюють спільний психологічний простір, часову тривалість, єдину емоційну подію, коли вплив знецінюється, поступаючись місцем психологічній єдності суб'єктів, у якій розгортається творчий процес взаєморозкриття, виникають умови для саморозвитку. Діалогічність спілкування передбачає визнання за співрозмовником права на власну думку, позицію, яку він мусить обґрунтувати.

Діалогічні відносини є оптимальним психологічним фоном організації контактів, якого мають прагнути люди і який за адекватної зовнішньої репрезентації та внутрішнього прийняття забезпечує взаєморозкриття суб'єктів спілкування.

5.2. Соціально-психологічні аспекти управління динамічними груповими процесами

Соціальні групи (організації) існують лише з одної причини: щоб допомогти людям здійснити те, що наодинці кожному було б не під силу.

Р. Уотермен



Здійснення функціональних сценаріїв управлінської діяльності та міжособистісної взаємодії відбувається у конкретному соціокультурному середовищі, у різноманітних об'єднаннях. Побудовування стосунків у системі «людина – група» є одним із надважливих вимірів управлінської діяльності.

5.2.1. Сутнісні характеристики соціальної групи

Група – відносно стійка спільнота людей, що існує в єдиному просторі і часі й об'єднує суб'єктів, залучених до типових для них різновидів і форм діяльності та систем ділових (та/або міжособистісних) відносин

Загальними характеристиками соціальної групи визнано зокрема такі:

- спрямованість групи, що охоплює соціальну цінність прийнятих групою цілей, мотивів діяльності, ціннісних орієнтацій і групових норм;
- організованість групи, виявами якої є здатність групи до самоврядування та інтегративність як міра згуртованості, єдності осіб у групі на противагу роз'єднаності;
- соціально-психологічний клімат групи, що означає самопочуття кожної конкретної особистості у групі, її задоволеність групою, комфортність перебування в ній;

- референтність – ступінь прийняття індивідами групових еталонів і лідерство – ступінь провідного впливу окремих осіб на групу загалом у розв’язанні важливих для неї завдань;
- інтелектуальна активність і комунікабельність, які виражають характер міжособистісного сприйняття, утвердження взаєморозуміння, здатність знаходити спільну мову;
- емоційна комунікабельність, свідченням якої є міжособистісні емоційні зв’язки, задоволення соціальної потреби в емоційно насичених контактах;
- вольова комунікабельність – здатність групи протистояти впливам інших груп, обставин, стійкість до стресу, надійність в екстремальних ситуаціях, спрямованість і наполегливість у конкурентних умовах (Орбан-Лембрик, 2003: 248 – 249).

Важливою умовою та основною ознакою існування соціальної групи є психологічний зміст спільної діяльності.

Психологічний зміст спільної діяльності – сукупність цілей, завдань та операцій, які сприяють задоволенню основних мотивів спільної діяльності групи, реалізації потреб та соціальних цінностей членів групи

Становлення, функціонування та розвиток групи залежать від психологічних властивостей її діяльності. Спільна активність членів групи може реалізовуватися на двох змістових рівнях виконуваної діяльності:

- діяльності, спрямованої на досягнення основної (продуктивної) мети, заради якої була створена група (організація) – *інструментальної діяльності*;
- діяльності, зорієнтованої на підтримання внутрішньої групової цілісності: згуртування, попередження та/або розв’язання конфліктів, розвиток емоційних контактів – *експресивної діяльності*.

З огляду на конфігурацію позицій індивідів – членів групи – розрізняють горизонтальні та вертикальні групові структури. *Горизонтальні групові структури* визначають позиції членів групи в системах відносин, сформовані на основі симпатії чи антипатії (структура емоційних переваг – соціометрична структура), ступеня психологічного впливу (структура влади), руху інформації у групі (комунікативна структура). Вертикальні групові структури означають сукупність позицій членів групи в системі офіційних відносин, покликаних забезпечувати досягнення інструментальних цілей, і вибудовуються на рівнях офіційних та неофіційних відносин.

Життєдіяльність соціальної групи передусім розглядається крізь призму передбачуваних взірців поведінки (групових очікувань), що впорядковують діяльність та поведінкові сценарії членів групи.

Групові очікування або експектації (від англ. *expectation* – очікування) – відносно усталена сукупність уявлень щодо поведінки членів групи у певній ситуації

Групові очікування трактуються і як різновид соціальних санкцій, що є психологічною формою заохочення нормативності й покарання не нормативності поведінки членів групи.

Групові санкції (від англ. *sanctio* – непорушна постанова) – сукупність механізмів та засобів, за допомогою яких група стимулює нормативну поведінку, впливає на дотримання індивідами прийнятих групою норм і цінностей

Становище індивіда у групі визначають його *статус* (позиційний ранг у структурі групи) та *соціальні ролі* – соціально задані функції (наприклад, керівник, лідер, організатор, підлеглий, виконавець тощо), реалізація яких розгортається у двох аспектах: соціальному і психологічному.

На це варто зважати!

Соціометрична структура соціальної групи – це сукупність сурядних позицій членів групи в системі внутрішньогрупових міжособистісних переваг: система переваг і нехтування, емоційних симпатій та антипатій між членами групи. Назву структура отримала за назвою методу її діагностики – *соціометрії* (від лат. *societas* – суспільство і грец. *metreo* – вимірюю; буквально «соціальне вимірювання»), що набула популярності у психології після появи у 1934 році роботи американського психолога Джекоба Морено (1892–1974) «Хто виживе?», в основу якої покладено принцип соціального вибору.

Згідно із соціометричними вимірюваннями означається система внутрішньогрупових переваг і формуються статусні позиції членів групи, що зумовлюють статусну ієрархію групи, в якій виокремлюють:

- соціометричні «зірки» – особи, які є найбільш емоційно привабливими для членів групи і які отримують найбільше позитивних виборів; найбільш високостатусні члени групи;
- «наближені» до «зірок» – високостатусні члени групи, які отримують достатню кількість позитивних виборів (більше за середню кількість у групі) і майже не мають негативних виборів;
- «знехтувані» – середньостатусні члени групи, які мають значну кількість негативних виборів від членів групи й мало позитивних виборів (менше за середню кількість у групі);
- «ізолювані» – низькостатусні члени групи, у яких відсутні будь-які вибори, як позитивні, так і негативні;
- «ізгої» – низькостатусні члени групи, які не мають за результатами соціометрії позитивних виборів, а лише негативні

Соціальний аспект рольової поведінки містить в собі ті рольові очікування і приписи, що диктуються уставом групи (організації) і недотримання яких призводить до соціальних наслідків (наприклад, до

негативних санкцій).

Психологічний аспект соціальної ролі означає виміри суб'єктивного трактування членами групи своїх ролей, що може не співпадати із формалізованими соціальними очікуваннями і приписами. Це неспівпадіння може спричиняти внутрішній дискомфорт, напруження, фрустрацію виконавців; в оптимальному (неконфліктному) варіанті таке неспівпадіння є підґрунтям імпровізаційності у виконанні соціальної ролі, проявом творчої індивідуальності людини.

Над цим варто подумати!

Варто зважати, що соціометричний статус члена групи – величина досить стала. Вона не лише фіксовано зберігається у певній конкретній групі, але й часто «переходить» із людиною до іншої групи. Це пов'язано з тим, що людина звикає виконувати соціальні ролі, приписані їй згідно із постійною статусною позицією. У поведінці закріплюються звичні форми реагування на слова і вчинки інших. Міміка, жести та інші невербальні реакції також «підлаштовуються» під певну роль. Потрапляючи до іншої групи, людина продовжує виконувати вивчену нею роль або ж звичну для неї роль відображають неусвідомлювані елементи поведінки. А члени групи сприймають запропонований рольовий сценарій і відповідним чином ставляться до новачка.

Закономірно постає питання, як можна вплинути на статус члена групи, забезпечити його позитивну динаміку? Серед способів, які може використовувати керівник (або лідер) соціальної групи, варто зважати на такі, як-от:

- основна умова, що забезпечує динаміку статусів членів групи, – створення різноманітних форм групових діяльностей, які потребують від своїх виконавців перерозподілу функцій і обов'язків, різних форм управління, розкриття і реалізації різних особистісних можливостей і ресурсів. Це дозволяє кожному члену групи знайти форму активності, що підвищила б його груповий статус і змінила б ставлення до нього інших учасників спільної діяльності та/або спілкування;
- для підвищення статусу знехтуваного або ізольованого члена групи можна застосовувати прийом, який умовно названо «відблиском зірки». Його сутність полягає в тому, що високо статусному члену групи дається доручення у співпраці із низько статусним виконати важливе для групи завдання. При оцінюванні успішності спільної діяльності варто наголосити на ролі аутсайдера, що може змінити ставлення до нього групи;
- системний психологічний аналіз причин низького статусу конкретного члена групи: причиною можуть бути певні особистісні властивості людини, особливості або традиції сімейного устрою, низька самооцінка, спричинена негативним досвідом спілкування або діяльності тощо.

Загалом, задля розвитку особистості, для людини доцільним є періодично «змінювати» або «модифікувати» свій статус, що дозволяє напрацьовувати більш гнучкі і більш продуктивні стратегії соціальної поведінки, формувати досвід конструктивної взаємодії та усвідомлення сенсу власних вчинків та вчинків інших людей

Визначаючи сутнісні характеристики управління соціальними групами,

варто усвідомлювати, що поняття групи охоплює різні аспекти діяльності людини, тому види груп диференціюються за різними логічними критеріями. Водночас кожна організація є поліструктурним утворенням, в якому інтегровано різні типи груп: організаційно-управлінських, соціальних, соціально-демографічних, функціональних, професійно-кваліфікаційних, комунікативних тощо. Керівникам організації потрібно чітко усвідомлювати і знаходити баланс очікувань і запитів представників усіх груп.

Залежно від рівня формалізації соціальної групи розрізняють:

- 1) *формальні (офіційні, узаконені) групи (організації)* – об'єднання людей, пов'язаних між собою офіційними домовленостями про права та обов'язки (наприклад, освітні або бізнесові організації, державні та міжнародні інституції тощо); вони реєструються в державних інституційних органах у встановленому законом порядку та можуть мати (або не мати) статусу юридичної особи.

Основною функцією формальних організацій є виконання нормативно визначених завдань та досягнення цілей організації. Відносини між людьми в таких організаціях регулюються штатним розписом, статутом або іншими нормативними документами: законами, постановами, наказами, розпорядженнями. Ділові контакти між членами формальних груп допускають супідрядність або рівність ролевих позицій, більшу або меншу відповідальність за виконання робочих завдань;

- 2) *неформальні групи* – об'єднання людей, не пов'язаних між собою офіційними домовленостями про права та обов'язки (наприклад, інститути сім'ї, об'єднання осіб за інтересами, групи приятелів та інших неформальних відносин).

Неформальні організації не реєструються у державних інституціях та не ведуть фінансово-господарську діяльність, спрямовану на отримання матеріального прибутку, вони виникають та формуються стихійно на підставі симпатії, близькості поглядів, інтересів, переконань, компетентностей окремих особистостей.

Причинами, які спонукають людей вступати в неформальні відносини всередині формальних організацій, є:

- потреба у спілкуванні – бажання отримувати інформацію, недоступну через офіційні канали комунікації, і навіть брати участь у обміні цією інформацією; зазвичай, неофіційна інформація має форму чуток, припущень тощо;
- симпатія – прагнення людини бути ближчими до тих осіб, яким вона симпатизує;
- потреба у причетності – бажання людини бути причетним до діяльності свого колективу, колег, друзів, зокрема й позаформальних обов'язків;
- прагнення до взаємодопомоги – спроби отримати допомогу у вирішенні своїх виробничих завдань та особистих проблем від колег та товаришів. Це стає особливо актуальним тоді, коли адміністрація або

ухиляється, або виявляє нездатність надати офіційну допомогу співробітникам;

- самозахист – реалізація потреби у безпеці з допомогою єдності. Співробітники вважають (і часто справедливо), що об'єднання в неформальну групу підвищує їхню силу і дозволяє впливати на керівництво.

Неформальні соціальні групи в організаціях мають такі соціально-психологічні особливості:

- 1) реалізація соціального контролю; неформальні групи в організації здійснюють соціальний контроль над своїми членами шляхом встановлення певних норм – фіксованих в організації групових еталонів прийнятної і неприйнятної поведінки. У ряді випадків соціальний контроль, що здійснюється неформальною організацією, позитивно впливає на функціонування формальної організації;
- 2) тенденція до опору змінам; серед інших причин це пояснюється тим, що зміни можуть нести загрозу подальшому існуванню неформальних груп;
- 3) групування навколо неформальних лідерів, які відрізняються від формальних лідерів-керівників відсутністю офіційних повноважень. Однак неформальні лідери часто мають більше можливостей виявляти лідерські якості поза своїми функціональними обов'язками та офіційними міжособистісними контактами, сфера впливу неформального лідера часто виходить за адміністративні рамки формальної організації.

В умовах реального функціонування організації формальні та неформальні стосунки поєднуються; для будь-якої формальної організації важливо дотримуватися балансу між формальною та неформальною структурами, не допускаючи домінування неформальних груп. Відповідно, завдання керівника передбачають зокрема таке, як-от:

- усвідомити і прийняти факт існування неформальної групи (або й груп) в організації;
- з'ясувати причини появи і спрямованість дій неформальної групи (груп);
- означити потенційну цінність (соціальну, соціокультурну, психологічну тощо) наявності неформальної групи (груп) в організації;
- виявити неформальних лідерів і порозумітися з ними;
- об'єднати цільові установки неформальної та формальної груп в організації.

Відповідно до ступеня довільності входження людини в групу, її участі у життєдіяльності, розв'язанні спільних завдань та досягненні мети, а також

свободи виходу з неї малі соціальні групи поділяють на *відкриті* – передбачають широкі можливості членства, ініціативу людини у функціональному форматі групи, і *закриті*, що жорстко регламентують членство і внутрішню групову поведінку.

Зважаючи на значущість групи для людини, малі соціальні групи поділяються також на *групи членства* та *референтні* (еталонні) групи. *Група членства* визначається як мала контактна група, до якої долучена конкретна особа і яку вона завжди оцінює з позицій реалізації своїх можливостей, соціальних позицій, рівня домагань та самооцінки. Тоді як *референтна група* постає у світосприйманні людини як бажаний орієнтир, еталонний взірець.

Референтна група (від лат. *referens* – повідомляє) – реальне або умовне об'єднання осіб, які розглядаються конкретною людиною як важливе коло спілкування із яким суб'єкт діяльності співвідносить себе як із еталоном і на норми, думки, цінності й оцінки якого орієнтується у своїй поведінці та самооцінці

Референтна група виконує передусім дві *функції*:

- 1) **нормативну**: референтна група постає джерелом норм поведінки, соціальних установок і цінностей особистості, а отже впливає на формування мотиваційних настанов людини;
- 2) **порівняльну**: референтна група є для людини еталоном-взірцем, за допомогою якого особа може оцінити себе та інших (за певними критеріями: інтелект, талант, професіоналізм тощо); ця функція впливає на особливості сприймання особою себе та інших людей.

5.2.2. Специфіка туристських груп

Першою емпіричною реальністю для людини є мала соціальна група, а відносно організації та управління в туризмі – туристська група.

Мала група – невелика за чисельністю спільність, члени якої безпосередньо контактують між собою, об'єднані спільною метою та завданнями, що є передумовою їхньої взаємодії, взаємовпливу, спільних норм, процесів та інтересів, міжособистісних відносин і тривалості існування групи

Кількісно мала соціальна група зазвичай визначається у діапазоні від 2 – 3 до 30 – 40 осіб.

Саме в малих соціальних групах переважно відбувається ефективне спілкування і взаємодія людей в різних видах діяльності; в них можливі безпосередні активні контакти, зорієнтовані на вирішення ділових, побутових, спеціальних професійних питань. Це пов'язано з тим, що:

- мала група тлумачиться як цілісна система, утворена із певної множини відносно незалежних (автономних) елементів – конкретних людей;

- властивості групи як системи не тотожні простій сумі властивостей осіб, які її складають; група є особливим якісним утворенням;
- основним об'єктом аналізу при вивченні малих груп є особливості взаємозв'язків людей, що обумовлюють ефективність цілісного функціонування всієї групи у вирішенні спільних завдань (Бандурка & etc, 1998: 84 – 85).

В системі управління мала соціальна група розуміється як *колективний суб'єкт діяльності*, провідну роль в структурі якого відіграють інформаційні зв'язки між членами групи, котрі визначаються її функціональною організацією.

Однією із форм існування малої соціальної групи у царині туризму є туристська група.

Туристська група – мала соціальна група, сформована з осіб, які об'єднуються на добровільних засадах спільними інтересами та метою, мають відповідний вік, туристський досвід і готові до здійснення запланованої туристської подорожі (походу)

Розглядаючи соціально-психологічну складову туризму, слід враховувати, що це є груповим (а часто й командним) видом активності, де від чіткої та злагодженої внутрішньогрупової взаємодії залежить не лише якість результату, але й безпека учасників (особливо це стосується спортивного туризму, що належить до екстремальних видів спорту). А тому управління туристською групою потребує від керівника усвідомлення ознак неформальної соціальної групи.

Успішна організація і проведення походу багато в чому залежать від чисельності групи. Оптимальна чисельність групи для походів різної категорії складності становить 6 – 15 осіб; це забезпечує маневреність групи, дотримання графіку руху, дозволяє організувати проходження складних ділянок маршруту, швидко подолання природних перешкод, обладнати місце ночівлі, а в разі необхідності – забезпечити допомогу травмованому учаснику походу та/або його транспортування.

Функціонування туристської групи передбачає утвердження складної системи організації та розподілу соціальних ролей, що регламентує обов'язки і відповідальність членів групи. Формальні ролі менеджменту у туристській групі пов'язані з офіційними позиціями, що забезпечують життєдіяльність групи і досягнення нею основних цілей; юридично встановлені обов'язки керівника туристської групи виконує керівник групи, а за необхідності – його заступник. Також характерними для туристських груп є функціональні ролі, які на засадах добровільності та самоорганізації покладаються на членів групи за результатами внутрішньогрупової домовленості; такі ролі можуть бути тимчасовими (на час конкретного переходу) або постійними: наприклад, завгосп, медик, фотограф, літописець, замикаючий, чергові тощо.

Наявність широкого спектру ролей у туристичній групі призводить до

активного залучення всіх її членів до міжособистісної та ділової комунікації, а надаючи сфери відповідальності, сприяє формуванню навичок взаємодії й усвідомленню принципів командної єдності. Спрямованість на формування командного духу та взаємодію членів туристської групи призводить до розвитку таких якостей особистості, як дисциплінованість, почуття обов'язку та відповідальності, товариствськість, вимогливість до себе та до інших в інтересах колективу тощо.

Це варто знати!

Мотивація вибору туристської подорожі (час, тривалість, напрямок, вид, витрати, характер діяльності) – є найважливішою характеристикою, яка впливає на поведінкові ініціативи туриста при плануванні ним відпочинку, виборі, придбанні і здійсненні туру <...>. Мотиви певною мірою зумовлюють поведінку людини в якості покупця туристичного продукту, впливаючи на вибір практично всіх його складових елементів. Не всі туристські мотиви можуть бути чітко сформульовані і визначені, але їх можна систематизувати.

Залежно від мети подорожі розрізняють такі види туризму:

Рекреаційний туризм, що передбачає відновлення фізичних і психічних сил через активний відпочинок, оздоровлення шляхом поєднання помірних фізичних навантажень і сприятливого впливу навколишнього середовища, профілактику хвороб природними чинниками (кліматом, мінеральними водами, лікувальними грязями). Серед найбільш популярних видів рекреаційної діяльності виділяються: прогулянково-споглядальна рекреація; курортне оздоровлення; прийняття повітряних і сонячних ванн; купання.

Пізнавальний туризм – подорожування з метою ознайомлення з історико-культурними, археологічними та архітектурними визначними місцями, відвідання музеїв, картинних галерей, театрів, фестивалів тощо. Процес пізнання цих об'єктів часто відбувається на екскурсіях, тому цей вид туризму ще називають *екскурсійним*.

Спортивний туризм – подорожування людей із метою зайняття спортом для активного відпочинку, поліпшення загальної фізичної підготовки, вдосконалення спеціальної технічної й методичної підготовки з певних видів спорту, практичного застосування знань і навичок із тактики і техніки туризму. Крім того, спортивний туризм дозволяє під час виконання нормативів отримати спортивні розряди і звання. Спортивний туризм поділяється на такі види: *пішохідний, гірський, лижний, водний* (сплав і гребля на плотах і човнах), *велосипедний*, спортивно-технічний (*мотоциклетний і автомобільний*)

Діловий туризм, що охоплює людей, які подорожують зі службовою або професійною метою відповідно до спеціальних робочих програм або знаходяться у відрядженні.

Релігійний туризм передбачає подорожування з метою задоволення духовних потреб вірян, паломництво.

Екологічний туризм передбачає спілкування з природою, пізнання її об'єктів і явищ, активний відпочинок; ґрунтується на видах рекреаційної діяльності, які передбачають мінімальне втручання в навколишнє середовище, зорієнтовані на пізнання рослинного і тваринного світу, ознайомлення з унікальними об'єктами неживої природи.

Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму: навч. посіб. Київ: Знання, 2009. С. 48 – 56.

У створенні позитивного психологічного клімату в туристській групі активна роль належить керівникові походу (та/або інструктору, тренеру), за умови підтримки його всіма учасниками. Найбільш важливими психологічними факторами в такому колективі є емоційна стабільність, цілеспрямованість, оптимістична реакція на труднощі, взаємодопомога, авторитет керівника.

Об'єднання осіб у туристські групи здебільшого відбувається на засадах спільної трудової або навчальної діяльності, місця проживання, споріднення інтересів, дружніх та/або приятельських стосунків.

На це варто зважати!

Суттєво впливає на мотивацію вибору форми туризму соціальна приналежність (соціальні ролі) особи.

Розрізняють такі соціальні групи споживачів туристичних послуг:

- *робітники і службовці.* Зайняті монотонною роботою, вони схильні до обрання активного відпочинку і становлять значний контингент туристів. У розвинених країнах мають чітко фіксовану трудовим договором відпустку і можуть заздалегідь планувати туристичну поїздку;
- *учні та студенти.* В силу своїх вікових і соціальних особливостей та характерних у зв'язку з цим прагнень до розширення і підтвердження знань становлять переважну частину груп пізнавального туризму;
- *пенсіонери.* У більшості країн мають пільги і дотації, використання яких в умовах обмежень кліматичного характеру дозволяє їм здійснювати туристські поїздки в «середній» і «низький» сезони;
- *фермери та працівники підсобних господарств.* Через відсутність чітко регульованої відпустки або можливості виділення часу на відпочинок є виключно несприятливою для туризму групою. У західних країнах фермери складають туристський контингент в «середній» і «низький» сезони, а також у зимовий час.

Психологія туризму: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів / укладачі: О. П. Крупський, О. В. Шевяков, О. М. Ярошкевич, Н.О.Євдокимова. Дніпропетровськ : ДГУ, 2015. С. 94.

Вагомим чинником утворення туристських груп є також приналежність споживачів туристичних послуг до певної вікової групи; особливо продуктивними у здійсненні туристичних задумів є групи однолітків, що відрізняються високою активністю й обирають передусім групові форми подорожування.

Групи однолітків – це умовне неформальне утворення, пов'язане із певною віковою групою осіб, об'єднаних системою стосунків, спільними цінностями або ситуативними інтересами («МИ-почуттям»).

Групи однолітків частіше за все утворюються на підставі просторової близькості долучених осіб, співпадіння індивідуальних інтересів та

ситуативних факторів.

На це варто зважати!

Коли ми вживаємо поняття «вік», то не завжди усвідомлюємо його неоднозначність.

Варто розрізняти такі формати вікової приналежності людини:

- *хронологічний* – прожита конкретним індивідом кількість років;
- *фізіологічний* – ступінь фізіологічного та фізичного розвитку людини;
- *психічний* – ступінь розвитку психіки (і зокрема – свідомості людини);
- *соціокультурний* – ступінь оволодіння культурою даного суспільства;
- *інтелектуальний вік*, що вимірюється рівнем розвитку когнітивних та ментальних процесів;
- *рекреаційний* – ступінь відповідності способів проведення дозвілля особою статистично типовій дозвіллевій поведінці певної вікової групи тощо.

Ці вікові маркери часто не співпадають у конкретної людини. Тож це варто враховувати, говорячи про групи однолітків, тому що в одній групі можуть об'єднуватися особи одного хронологічного віку, у яких співпадають й суб'єктивно важливі для них інші вікові ознаки. Разом з тим до них можуть доєднуватися особи з іншим хронологічним віком, але із суголосним рівнем інтелектуального, психічного або рекреаційного віку

Функції групи однолітків можуть бути означені такими ознаками:

- долучення до культури певної спільноти, до стандартизованих у ній норм і правил поведінки;
- научіння статево-рольовій поведінці (шляхом демонстрації зразків поведінки, притаманних представникам певної статі і засудження невідповідностей);
- научіння поведінці, що відповідає етнічній, релігійній, регіональній, соціальній, професійній приналежності членів групи;
- допомога членам групи у досягненні автономії від суспільних, вікових та соціальних страт;
- створення умов для розвитку самосвідомості, для самовизначення, самореалізації та самоствердження.

У процесі спілкування з однолітками у людини (а особливо у підлітків, у юнацтва) складаються певні погляди, засвоюються соціокультурні, моральні норми і цінності завдяки ідентифікації (ототожнення) себе з групою і некритичного сприймання домінантних для певної групи поглядів, відношень, норм.

Група однолітків постає як специфічна (неофіційна, неформальна) соціальна організація, котра сприймається її членами як екологічна

ніша, де відбувається самовизначення і самореалізація «тут і тепер».

На це варто зважати!

Люди змінюють ставлення до туризму з віком. Мотивація вибору подорожі значною мірою залежить від віку особи і самостійності в прийнятті рішення:

- діти дошкільного віку, подорожують з батьками, рішень самостійно не приймають, але можуть чинити тиск на батьків або осіб, які їх супроводжують. Концепція туризму (відпочинку) орієнтована передусім на потреби дитини;
- школярі в основному фінансово залежні, мають обмежену самостійність, найчастіше подорожують у складі груп, відрізняються високою допитливістю. Відрізняються орієнтацією на пізнавальний та активний відпочинок;
- молодь, студенти, як правило, мають достатню освіту, високу вимогливість до задоволення пізнавальних потреб, активного відпочинку, схильні до самостійності, надають перевагу індивідуальному або самодіяльному туризму; комунікабельні, з яскраво вираженими пригодницькими мотивами;
- туристи 25–35 років: зазвичай сімейні, з малолітніми дітьми, пов'язані необхідністю закріплення свого становища в суспільстві, службовою кар'єрою. На відпочинок виділяють мало часу і коштів, спрямовуючи їх в основному на зміцнення фінансового стану сім'ї;
- туристи 35–50 років воліють обирати активний, менш пізнавальний, проте більш спокійний відпочинок, частіше без дітей і без партнера. Як правило, забезпечені, знають ціну грошам і розвагам. Основний мотив – за свої гроші отримати відмінний відпочинок, адекватний вкладеним коштам і життєвому досвіду;
- туристи від 50 років і старше. За рідкісним винятком, відзначаються відносно слабкими фізичними можливостями, схильні до нездужання. Їм показані суттєві кліматичні обмеження. Воліють обирати пізнавальний відпочинок, як правило, поза сезоном, а також опосередковано пов'язаний із лікуванням.

*Психологія туризму: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів
/ укладачі: О. П. Крупський, О. В. Шевяков, О. М. Ярошкевич,
Н.О.Євдокимова. Дніпропетровськ : ДГУ, 2015. С. 92.*

Спілкуючись у таких групах, людина може вирішити свої сумніви, утвердитися в правоті своїх умовиводів. Адже, як влучно наголошував фундатор швейцарської наукової школи когнітивного розвитку Жан Піаже, самі собі ми охоче віримо на слово, і лише у процесі спілкування виникає необхідність у перевірці і підтвердженні думки.

Групи однолітків створюють умови для самореалізації, спілкування в них часто відрізняється психологічною і змістовною багатоплановістю. В ньому можуть поєднуватися такі здавалося б несумісні компоненти, як філософський діалог, висока символіка сенсів, авантюрна фантастика і примітивний натуралізм (М. Бахтін). Кожний із цих компонентів може мати

різний рівень змістовності, відповідно до рівня розвитку членів групи.

Основними сферами активності особи у малій соціальній групі (і зокрема – у туристській) є спільна діяльність і спілкування (Рис. 5.7.)

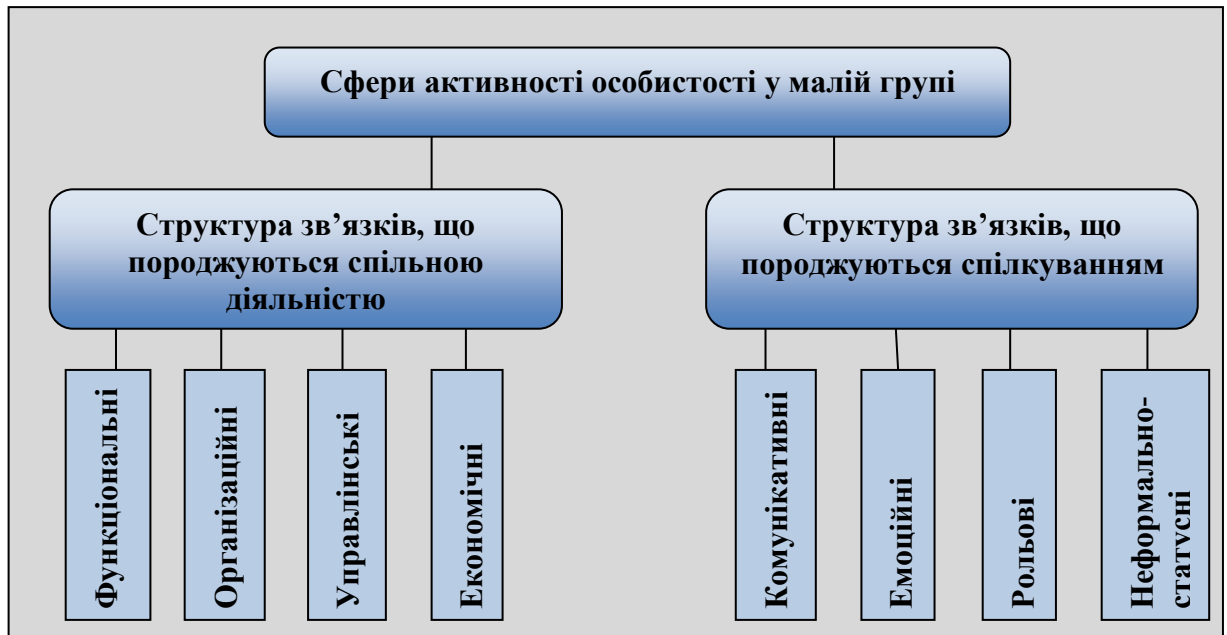


Рис. 5.7. Система зв'язків діяльності і спілкування у малій групі

Успішність реалізації функціонального ресурсу туристської групи визначається передусім компетентнісними властивостями і авторитетністю керівника, який покликаний організовувати групу, скеровувати її діяльність із урахуванням динамічних аспектів її розвитку.

5.2.3. Динамічні процеси у групах



Кожна соціальна група відрізняється динамікою соціально-психологічних процесів, які забезпечують її формування, функціонування та розвиток та відтворюють цикл життєдіяльності групи. Групова динаміка

охоплює всі види взаємодії у групі: йдеться про такі процеси, як розвиток групи, групова згуртованість, спрацьованість, прийняття групових рішень, реагування на інші групи тощо.

Групова динаміка (грец. *δύναμις* – сила) – це сукупність процесів, що відбуваються в соціальній групі і характеризують її з огляду руху, розвитку та функціонування; динаміка групи передбачає якісні зміни, що забезпечують її перехід з одного рівня на інший рівень життєвого циклу групи

Механізми групової динаміки забезпечують збалансованість між силами розвитку і стабілізації групи. До психологічних *механізмів групової динаміки* зараховують (див., наприклад: Орбан-Лембрик, 2003: 303 – 305) такі, як-от:

1) *Механізми розвитку:*

- *ідіосинкразійний* (від грец. *idios* – особливий, незвичний та *synkrasis* – змішування) *кредит лідера* – своєрідний дозвіл групи керівнику (та/ або лідеру, іншим високостатусним особам) на дії, вчинки, що відхиляються від групових норм: схвалення експериментування з новими можливостями, впровадження інновацій, нових форм міжособистісної взаємодії. Цей механізм сприяє створенню передумов для переходу групи на вищий рівень розвитку;
- *нормативний вплив меншості*; цей механізм сприяє зростанню пізнавальної активності членів групи, нерідко призводить до зміни групових завдань, способів досягнення мети;
- *розв'язання внутрішньогрупових суперечностей* (між потенційними можливостями групи та її актуальною діяльністю; між прагненням членів групи до самореалізації та самоствердження та посиленням тенденцій входження особистості до групової структури, інтеграції з групою; між реальною поведінкою лідера і очікуваннями його послідовників). Конструктивний характер вирішення конфліктних ситуацій забезпечує групі потенційну можливість розвитку, удосконалення форм і методів роботи;
- *ефекти поляризації і зсуву до ризику*, що виникають у процесі прийняття групового рішення; сприяють обміну думками, обговоренню суперечностей, дозволяють зважати на варіанти вибору під час групової дискусії.

2) *Механізми стабілізації:*

- *конформізм* (від лат. *conformis* – подібний, схожий) – усвідомлене або неусвідомлене підкорення особистості реальному або уявному тиску групи; поступливість, що виявляється у змінненні поглядів та поведінки особистості під

впливом позиції більшості. Конформізм сприяє стабілізації групової динаміки, підпорядковуючи індивідуальні реакції, оцінки, вчинки груповим;

- *наслідування* – прийняття і активне відтворення групою зовнішніх особливостей та моделей поведінки інших людей (передусім лідерів); механізм є продуктивним зокрема в ситуаціях невизначеності, коли процес оволодіння новими функціями, засвоєння певної навички утруднений;
- *сумісність і спрацьованість членів групи*, що породжують стійкі відносини у групі.

Механізми групової динаміки зумовлюють дві протилежні тенденції функціонування соціальної організації людей – інтеграцію та диференціацію групи, що мають своїм наслідком нерівномірність її розвитку.

Процес розвитку групи

Кожна соціальна група у своєму розвитку проходить різні етапи (стадії), які різняться характером домінантних тенденцій функціонування та міжособистісних взаємин. Утворення групи є процесом її формального виникнення, об'єднання людей, які інтегрують у групу свої індивідуальні властивості, особистісні устремління, життєвий досвід взаємодії і розв'язання групових завдань.

На сьогодні в науковій літературі співіснують різноманітні підходи до опису рівнів розвитку соціальних груп, серед яких вартують уваги зокрема напрацювання американського психолога **Брюса Такмена**.

Біографічна довідка



Брюс Уейн Такмен

(Bruce W. Tuckman; 1938 (Нью-Йорк) – 2016) – американський психолог, відомий своїми дослідженнями групової динаміки, які виконувалися за замовленням Міністерства оборони США (1965 – 1977).

Почесний професор викладав і здійснював дослідження в інститутах та дослідницьких центрах: Політехнічному інституті Ренсселера (Rensselaer Polytechnic Institute), Університеті Принстона (Princeton University), Морському науково-дослідницькому медичному інституті (NMRC), у Державному університеті Огайо (Ohio University). Автор 18 монографій і 100 науково-дослідницьких статей.

У 1965 році опублікував модель розвитку соціальної групи (forming–storming–norming–performing), у 1977 році додав ще одну стадію – стадію розпуску (або перерви у розвитку) групи (Adjourning)

Розглядаючи динаміку групи, Брюс Такмен зосередився на *двовимірній моделі її розвитку*, виокремлюючи дві сфери (виміри) функціонування групи: *інструментальну* (ділову) сферу, пов'язану із розв'язанням групового завдання, та *експресивну* (емоційну) сферу, що висвітлює міжособистісний контекст розвитку групової структури (Рис. 5.8.).

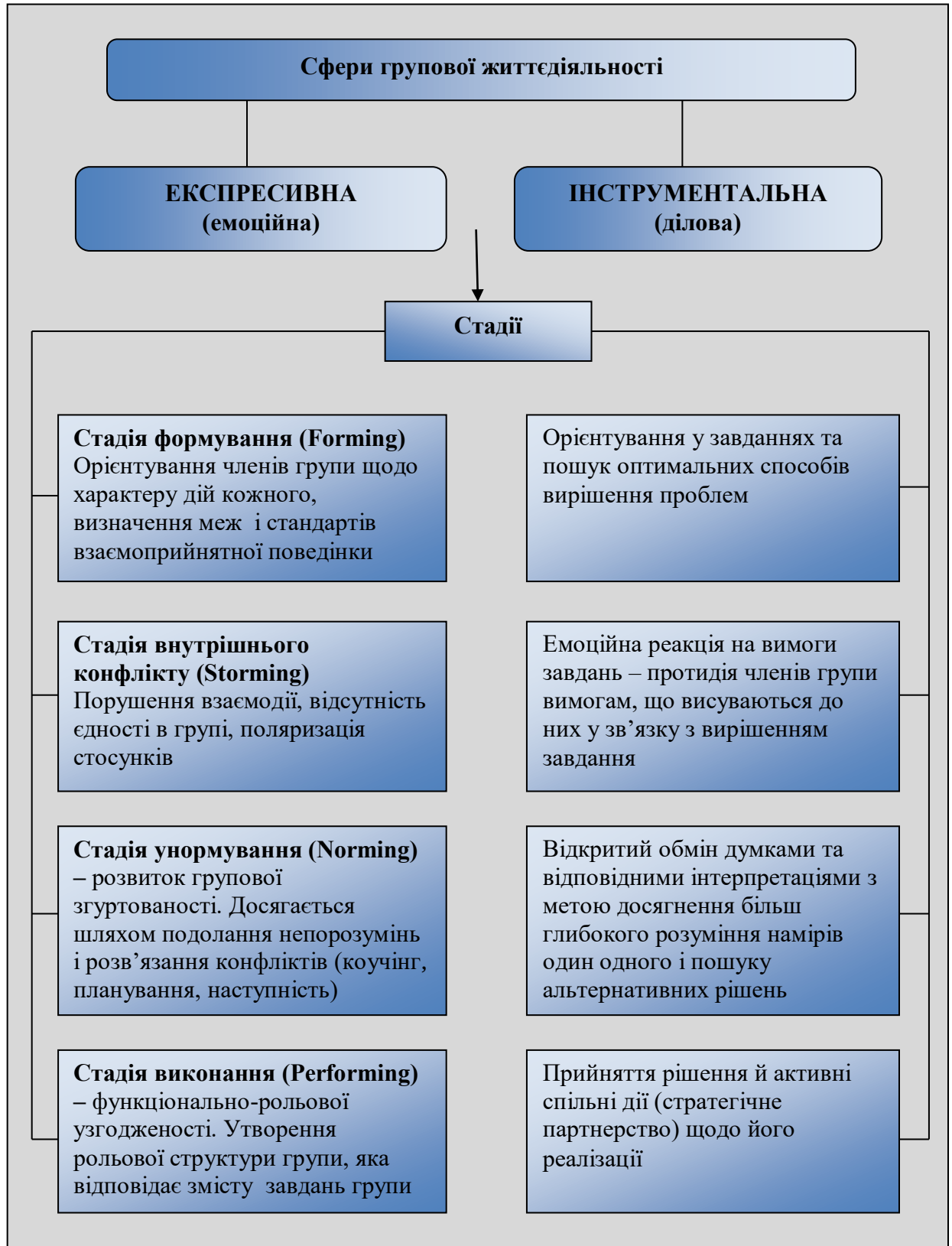


Рис.5.8. Модель розвитку групи (за Б. Такменом)

Кожна зі сфер групового розвитку (експресивна та інструментальна) відзначається внутрішніми особливостями і закономірностями. Згідно із умовиводами Б. Такмена усі фази розвитку групи (*Forming – Storming – Norming – Performing*) є необхідними для становлення команди, здатності групи протистояти викликам, планувати і продукувати конструктивні рішення, досягати результатів.

Вагоме місце серед теорій розвитку соціальних груп у соціальній психології посідає також шестирівнева *концепція поетапного розвитку групи*, яку запропонував Лев Ілліч Уманський; за основу вченим було взято послідовність динаміки групових процесів, які різняться ступенем психологічної інтегрованості у діловій та емоційній сферах (Рис.5.9.): *конгломерат–номінальна група–асоціація–кооперація–автономія – колектив*.

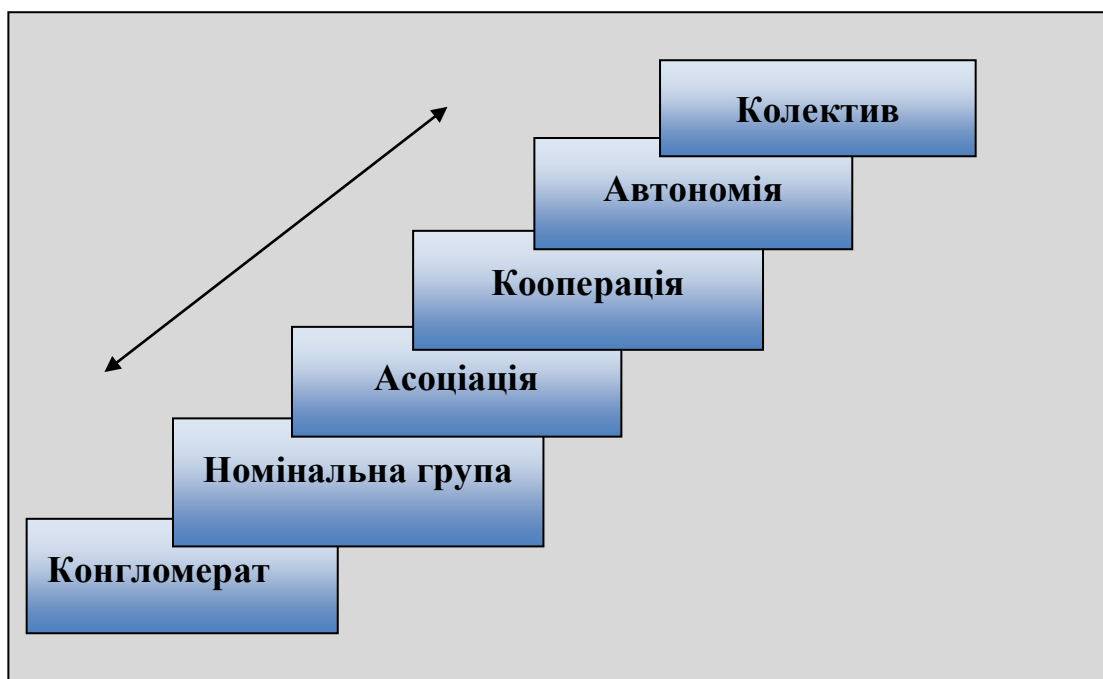


Рис. 5.9. Стадії розвитку малої групи (за Л. І.Уманським)

Рівні (стадії) розвитку групи Л. І. Уманський виокремлював на підставі параметрів, що характеризують розвиток спільної діяльності членів групи, як-от:

- ціннісна спрямованість групи;
- організаційна та соціально-психологічна цілісність;
- компетентність членів групи в досягненні групових цілей.

Поступальний розвиток групи, на думку Л. І. Уманського, зумовлюють (та/або стримують) зокрема й такі *суперечності*:

- між потенційними можливостями групи та її реальною діяльністю;
- між зростанням інтеграції членів групи і потребою кожного з них реалізуватися у групі особистісно;
- між посиленням орієнтації групи на спільне «Ми» і усвідомленням місця і ролі групи в більш широкому соціальному просторі.

Початковим рівнем групового розвитку вчений називає *конгломерат* (від лат. *conglomeratus* – зібраний, нагромаджений) – група, яку утворюють незнайомі один одному люди, що опинилися у певний час у певному місці; кожний член такої групи має свою індивідуальну мету, досягнувши яку він залишає групу (наприклад, пасажери транспорту).

Наступним (низьким) рівнем розвитку групи є *номінальна група* (від лат. *nominalis* – іменний, такий, що об'єднаний лише за назвою) – група, яка отримала назву (студенти, туристи, працівники); у номінальній групі особи зорієнтовані на здобуття офіційного статусу, означення змісту взаємодії (мети, завдання, системи відносини тощо). Номінальна група є короткочасним етапом розвитку: її існування забезпечує організатор, що скеровує функціонування групи. В номінальній групі мінімальний досвід спільної діяльності, тому стійких міжособистісних відносин ще не існує.

Група-асоціація (від лат. *associatio* – об'єднання) означає такий рівень розвитку малої групи, на якому задана ззовні мета, види діяльності і способи їх здійснення приймаються членами групи; на цьому рівні починає формуватися групова структура, виробляються вимоги до поведінки членів групи, починається диференціація, розвиток неформальних відносин. проте справжньої соціально-психологічної єдності в цій групі немає. Особливо яскраво це проявляється у складних ситуаціях, коли група стикається з проблемами. У складних ситуаціях в групі зростає рівень конфліктності, погіршуються відносини між членами об'єднання, знижується ефективність спільної діяльності.

Наступний рівень розвитку малої групи – *група-кооперація* (від лат. *cooperatio* – співробітництво). Для цього етапу характерна консолідація і як наслідок – спрямованість на вирішення групових завдань; це група людей, що на основі активної взаємодії домагаються певного результату у своїй діяльності. Цей рівень характеризується чітким усвідомленням і прийняттям членами групи спільної мети з урахуванням власних цілей та інтересів. Спільна діяльність практично повністю задовольняє соціальні потреби й інтереси членів групи і є умовою досягнення індивідуальних цілей кожного учасника взаємодії. Характеризується чіткою організацією, домінуванням групової моралі, норм та цінностей. Такий групі притаманні взаєморозуміння і взаємна відповідальність при вирішенні цільових питань, разом з тим справжнього психологічного єднання немає.

Для *групи-автономії* особливу цінність становлять не ділові відносини, опосередковані спільною діяльністю, а безпосередньо-емоційні, особистісні стосунки; це цілісна й відокремлена група людей, які працюють для досягнення спільної мети. У групі-автономії гіпертрофовано виявляється «ми-почуття», що породжує своєрідний групоцентризм, прагнення презентувати свою групу як кращу порівняно з іншими групами. Це призводить до переорієнтації групи з суспільно значущих цілей на внутрішньогрупові. Така переорієнтація блокує подальший розвиток групи.

Найвищим рівнем розвитку малої соціальної групи є *колектив*.

Колектив (від лат. *collectivus*) – це найвища форма організації людей, що здійснюють спільну діяльність на засадах гармонізації індивідуальних, групових і суспільних цілей, інтересів і цінностей

Колектив постає як формалізована соціально-психологічна контактна група людей, що відрізняється відкритістю і відносною автономністю функціонування, орієнтованого на досягнення суспільно значущих цілей. Серед характерних ознак колективу варто зважати на такі як-от:

- усвідомлення й прийняття кожним членом групи мети і завдань спільної діяльності, що забезпечує її оптимальну ефективність;
- високий рівень організованості, згуртованості й психологічної сумісності членів групи, що обумовлює працеспроможність і сталість групи;
- суголосність структур формального і неформального управління: керівник групи є лідером, поєднуючи організаторські здібності із високим рівнем професіоналізму;
- домінування демократичного стилю керівництва, що не пригнічує індивідуальну ініціативу й разом з тим усі творчі здібності співробітників спрямовуються на оптимальну продуктивність у досягненні мети організації;
- переважання осіб із активною життєвою позицією, здатних до дієвої емпатії;
- здоровий психологічний клімат групи, що передбачає довірливі взаємини, взаєморозуміння, рівне, шанобливе ставлення до кожного члена групи, здатність до конструктивного вирішення конфліктів.

Гармонійні ділові та міжособистісні стосунки між членами колективу є передумовою перетворення групи на психологічну спільноту.

Розвиток організації (підприємства, і зокрема – у царині туризму) знаходить своє відображення у її **життєвому циклі**, що трактується як окреслений у часі період діяльності організованої групи, протягом якого вона проходить певні етапи розвитку.

Життєвий цикл – загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією тощо)

Циклічний характер розвитку притаманний усім без винятку підприємствам; циклічність змушує організації швидко адаптуватись до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі та проявляти гнучкість і динамічність, необхідні для їх стабільного росту.



Знаний фахівець з менеджменту **Іцхак Кальдерон Адізес** (цит. за: Адізес, 2018) виокремлює й аналізує десять *стадій життєвого циклу організації* (див. Рис. 5.10.):

- 1) зародження (заснування, створення) – Courtship;
- 2) стадія немовляти (Infancy);
- 3) стадія швидкого розвитку (Go-Go);
- 4) юність (Adolescence);
- 5) розквіт (Prime);
- 6) стабілізація (Пізній розквіт) – (Stabilization/ Late Prime);
- 7) аристократизм (Aristocracy);
- 8) рання бюрократизація (Early bureaucracy/ Salem City);
- 9) бюрократизація (Bureaucracy);
- 10) смерть (Death).

Послідовне розгортання означених стадій дозволяє спрогнозувати динаміку функціонування організації й окреслити перспективні завдання на кожному з етапів її розвитку.

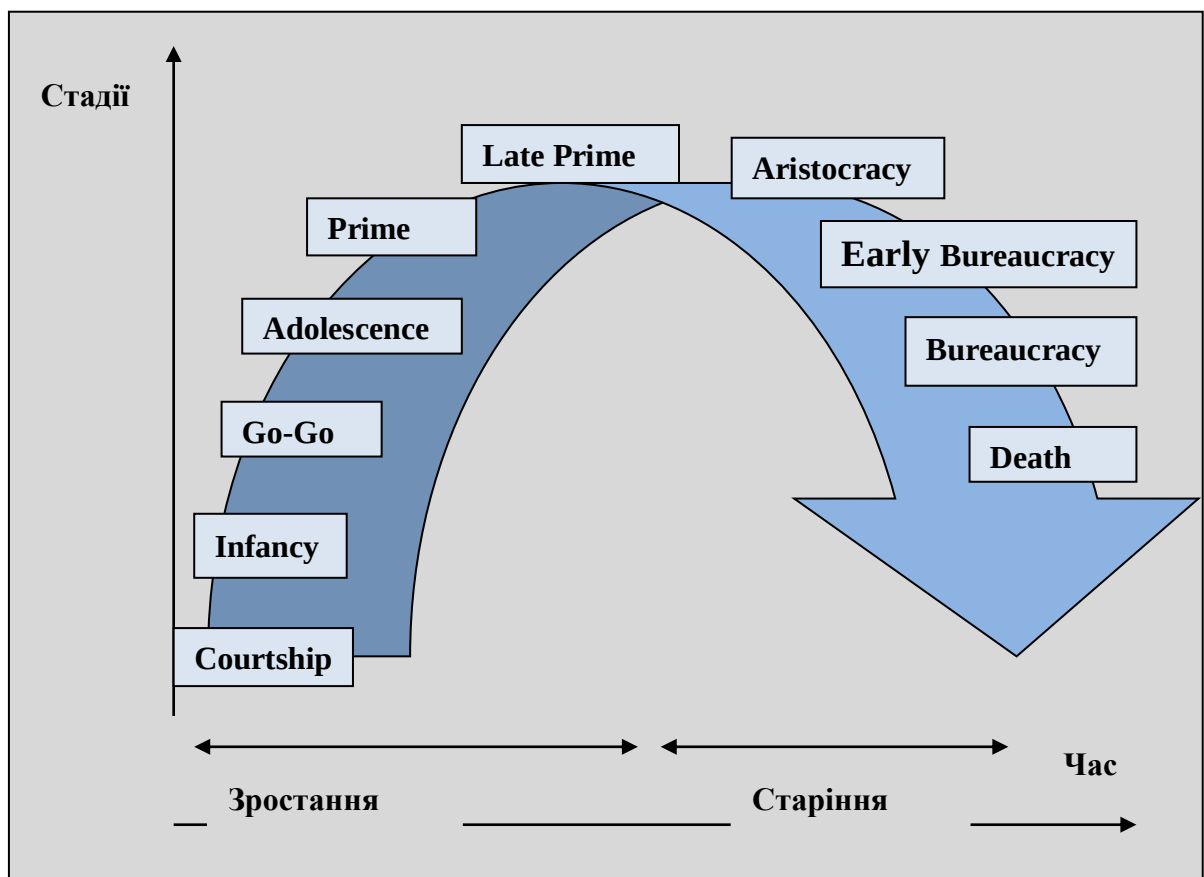


Рис. 5.10. Стадії життєвого циклу організації (за І.Адізесом)

Стадія заснування (зародження) організації – *Courtship (paEi)* – розпочинає життєвий цикл підприємства: організація ще не створена й існує лише як ідея. Тому функція підприємництва (*E*) проявляється яскравіше за інші. Засновником підприємства збираються думки, необхідна інформація, що формує теоретичний фундамент для майбутньої компанії. В результаті або засновник приймає на себе відповідальність, зважається на ризик і народжується нова компанія, або «виношування ідеї» закінчується нічим. Для утворення підприємства засновник організації повинен мати відповіді на питання: *Що організація буде робити? Як і коли це може бути зроблено? Хто і чому збирається це робити?*. Згідно із твердженням І. Адізеса: компанія народжується тоді, коли з'являється матеріальний прояв відданості ідеї, тобто коли засновник компанії бере на себе ризик.

Стадія немовляти – *Infancy (Paei)* – увага зміщується з ідей на продукування результатів (*P*); управління організацією не формалізоване, відсутні процедури, політика та, можливо, сталий бюджет. На цьому етапі в організації немає чіткої структури і системи розподілу повноважень, відповідальності, системи прийому на роботу. Діяльність організації дуже персоніфікована. Під тиском короткострокових завдань засновник (він же – менеджер) упускає довгострокові перспективи. Основний акцент в діяльності організації робиться на задоволення потреб її клієнтів і на ситуативні результати діяльності. Рішення на цьому етапі зазвичай приймаються швидко, але через відсутність достатнього досвіду управлінської діяльності, вони можуть бути не завжди успішні. Як наголошує І. Адісес, організація на цій стадії відрізняється високим ступенем централізації; по суті, вона є театром одного актора. Вона летить уперед на всіх вітрилах, погано усвідомлюючи свої сильні та слабкі сторони. Розвиток організації можна оптимізувати, якщо забезпечити постійне надходження грошових коштів і якщо її засновник достатньо впевнений в успішності власної ідеї, відданий їй.

Стадія швидкого розвитку (в описі І. Адізеса – *Go-Go* – «Давай – давай»; *PaEi*). На цій стадії організація зберігає орієнтацію на результат (*P*), доповнювану баченням перспективи (*E*). Діяльність і грошові потоки організації стають стабільними, вона швидко розвивається. Керівництво на цій стадії відрізняється надмірною самовпевненістю, рішення приймаються переважно інтуїтивно, можливості розглядаються як пріоритети; компанія демонструє значні амбіції щодо результатів та темпів зростання. Поведінка менеджменту є реактивною, а не проактивною. Як зауважує І. Адісес, якщо ви попросите показати вам організаційну структуру такої компанії, то вам з усмішкою поставлять зустрічне запитання: *«Яку? Вчорашню чи сьогоднішню?»*. Організація буде розвиватися далі, якщо керівник вчасно почне делегувати свої повноваження і відповідальність.

Стадія юності – *Adolescence (pAEi)* відзначається такими подіями у життєвому циклі організації, як-от:

- 1) делегування повноважень: керівник визнає, що не може більше бути «фахівцем з усіх питань управління»;

- 2) зміни у керівництві: перехід від підприємницького до професійного менеджменту;
- 3) переорієнтація цілей: перехід від принципу «більше – це краще» до «краще – це більше» і від принципу «працювати багато» до «працювати більш розумно»).

В організаційній структурі компанії зростає значення адміністративної функції (А), збільшується кількість та час нарад. Затверджується кадрова політика, наймаються професійні менеджери. Ці зміни уповільнюють досягнення кінцевого результату (Р) у короткостроковому аспекті та супроводжуються кількома групами конфліктів між:

- старослужбовцями та новачками;
- засновниками та професійними менеджерами;
- засновниками та їхніми компаніями;
- корпоративними та індивідуальними цілями.

Подальший розвиток організації буде можливим лише в разі встановлення дисципліни, системи та порядку. І. Адієс підкреслює: для створення нових систем стимулювання організація має розробити чіткі схеми відповідальності, структуру повноважень та інформаційні системи, що дозволяють оцінювати результати кожного працівника.

Стадія розквіту – Prime (PAEi): на цій стадії (Табл. 5.2.) організація зорієнтована на результат (Р); для досягнення економічної ефективності менеджмент організації має плани та процедури управління (А), при цьому чітко усвідомлює свої перспективи та відстежує зміни оточення (Е). Темпи зростання стабільні та прогнозовані. Ця стадія життєвого циклу організації є успішним етапом розвитку в тому випадку, якщо систематизація адміністративної діяльності була успішною.

Таблиця 5.2.

Характеристики стадії розквіту

Характеристики	Коментарії
Загальновизнані в організації погляди та організаційні цінності	Бачення та цінності організації надихають її співробітників
Контрольована і динамічна креативність	Поєднання творення та творчості із відповідальністю та повноваженнями певних осіб на кожній стадії розвитку продукту, що виключає неконтрольовану, неефективну креативність
Змінення пріоритетів	Крім клієнтів, у центрі уваги організації знаходяться її співробітники з їхніми потребами та потребами
Функціональні системи та організаційна структура	Компанія упорядковує свої управлінські та бізнес-процеси, інтегруючи їх у функціональну організаційну структуру

Очікувані переваги на ринку	Зміни у зовнішньому середовищі працюють на організацію, дозволяючи швидше досягти переваги над конкурентами
Зростання продажів та прибутків	Компанія стає і результативною, і ефективною
Організаційна продуктивність	Створення нових компаній, нових напрямків бізнесу
Між- та внутрішньо-організаційна взаємодія та взаємозв'язки	Для організації характерна культура взаємної довіри та поваги. Конфлікти конструктивні і не мають руйнівного характеру. Гарна взаємодія з клієнтами та партнерами

Цит. за: Міхненко П. А. *Теорія менеджменту*, 2014. С. 258.

Стадія стабілізації (Пізнього розквіту) – Stabilization/ Late Prime (PAeI). Для організації, що знаходиться на цій стадії, характерними є: орієнтація на результат (P), інституалізація системи управління (A) та дружня атмосфера в колективі (I); проте в організації вже ніхто не намагається «кидати виклик ринку» (e).

Інституалізація – перетворення будь-якого процесу чи явища на організовану установу; формалізація, упорядкування процесу

Стадія пізнього розквіту постає у системі життєвих циклів організації як перша стадія старіння: зменшується гнучкість організації, простежується скорочення інновацій, співробітники не прагнуть змін. Все більше уваги приділяється міжособистісним стосункам між співробітниками, інтерес до опанування нових ринків, розширення зон охоплення вже існуючих знижується. Компанія втрачає творчий дух, інноваційність. Все це може негативно вплинути на задоволення потреб клієнтів організації в майбутньому.

Стадія аристократизму – Aristocracy (pAeI) означає етап життєвого циклу організації, коли компанія вже не орієнтована на результати (p), ні на підприємництво (e). У ній практично не ухвалюються ризиковані рішення. Увага спрямована передусім на адміністративну функцію (A); основним в управлінській діяльності є не те, що і чому відбувається, а як. В оцінці ефективності та результативності роботи акцент робиться скоріше на минулі досягнення, ніж на бачення майбутнього та перспективи. Значну роль в організації відіграють міжособистісні взаємини (I). Співробітники намагаються уникати конфліктів. Для цього організація скорочує до мінімуму будь-які зміни. На стадії аристократизму організація володіє значними грошовими ресурсами, які витрачає на зміцнення наявної системи контролю, облаштування, страхування. Орієнтація організації на довгостроковий результат значно нижче, ніж на попередніх етапах. Для збереження наявного рівня прибутку підвищуються ціни на продукцію або послуги.

На думку І. Адізеса, організацію на аристократичній стадії розвитку можна визначити за одягом менеджерів, а також манерою та формою їхнього спілкування: одяг – максимально формалізований; звернення один до одного офіційне, в манері спілкування є прагнення до узагальнених не персоніфікованих формулювань; наради проводяться у розкішних конференц-залах.

Стадія ранньої бюрократизації – Early bureaucracy/Salem City (– A – i) висвітлює невтішні результати функціонування організації (та/або управління нею).

Це цікаво!

Образну назву стадії ранньої бюрократизації «*Salem City*» Іцхак Адізес використовує у своїх пізніх роботах. Салем Сіті – одне з найстаріших міст Нової Англії (округ Ессекс штату Массачусетс), в якому відбувалося активне «полювання на відьом». Старий Салем відомий суворістю своєї пуританської моралі; яскравим проявом пуританської нетерпимості стали розправи над «Салемськими відьмами», вчинені місцевими жителями у 1692 – 1693 роках. Ця історія була викладена у п'єсі «*The Crucible*» американського драматурга А.Міллера

Менеджмент на стадії ранньої бюрократизації спрямований передусім на реалізацію в організації адміністративної функції (A). Керівництво замість пошуку шляхів вирішення конфліктних ситуацій зосереджується на тому, хто є причиною появи проблем; проблеми персоніфікуються, і починається «полювання на відьом». Співробітники долучаються до міжособистісних конфліктів, звинувачують і дискредитують один одного.

Менеджери, замість того, щоб розв'язувати організаційні проблеми, витрачають свою енергію у боротьбі за виживання, для чого створюються тимчасові коаліції (i).

На *стадії бюрократизації – Bureaucracy (–A– –)* організація неспроможна самотійно генерувати достатньо ресурсів. Вона виправдовує своє існування за рахунок підтримки з боку зацікавленої в її існуванні інституції, наприклад держави.

Організація на цій стадії життєвого циклу має багато систем, але вони мало сприяють досягненню мети; ізолюється від довкілля, фокусуючись у собі самій; використовує чисельні інструкції, правила, процедури, багато з яких не мають практичної цінності, тим самим втрачає реальний контроль над ситуацією та змушує своїх клієнтів розробляти шляхи обходу чи подолання існуючих бюрократичних перешкод.

Менеджмент такої організації не прагне підвищення ефективності, розвитку й результативності своєї діяльності.

Організаційна смерть (Death) компанії фіксується на стадії, коли організація не демонструє ні результативності, ні навичок адміністрування, ні підприємництва, ні командної роботи (– – – –). Тим самим організація припиняє свою діяльність.

Над цим варто подумати!

Вивчення моделі І.Адізеса може викликати питання: «Невже будь-яка організація приречена на зникнення внаслідок старіння?» <...> Історія знає чимало прикладів, коли не лише великі соціальні інститути, громадські та державні організації, а й комерційні компанії успішно працюють роки, десятиліття і навіть століття, не виявляючи ознак «смертельно небезпечної бюрократизації» та розпаду внаслідок помилкових дій менеджменту <...>. Наприклад, історія Nestle, найбільшої у світі компанії – виробника продуктів харчування та напоїв, сягає корінням у 1866 рік. Саме цього року Генрі Нестле, вирішивши побороти дитячу смертність, винайшов Farine Lactee – першу у світі молочну суміш для грудних дітей – і приступив до її виробництва. Історія компанії Motorola починається в 1928 році, коли брати Пол і Джозеф Галвіні придбали збанкрутіле підприємство з виробництва випрямлячів змінного струму і 25 вересня 1928 року започаткували компанію з виробництва радіоприймачів. А у 2000 році компанія створює перший у світі комерційний стільниковий телефон на основі стандарту GPRS.

У чому секрет довгожителів цих та інших подібних їм організацій? Як вдавалося їм і вдається сьогодні оминати наперед накреслені вченими старіння і смерть? Очевидно, що причини такого тривалого існування організацій різні: збереження сімейних традицій, відмова від акціонування, сприятливі ринкові умови тощо. Крім того, однією з причин збереження ефективності організацій є здатність вчасно сформувати нову бізнес-ідею (стратегію, продукт, послугу тощо). Іншими словами, умовою довготривалого успіху організації є не тільки вміння балансувати на гребені кривої життєвого циклу, намагаючись утриматися на стадії розквіту чи стабільності, а й здатність вчасно створити нову гілку життєвого циклу (Рис.5.11.), продовжуючи успішне існування у нових умовах та в новому вигляді.

Цит. за: Михненко П. А. *Теорія менеджмента*, 2014. С. 259 – 260.

На стадії організаційної смерті в організації руйнується мотивація співробітників, простежується брак ресурсів для винагороди працівників за роботу. Талановиті, творчі люди йдуть із компанії.

Смерть організації трапляється, коли не залишається людей, які готові взяти на себе відповідальність (цит. за: Адісес, 2018).

Отже, будь-яка організація у своєму розвитку проходить через кілька стадій життєвого циклу, що характеризуються специфічними рисами структури, поведінкових стратегій, управління; усвідомлення динаміки функціонування організації дозволяє аналізувати проблеми та вживати своєчасних заходів для забезпечення її конструктивного розвитку.

Попри певні відмінності, кожна модель утворення та розвитку соціальних груп (і зокрема – малих соціальних груп) не оминає увагою такі *основні етапи*:

- орієнтування у ситуації, центроване на первинному сприйманні, впізнаванні членами групи один одного, напрацювання (рефлексування) орієнтирів вибудовування міжособистісних взаємин;
- стадія конфлікту, що є наслідком суперечності між членами групи у площині розподілу (та/або перерозподілу) статусних і владних

повноважень, між груповими та індивідуальними інтересами і нормами, між різними уявленнями щодо стратегій групового розвитку та засобів їх реалізації;

- динамічна рівновага, яка забезпечує функціонування групи як цілісної системи й окреслює шляхи конструктивного діалогу у вирішенні проблемних ситуацій.

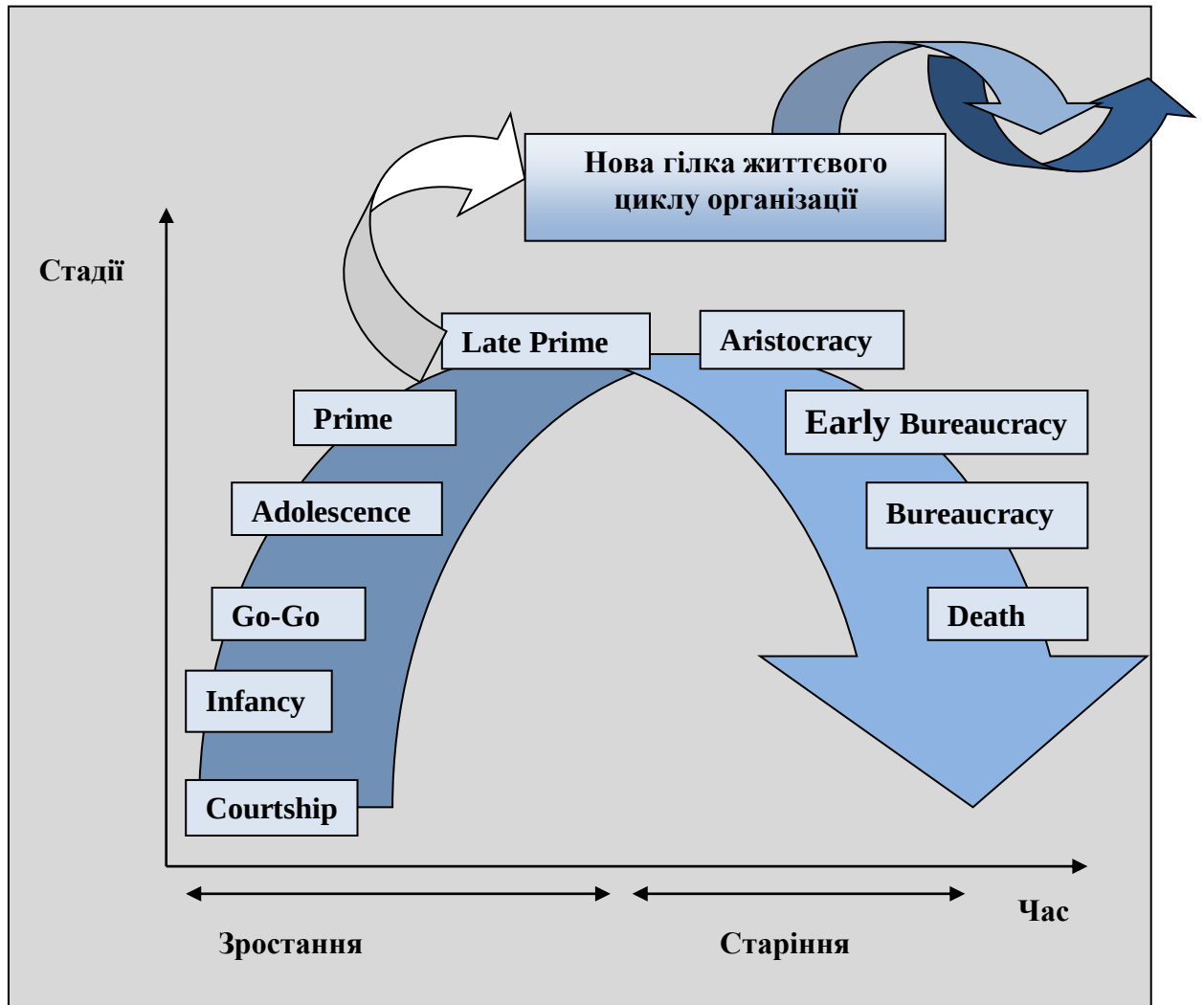


Рис. 5.11. Створення нової гілки життєвого циклу організації

Разом з тим варто зважати, що ефективна спільна діяльність групи можлива лише за наявності згуртованості, яка й дозволяє розглядати конкретну групу як колективного суб'єкта діяльності.

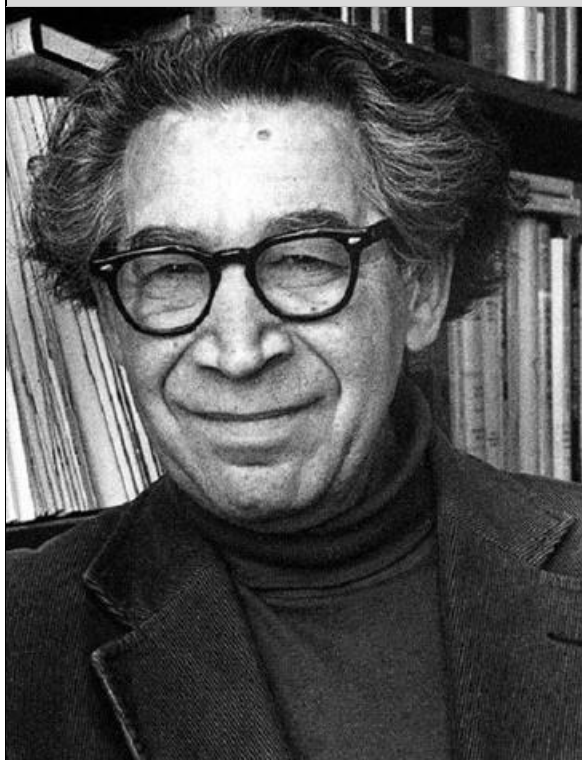
Групова згуртованість

Життєві цикли групи, ефективність її функціонування та взаємодії із соціокультурним середовищем багато в чому залежать від згуртованості – вимірів утворення, розвитку і формування зв'язків у групі, які забезпечують перетворення зовні заданої структури на психологічну спільність людей, психологічний організм, який живе за своїми нормами і законами відповідно до своїх цілей і цінностей (Орбан-Лембрик, 2005: 345).

Групова згуртованість – взаємопов’язаність учасників групи, що виявляється у відкритості і взаємній довірі один до одного, у продуктивній спільній діяльності, зорієнтованій на досягнення тотожних цілей

Одним із перших розпочав досліджувати феномен групової згуртованості американський соціальний психолог **Леон Фестінгер**, який вважав його критерієм частоту і міцність групових зв’язків.

Біографічна довідка



Леон Фестінгер

(англ. *Leon Festinger*; 1919 – 1989) – американський психолог, автор теорії когнітивного дисонансу та теорії соціального порівняння. Народився у Нью-Йорку в сім’ї емігрантів, отримав ступінь бакалавра в 1939 в коледжі Нью-Йорк Сіті, навчався в Університеті Айови, наставником його був Курт Левін; у 1942 році отримав ступінь із психології. У 1943–1945 роках працював психологом в університеті Рочестера; в 1945–1948 роках був професором дослідницького центру групової динаміки. Із 1951 року – професор в університеті Міннесоти, а з 1955 року протягом 13 років був професором Стенфордського університету, з 1968 - професор Нової школи соціальних досліджень у Нью-Йорку

Згідно із вченням Л. Фестінгера згуртованість визначається сукупністю сил, які впливають на особистостей з метою утримання їх у групі. Внутрішні ресурси групи, на думку вченого, зумовлюються її привабливістю для членів групи, їхньою задоволеністю членством у конкретній групі.

Передумовою задоволеності вчений вважав переважання об’єктивної цінності вигод, отримуваних особою у групі, суб’єктивною значущістю докладених зусиль.

Це варто знати!

У соціальній психології та психології управління співіснують різні визначення згуртованості групи. Найчастіше у науковій літературі зустрічаються два з них, що дозволяють тлумачити згуртованість 1) як сукупність процесів, які спонукають суб’єктів залишатися в групі (I.D.Yalom; D.Cartwright), і 2) як показник привабливості групи для її членів (J.D.Frank; G.Corey). M.Lakin (1976) згуртованість групи визначає як колективне вираження особистої приналежності до певної групи

Подальші дослідження науковці зосереджували на описі факторів, що зумовлюють згуртованість групи. Серед них найбільш означеними є такі:

- 1) мотивація долученості до групи і певні зусилля особи в прагненні потрапити до неї;
- 2) суголосність (подібність) групових цілей очікуванням та індивідуальним потребам членів групи;
- 3) привабливість, подібність цінностей та установок членів групи, задоволеність членів групи спільною діяльністю;
- 4) дружня і тепла атмосфера (соціально-психологічний клімат) у колективі;
- 5) емоційна привабливість, взаємна симпатія учасників групи один до одного (міжособистісна атракція);
- 6) взаємодовіра учасників групи, повага до почуттів і думок одне одного;
- 7) адекватний розподіл відповідальності за роботу групи між керівником і членами групи;
- 8) готовність членів групи до діалогу, відкритого обговорення проблемних питань та конфліктів.

Згуртованість групи не виникає миттєво, а розвивається протягом життєвого циклу групи і по-різному проявляється на різних етапах її існування.

Стабільність і згуртованість групи залежить також від того, наскільки особистість має змогу самоствердитися, самовизначитися, знайти в ній емоційну підтримку і захист; згуртованість групи стабілізує самооцінку членів групи, гармонізує міжособистісні контакти, знижує тривожність суб'єктів спільної діяльності.

У площині визнаного у сучасній вітчизняній психології діяльнісного підходу до тлумачення феномену згуртованості акцент робиться не стільки на зростанні емоційної привабливості групового членства для суб'єктів, скільки на включенні індивідів у процес спільної діяльності. Прикладом цього є зокрема розроблена *А. В. Петровським* стратометрична концепція групової активності (теорія діяльнісного опосередкування міжособистісних відносин у групі), в межах якої згуртованість тлумачиться крізь призму ціннісно-орієнтаційної єдності.

Прихильники стратометричної концепції стверджують, що в структурі малої соціальної групи варто виокремлювати три основні прошарки (страти), які одночасно є також і рівнями розвитку групової згуртованості (*Рис. 5.12*). Відповідно феномен згуртованості розглядається як характеристика особливих (опосередкованих метою і завданнями діяльності) зв'язків у групі, що ґрунтуються на єдності оцінок, установок і позицій групи стосовно значущих об'єктів – осіб, завдань, ідей, подій, вчинків.



Рис. 5.12. Діяльнісне опосередкування міжособистісних відносин у групі (за А. Петровським)

Тож на першому рівні розвитку групи формується емоційна згуртованість, на другому рівні відбувається подальше зміцнення зв'язків, обумовлене збігом систем інструментальних цінностей спільної діяльності, на третьому (найвищому) рівні групова згуртованість досягає свого повного вираження в формі збігу термінальних цінностей і дотримання спільної мети (цільова єдність групи). При цьому основним фактором формування згуртованості виступає не емоційні прихильності, не спілкування як таке, а саме спільна групова діяльність.

Разом з тим варто зважати, що згуртованість групи не гарантує сталості її складу та одностайності у прийнятті рішень; згуртованість сприяє ефективному функціонуванню групи в умовах толерантного ставлення до різних думок, поглядів, підходів при вирішенні проблемних завдань.

Попри чисельність теоретичних підходів до тлумачення сутності феномену згуртованості, усі вони підкреслюють його значущість для групи: із посиленням згуртованості групи усе більше осіб долучається до спільної продуктивної діяльності, що стабілізує ситуативні процеси в групі, забезпечує її ефективний розвиток.

Одним із найбільш важливих психологічних показників згуртованості у системах управління є фактор *психологічної сумісності*.

Психологічна сумісність

При вирішенні спільних завдань (організаційних, функціональних, контрольно-оціночних тощо) члени соціальної групи (професійної, навчальної, туристської) мають комунікувати й координувати свої дії. Ефективність співпраці є похідною від ступеня психологічної сумісності членів групи. А отже при комплектуванні групи необхідно враховувати не лише індивідуально-типологічні властивості кожної людини, але й можливі (прогнозовані) результати спільної діяльності.

Сумісність засвідчує придатність конкретного складу групи для здійснення певних функцій, готовність членів групи до взаємодії.

Психологічна сумісність – соціально-психологічний показник згуртованості групи, що відображує можливість безконфліктного координування дій суб'єктів в умовах спільної діяльності

Психологічна сумісність членів групи реалізується на трьох рівнях:

- 1) *психофізіологічна (природна) сумісність* – визначається законом взаємодоповнюваності психофізіологічних характеристик: типів нервової системи (темпераментів), сенсомоторної узгодженості, фізичної витривалості, емоційної стійкості членів групи при виконанні спільних дій. Подібність цих характеристик дозволяє синхронізувати темп спільної діяльності. Наприклад, якщо проходження туристичного маршруту високого рівня складності вимагає високої швидкості реакцій, витривалості та координації дій від кожного члена групи, то повільність, відставання одного з них спричиняє проблеми (а іноді й є фактором ризику) для групи;
- 2) *психологічний рівень сумісності*, що характеризується узгодженістю особистісних властивостей, які є результатом навчання і виховання. Цей рівень стосується узгодження рис характеру, інтересів, рівня інтелектуального розвитку, моральних якостей людей, функціонально-рольових очікувань членів групи. Наприклад, робота офіс-менеджерів, гідів туристських груп часто потребує не стільки фізичної витривалості, скільки високого рівня сформованості пізнавальних процесів (пам'яті, уваги, мислення, мовлення, уяви), а також професійного досвіду, визнання загальних моральних норм;
- 3) *соціально-психологічний рівень сумісності*, який відтворює предметно-цільову і ціннісно-орієнтаційну єдність членів групи, що виражається у схожості особистісних властивостей, необхідних для соціальної взаємодії на підставі спільності світоглядних настанов: комунікативності, принциповості, політичних поглядів, ціннісних орієнтирів. Означені властивості передусім необхідні для прийняття рішень у царині управлінської діяльності, у веденні переговорів.

На це варто зважати!

При співпадінні членів групи за всіма трьома рівнями [сумісності – Н.Т.] можна говорити про їхню повну психологічну сумісність. При повному ж неспівпадінні виникає психологічний бар'єр, коли люди не бажають спілкуватися, не сприймають одне одного, не хочуть співпрацювати у жодній галузі <...> Частіше можна спостерігати переважну сумісність за кількома психічними властивостями індивідів, оцінюючи її рівень з погляду вимог певної діяльності. Так, чим глибшою є несумісність співробітників, тим вище імовірність виникнення конфліктів і як наслідок – розпад робочих груп.

Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянська Е. В. Психологія управління. Харків : ООО «Фортуна-прес», 1998. С. 175 – 176

Згуртованість і сумісність членів групи не слід ототожнювати із *спрацьованістю* – узгодженим поєднанням дій членів групи у часі та просторі. Показником спрацьованості є продуктивність діяльності.

Якість і продуктивність в групі залежать не лише від її організованості, рівня розвитку і згуртованості, але й від стану міжособистісних відносин, особливостей стосунків між членами групи, морально-психологічного настрою в групі; означені фактори зумовлюють соціально-психологічний клімат групи.

Соціально-психологічний клімат групи

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

Соціально-психологічний клімат характеризує загальний психологічний стан групи, моральну (емоційну) атмосферу, що складається в соціальній групі й маркує комфортність (або дискомфортність) співіснування членів групи у перспективі співробітництва.

До ознак позитивного соціально-психологічного клімату групи (колективного суб'єкта діяльності) належать зокрема такі:

- наявність позитивної перспективи для групи в цілому і для кожного окремого члена групи (перспективи кар'єрного і особистісного зростання, підвищення кваліфікації);
- задоволеність членів групи характером міжособистісних стосунків у групі як за горизонтальними вимірами (ділові стосунки між співробітниками, дружні неформальні зв'язки членів групи), так і за вертикаллю (між керівниками і підлеглими);
- довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;
- прийняття конструктивної ділової критики, вільного висловлювання власної думки кожним членом групи;

- відсутність тиску на підлеглих зі сторони керівництва;
- достатня поінформованість кожного члена групи щодо мети та завдань групи;
- задоволеність членів групи спільною діяльністю й окремими сторонами виробничої ситуації, приналежністю до групи;
- усвідомлення членами групи своєї відповідальності за стан справ у групі.

Серед факторів, що впливають на формування психологічного клімату в соціальних групах (і зокрема – у галузі туристичної індустрії), найбільш вагомими є такі:

- 1) *фактори макросередовища*, і передусім – суспільно-економічна формація, в умовах якої відбувається функціонування соціальної групи. Стабільний або кризовий стан економіки накладає свій відбиток на соціально-психологічний клімат виробничого колективу. Факторами макросередовища також є діяльність адміністрації, органів самоуправління, суспільних організацій;
- 2) *фактори мікросередовища*, до яких належить передусім предметна сфера діяльності колективу: весь комплекс технічних, санітарно-гігієнічних, екологічних, організаційних елементів, які містяться у понятті «виробнича ситуація». До групи цих факторів належить і вплив групових процесів, що відбуваються у первинних виробничих колективах, характер офіційних і неофіційних зв'язків між членами групи;
- 3) *фактор впливу індивідуальних особливостей співробітників організації та окремих підрозділів*: особистісних властивостей (характеру, спрямованості, системи ціннісних орієнтирів, індивідуального стилю поведінки), мотивації діяльності і міжособистісних виборів.

Над цим варто подумати!

Мотивація міжособистісних виборів заснована на системі індивідуальних переваг у неформальних міжособистісних стосунках між співробітниками. Аналіз такої мотивації дозволяє визначити психологічні причини, за якими кожний член групи прагне до емоційних і ділових контактів з одними членами групи, відсторонюючись від інших, і тим самим розкриває змістову сторону групової інтеграції й диференціації <...> У роз'єднаних, дифузних групах співробітники спираються передусім на емоційно-особистісні симпатії та антипатії, орієнтуються скоріше на зовнішні сторони особи. У згуртованій групі (колективі) мотиви міжособистісних виборів орієнтовані на моральні й ділові якості партнера...

Цит. за: Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянська Е. В.
Психология управления. Харьков : ООО «Фортуна-пресс», 1998.
С.180

Значну роль у формуванні соціально-психологічного клімату в групі також відіграють вікові і статеві-рольові відмінності співробітників, що відбиваються на характері внутрішньо групових взаємин;

На це варто зважати!

Жіночі колективи більш динамічні й адаптивні щодо мінливості зовнішніх умов. Вони більш емоційні, ситуативні, в них частіше виникають рольові конфлікти, суперництво. Чоловічі групи більш сталі, раціональні, ригідні (інертні), прагматичні, мають тенденцію до ділових конфліктів, конкуренції. Тому поєднання в організації чоловіків і жінок в якості співробітників часто постає сприятливим фактором для розвитку групи і позитивного психологічного клімату <...>

Молодіжні колективи більш емоційні, експансивні, схильні до ситуативних конфліктів. Групи зрілих співробітників більш раціональні, емоційно стримані, менш конфліктні. При формуванні організаційних підрозділів варто також розглядати перспективи їхнього розвитку за віковим складом, періодом професійної діяльності співробітників, їхньою ефективністю.

Цит. за: Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянська Е. В.
Психология управления. Харьков : ООО «Фортуна-пресс», 1998.
С.181

- 4) *стильові особливості керівництва групою*, що позначаються на взаєминах між офіційним керівником і підлеглими у структурному підрозділі. Варто зважати зокрема не лише на особистісні властивості менеджера, але й на психологічну сумісність керівника і підлеглих. Стосунки підпорядкування можуть характеризуватися єдністю основних функціональних позицій керівництва і підлеглих або ж їхньою конфронтацією, що суттєво позначається на соціально-психологічному клімату.

Визначення соціально-психологічного клімату в соціальних групах (організаціях) потребує урахування не лише кожного позначених факторів, але й виваженого аналізу їхнього комплексного впливу на цикли розвитку групи.

Соціально-психологічний клімат колективу впливає на діяльність організації в цілому і кожного співробітника, сприяючи формуванню відповідальності, дисциплінованості, комунікативних компетентностей або ж, за негативного сценарію міжособистісних взаємин, зумовлює виникнення агресивності, підозріливості, недовіри. Загалом в сучасних умовах стрімких змін у суспільстві – зростанні психічної напруги та темпів функціонування виробництва, модифікації потреб і запитів особистості (у самовираженні, самоствердженні, визнанні, престижі), зростанні вимог до організаційної культури і культури спілкування – формування оптимального соціально-психологічного клімату в колективі набуває надважливого значення. Тому для керівника функціонально необхідним є піклування про створення позитивного соціально-психологічного клімату, що водночас забезпечує продуктивність співробітників.

5.2.4. Командоутворення в організаціях

*Командоутворення – це важлива інвестиція
в майбутнє будь-якої компанії*

В. Горбунова



Ефективне управління організацією або її структурними підрозділами, зорієнтоване на забезпечення продуктивності праці, зростання іміджу у соціокультурному просторі, неможливе без урахування та використання кадрового ресурсу (від фр. *ressorce* – резерви, запаси) із дотриманням балансу зовнішньої та внутрішньої відповідності керівників і підлеглих посадам, які вони обіймають. Кадри – кваліфіковані, добре навчені й високо вмотивовані – є надзвичайно цінним ресурсом на шляху організації до успіху, що зумовлює стійку конкурентну перевагу у бізнес-стратегії із урахуванням інтересів клієнтів (споживачів послуг). Організація реалізує цей потенціал через персоналізований підхід до управління людським капіталом.

Управління людськими ресурсами – діяльності менеджерів, спрямована на врахування і ефективне використання психологічних особливостей і можливостей працівників із метою підвищення задоволеності співробітників своєю діяльністю та результатами діяльності організації в цілому

У площині концепції управління людськими ресурсами персонал зрівняно з основним капіталом, витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції; кадрове планування переплітається з виробничим, а працівники стають об'єктом корпоративної стратегії.

За посередництвом кадрового менеджменту керівники бізнес-структур активно впроваджують груповий принцип організації праці, через що

роблять акцент на створенні команди, на розвитку здібностей людей і формуванні корпоративної культури.

Персонал – найскладніший об’єкт управління в організації, оскільки, на відміну від матеріальних факторів виробництва, він постає живим суб’єктом діяльності, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично оцінювати висунені щодо нього вимоги, має суб’єктивні інтереси тощо.

Над цим варто подумати!

Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого обходяться. Без людей немає організації. Без людських ресурсів жодна організація не зможе досягти своєї мети і вижити.

Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ: ЛілеяНВ, 2015. С.12-13.

А отже управління людськими ресурсами доцільно розглядати як стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації – персоналом (Рис. 5.13), який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей.

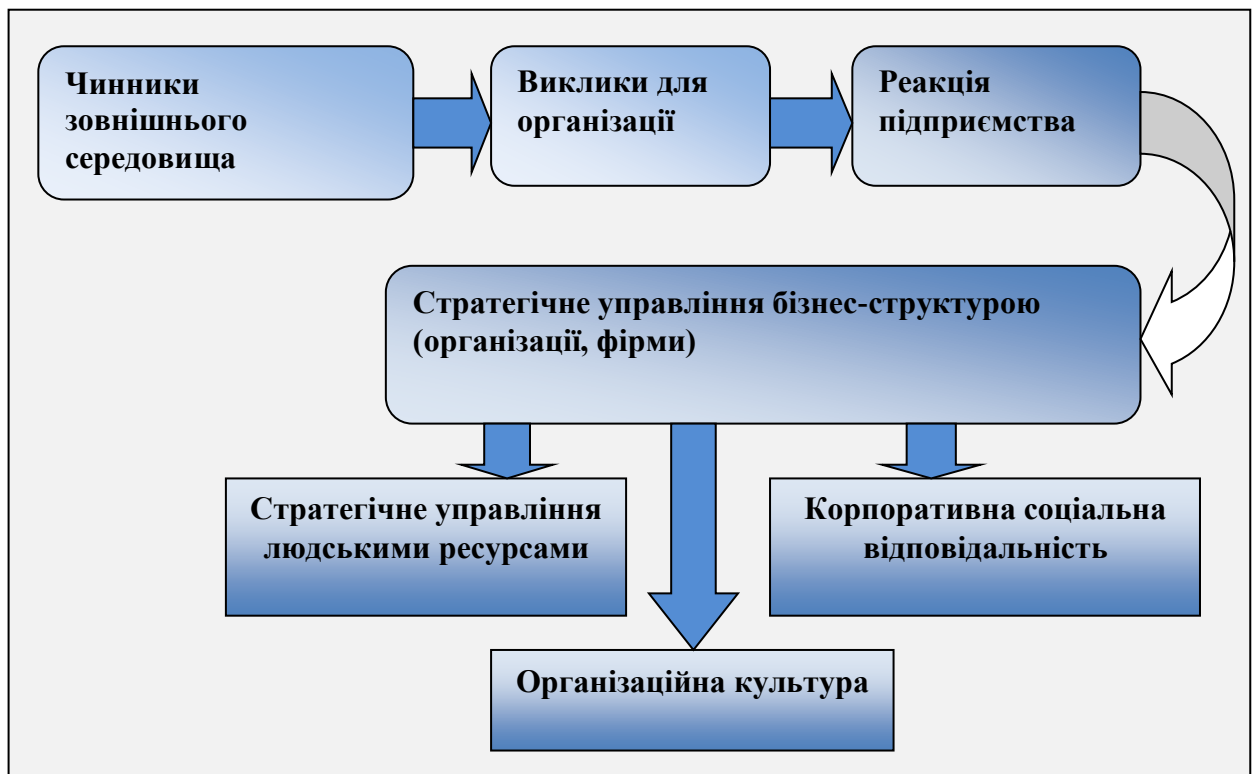


Рис. 5.13. Алгоритм формування стратегічного управління людськими ресурсами

Специфіка людських ресурсів зумовлена тим, що:

- люди наділені інтелектом, тому їхнє реагування на зовнішні впливи є осмисленим, свідомо урегульованим (не механічним), внаслідок чого процес взаємодії між працівником і організацією є двостороннім;
- люди здатні до постійного вдосконалення та розвитку, і саме це є найважливішим джерелом для підвищення ефективності функціонування організації;
- люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами;
- трудове життя людини в середньому триває 30–50 років, тому стосунки між працівником і організацією мають довготерміновий характер.

Управління персоналом є однією із найбільш важливих сторін діяльності керівника структурного підрозділу та/або організації в цілому.

Керівник, як посадова особа, котрій делеговано права і обов'язки владного характеру, несе відповідальність за результати кадрової політики бізнес-проектів.

Психологічні аспекти управління людськими ресурсами реалізуються у таких напрямках:

- вивчення рівня професійної компетентності, активності, ставлення до справи, професійних можливостей персоналу;
- стабілізація та підтримання на належному рівні морально-психологічного клімату в організації, налагодження партнерських стосунків керівників із підлеглими;
- правильний підбір кадрів з урахуванням їхньої відповідності вимогам конкретної посади, меті і завданням організації – професійно придатних до виконання фахових завдань працівників;

Профпридатність – сукупність психічних і психофізіологічних властивостей людини, необхідних і достатніх для досягнення нею за наявності спеціальних знань і вмінь прийнятного рівня ефективності праці

- розстановка кадрів на ключові посади, згуртування персоналу, зосередження уваги на перспективах розвитку співробітників із урахуванням принципів індивідуального підходу;
- психологічні аспекти планування людських ресурсів, посадового росту (психологічне оцінювання, формування та прогноз кадрових змін в організації), збереження кадрового потенціалу та формування резерву;
- створення дієвої та об'єктивної системи атестації працівників.

Вкладання коштів у людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і продуктивного функціонування бізнес-структури (організації, фірми). Через це витрати, пов'язані з персоналом, розглядаються не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку.

Це варто знати!

При плануванні людських ресурсів слід зважати на два типи чинників:

– **внутрішні чинники:** склад робочої сили організації; вакансії, потреби в нових посадах; очікування скорочення штату (звільнення, закінчення терміну контракту, вихід на пенсію); нові організаційні структури чи операції, які потребуватимуть набору нових працівників або їх переміщення; заробітна плата і структура трудових і соціальних витрат;

– **зовнішні чинники:** національний рівень зайнятості; пропозиція і попит на ринку на певні професійні групи, які мають певний рівень кваліфікації (менеджери, інженери, фінансисти тощо); кількість випускників вищих навчальних закладів, затребуваних на ринку праці; кваліфікації, які виходять на ринок праці і які мають певний рівень конкуренції; прогноз майбутньої економічної активності, щоб підтримати рівень оплати і заробітної плати працівників; правові вимоги чи постанови щодо прийняття на роботу певних соціальних груп.

Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ: ЛілеяНВ, 2015. С.77-78.

Умовою ефективності здійснення кадрової політики визнано забезпечення балансу відповідності стратегії розвитку організації (зовнішній фактор управління кадрами) та конкурентоздатними настановами і усталеними моделями поведінки співробітників організації (внутрішній фактор профпридатності).

Психологічні виміри командоутворення

Варто зважати, що в сучасному глобалізованому світі найбільш прогресивною стратегією функціонування різних типів організацій є вектори командоутворення.

Одна, навіть геніальна людина, не спроможна швидко відреагувати на зміни у бізнесі, політиці, економіці, проте справжні команди ефективно вирішують проблеми, що не підвладні одинакам.

Команди фахівців працюють над розробкою та впровадженням бізнес-проектів, антикризових заходів, маркетингової стратегії, створенням програмного продукту, реалізацією політичних, творчих акцій, благодійних волонтерських заходів. Тож одним із шляхів оптимізації процесів управлінської взаємодії абсолютно справедливо визнано виміри

командоутворення, і передусім – управління кадровими процесами, що є однією із найбільш важливих сторін кадрової політики організації.

Командоутворення є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом.

Командоутворення (*team building*) – нестандартні методи впливу і управління колективним розумом, виховання командного духу шляхом організації спільної діяльності на основі загальних цінностей і уявлень

Під командоутворенням також розуміють процеси формування команди, члени якої об'єднані спільною метою, володіють відпрацьованими процедурами координації своїх дій в досягненні конкретних результатів, несуть взаємну відповідальність за результати своєї діяльності на основі спільного бачення ситуації.

Ідея командних методів роботи починає формуватися у психологічних проєктах науковців та бізнес-експертів США у 20–50 роках (Едвард Бернейз, Елтон Мейо, Арманд Валлін Фейгенбаум та інші дослідники цікавилися впливом людських ресурсів на розвиток бізнес-структур); переймалися принципами командоутворення й менеджери у галузі спорту. У 60–70 роках ХХ століття західний досвід командоутворення став активно впроваджуватися й у практику вітчизняного менеджменту.

У сучасних реаліях глобалізації й стрімких змін постіндустріального суспільства командоутворення стало однією з найбільш перспективних форм управління бізнесом. Сильна, згуртована команда у різних галузях діяльності людини (у спорті, бізнесі, науці, менеджменті тощо, і зокрема – у туризмі) визнана основою ефективного життєвого циклу організації.

Команда – це соціальне об'єднання (соціальна група) фахівців, які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати діяльності структурного підрозділу та/або організації в цілому

Систематизуючи *ознаки команди*, варто відзначити зокрема такі:

- спільні для команди мета і завдання (складні, унікальні, значимі для кожного члена команди, орієнтовані на створення нового продукту), що усвідомлюються і поділяються членами команди на мотиваційному рівні;
- продуктивна взаємодія в ході цілеспрямованого виконання завдань, яка в команді базується на принципах партнерства (консолідованої спільності) та можливостях особистісного і професійного зростання членів команди;
- чітко означена рольова структура, яка у команді задається зсередини, є гармонійною, і в який керівник є реальним лідером;

- адекватний (оптимальний для конкретної організації) стиль керівництва, що забезпечує чітку координацію дій, відкритість комунікації, прозорість санкцій, ефективне управління конфліктами, допускає спільність прийняття і узгодження відповідальних рішень;
- індивідуальний внесок кожного з членів команди у спільну діяльність; члени команди відзначаються передусім організованістю і вмотивованістю, відданістю командній роботі, відповідальним ставленням до своїх зобов'язань, дотриманням спільних підходів, зорієнтованістю на досягнення конкретного прогнозованого результату, а також – гнучкістю, толерантністю у ставленні до інших людей;
- високий рівень командної культури з конкретними цінностями та нормами поведінки.

Це варто знати!

Аналіз визначень (Л. М. Карамушка Г. В. Ложкін, Т. Демарко, Т. Лістер, Дж. Ньюстром К. Девіс, Х. Рамперсад, К. Фопель) показує, що командою називають нечисленне об'єднання людей (від кількох до кількох десятків), так звану «малу групу». Саме слово є полісемічним, і в тому значенні, яке нас цікавить, тлумачиться так само, як колектив: «Група людей, що виконує якусь роботу»; етимологічні корені сягають латинського «*commendo*» – «доручаю, передаю, рекомендую». Англійський відповідник – «*team*» походить від німецького «*taugmaz*» – «кілька тварин, запряжених разом», що, власне, і використовується як метафора до роботи справжньої команди.

Цит. за: Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. С. 12.

Окреслені характеристики відображують базову відмінність команди від інших соціальних груп – необхідність не лише займатись спільною діяльністю, але визнання кожним членом команди принципів консолідації, поєднання усіх можливих і необхідних ресурсів, злиття в одне ціле знань, умінь, емоцій, прагнень, мрій, координацій та узгодження дій.

У такому контексті про команду говорять, як про «колективний суб'єкт діяльності», що спільно реагує на виклики реалій життя.

Продуктивне командоутворення потребує також урахування особливостей нормативно-рольової взаємодії у командах, і передусім *діяльнісної компетентності* її учасників.

Саме «взаємодоповнювальна компетентність» у діяльності професіоналів є основою взаємин у команді (на цьому наголошують М. Геллерт, К. Новак, К. Фопель та інші науковці та бізнес-консультанти), бо команда – завжди об'єднання фахівців.

Над цим варто подумати!

Різноманітність спільної діяльності, відмінності у структурі, алгоритмізованості, часових лімітах, тому, наскільки жорстким є розподіл виробничих функцій та обмеження неформальної взаємодії – все це ускладнює можливість однозначного окреслення феномену команди <...>.

Якщо сьогодні вдатися до вже звичного інтернет-пошуку й увести у пошукову стрічку браузера ці два слова разом, то в перших же посиланнях (переважно на сайти консалтингових, тренінгових та кадрових кампаній) отримаємо впевнені заперечення – «команда – не колектив»; мотивуючі запитання – «то колектив чи команда?» та спокусливі пропозиції – «зробимо з колективу справжню команду!». Далі – перерахунок усього того, чим колектив програє, та які переваги дає його перетворення на команду.

<...> Можна сперечатись і доводити право «колективу» вважатись «командою» і навпаки, однак з метою інтеграції зарубіжного досвіду, уникнення семантичного шлейфу, залишеного радянською наукою до слова «колектив», а також ідучи за принципом леза Оккама й «не ускладнюючи сутності без потреби», – варто відмовитись від гри слів та зупинитися на «командах»...

Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. С.11 – 12.

Не можна говорити про команду і за умови, якщо не налагоджена особлива *система розподілу відповідальності*. Ця система відрізняється від класичної схеми ієрархічної відповідальності, за якої підлеглі звітують перед керівником, той перед менеджером вищого рівня (і так далі за посадовою ієрархією). Аналогічно відбувається прийняття рішень та покарання або заохочення за їхнє виконання. У команді ж йдеться про *колегіальне (дорадче)* визначення загальної стратегії та прийняття індивідуальних рішень у тактиці функціонування організації. Через це й відповідальність інакша – взаємно-розподілена, коли кожен відповідає за ефективність власних дій і рішень у загальній стратегії, при цьому всі несуть спільну відповідальність за результат.

Важливим для розкриття сутності функціонування команди є окреслення специфіки тієї страти, що безпосередньо не пов'язана із змістом та цілями діяльності та стосується емоційно-ціннісної сфери життєдіяльності особистості. Це той рівень взаємодії, що зумовлений суб'єктивно цінними для учасників змістами свідомості та лежить в основі таких надособистісних феноменів, як командний дух, ідентичність тощо. У площині командоутворення йдеться передусім про близькість інтересів, цінностей, світогляду: ті, хто творить спільну справу, одне для одного не менш значимі, ніж сама справа. Така *значимість міжособистісних взаємин* підтримує єдність команди, захищає від емоційного вигорання, стресів (Ш.Мікан та С. Роджер), а на думку Е. Десі та М. Геджн – є однією із базових людських потреб, задоволення якої сприяє внутрішній мотивації діяльності, коли робота робиться не стільки заради грошей, а через задоволення процесом (цит. за: Горбунова, 2014: 18).

На це варто зважати!

Рольова доцільність – важлива командна норма. Скільки людей вважають, що можуть більше, ніж вимагає посада та посадові приписи? Скільки скаржаться на марну роботу, нерозумні завдання, марудні інструкції, порожнє витрачання сил та часу? У команді такі скарги є, швидше, винятком, ніж правилом, адже командна діяльність відрізняється тим, що визначається не стільки посадовими інструкціями, скільки людськими компетенціями, реальними здібностями, можливостями, потенціями. У такий спосіб соціально-психологічні ролі, що їх перебирають на себе члени команди (лідер, виконавець, генератор ідей, критик та ін.) не є жорстко фіксованими нормативами, декларованими штатним розкладом, алгоритмом діяльності, – це комфортні для людини, гнучкі, такі, що стимулюють продуктивність, способи та норми діяльності й взаємин. Таку рольову структуру називають гармонійною, заданою зсередини (Л. М. Карамушка, О. А. Філь), раціональною (Т. Д. Зінкевич-Євстігнеєва, Д. Ф. Фролов), особистісно опосередкованою (Л. Ф. Раскова), змінною, залежною від командних задач (Г. М. Сатран), узгодженою (О. В. Сильнова), гнучкою (П. В. Філіндаш).

Цит. за: Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. С. 16 – 17.

Вагому роль у функціонуванні команди відіграє *психологічний комфорт*, що на рівні взаємодії персоналу відображує наявність у соціальній групі системи ефективного управління конфліктами, довіру до інших, здатність приймати інших людей у їхній неоднозначності; засвідчує культуру відкритої комунікації, за якої людина може вільно висловлювати вголос свої думки, зокрема й про політику управління командою.

Підтримуються та стимулюються у команді й *можливості особистісного зростання*. І справа не лише у фаховому розвитку, нових знаннях, вміннях та компетентностях; йдеться про зміни, які підвищують загальну якість життя, наповнюють його новими смислами, прагненнями, захопленнями, стосунками.

В цілому створення команди не є стихійним процесом і потребує значних зусиль керівника та лідера структурних підрозділів організації.

Зважаючи на те, що сама ідея командної роботи центрована на пошуку шляхів підвищення ефективності спільної діяльності, – то головною метою командотворення є забезпечення, створення і розвиток таких умов, які б сприяли зростанню продуктивності та загальної ефективності команди.

Під командоутворенням розуміють певні конструктивні перетворення, які призводять до того, що група стає командою, тобто переходить на вищий щабель розвитку, на якому істотно зростає ефективність діяльності.

У психології управління склалися три тенденційно різних підходи до командоутворення:

- 1) діяльнісний підхід, що охоплює моделі, орієнтовані переважно на результат діяльності команд та технології його досягнення; менеджери орієнтуються головно на моделювання діяльності в команді: уточнюється мета, задачі, відпрацьовуються виконавські схеми, відбувається модернізація процесів і дозабезпечення ресурсами.
- 2) суб'єктний підхід, зорієнтований на суб'єктів діяльності, а саме – на взаємини у команді та реалізацію потенційних ресурсів кожного із її членів, через що, власне, і має зростати продуктивність;
- 3) інтегрований підхід, в якому простежується поєднання базових принципів процесу, а моделі командотворення вибудовуються на перетині площин результативності діяльності та гармонії взаємин і реалізації потреб особистісного зростання.

Психологічний сервіс у центрованому на результаті командотворенні (діяльнісний підхід) зводиться переважно до функціональної регуляції взаємин у команді. За приклад можна взяти *модель командного розвитку Ч. Маргерісона і Д. МакКена*, в основу якої покладено метофору – колесо на вісім секторів, кожен із яких – певне виробниче завдання, що має вирішуватись у команді (організація, стимуляція праці, виробництво, контроль тощо) – рисунок 5.14.

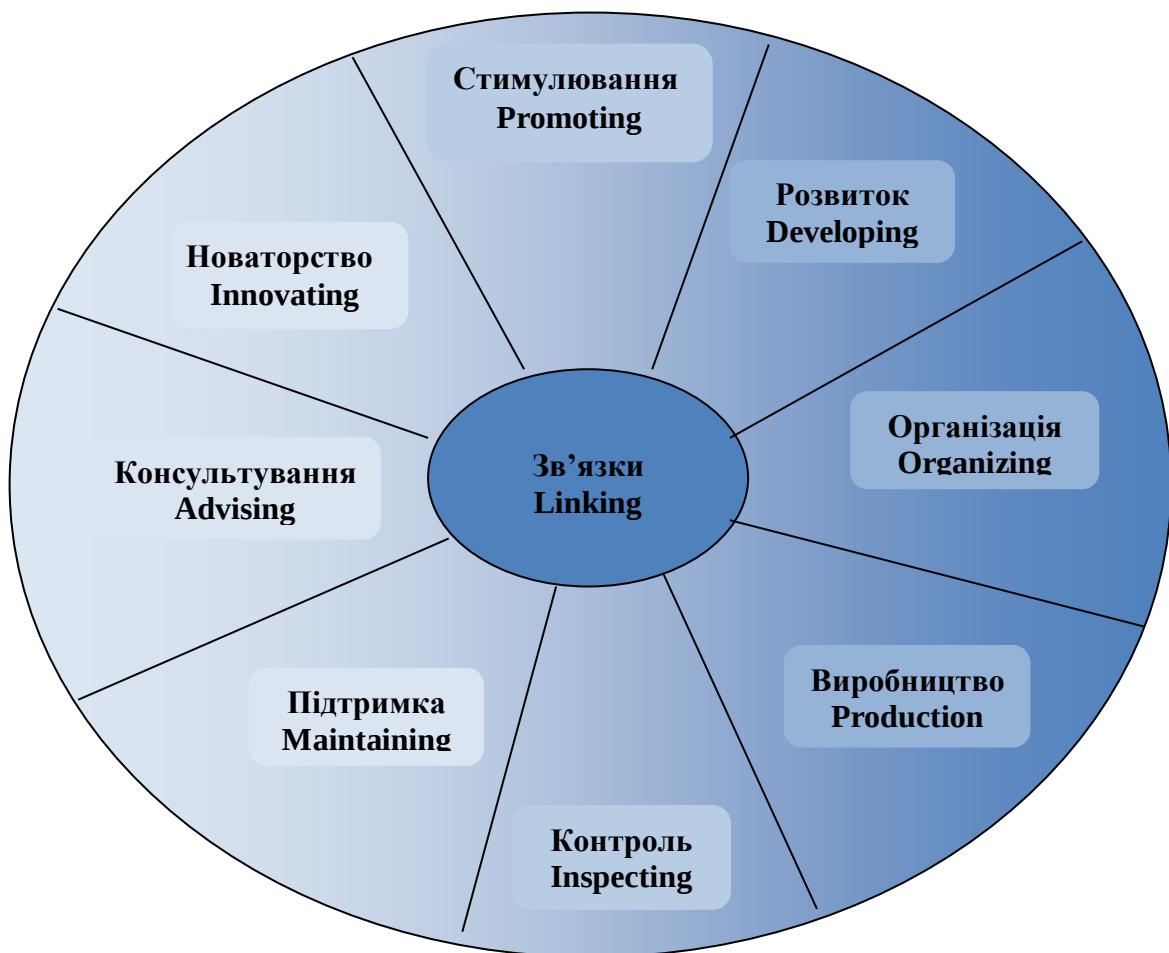
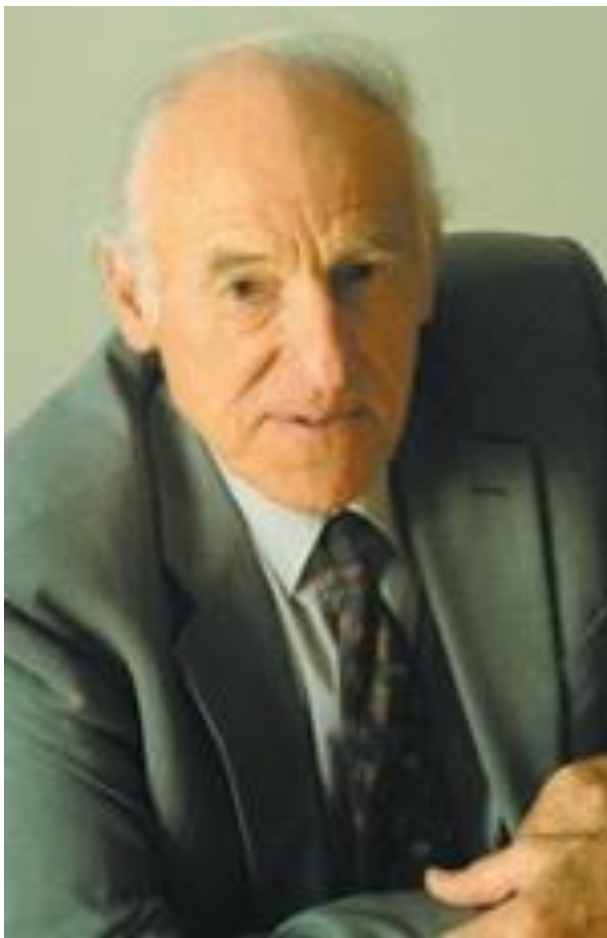


Рис. 5.14. Модель командного розвитку Ч. Маргерісона і Д. МакКена

Головна ідея командного розвитку, згідно із моделлю Ч. Маргерісона і Д. МакКена, – налагодити ефективне вирішення завдань та оптимізувати зв'язки між людьми, які їх виконують.

У суб'єкт-орієнтованих моделях командоутворення навпаки простежується абстрагування від предмета діяльності команди: в них не враховується, які саме завдання виконує група. Основна увага менеджерів командного розвитку, відповідно до суб'єктного типу командоутворення, зосереджується на гармонізації взаємин у команді, на відчутті суб'єктами діяльності комфорту, на задоволенні потреби у спілкуванні і формуванні позитивного соціально-психологічного клімату в організації.

До цієї ж групи належать також моделі, що базуються на засадах рольової сумісності та/або ціннісної близькості членів команди. Однією з найбільш популярних серед них є теорія командних ролей **Реймонда Мередита Белбіна** (Великобританія), що базується на ідеї формування команд із урахуванням дотримання балансу сильних сторін і «допустимих слабкостей» учасників групи.



Реймонд Мередит Белбін (R.Meredith Belbin) – доктор психологічних наук, випускник Кембріджу є непересічним авторитетом у галузі менеджменту. Запропонована Р. М. Белбіном система добору кадрів і командоутворення стала стандартом у бізнесі.

У своїй роботі *«Команди менеджерів. Секрети успіху і причини невдач»* дослідник стверджує, що «недосконалі люди можуть комплектувати досконалі команди». Для ефективного командоутворення необхідно розвивати збалансовану рольову структуру команди, що є обов'язковою умовою командного успіху. Важливо, щоб члени команди не просто відрізнялися, але й доповнювали один одного.

Основна ідея моделі означена тезою: робоча команда найбільш ефективна, коли складається з людей із різними здібностями, способами мислення та особистісними якостями. Зони відповідальності і ролі кожного члена команди мають бути чітко розподілені, що робить команду результативною й максимально продуктивною. Члени команди мусять чітко

розуміти свої ролі і працювати відповідно до певного поведінкового сценарію.

Р. М. Белбін визначає три групи основних ролей, що формують ідеальну команду – інтелектуальні, соціальні та діяльнісні:

1) *Інтелектуальні ролі (Thoughts-Oriented Roles):*

- *Генератор ідей* – винахідник та новатор; зазвичай це керівник команди. Основні функції – вирішення складних проблем, генерування оригінальних варіантів розв’язання проблемних питань. Позитивні риси: ерудованість, високий інтелект, креативність та самостійність мислення. Недоліки: індивідуалізм, ігнорування деталей і ризиків практичної реалізації ідей. Генератор ідей корисний на початкових стадіях проекту, а також коли необхідний драйвер для продовження руху організації.
- *Стратег-аналітик* – об’єктивний та проникливий мислитель. Основні функції – робота із великими масивами інформації, співставлення і аналіз варіантів та перспектив вирішення проблемних питань, формування об’єктивних умовиводів, вибір оптимальних рішень серед чисельних альтернатив. Позитивні риси: розсудливість, критичність мислення, здатність до вибудовування стратегічних планів й окреслення перспектив розвитку. Недоліки: песимізм, прагматизм, інертність мислення. Корисний на стадії стратегічного планування.
- *Експерт-фахівець* – спеціаліст фахового профілю, професіонал у своїй галузі. Основна функція: усебічне інформування щодо проблемного поля завдання. Експерт щиро ділиться необхідними знаннями і досвідом із командою. Позитивні риси: допитливість, самостійність, відданість справі. Недоліки: вузька спеціалізація, байдужість у ставленні до роботи інших. Роль експерта продуктивна на початку проекту, коли потрібно перевірити технічні нюанси вирішення завдання.

2) *Соціальні ролі (People-Oriented Roles):*

- *Душа команди* – найбільш популярна людина в команді, створює в колективі дружню атмосферу, допомагає вирішити конфлікти між колегами. Надихає і мотивує команду. Основні функції – підтримка і турбота, зняття напруги, вибудовування командних процесів. Позитивні риси: здатність до співпереживання (емпатійність), сприйнятливність, ввічливість, дипломатичність. Недоліки: нерішучість у кризових ситуаціях, низька стресостійкість, легко підпадає під вплив оточення.
- *Дослідник ресурсів* – харизматичний ентузіаст. Основні функції – вивчення можливостей, встановлення зовнішніх контактів. Вміє налагоджувати стосунки, грамотно вести переговори та

домовлятися про вигідні умови з підрядниками чи новими клієнтами. Позитивні риси: комунікабельність, оптимізм, допитливість, гнучкість, адаптивність, відкритість. Недоліки: непослідовність, емоційність, нездатність надовго утримувати інтерес до розпочатої справи.

- *Координатор* – впевнений організатор. Зазвичай, це лідер команди. Основні функції – уточнення мети, організація робочого процесу, розподіл завдань у команді, окреслення термінів їхнього виконання, контроль результатів. Він добре знає свою команду та вміло користується можливостями кожного співробітника. Позитивні риси: організованість, впевненість, зрілість, готовність делегувати повноваження. Недоліки: авторитарність, схильність до маніпулювання.

3) Діяльнісні (активні) ролі-дії (Action-Oriented Roles):

- *Мотиватор* – енергійний та орієнтований на успіх. Такий співробітник сам має високий рівень мотивації та мотивує інших. Основні функції – привносить драйв, допомагає долати труднощі, мотивує. Із готовністю веде за собою команду. Позитивні риси: орієнтованість на результат, сміливість, динамічність, наполегливість. Чутливо реагує на невдачі. Недоліки: дратівливість, низький рівень почуття гумору, ригідність (негнучкість).
- *Реалізатор* – дисциплінований та працелюбний виконавець. Основні функції – втілення ідей та рішень у практичні дії. На таку людину завжди можна покластися, вона виконує завдання вчасно і робить те, що від неї очікують. Позитивні риси: дисциплінованість, надійність, консервативність, продуктивність. При виконанні завдань завжди послуговується здоровим глуздом. Недоліки: схильність до бюрократизму, уповільнена реакція на нові можливості, на інноваційні способи діяльності,
- *Педант* – сумлінний та тривожний контролер, пунктуальний, зорієнтований на терміни виконання завдань. Основні функції – доведення проекту до завершення, виявлення та усунення помилок, виправлення недоліків. Він узагальнює роботу всієї команди. Позитивні риси: акуратність, орієнтованість на високі стандарти, уважність до деталей, перфекціоніст. Педант душею вболіває за результат та відповідально підходить до своєї роботи. Недоліки: підвищена тривожність, складно делегує повноваження.

Баланс ролей є обов'язковою умовою командного успіху. Одна людина може поєднувати кілька командних ролей: наприклад, співробітник може бути одночасно і Аналітиком, і Душею команди або Мотиватором та Реалізатором. Проте при формуванні команди важливо дотримуватися балансу, щоб позитивні характеристики одних учасників групи могли

компенсувати недоліки інших. Тож Аналітик може періодично пов'язувати Генератора ідей із практикою реального виконання завдань, Душа команди допоможе Педанту впоратися із надмірною тривогою, Мотиватор буде надихати Реалізатора на шляху впровадження інновацій. Разом з тим команди можуть стати непродуктивними, якщо баланс буде порушено. Відсутність у команді осіб із певною рольовою установкою призводить до перенапруження інших членів команди, провокує конфлікти та зниження результативності роботи. До розбалансування рольової структури в командах призводить також добір кадрів із однаковими стилями поведінки або наділення членів групи тотожними командними ролями. Якщо, наприклад, члени команди мають однакові сильні сторони командної роботи, вони можуть прагнути конкурувати (а не співпрацювати) при виконанні командних завдань та реалізації обов'язків, що найкраще відповідають їхньому природному стилю. А отже основними командотворчими технологіями, згідно із теорією Р. М. Белбіна, є діагностика особистісних рис і компетентностей та тренінги особистісного розвитку.

Це варто знати!

До суб'єктно-орієнтованих моделей командотворення належить також розроблена в межах теорії компетентних стосунків Еліасом Портером модель сильних сторін «SDI» (Strength Deployment Inventory), яка передбачає налагодження взаємин у команді через аналіз мотиваційно-ціннісних систем (сильних та слабких сторін людей) та організацію спільної праці саме між тими людьми, чий системи сумісні.

Цит. за: Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. С. 23 – 24.

Серед інтегративних моделей командоутворення вартує уваги темоцентрована інтеракція Р. Кон. В її основі – трикутник, вписаний у коло, що символізує збалансованість рівноважливих для команди речей: Я (персоналії), Ми (взаємини) і Тема (предмет роботи). На основі цієї схеми розробляються цікаві дискусійно-тренінгові технології розбудови команд через врівноваження особистих потреб, прагнення спілкуватись та через власне діяльність певного сегменту організації.

Тож загалом командоутворення неможливе поза контекстом діяльності, для зростання продуктивності якої, власне, і створюється команда; однак і не може зводитись до перетворень у ній. Позитивна синергія спільної праці є ефектом, якому сприяє ціла низка умов, пов'язаних, перш за все, із специфікою взаємин у командах.

У сучасному бізнес-середовищі, і зокрема у туристичній індустрії, варто зважати на такі напрями формування продуктивної команди та розвитку кадрового потенціалу:

- 1) *індивідуальний розвиток персоналу та коучинг*, що передбачає стимулювання розвитку працівників із сильним індивідуальним потенціалом та прогнозованим кар'єрним зростом. Різноманітні психологічні тести, що використовуються у цій категорії, допомагають визначити особистісні характеристики співробітників, їхні цінності та здібності, а також можуть допомогти у конкретизації цілей та інтересів. Водночас це впливатиме на зацікавленість особи у професійному зростанні і навчанні, сприятиме кар'єрному просуванню;

Коучинг (від англ. *coaching* – тренерство), вишкіл – метод сприяння досягненню максимальної ефективності людини шляхом розкриття її особистісного ресурсу; тренінг, в якому спеціально навчена людина (*коуч*) допомагає іншим особам досягнути конкретної мети у кар'єрі, бізнесі або в особистому житті

- 2) *удосконалення стосунків у колективі, формування команди та вирішення конфліктних ситуацій*, що передбачає передусім психологічну просвіту співробітників у галузі соціально-психологічної сфери функціонування організації та її структурних підрозділів. А тому ефективними будуть соціально-психологічні тренінги, спрямовані на засвоєння досвіду діалогічного (партнерського) спілкування і співробітництва заради успішного керування динамічними змінами у колективі, згладжування конфліктних ситуацій, подолання криз функціонального розвитку;
- 3) *продуктивне керівництво ефективністю праці та удосконалення командної роботи колективу*. Робота менеджерів у цьому напрямі призначена для розуміння співробітниками важливості спільної праці, усвідомлення механізмів продуктивної роботи групи та кожної окремої людини у ній; важливим є осмислення членами команди власних ресурсів та особистісних резервів. Такі методи формують високоефективну групу спеціалістів з широким колом можливостей;
- 4) *моніторинг динаміки організаційного розвитку та ефективності бізнесу*, що є допоміжним інструментом в оцінюванні усієї організації заради визначення сильних та слабких сторін, що допоможе знайти можливі шляхи підвищення організаційної ефективності бізнесу. Цей напрям діяльності менеджерів дозволяє оцінити наявну та спрогнозувати бажану корпоративну культуру й узгодити шляхи її формування. Така оцінка означає позитивні та негативні фактори формування творчого й інноваційного ресурсу колективу і дозволяє визначити ступінь задоволеності колективу своїми функціональними позиціями та загальною залученістю у робочий процес.

Загалом у системі управління кадрами особливої уваги потребують:

- процеси рекрутування (залучення та найм персоналу);

- організаційне забезпечення функціонування персоналу (розстановка персоналу згідно із посадовими інструкціями, психологічний супровід і підтримка діяльності фахівців, командування);
- формування резерву корпусу керівників різного рівня (фахова підготовка менеджерів, стажування та підвищення кваліфікації керівників);
- внутрішньо організаційний рух кадрів (моніторинг ефективності діяльності кадрів, ротація тощо).

Задля оптимізації відбору кадрів необхідно чітко окреслити вимоги до посадових обов'язків співробітників (необхідні для успішного виконання діяльності особистісні та професійні якості), оцінити (із використанням методів резюме, співбесіди, тестування тощо) відповідність кандидатів на певну посаду означеним вимогам.

Процес найму працівників є складним, тривалим і дуже дорогим, до того ж у довготерміновій перспективі може бути неефективним. Саме тому варто шукати системні рішення із розвитку кадрів у середині компанії.

Над цим варто подумати!

Не лише приваблива заробітна плата й позитивна атмосфера в колективі змушують співробітників бути лояльними одній компанії чи прийняти рішення щодо змінення роботодавця. Все більшої популярності у цьому питанні набувають пільги, що визначають різні надбавки до зарплати. Можливість залучення з їхньою допомогою нових продуктивних фахівців і підвищення лояльності співробітників робить бонуси поза заробітною платою привабливим рішенням і в очах роботодавців. Ось чому сьогодні багато організацій вирішують включити до своїх пропозицій нові переваги, адаптовані до потреб працівників.

Сьогодні 69% організацій в Україні мають виплати, не пов'язані з оплатою праці. Пакети пільг зазвичай включають, серед іншого: *приватне медичне обслуговування, спортивні картки, страхування життя та можливість віддаленої роботи*. Популярність та універсальність цих чотирьох рішень означає, що їх сміливо можна назвати базовим набором позазаробітних бонусів – їхня присутність у пільговій пропозиції вже стала стандартом ринку. Тому, шукаючи відповідь на питання, яку надбавку, що не пов'язана з оплатою праці, варто додати до пільгової пропозиції організації в майбутньому, потрібно дивитися трохи ширше. Тому що одразу за вершиною рейтингу ми знайдемо особливу перевагу, яка сьогодні має привернути увагу роботодавців. *Ця бонусна програма включає пільги, пов'язані із субсидуванням професійного розвитку працівників*.

Цит. за: *Програма розвитку талантів*. URL:

https://drive.google.com/file/d/17sZaQ_CWlkOOnHLTvSFvucF2yDUss19/view

Крім організаційної культури, відкритості, взаємної поваги надважливим чинником командування є також перспективне планування й забезпечення можливостей розвитку компетенцій працівників із

урахуванням їхніх очікувань: план розвитку кадрів має бути адаптованим до потреб співробітників, відповідати векторам кар'єрного зростання, відкривати нові перспективи.

На це варто зважати!

Розвиток кадрів в організації стає більш важливим завданням, ніж будь-коли раніше. Згідно із дослідженням консалтингової компанії *Kincentric* рівень лояльності європейських працівників до роботодавців знижується <...>. 93% респондентів [співробітників різних компаній у країнах Європи, які розглядають можливість звільнення як імовірність – Н.Т.] вказали, що одним із найважливіших факторів у прийнятті рішення про зміну роботи є питання професійного розвитку, а саме його відсутність у багатьох організаціях.

Цит. за: *Програма розвитку талантів*. URL:

https://drive.google.com/file/d/17sZaQ_-CWlkOOnHLTvSFvucF2yDUss19/view

Відповідно, у складній грі з утримання найбільш продуктивних працівників у структурах організації важливим ресурсом постають можливості професійного та/або особистісного розвитку, які компанія може запропонувати перспективним співробітникам.

Серед найбільш *ефективних заходів розвитку* працівників передусім заслуговують на увагу такі як-от:

- спеціалізовані тренінги, зорієнтовані на розвиток спеціальних (фахових) компетентностей співробітників;
- наставницькі або коучингові сесії, які можуть проводитися як внутрішніми, так і зовнішніми експертами;
- доступ до онлайн-платформ із ресурсами знань (веб-сайти з онлайн-курсами або бібліотекою галузевих книг), що дозволяє співробітникам оновлювати свої знання й вільно обирати навчальні матеріали із актуальних для їхньої діяльності тем;
- майстер-класи від висококомпетентних (із значним досвідом роботи у певній галузі), амбітних і вмотивованих фахівців щодо впровадження інноваційних ідей та новітніх технологій у професійній діяльності;
- інтерактивні ділові ігри;
- доступ до галузевих конференцій;
- реалізація внутрішніх (галузевих) проєктів, зумовлених персональною ініціативою співробітників і підтверджених довірою роботодавця до працівників.

Конструктивне поєднання розвиткових ініціатив, обраних із урахуванням індивідуальних запитів та інтересів кожного із працівників організаційних структур, зумовлює ефективність розвитку персоналу.

5.3. Психологічні аспекти організаційної культури

Лідер повинен управляти культурою, але він навіть не здогадується, наскільки культура може управляти ним

*Ала Георгіаді,
міжнародний експерт з організаційного розвитку (США)*



Однією з особливостей сучасної системи управління бізнесовими проектами є фактор організаційної культури, що є надважливою мотиваційною умовою згуртування і підвищення продуктивності діяльності команди. Організаційна культура має соціальний характер і являє собою певну ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній та ритуалів, прийнятих в організації, яких дотримуються члени колективу і які задають орієнтири поведінковим стратегіям співробітників. Саме організаційна культура зумовлює стандарти діяльності і форми взаємостосунків, що відрізняють певну організацію від інших.

Організаційна культура проявляється в створенні репутації компанії, внутрішній діяльності персоналу і способах взаємодії із зовнішнім світом.

Визначальну роль у формуванні організаційної культури відіграє керівник (або лідер організації). Саме він закладає фундамент для розвитку компанії, створює унікальне робоче середовище через систему комунікацій та бізнес-процесів, і на ньому передусім лежить відповідальність за продуктивність організаційної культури.

Зважаючи на складність та полімодальність явища організаційної культури доцільно його розглядати під двома кутами зору – управлінським та соціально-психологічним (див. *табл. 5.3.*)

Таблиця 5.3.

Зміст критеріїв організаційної культури підприємства в розрізі управлінського та соціально-психологічного підходу

Критерій	Напрямок	
	Управлінський	Соціально-психологічний
Зміст організаційної культури	Організаційна культура – <i>сукупність норм, цінностей, правил вирішення проблем</i> , що поділяються більшістю членів організації і сприяють досягненню поставлених перед нею цілей	Організаційна культура – атмосфера, психологічний клімат організації, <i>неформальна свідомість організації</i> , яка впливає на поведінку її членів і сама формується під їхнім впливом
Призначення організаційної культури	Організаційна культура розглядається як атрибутивна характеристика організації і засіб пристосування до змін у зовнішньому середовищі	Організаційна культура розглядається як невід’ємна сутність і характеристика функціонування малих груп
Функція організаційної культури	Організаційна культура – фактор стратегічного управління підприємством, розвивального управління персоналом, фактор адаптації підприємства до ринкових умов, підвищення конкурентоспроможності підприємства	Організаційна культура – фактор соціалізації індивідів, фактор впливу на членів організації в процесі трудової поведінки
Основний чинник формування організаційної культури	Засновник, керівник, лідер організації, зовнішнє середовище	Загальнолюдські, професійні, особистісні цінності, уявлення норми, правила
Основні прояви організаційної культури	Культура управління, культура умов праці, культура працівників, культура документації	Менталітет співробітників, соціально-психологічний клімат в організації
<i>Цит.: Харчишина О. В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. Вісник ДАУ. 2007. № 2 (20). С. 205</i>		

Разом з тим вважаємо доцільним зауважити, що означені напрями аналізу організаційної культури у сучасному нелінійному суспільстві постають як різні сторони єдиного явища, що увиразнюють системність даного феномену в реаліях функціонування бізнес-систем.

Варто також зосередитися й на різних підходах науковців щодо тлумачення типологічних варіацій організаційних культур, серед яких досить

поширеною є система професора Лондонської школи бізнесу **Чарльза Хенді**.

Біографічна довідка



Чарльз Хенді

(Charles Handy) – 1932 р.н. – авторитетний вчений ірландського походження, філософ зі світовим ім'ям, який спеціалізується на організаційній поведінці й менеджменті бізнес-структур. Народився у Кілдері (Ірландія), в родині знаного англіканського священика. Отримав освіту в Оріель-Коледжі в Оксфорді. Розпочав кар'єру (1956) в міжнародній нафтогазовій компанії «Royal Dutch Shell» у відділі маркетингу (працював на бурових вишках у Борнео), також працював у компанії «Charter Consolidated» в Лондоні. Навчався на міжнародному факультеті Слоуновської школи менеджмента при Массачусетському технологічному інституті. У 1968 році прийняв посаду професора Лондонської Школи Бізнесу. Більшу частину життя провів у Великій Британії, став одним із провідних експертів у галузі менеджменту

Типологія організаційних культур Ч. Хенді ґрунтується на системі розподілу влади, повноважень і відповідальності; комбінування виокремлених показників дозволило вченому охарактеризувати (табл. 5.4.) чотири основні типи організаційних культур, як-от:

- культура Влади (the Club Culture);
- культура Ролі (the Role Culture);
- культура Завдання (the Task Culture);
- культура Особистості (the Existential Culture).

Розрізняючи характерні ознаки кожного типу організаційної культури, Ч. Хенді водночас зауважує, що протягом еволюції окремої організації можна відслідкувати усі типи культур. Вчений наголошує, що на стадії зародження організації, у бізнес-структурах найчастіше переважає культура влади, на стадії функціонального оформлення – рольова культура, тоді як на стадії розвитку (залежно від особливостей виробничого циклу та маркетингових стратегій організації) може формуватися культура завдання або ж особистісна культура. На стадії занепаду пріоритетним може стати будь-який з означених типів організаційної культури. Проте вочевидь, для ефективного функціонування організації корисним є гнучке поєднання елементів організаційної культури різних типологічних сегментів.

Типологія організаційних культур (за Ч. Хенді)

Тип організаційної культури	Основні характеристики
«Культура влади» (архетип Зевса)	Основою системи влади є сила лідера, сила його ресурсів. Особливу роль відіграє лідер, його особисті якості та здібності. Організації, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Існує єдиний чітко означений центр прийняття рішень, що приймаються швидко на підґрунті балансу впливів. Контроль здійснюється централізовано, за результатами діяльності. Керівник впевнений в собі, орієнтований на результат. Система швидко реагує на зміни середовища. Ця культура стає вкрай нестійкою, коли у лідера виникають проблеми. Організацію починає лихоманити, якщо харизматичний лідер виявляється не в змозі впоратися з проблемами
«Рольова культура» (архетип Аполлона)	Основу системи влади становить статусна ієрархія співробітників, особистісні ресурси оцінюються згідно з регламентом. Організація характеризується жорстким функціональним розподілом ролей і спеціалізацією операційних завдань. Рішення приймаються вищими органами управління й є максимально формалізованими. Також вище керівництво відповідно до правил і процедур здійснює контроль за організаційними процесами. Менеджер надає перевагу прогнозованим і безпечним діям. Система погано адаптується до змін, але успішно функціонує в умовах стабільності
«Культура завдання, мети» (архетип Афіни)	Система влади базується на фахових компетентностях співробітників – силі спеціалістів (кваліфікованих професіоналів), що зумовлює загальний командний дух організації на шляху до мети. Рішення приймаються гнучко на командному рівні, проте контроль здійснює вище керівництво за результатами діяльності. Характерна для проектних організацій, фірм орієнтованих на проектування і випуск нових виробів і продуктів, під кожну задачу створюється робоча група. Система добре адаптується за рахунок змінення складу груп залежно від конкретного завдання
«Особистісна культура» (архетип Діоніса)	Організація з даним типом культури об'єднує людей не для вирішення завдань, а для того, щоб вони могли досягати власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі, на силі особистих якостей, здібностей і обдарувань, здатності домовлятися. Рішення приймаються на особистісному рівні без надмірної формалізації процесу. Влада і контроль носять координаційний (ресурсний) характер. Система добре адаптується на рівні особистісних ресурсів, їй властиве переважання приватних інтересів над інтересами компанії. Характерна для професійних організацій (адвокатські контори, асоціації письменників і художників, консалтингові компанії).
Цит. за: Handy Charles. Cods of Management. London, by Pan Books Ltd, 2017.	

Доволі цікавою для усвідомлення відмінностей організаційних культур різного типу є також класифікація, розроблена американськими науковцями *Кімом Камероном і Робертом Куінном*.



Kim Cameron, Robert Quinn

Згідно з умовиводами вчених організаційна культура вибудовується на засадах конкурентної системи цінностей, що функціонально реалізуються у координатах двох шкал:

- стабільність і контроль – гнучкість і дискретність;
- зовнішня зорієнтованість й інтеграція – внутрішня орієнтованість і диференціація.

На підставі співвіднесення виокремлених полярностей науковці розрізняють чотири типи організаційних культур (*Рис. 5.15*)



Рис.5.15. Типи організаційних культур (за К.Камероном і Р.Куінном)

Кланова культура характеризується взаємною довірою і лояльністю співробітників до організації (корпорації). У таких компаніях увага зосереджується на гнучкості у прийнятті управлінських рішень, у пріоритеті – піклування про потреби співробітників і клієнтів. Менеджери переймаються згуртованістю команди і психологічною атмосферою у колективі.

В організаціях із *адхократичним* (від лат. *ad hoc* – «спеціально для цього випадку»; грец. *κράτος* – «сила, влада») *типом культури* мінімізуються усі формальності, а ключовим фактором визнається компетентність, професіоналізм працівників. Такі компанії характеризуються високим ступенем свободи в діях співробітників, переважно неформальним характером взаємодії персоналу. Керівництво особливу увагу приділяє зовнішнім позиціям корпорації, схвалюються гнучкість, ініціативність, свобода й індивідуальність, а лідерами визнаються харизматичні новатори.

Бюрократичний тип організаційної культури відзначається чисельними формальними правилами й офіційною кадровою політикою. Корпорації такого типу приділяють особливу увагу внутрішнім проблемам, забезпеченню контролю і стабільності. Лідери характеризуються як раціональні інтелектуали – організатори і координатори. Для співробітників створюється чітко структурований і формалізований робочий простір.

Ринкова організаційна культура зорієнтована передусім на конкретний результат. Корпорація фокусує увагу на зовнішніх позиціях, проте контролює також забезпечення стабільності й ефективності функціональних ресурсів. Лідерами у таких організаціях зазвичай є жорсткі керівники, центровані на кар'єрній стратегії, репутації й успіху.

Організаційна культура, таким чином, концентрує політику та ідеологію життєвого циклу організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристики соціальних цінностей та норм поведінки персоналу. Елементи організаційної культури означають базові орієнтири функціонування організації у змінних реаліях буття.

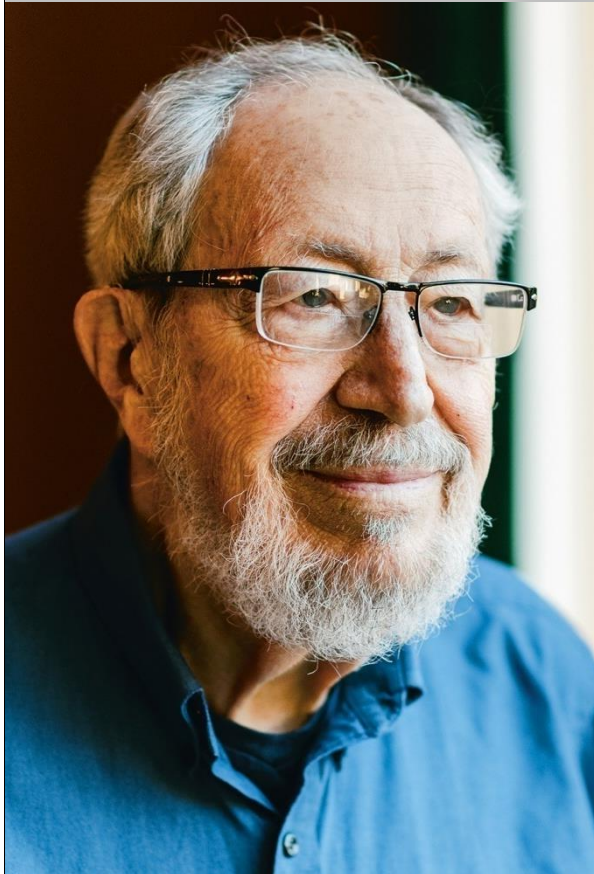
Над цим варто подумати!

До однієї з найкращих належить організаційна культура компанії Apple. Організація показує, що для неї важливі абсолютно всі працівники, незалежно від того, в якому регіоні США або світу вони трудяться і яку посаду займають. Важливі досягнення людини, а не проведений нею на роботі час. Організаційна культура Apple базується на використанні креативних методів роботи та технологій. Компанія створює унікальну атмосферу роботи, в якій працівники постійно навчаються новому та долучаються до колективних проєктів

Цит. за: Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Барібіна Я. О., Шимановська В.Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка, 2023, вип. 25. С. 71.

Знаний фахівець у галузі досліджень організаційної культури і організаційного розвитку *Едгар Шейн* розглядає організаційну культуру як модель колективних базових припущень, набутих (або винайдених) групою в процесі внутрішньої інтеграції й адаптації до зовнішнього середовища, ефективність якої є достатньою для того, щоб вважати її цінною і передавати членам групи в якості єдиної системи сприймання (Schein, 2001: 96).

Біографічна довідка



Едгар Шейн

(англ. Edgar H. Schein; 1928 – 2023) – американський психолог швейцарського походження, теоретик і практик менеджмента, засновник наукового напрямку «Організаційна психологія». Народився у Цюриху, батько – вчений-фізик Марсель Шейн. Навчався у Чиказькому університеті (ступінь бакалавра, 1947) та Стенфордському університеті (ступінь магістра, 1949). У 1952 році отримав ступінь доктора соціальної психології. У 1956 році був запрошений Дугласом Макгрегором на посаду професора Массачусетського технологічного університету (MIT Sloan School of Management). Відомий успішним досвідом консультування великих корпорацій США й Європи. Робота Е.Шейна «Organizational Culture and Leadership» («Організаційна культура і лідерство»; 1992) визнана класичною у даній галузі

Модель рівнів організаційної культури Ч. Шейна складається з трьох структурних вимірів, як-от:

- *артефакти культури* – видимі для сторонніх спостерігачів структурні елементи компанії, що мають символічний сенс: символи, знаки, що виявляються у традиціях організації, у просторовій архітектурі офісу й території в цілому, у фірмовому одязі персоналу, стилі мовлення, ритуалах;
- *норми, правила і цінності*, які сповідує персонал організації – стратегії, мета й завдання, місія та філософія компанії, ставлення до людей і діяльності, розуміння реалій часу і простору. Норми і правила (формальні та неформальні) зазвичай стосуються таких сфер як комунікація, робочі процеси, використання робочого часу, звітність, обслуговування клієнтів;

- базові уявлення, погляди думки і почуття членів групи (корпоративний клімат, світоглядні позиції) (Schein, 2001).



Рис. 5.16. Рівні організаційної культури (згідно з теорією Ч. Шейна)

Формування організаційної культури відбувається протягом життєвого циклу організації, вона вбирає досвід працівників (як лідерів, керівників, так і виконавців), їхні настанови і цінності, враховує цілі та установки організації. Загальна мета організаційної культури – створення в організаціях здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності.

Організаційна культура успішних компаній спрямована на майбутнє. Рішення приймаються вищим керівництвом в умовах ризику. Співробітники працюють, розуміючи цілі й завдання, із відданістю до своєї компанії. Культура розвиває ініціативу, творчість, а також командну роботу і націленість на результат.

Знані компанії (іноземні й вітчизняні) активно інвестують у розвиток організаційної культури, створюючи позитивний імідж компанії, підвищуючи продуктивність праці співробітників, створюючи нові формати робочих місць. Основними трендами управління персоналом в несталіх умовах сьогодення є такі:

- значно зростає попит на використання нових технологій в HR-процесах, як-от штучний інтелект або machine learning;
- популярність офісів все більше знижується, і на заміну їм приходять віддалений та гібридний режими роботи. Переваг такого формату незліченна кількість: це більша гнучкість в роботі, збільшення продуктивності, економія витрат на утримання офісу;

- зростає роль людського чинника в управлінні, ставлення до людини як до найвищої цінності;
- різноманітність, рівність та інклюзивність (або ж DEI). Інклюзивний робочий простір – це місце, де кожен почуватиметься комфортно, де поважатимуть особисті кордони та заохочуватимуть кар’єрний розвиток. Завдяки DEI, компанії не лише створюють сприятливу корпоративну культуру та атмосферу на робочому місці, а й також приваблюють більше талановитих фахівців до роботи в організації;
- піклування про кожного, підтримка і сприяння поліпшенню емоційного стану усіх працівників;
- автоматизація процесів HR та рекрутингу;
- фокус на ментальному здоров’ї, самопочутті співробітників. Компанії активно інвестують в програми та ініціативи, зорієнтовані на оздоровлення працівників (підтримка психічного здоров’я, гнучкий графік роботи та оздоровчі програми, такі як заняття йогою та сеанси медитації);
- карти кар’єрного росту – інструмент, який дозволяє співробітникам бачити можливості для свого професійного зростання та розвитку в компанії. Вони допомагають співробітникам зрозуміти, які навички та знання необхідні для досягнення певного рівня кар’єрного росту в компанії, а також які кроки їм потрібно зробити, щоб розвиватися в потрібному напрямку. Крім того, карти кар’єрного росту допомагають компаніям залучати талановитих співробітників, оскільки вони показують, що компанія пропонує реальні можливості для розвитку та зростання, що є важливим для багатьох потенційних кандидатів;
- бренд роботодавця. Компанії зосереджують свою увагу на вибудовуванні сильної репутації як привабливого роботодавця. Прибуткові компанії усе більше інвестують у програми залучення та збереження персоналу, ініціативи соціальної відповідальності та інші проекти, що допомагають їм формувати позитивний імідж роботодавця. Компанії, які мають позитивну репутацію як роботодавця, здатні привернути більше талантів, зберігати та мотивувати своїх працівників, що позитивно відображується на їхньому бізнесі та допомагає досягати успіху в довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи, можемо наголосити: організаційна культура – це фактор успішного розвитку й функціонування організації. Лідери загальновідомих компаній вважають, що саме корпоративні цінності слугували визначальними елементами ефективної діяльності організацій і формування позитивного іміджу. Культура організації здійснює значний вплив на управління персоналом, оскільки саме працівники є носіями культури.

ЛІТЕРАТУРА ДО V РОЗДІЛУ

1. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики. Київ : Академія, 2004. 342 с. (Альма-Матер).
2. Брич В. Я. Організація туризму: підручник / за заг. ред. проф. В. Я. Брича. Тернопіль : ТНЕУ. 2017. 448 с.
3. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
4. Грабовський Ю. А., Скалій О. В., Скалій Т. В. Спортивний туризм: навчальний посібник. Тернопіль : Навчальна книга–Богдан, 2009. 304 с.
5. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття / пер. з англ. Т.Літенської. Київ : Видавнича група КР-БУКС, 2020. 240 с.
6. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник / Н. І. Жигайло. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.
7. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. / за наук. ред. О. І. Зайченко. ІваноФранківськ, «ЛілеяНВ», 2015. 232 с.
8. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму: підручник. Київ : Знання, 2010. 502 с.
9. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління: навч. посіб. Харків : Університетська книга, 2022. 648 с.
10. Корпоративна культура : навч. посіб. / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г.Хаєт та інш.; за заг ред. Г. Л. Хаєта. Київ : ЦУЛ, 2003. 403 с.
11. Менеджмент туристичної індустрії: підручник у 3-х частинах / В. П. Руденко, В. Я. Вацеба, В. Н. Підгірна, М. В. Цепенда та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. 504 с.
12. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с. (Альма-Матер).
13. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2005. 448 с. (Альма-Матер).
14. Писаревський І. М., Александрова С. А. Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі): підручник. Харків : ХНУМГ імені О.М.Бекетова, 2017. 175 с.
15. Плецан Х. В. Кадровий менеджмент в туризмі. Київ : Ліра-К, 2018. 44с.
16. Плецан Х. В. Технології лідерства та успішності в сфері туризму. Київ: Ліра-К, 2018. 56 с.
17. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: Підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2013. 175 с.
18. Стовпець В. Г., Стовпець О. В., Головацька С. М. Корпоративна етика та психологія: навчальний посібник. Київ : Олді+, 2021. 236 с.
19. Ткаченко О. В., Зелінська З.П. Основи психології та етикет професійного спілкування в туризмі. Київ : Світ книг, 2020. 200 с.
20. Шейн Е. Х. Організаційна культура і лідерство; пер. з англ. В. А. Співака. Київ, 2002. 336 с.

21. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: навчальний посібник / За ред. проф. І. М. Школи. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.
22. Шпалінський В. В., Помазан К. А. Психологія управління: навчальний посібник. Харків : Веста : Видавництво «Ранок», 2002. 128 с.
23. Cameron Kim S. & Quinn, Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. — Prentice Hall: John Wiley & Sons, 2011
24. Schein Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте основні психологічні складові комунікативного потенціалу керівника.
2. Якими засобами комунікації як процесу передання інформації між партнерами по спілкуванню ви переважно користуєтесь?
3. В чому полягає сенс взаємозалежності культури слухання і культури говоріння в управлінському спілкуванні?
4. Розкрийте сенс і призначення, охарактеризуйте функції та види ділових переговорів.
5. Проаналізуйте психологічний зміст стадій ведення ділових переговорів.
6. В чому ви вбачаєте особливості поведінки людини в групі?
7. В чому полягають особливості структури і функціонування туристських груп?
8. В чому ви вбачаєте схожість і відмінності понять «соціальна група» і «організація»?
9. В чому виявляється специфіка динамічних процесів у групах?
10. Доведіть актуальність психологічних аспектів управління людськими ресурсами в організації.
11. Які ознаки належать до основних характеристик організаційної культури?
12. Які чинники відіграють визначальну роль у становленні та функціонуванні культури підприємства?
13. Назвіть критерії ефективності організації за типологію, яка передбачає, що формування культур засновано на конкуруючих цінностях.
14. У чому полягають базисні постулати ринкової культури?
15. Яка основна особливість адхократичної культури?
16. Охарактеризуйте основні переваги та недоліки, що властиві організаційним культурам різного типу (Згідно з теорією Е.Шейна).

СЛОВНИК БАЗОВИХ ПОНЯТЬ

Спілкування – вид діяльності, що здійснюється між людьми як рівноправними партнерами і призводить до виникнення психологічного контакту; останній проявляється в обміні інформацією, взаємопереживанні й взаєморозумінні.

Адаптивність – здатність пристосовуватися до нових зовнішніх умов; спосібність приспосаблюватися к новым внешним условиям.

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

Групова динаміка – система поведінкових та психологічних процесів, що відбуваються в рамках соціальної групи (внутрішньогрупова динаміка), або між соціальними групами (міжгрупова динаміка).

Групова згуртованість – процес групової динаміки, що характеризує формування особливого типу зв'язків в групі, що дозволяють зовнішню задану структуру перетворити в психологічну спільноту, в системний психологічний організм, який живе за своїми законами.

Ділове спілкування – спілкування, яке просуває продукт, послугу або організацію, передає інформацію в межах бізнесу; різновид спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Життєвий цикл організації – це сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції організації, після якого його цінності й напрями можуть принципово змінюватися.

Каузальна атрибуція (від лат. *causa* – причина лат. *attributio* – приписування) – феномен міжособистісного сприймання, що полягає в інтерпретації, приписуванні причин дій та вчинків іншої людини.

Культура – сукупність матеріальних і духовних, нематеріальних цінностей, створених людством протягом його історії.

Організаційна культура – це соціальне явище, яке виникає у будь-якій організації і є системою цінностей, переконань, а також норм, ролей, правил, які направляють діяльність організації (підприємства), формують стосунки і зв'язки між працівниками і підрозділами організації.

Туристична група – цільова соціальна група, створена для реалізації потреб туристів, що об'єднуються для задоволення своїх спільних інтересів у оздоровленні, відпочинку та розвагах.

Управління персоналом (менеджмент персоналу, кадровий менеджмент) – систематично-організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу; управління процесами відбору, підготовки, просування персоналу.

РОЗДІЛ VI

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ

6.1. Психологічна природа конфліктів

Якщо можете, будьте в мирі з усіма...

Римл. 12.18



Поняття та сутнісні виміри конфлікту відомі кожній людині. Сварки, конфронтації, жорстка конкуренція, загострення стосунків, непереборна особиста неприязнь, протистояння задля домінування – ці та інші непрості ситуації у різних сегментах життєдіяльності (у сім'ї, побуті, у бізнесі, між окремими особами й соціальними групами) супроводжують людину на усіх етапах життєтворення.

Незалежно від ступеня складності, різновиду і змісту конфлікти сприймаються людьми переважно як вельми негативне явище, пов'язане із значними негативними емоціями, стресами, переживанням психічного напруження, розчаруванням.

Конфлікти викривляють систему відносин і цінностей, сприймання реальності. В ситуаціях конфлікту уся інформація, люди, стосунки починають розглядатися виключно крізь призму протистояння. І абсолютно

справедливим постає твердження щодо надто високої психологічної «ціни» конфлікту. Зволікання з розв'язанням конфлікту, некомпетентні дії менеджерів щодо нейтралізації конфліктної ситуації можуть спровокувати гострі емоційні (або й невротичні) реакції людини, зруйнувати стосунки між суб'єктами діяльності і погіршити морально-психологічний клімат в колективі, зменшити продуктивність праці.

Разом з тим конфлікти можуть посприяти усвідомленню колективом існування нагальних проблем, що потребують термінового вирішення, конфлікти зумовлюють об'єднання однодумців, стимулюють розвиток рефлексивного мислення.

Над цим варто подумати!

... Американський учений М. Амстугі розвинув ідею [німецького соціолога Ральфа Дарендорфа] щодо «корисності» та «негативності» (шкідливості) конфліктів.

Конфлікти є корисними тому, що:

- можуть попередити більш серйозні проблеми, які роблять розрядку в колективі, дають змогу уникнути великого насильства, створюють можливість розв'язувати проблеми цивілізованим шляхом;
- стимулюють творчість та ініціативу;
- прояснюють позиції та інтереси його учасників тощо.

Конфлікти шкідливі, оскільки нерідко ведуть до безпорядку, нестабільності, насильства, уповільнюють та ускладнюють прийняття рішень тощо.

Цит. за: Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. Київ : МАУП, 2003. С. 28 – 29

А отже, – на чому власне наголошує професор Л. Е. Орбан-Лембрик, – ставитися до конфліктів «необхідно як до закономірних явищ об'єктивної дійсності, якими слід управляти, враховуючи як соціальну природу конфліктів, так і їхні психологічні наслідки» (Орбан-Лембрик, 2003: 465).

Варто також зважати, що конструктивне вирішення конфліктів із необхідністю потребує від керівника спеціальних знань та розуміння закономірностей розгортання конфліктної ситуації. Звичайно ж практичні конфліктологічні знання наявні в індивідуальному життєвому досвіді кожної людини. І саме вони передусім обумовлюють здатність людини свідомо обирати стратегію і тактику поведінки у конкретній конфліктній ситуації. Проте в системі управлінської діяльності фахівцям слід покладатися не стільки на персональний досвід, скільки на академічні, науково обгрунтовані знання, що висвітлюють закономірні послідовності кваліфікованого управління конфліктом. Це стосується зокрема й менеджерів туристичної індустрії, де проблеми конфліктології постають особливо гостро. Адже туристи прагнуть отримати від мандрівки максимально позитивні емоції, повернутися із багажем гарних вражень. І найбільш руйнівною перешкодою означеним очікуванням є саме конфлікти.

6.1.1. Сутність та види конфліктів

Мудра людина завжди знайде спосіб, щоб не розпочати війну

В. Ямамото



Проблема конфлікту, попри чисельні дослідницькі пошуки філософів, соціологів, політологів, психологів, все ще не має чітко окресленої логічної послідовності вивчення. Ситуація ще більш ускладнюється визнанням науковою спільнотою мультимодальності сучасних досліджень, що зумовлює поєднання різних підходів та інтерпретаційних схем у цілісній системі. Загалом у вимірах стрімкого сьогодення чисельні конфліктологи вельми скептично висловлюються щодо можливості (і необхідності) створення єдиної універсальної теорії конфлікту, суголосної різноманітним конфліктним явищам. Саме тому аналіз поняття конфлікту та міждисциплінарних контекстів його застосування, і зокрема – у площинах організаційної культури туристичної індустрії, потребує уточнення методологічних координат.

Це цікаво!

Поняття «конфлікт» походить від латинського *conflictus* – зіткнення і практично у незмінному вигляді входить до інших мов, до прикладу: англійської – *conflict*, німецької – *konflikt*, французької – *conflit*

Передусім варто визнати, що конфлікт – це закономірна і невід’ємна характеристика соціальних систем, що має розглядатися як природний фрагмент життя людини; конфлікт слід прийняти як одну з форм нормотипової взаємодії у суспільному просторі. І хоча конфлікт не є

найкращою формою людських взаємин, проте не можна його сприймати як певну аномалію цивілізації (Н. В. Гришина). За певних умов навіть відкриті конфлікти можуть сприяти життєздатності й стійкості соціального цілого.

Найчастіше конфлікт тлумачиться психологами як біполярне явище – протистояння двох сторін, що увиразнюється в їхній активності, спрямованості на подолання суперечності; сторони конфлікту представлені активними суб'єктами або суб'єктом.

Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) – протистояння між суб'єктами, зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп, що супроводжується гострими емоційними переживаннями

Основою конфлікту є суперечність, але вона призводить до конфлікту лише за певних психологічних умов: суперечність має усвідомлюватися і сприйматися людиною як значуща, що, відповідно, супроводжується негативними емоційними переживаннями (тривоги, невпевненості, роздратування, фрустрації, а іноді – агресії), які мотивують особу до активних дій, орієнтованих на пошук виходу із складної ситуації.

Суперечність – об'єктивний, не завжди усвідомлюваний і зовні помітний стан системи, при якому виявляються неузгодженими інтереси, цілі, цінності її елементів

Для усвідомлення сутності конфлікту важливо виокремити його основні ознаки. Серед *домінантних ознак* конфлікту передусім варто зважати на такі як-от:

1. *Біполярність* – протистояння щонайменше двох інстанцій: конфлікт завжди виникає на підставі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок).
2. *Активність*, скерована на подолання суперечності («зіткнення», «протистояння», «протидія» тощо). Конфлікт – це завжди протистояння суб'єктів соціальної взаємодії, що характеризується завданням певної шкоди (моральної, матеріальної, фізичної, психологічної тощо).
3. Конфлікт завжди супроводжується *гострими негативними переживаннями*, емоціями (тривожністю, розпачем, агресивністю тощо), що зумовлюють активність суб'єктів соціальної взаємодії.

Сучасна конфліктологія стверджує принципову можливість управління конфліктами, маючи за мету попередження конфліктів та врегулювання конфліктних явищ, передусім – мінімізацію негативних, деструктивних наслідків та посилення конструктивних ресурсів соціальної взаємодії.

Функції конфліктів

Системно-функціональний аналіз конфліктів доводить надзвичайно високу функціональність конфліктного протистояння у житті людини або соціальної групи. Зважаючи на динамічну природу людини, варто розуміти, що соціальні та психологічні процеси розвитку конфлікту впливають на психіку, поведінку, діяльність суб'єктів соціальної взаємодії. І цей вплив не є лінійно негативним.

Історія вибудовування принципових позицій конфліктології доводить подвійний характер функцій конфлікту, які прийнято поєднувати із урахуванням конструктивних та деструктивних сенсів.

Функція (від лат. *functio* – виконання, звершення) – спосіб діяння певної системи, органу, спрямований на досягнення певного результату

У повсякденному житті сформувалося цілком однозначне ставлення до конфліктів як до негативних явищ: виникнення конфлікту на виробництві, в офісі, у сім'ї або колі друзів найчастіше розглядається як симптом неблагополуччя й руйнації усталених стосунків. Інша наукова традиція (до прикладу у працях Л. Козера (США), Р. Дарендорфа (Німеччина)) розглядає конфлікт як закономірний функціонально-позитивний компонент соціальних стосунків:

«Для реального світу необхідний перетин різних поглядів, конфліктів, змін. Саме конфлікт і зміни надають свободу людям; без них свобода неможлива» (Р. Дарендорф)

Це варто знати!

Функції конфліктів у суспільстві стало вивчатися науковцями-теоретиками, практиками-конфліктологами й медіаторами. Важливу роль в осмисленні функцій конфліктів відіграла книга Л.Козера (США) «Функції соціальних конфліктів» (L.Coser «*The Functions of Social Conflict*»), що побачила світ у 1956 році й дотепер залишається класичним взірцем опису функцій конфліктів

Цит. за: Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. Київ : МАУП, 2003. С. 49 – 50.

Разом з тим, аналізуючи деструктивні та конструктивні функції конфліктів, варто звертати увагу на такі застереження:

- відсутність чітких однозначних критеріїв розрізнення деструктивних і конструктивних функцій конфліктів у конкретній ситуації. Зазвичай на практиці конфлікти одночасно реалізують ознаки обох функцій;
- неоднозначність оцінок характеру стосунків людей у соціальній групі та ступеня деструктивності/ конструктивності конкретного конфлікту і його наслідків кожним із учасників протидії;

- ступінь деструктивності/ конструктивності конкретного конфлікту може змінюватися на різних етапах його здійснення.

І все ж таки найбільш очевидними, і через це найбільш фіксованими у свідомості людини, є деструктивні функції конфліктів – дисфункції, що увиразнюють руйнівні, негативні наслідки конфліктного протистояння.



Рис. 6.1. Деструктивні функції конфліктів (за А. Я. Анцуповим)

Варто також зважати, що конфлікт містить у собі потенційні позитивні ресурси соціальної взаємодії, сутність яких означає уявлення про конструктивні функції.

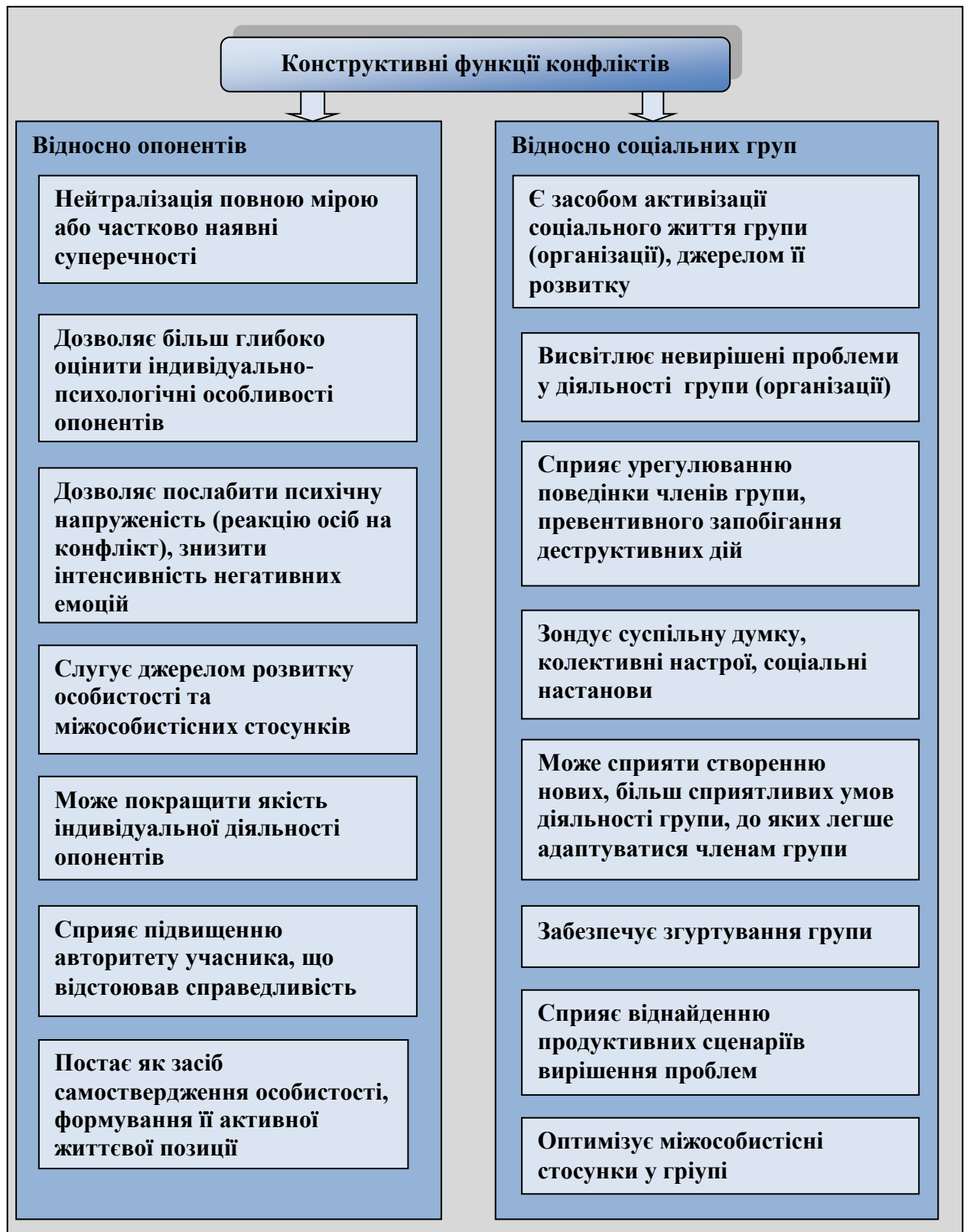


Рис. 6.2. Конструктивні функції конфліктів (за А. Я. Анцуповим, С. В. Баклановським)

На це варто зважати!

Продуктивність конфронтації спричиняє той факт, що конфлікт призводить до змін, зміни призводять до адаптації, адаптація забезпечує виживання:

Конфлікт – зміни – адаптація – виживання

Цінність конфліктів полягає в тому, що вони попереджають закріплення системи, відкривають дорогу інноваціям. Конфлікт – це стимул до змін, це виклик, що вимагає творчої реакції.

Цит. за: Goddard R. The Healthy Side of Conflict //Management World. 1986. Vol. 15. P. 8 – 12.

Таким чином конфлікт стимулює до пізнання, аналізу інтересів, цінностей, суб'єктивних позицій учасників протистояння, висвітлює сутнісні параметри соціальних змін, суперечностей, що зумовлюють конфлікт. У процесі взаємних зіткнень опоненти засвоюють корисний соціальний досвід, опановують навички ведення перемовин, реалізуючи *інформаційно-пізнавальну функцію* конфліктів. Конфлікти виконують також *сигнальну функцію*, привертаючи увагу до необхідних змін у суб'єктивному просторі конфліктантів або у вимірах функціонування організації і спонукаючи учасників конфлікту до генерування альтернативних уявлень щодо конфліктної ситуації та природи конфліктних явищ.

Водночас розвиток та вирішення конфлікту об'єднують людей у вимірах спільної соціальної ситуації, призводять до розмежування та деталізації рольових позицій суб'єктів діяльності, актуалізують встановлення більш чітких кордонів між групами, посилюють соціальний контроль. Конфлікти стимулюють соціалізацію долучених до протистояння осіб та соціальних груп, певною мірою сприяють нормалізації міжособистісних стосунків і поведінки, що увиразнює *інтегративну функцію* конфлікту.

Над цим варто подумати!

Соціально контрольований конфлікт «розряджає атмосферу» між його учасниками та робить можливим відновлення їхніх стосунків; забезпечуючи вільний вихід почуттям ворожнечі, конфлікти слугують підтриманню взаємин

Coser L. The Functions of Social Conflict. London : Routledge & Paul. 1968. P. 42 – 48.

Крім того керовані конфлікти можуть оптимізувати гнучкість соціальних структур, урізноманітнити зміст когнітивного репертуару та поведінкових схем різних людей, посприяти зменшенню ворожості і послабленню напруження, – тим самим конфлікти забезпечують *адаптацію* до нових умов життєдіяльності в ситуаціях невизначеності.

Разом з тим, аналізуючи функції конфліктів, варто зважати, що конструктивні функції конфлікту невіддільні від руйнівних наслідків, від дисфункцій. Обидві сторони конфлікту (конструктивна і деструктивна) викристалізуються залежно від конкретної ситуації та типу протистояння.

Структура конфлікту

Структура конфлікту розглядається як сукупність необхідних і достатніх компонентів та зв'язків між ними, що забезпечує цілісність конфлікту (як динамічної системи і процесу), його тотожність та відмінність від інших явищ соціального життя.

У структурі конфлікту прийнято розрізняти такі усталені елементи:

1. *Учасники (сторони) конфлікту* – суб'єкти соціальної взаємодії, ступінь долученості яких до конфлікту різниться від безпосереднього протистояння до опосередкованого впливу на перебіг конфлікту:
 - основні учасники конфлікту – суб'єкти конфлікту, які безпосередньо здійснюють активні (наступальні або захисні) дії щодо опонентів;
 - групи підтримки;
 - інші учасники конфлікту, що епізодично впливають на перебіг і результати протистояння (підбурювачі, організатори, миротворці тощо).
2. *Суб'єктивний образ (модель, картина) конфліктної ситуації* – суб'єктивні уявлення учасників конфлікту, що відображують предмет конфлікту та його значущість у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії.

На це варто зважати!

Аналіз створюваних образів конфліктної ситуації вкрай важливий з таких причин: образ конфліктної ситуації, а не сама по собі реальність конфліктної суперечності, безпосередньо визначають конфліктну поведінку особистості, її реакції й переживання; існує ефективний спосіб вирішення конфлікту шляхом зміни образу конфліктної ситуації, що відбувається шляхом зовнішнього впливу на учасників конфлікту

Цит. за: Пов'якель Н. І. Психологія вирішення педагогічних конфліктів. Київ : Шкільний світ, 2008. С.19.

Образ конфліктної ситуації також містить у собі:

- уявлення конфліктантів щодо себе (своєї мети і завдань, мотивів, цінностей, можливостей), своїх опонентів (їхньої мети і завдань, мотивів, цінностей, можливостей тощо);
 - розуміння кожним учасником конфлікту того, як інша особа сприймає його;
 - уявлення про середовище, в якому складаються певні відносини, й умови розгортання конфлікту.
3. *Предмет конфлікту* – реальна або уявна проблема, що становить основу конфлікту; суперечність, що спричинила протистояння і вирішення якої скеровує конфліктні дії.

4. *Об'єкт конфлікту* – причина, привід до конфліктного протистояння. Об'єктом конфлікту може бути матеріальна (певний ресурс), соціальна (наприклад, влада) або духовна (ідея, норма, принцип) цінність, використання якої мають за мету опоненти.
5. *Мотиви конфлікту* – внутрішні спонуки (усвідомлювані та неусвідомлювані), що стимулюють конфліктну активність особистості, долучення суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви конкретизуються у формі настанов, потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань).
6. Мотиви конфліктантів знаходять відображення у *активних діях та протидіях* суб'єктів соціальної взаємодії: наступальних, оборонних, нейтральних.

На це варто зважати!

Насправді, суперечності, розбіжності у поглядах осіб, якими б гострими вони не були, не обов'язково набувають форму конфлікту. І лише тоді, як людина сприймає певну соціальну ситуацію як неприйнятну для неї і починає вживати заходів для змінення суперечливої ситуації – роз'яснює свої погляди партнеру, намагається його переконати, скаржиться на нього іншим особам, демонструє своє невдоволення, ситуація починає набувати ознак конфліктної. Дії конкретної людини у проблемній ситуації розраховані на реагування у відповідь партнера по взаємодії і змінення ситуації

7. *Мікро- і макросередовище* – середовище, соціальна ситуація, в якій виник конфлікт і в якій знаходяться та діють учасники конфлікту. До такої ситуації належить не лише найближче оточення особистості, але й соціальні групи, представником яких є конкретна особа.

Динаміка конфлікту

Динаміка конфлікту означає послідовність розвитку конфлікту у часі, змінення змістових моментів під впливом різних внутрішніх механізмів, а також зовнішніх факторів і умов. Традиційно у динаміці конфлікту виокремлюють такі періоди:

1. *Конфліктна (або передконфліктна) ситуація* – латентний період, протягом якого формується суперечність, яка не усвідомлюється особами, дотичними до об'єктивної проблемної ситуації.

Конфліктна ситуація – об'єктивна основа конфлікту (частина об'єктивного світу), що фіксує виникнення реальної суперечності в інтересах і потребах сторін, в умовах і під впливом якої розгортається діяльність людини

Виникнення конфліктної ситуації сприймається як існування безпосередньої загрози (фізичної або психологічної) безпеці одній із сторін соціальної взаємодії (див. *Рис. 6.1.*).

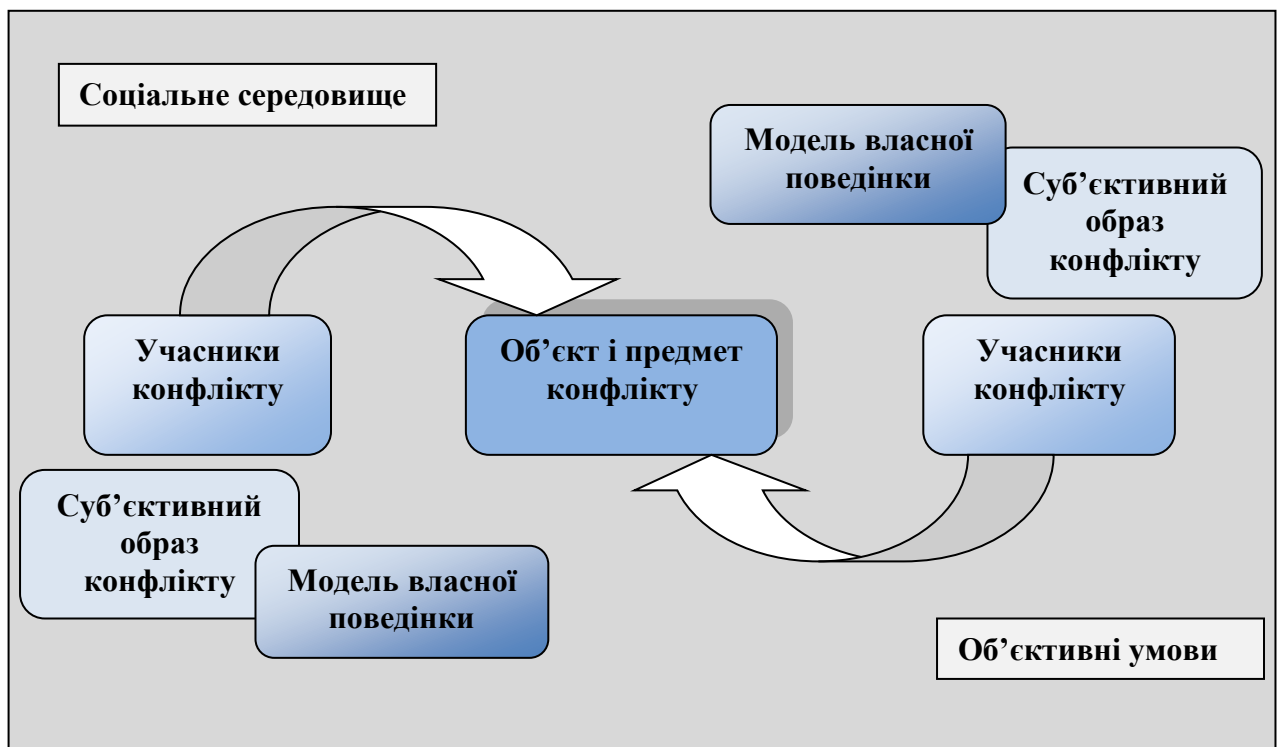


Рис. 6.1. Структура конфліктної ситуації

Структурні межі конфліктної ситуації визначаються складом її основних і другорядних учасників. Важливим компонентом ситуації є соціальне середовище і об'єктивні умови, під впливом яких розвивається конфлікт. Об'єкт конфлікту, функціональні взаємозв'язки між структурними елементами також належать до конфліктної ситуації (дивись до прикладу табл. 6.1.).

Таблиця 6.1.

Приклади проявів конфліктної ситуації

Причини конфліктної ситуації	Зовнішні прояви конфліктної ситуації у діяльності
Несумлінне ставлення до обов'язків	Порушення трудової дисципліни. Помилки у діяльності
Незадовільний стиль керування	Помилки в доборі і розміщенні кадрів. Помилки у плануванні та в організації контролю. Порушення етичних норм спілкування
Необ'єктивне сприймання робочих ситуацій	Неадекватність суджень щодо дій інших суб'єктів соціальної взаємодії. Суб'єктивність оцінок. Помилки у висновках щодо подій
Психологічна несумісність працівників	Порушення етичних норм і прийнятих у колективі правил спілкування. Неадекватність соціально-рольової поведінки
Низький рівень компетенцій	Неадекватність прийнятих рішень

Часові межі конфліктної ситуації визначаються проміжком часу, протягом якого фіксованими (без якісних змін) є об'єкт конфлікту, склад його основних учасників і характер взаємодії. Як тільки хоча б один з

основних компонентів ситуації якісно змінюється, можна говорити про розвиток нової конфліктної ситуації.

Латентний (передконфліктний) період розгортання конфлікту характеризується такими особливостями у відносинах сторін як-от: зростання недовіри і напруженості у взаєминах, зменшення контактів, поява упередженості і неприязні у ставленні до партнерів по взаємодії.

2. *Усвідомлення конфліктності ситуації та потреби в її вирішенні* (хоча б одним із учасників соціальної взаємодії) – демонстративний період, характерним для якого є переосмислення стосунків із опонентом та пов'язаних з цим емоційних переживань.

Якщо людина не сприймає суперечливість конфліктної ситуації (у власних думках, прагненнях, у стосунках з іншими людьми тощо) як проблему, що потребує вирішення, то на психологічному рівні конфлікту не існує.

Варто також зважати, що усвідомлення конфліктності ситуації не передбачає необхідності адекватного осмислення проблеми, але може переживатися у вигляді емоційного дискомфорту, напруження, тривожності. Наслідками і зовнішніми проявами усвідомлення особою конфліктної ситуації можуть бути: порушення етичних норм спілкування, непорозуміння у спільній діяльності, критичні й недоброзичливі висловлювання на адресу свого потенційного опонента, сумніви у його надійності, обмеження контактів. Залучені до проблемного поля взаємин особи усвідомлюють конфліктний характер окремих сегментів взаємодії. Об'єктивна конфліктна ситуація поступово набуває суб'єктивних ознак (й передусім через емоційне напруження у взаєминах), трансформуючись у відкрите протистояння.

3. *Власне конфлікт* – період демонстративно-агресивного відкритого протистояння, що фіксує трансформацію конфліктної ситуації у реальний конфлікт. Логічна схема відкритого протистояння розгортається у послідовних етапах: інцидент – ескалація – збалансована протидія – завершення конфлікту.

- 1) *Інцидент* – це збіг обставин (вчинок, подія, емоційна реакція тощо), що інтерпретується як привід (поштовх) для відкритого протистояння сторін:

Конфліктна ситуація + Інцидент = Конфлікт

На це варто зважати!

Між об'єктом конфлікту та інцидентом існує такий зв'язок, як між причиною і приводом. Наприклад, причиною конфлікту може бути неправильний стиль керівництва колективом, а приводом – інцидент, що виявився у нетактовності, грубості щодо працівника (працівників) або в різкій емоційній реакції на критику.

Цит. за: Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посіб.
Київ : Академвидав, 2003. С. 465

Саме інцидент постає каталізатором трансформації об'єктивної конфліктної ситуації – неусвідомлюваної або малоусвідомлюваної суб'єктами діяльності – у суб'єктивно значущий та емоційно насичений формат конфлікту (психологічної реальності).

2) *Ескалація* – гостра інтенсифікація боротьби опонентів, що призводить до розширення та ескалації поля конфліктних дій.

Ескалація (від лат. *Scala* – сходи) розгортається у форматі агресивних, демонстративних дій та протидій – вербальних, а іноді й фізичних. Це зіткнення відзначається значним емоційним напруженням, провідними емоціями стають злість, тривога, гнів, страх.

Для ескалації конфлікту характерними є такі ознаки:

- звуження когнітивної сфери у поведінці і діяльності, перехід до більш примітивних форм реагування;
- руйнація адекватних міжособистісних стосунків, зростання напруження і ворожості в групі, негативістичне сприймання конкурентів;
- зростання емоційного напруження у взаєминах із опонентом, використання погроз для захисту власної позиції;
- розширення меж конфлікту, поглиблення суперечностей і виникнення чисельних точок зіткнення.

Процеси ескалації ускладнюють віднайдення взаємоприйнятних рішень, сприяють затягуванню конфлікту і вимагають зусиль для його вирішення. На етапі батальної *кульмінації* в ескалації конфлікту протистояння досягає свого апогею, спрацьовує стратегія агресивного психологічного знищення опонента (руйнування його «Я-концепції», дискредитація його успіхів, знецінення інтересів тощо).

3) *Збалансована протидія*, що супроводжується вирівнюванням соціальних взаємин на рівні формалізованої рольової поведінки.

4) *Завершення конфлікту* – перехід від конфліктного протистояння до пошуку шляхів вирішення проблеми і припинення конфлікту.

На це варто зважати!

Розгортання конфлікту не обов'язково проходить усі фази. Посередник у розв'язанні конфлікту повинен враховувати, на якому його етапі перервані відносини, наскільки глибокими є негативні наслідки припинення спілкування. Якщо менеджер «входить і управляє конфліктом» на початковій фазі, він долається на 92%; якщо на фазі підйому – на 46%; на стадії піку – менше 5%; на стадії спаду – близько 20%, на стадії вторинного зростання – менше 7%, на стадії вторинного піку – менше 2%.

Цит. за: Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. С.62.

Залежно від сутнісних ознак, розв'язання конфлікту може бути досягнуте засобами педагогічного впливу (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення) або за допомогою адміністративного втручання (переведення на іншу роботу, звільнення, санкції кваліфікаційної комісії, розпорядження або наказ керівника, рішення суду тощо).

На стадії вирішення конфлікту можливі різні варіанти (див. до прикладу: *Рис.6.2.*) розвитку подій та завершення конфліктного протистояння:

- очевидна перевага однієї зі сторін дозволяє їй нав'язати слабшому опоненту свої умови припинення конфлікту;
- протистояння триває до повної поразки однієї зі сторін;
- протистояння набуває затяжного (хронічного) характеру через нестачу ресурсів;
- сторони йдуть на взаємні поступки у конфлікті після виснаження ресурсів; явний (потенційний) переможець не фіксується;
- конфлікт може бути зупинений під тиском третьої сили (Дутчак, 2005: 63).

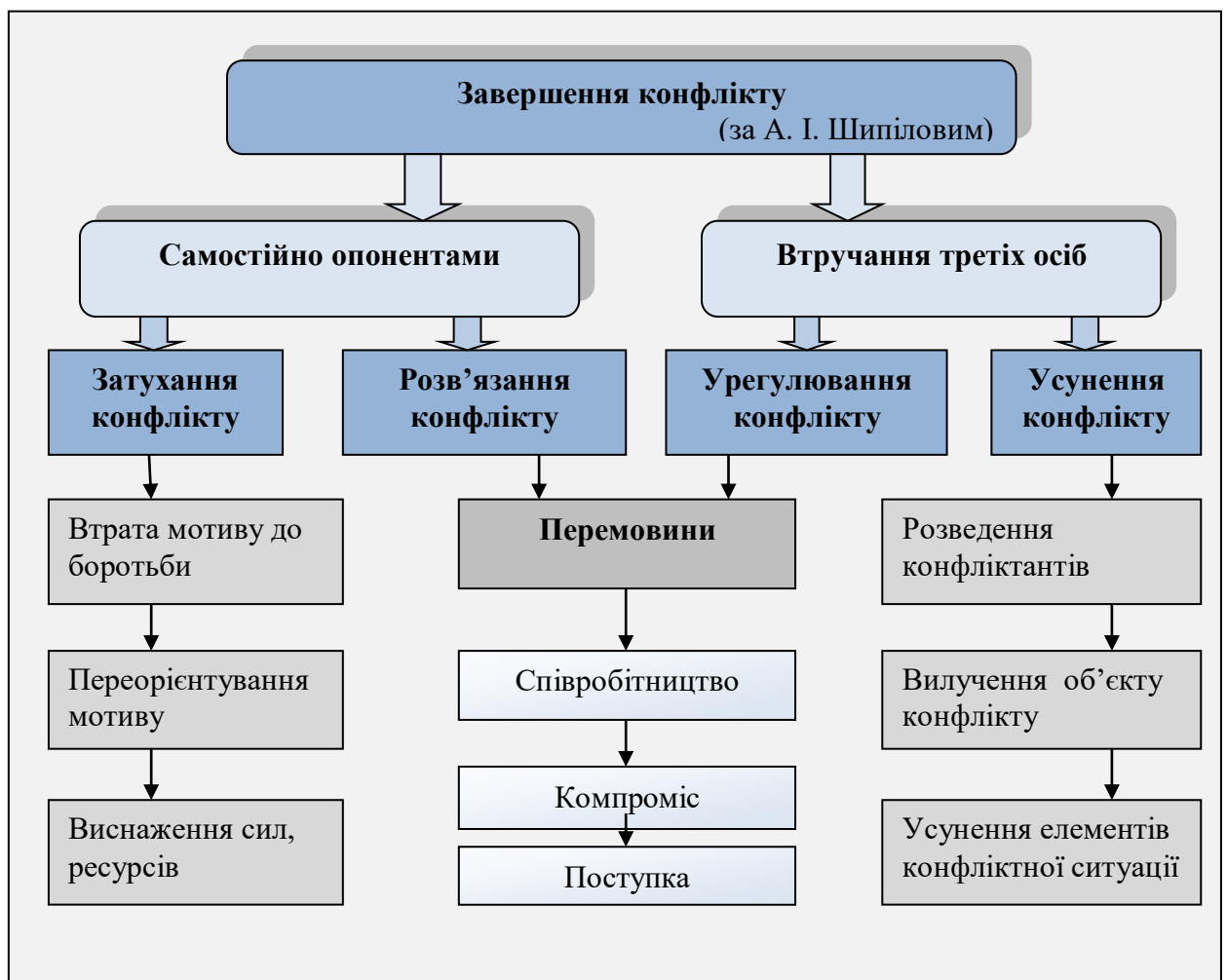


Рис. 6. 2. Способи завершення конфліктів

4. *Післяконфліктна ситуація* (латентний період), що характеризується частковою або й повною нормалізацією стосунків (усвідомленням важливості подальшої конструктивної взаємодії) і супроводжується корекцією самооцінок, рівнів домагань, ставлення до партнерів по соціальній взаємодії.

Залежно від перебігу стадій конфлікту та ефективності/ неефективності управління конфліктом наслідки конфліктної соціальної взаємодії набувають функціональних або дисфункціональних ознак, що у подальшому визначає імовірність виникнення конфліктів у перспективі майбутнього.

За умов конструктивного вирішення конфлікту *післяконфліктна ситуація* характеризується *функціональними* (позитивними) ознаками:

- завершення конфлікту вдовольняє усіх учасників конфлікту, і як наслідок – люди почуваються причетними до вирішення важливої для них проблеми;
- спільно і добровільно прийняте рішення швидко і більш продуктивно впроваджується на практиці;
- опоненти набувають соціальний досвід співпраці при вирішенні спірних питань і можуть використовувати його у майбутньому;
- ефективне вирішення конфліктів між керівником і підлеглими руйнує так званий «синдром покірності» – страх відкрито висловлювати свою думку, що відрізняється від думки керівництва;
- покращуються міжособистісні стосунки у соціальній групі (організації);
- люди перестають розглядати існування різних поглядів на проблему як «зло», що призводить до негативних наслідків (Бандурка, 1998: 341).

Якщо ж конфлікт не вирішується задовільним для усіх (або більшості) долучених осіб способом, *післяконфліктна ситуація* набуває *дисфункціональних* (негативних) ознак:

- зберігаються конкурентні, непродуктивні стосунки між людьми;
- відсутність у соціальній групі готовності до співпраці, довірливих стосунків;
- ставлення до опонентів як до «ворогів», позиціонування власної думки як виключно «правильної» і «позитивної», а думки опонентів – лише як «негативної»;
- згортання або й повне припинення взаємодії із конкурентами, що негативно позначається на вирішенні реальних ділових завдань;
- емоційний клімат у колективі обтяжений переживанням образи, незадоволеності, фрустрації, негативізму, що позначається на плінності кадрів.

Види конфліктів

У науковій та науково-практичній літературі із конфліктології вирізняються чисельні підходи до класифікації конфліктів (див. до прикладу Рис.6.3.).

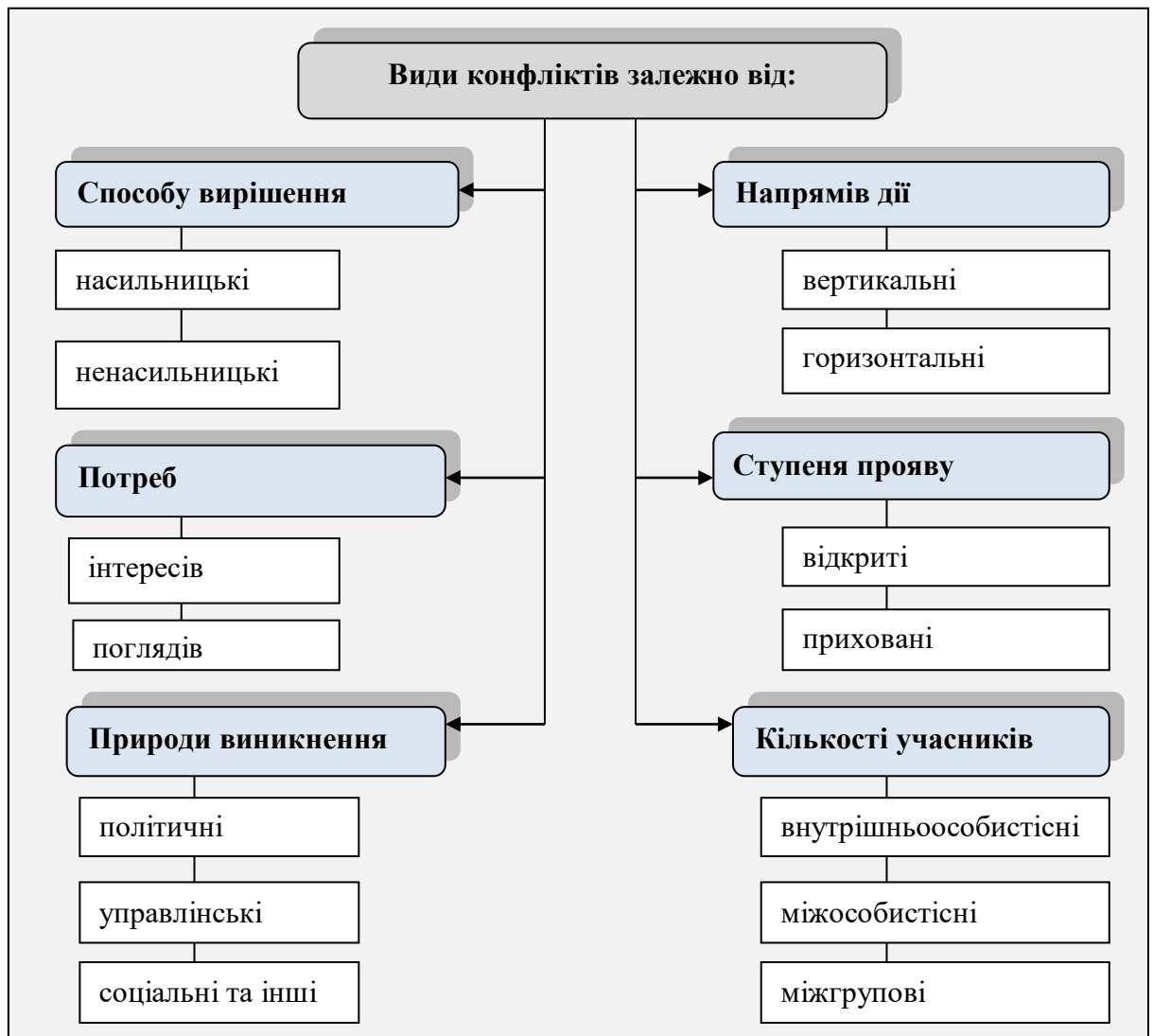


Рис. 6.3. Системна класифікація конфліктів (цит. за: Пірен, 2003:42)

За масштабом суперечностей розрізняють глобальні та парціальні конфлікти. У парціальних конфліктах спостерігається протистояння окремих працівників із керівником або працівників між собою. Суперечності парціальних конфліктів розв'язуються найчастіше авторитетом керівника.

За доцільністю конфліктного протистояння вирізняються конфлікти закономірні, необхідні та невинуваті, вимушені.

За масштабом цільового спрямування конфлікти поділяються на особисті, групові та суспільні.

За джерелом конфлікту – потребами людини – А. І. Шипілов розрізняє конфлікти згідно із узагальненою градацією блокованих потреб (матеріальних, соціальних, духовних) – Рис. 6.4.

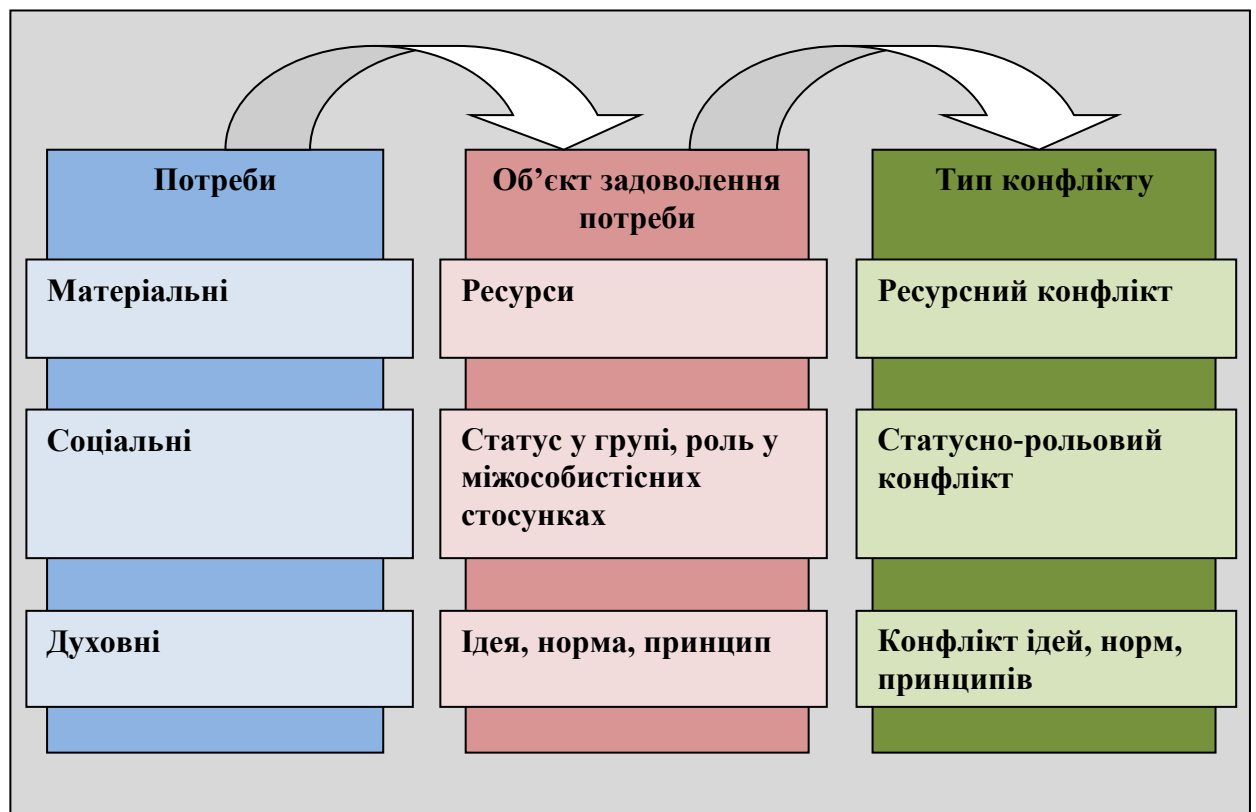


Рис.6.4. Класифікація конфліктів на підставі потреб суб'єктів взаємодії (за А. І. Шипіловим)

За носіями суперечності виокремлюються (див.: Дуткевич, 2005: 42) такі різновиди конфліктів:

- 1) внутрішньоособистісні (інтраперсональні): суперечність розгортається між конкурентними інтересами, потребами, ролями особистості (структурами внутрішнього світу). Наприклад, конфлікт між бажанням і можливостями його задоволення, між вимогами сім'ї і роботи тощо;
- 2) міжособистісні (інтерперсональні) – між людьми через суперечність їхніх цілей, інтересів, з приводу спільної діяльності;
- 3) конфлікт між особою і групою, у площині якого особа займає позицію, що відрізняється від позиції групи. У процесі функціонування групи складаються групові норми, яких дотримуються учасники групи. Дотримання/ недотримання групових норм забезпечує схвалення або осуд особи групою;
- 4) міжгрупові, учасниками яких виступають соціальні групи як суб'єкти діяльності. Такі конфлікти виникають через відсутність чіткого узгодження функцій і графіків роботи між підрозділами організації. Причиною міжгрупових конфліктів також може стати дефіцит ресурсів: матеріалів, інформації, нового устаткування, часу тощо. Міжгрупові конфлікти можуть виникати і між неформальними групами у структурі організацій.

6.1.2. Причини виникнення конфліктів в управлінні

Психологічною реальністю конфлікт стає лише у тому випадку, якщо він сприймається як конфлікт

М. Дойч



У системному аналізі конфліктів важливе місце посідає з'ясування його причин та урахування впливу конфліктогенів.

Причини конфліктів розкривають джерела їхнього виникнення і визначають динаміку перебігу протистояння.

Причини конфлікту – явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і, за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, викликають його

Найбільш поширеною є класифікація причин конфліктів за двома критеріями здійснення – об'єктивним і суб'єктивним:

1. *Об'єктивні причини конфліктів* суголосні із тими обставинами соціальної взаємодії людей, що призвели до зіткнення їхніх інтересів, думок, настанов. Об'єктивні причини зумовлюють утворення конфліктної ситуації (об'єктивної складової конфлікту).
2. *Суб'єктивні причини конфлікту* – пов'язані із тими індивідуальними психологічними особливостями опонентів, які призводять до суб'єктивного вибору саме конфліктного способу вирішення об'єктивної суперечності.

Варто також зауважити, що практично у кожному конфлікті певною мірою простежуються як об'єктивні, так і суб'єктивні причини, а тому жорстко їх поділяти недоречно.

Більш логічним і об'єктивно виваженим є означення комплексу *об'єктивно-суб'єктивних причин* для кожного конкретного конфлікту (Рис. 6.5.).

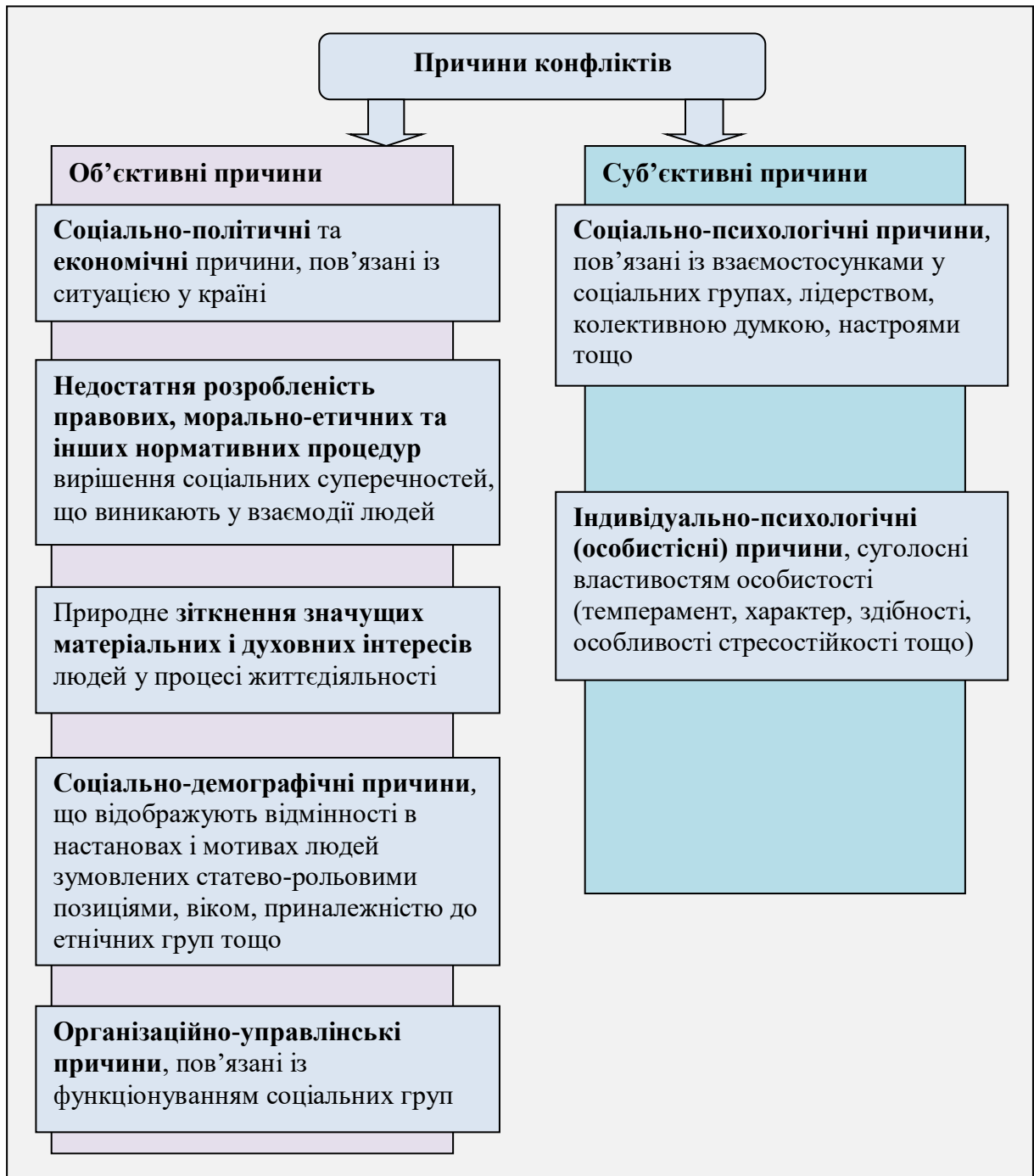


Рис. 6.5. Класифікація причин конфліктів

Виміри управлінської діяльності потребують передусім центрації на групі організаційно-управлінських причин конфліктів, що є невід'ємною складовою системного менеджменту й, відповідно, мають бути у полі уваги і контролю керівника (див. Рис. 6.6.).



Рис.6.6. Організаційно-управлінські причини конфліктів

На це варто зважати!

За результатами дослідження виробничих конфліктів встановлено, що через конфліктогенні рішення керівників виникає 52% конфліктних ситуацій, через соціально-психологічну несумісність працівників – 33%, через неправильний добір кадрів – 15% (В. Рубахін, А.Філіпов). Результати досліджень доводять, що організаційно-управлінські фактори можуть стати причиною 67% конфліктів у трудових колективах

Цит. за: А. Я. Анцупов, С. В. Баклановський. Конфліктологія в схемах і коментарях. Київ – Харків, 2005. С. 109.

Вагому роль у спричиненні конфліктів у соціальних групах (організаціях) відіграють соціально-психологічні фактори, безпосередньо пов'язані із взаємодією осіб та включенням їх у соціальні групи.

Серед чисельних *соціально-психологічних причин конфліктів* вартують уваги зокрема такі:

- 1) можливі втрати і викривлення інформації у процесі міжособистісної або між групової комунікації;
- 2) незбалансована рольова взаємодія осіб;
- 3) нерозуміння сенсів альтернативних підходів щодо вирішення проблемних питань;
- 4) різниця у способах оцінювання результатів діяльності та особистісних властивостей партнерами по взаємодії.

На це варто зважати!

Основними способами оцінювання є такі як-от:

- співставлення оцінюваного результату із можливим ідеальним станом справ;
- співставлення із вимогами щодо певної діяльності нормативних документів;
- порівняння за ступенем досягнення мети діяльності;
- порівняння із результатами діяльності, отриманими іншими особами;
- порівняння досягнутих результатів діяльності зі стартовим станом справ на початку процесу.

- 5) психологічна несумісність партнерів у системі соціальної взаємодії;

На це варто зважати!

Психологами розрізняється чотири рівні психологічної несумісності:

- психофізіологічний рівень, що зумовлює суттєві відмінності в особливостях темпераменту, темпоритміки діяльності, емоційності та ступеню активності осіб;
- індивідуально-психологічний рівень пов'язаний із проблемами комфортної взаємодії осіб із різним психотипом, малосумісними симптомокомплексами та акцентуаціями характеру (до прикладу: гіпертимної та педантичної або емоційно-екзальтованої акцентуації);
- соціально-психологічний рівень фіксує несумісність маркерів ідентичності: життєвих цінностей, ідеалів, переконань, мотивів діяльності осіб;
- соціальний рівень може виявлятися у неспівпадінні переконань, світоглядних позицій, ідеологічних настанов тощо

- 6) напруженість міжособистісних стосунків, взаємне негативне (або упереджене) ставлення до партнерів по спілкуванню;
- 7) внутрішньогруповий фаворитизм – надання переваги членам своєї групи відносно представників інших груп (зокрема і фахівців-експертів, консультантів);
- 8) конкурентний характер взаємодії з іншими людьми і групами;
- 9) обмежені здатності особи до децентрації – вміння поставити себе на місце іншої людини, із розумінням ставитися до інших, здатності співставляти власну життєву позицію із позиціями інших осіб;
- 10) персоналізоване прагнення до влади.

Зважаючи на суб'єктивний характер конфліктного протистояння, аналіз конфліктів потребує також урахування особистісних причин конфліктів (див. Рис. 6.7.)

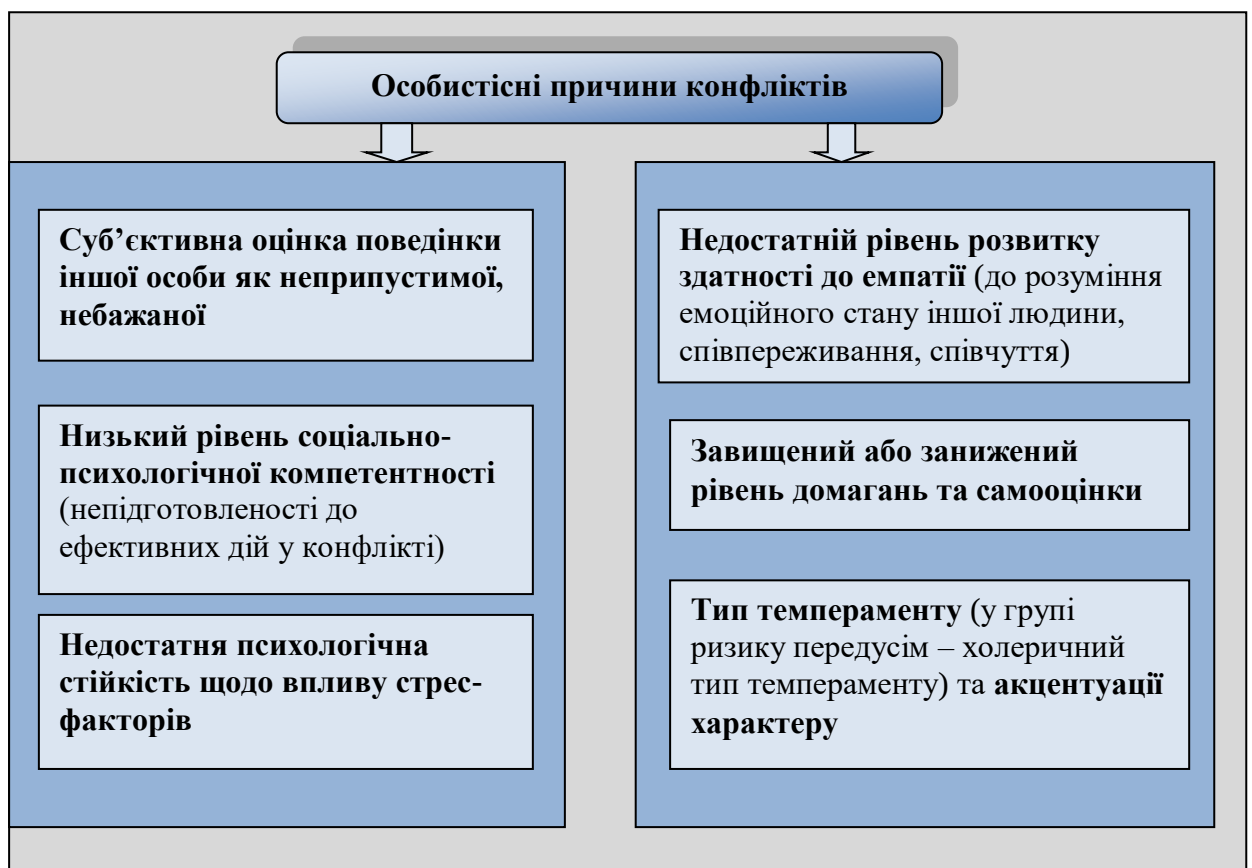


Рис. 6.7. **Особистісні причини конфліктів** (за А. Я. Анцуповим)

В цілому ж визначення причин конфліктів потребує всебічного і глибокого аналізу дій, суб'єктивних позицій, психологічних особливостей учасників конфлікту. Вартують уваги зокрема й *конфліктогени*.

Конфліктогени – слова, дії (або ж бездіяльність), які спрямовані на образу, зневагу, приниження опонента і можуть призвести до конфлікту

Конфліктогени характеризуються високим рівнем афективного забарвлення, що зумовлює швидку ескалацію конфліктного протистояння.

Над цим варто подумати!

Чому виникає різка реакція на конфліктоген? Динаміка цієї реакції розгортається за схемою: конфліктоген ображає, принижує гідність особистості – виникає бурхлива емоційна реакція (роздратування, гнів) – ображена особа шукає засоби подолання чи зниження роздратування і обирає частіше не конструктивні засоби, а афективні (бурхливо емоційні) реакції із негативним забарвленням (агресивні прояви) – використання таких засобів загострює конфлікт, призводить до його ескалації

Цит. за: Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. С.52 – 53.

Щоб оволодіти культурою управлінської діяльності, необхідно знати, які саме слова, висловлювання або дії можуть спровокувати конфлікт. Адже інколи людина ненавмисно використовує невдалі, недоречні висловлювання, неадекватно до ситуації інтонує повідомлення, що ображає партнера по спілкуванню. Причиною такої поведінки можуть бути: обмежений словарний запас особи, брак тактовності, делікатності, відсутність навичок самовладання, недостатнє володіння механізмами взаєморозуміння (емпатією, ідентифікацією, соціальною рефлексією, каузальною атрибуцією).

Більшість конфліктогенів можна зарахувати до одного з трьох типів: демонстрація зверхності, прояв агресивності або прояв егоїзму.

1. Демонстрація зверхнього ставлення до партнерів по спілкування:

- прямі вияви зверхності: наказові форми розпоряджень, погрози, невмотивовані зауваження, негативні оцінки, критика, звинувачення, сарказм;
- поблажливе ставлення (прояви зверхності з відтінками доброзичливості: «Як можна цього не знати?», «Ви ж розумна людина, а робите...»);
- категоричність, надмірна впевненість у своїй правоті;
- нав'язування порад, рекомендацій;
- перебивання співрозмовника (підвищення голосу, виправляння);
- приховування важливої інформації або вибіркове інформування окремих осіб;
- порушення етичних норм взаємодії (грубість, ігнорування особи – не привітатися, не розмовляти тощо);
- кепкування, образливі жарти, висміювання людини;
- брехня, поширення неправдивої (або й зумисно викривленої) інформації;

- нагадування про ситуації, у яких партнер виявив слабкість («... а я тобі допоміг...»);
- перекладання відповідальності на інших тощо.

2. *Прояви агресивності* (з латини *aggressus* – наступати, нападати) традиційно поділяють на такі взаємопов'язані рівні як-от:

- поведінковий – агресивні жести, висловлювання, міміка, дії (фізичні або словесні);
- афективний – негативні емоційні стани і почуття (вияви роздратування, гніву, люті);
- когнітивний – неадекватні (авторитарні, ригідні, однобічні щодо проблемної ситуації) уявлення, упередження, расові та національні настанови, негативні очікування;
- мотиваційний – свідомі цілі чи несвідомі агресивні прагнення.

Це варто знати!

Найбільш визнаною є загальна схема тлумачення різновидів агресії, запропонована А. Бассом. Вчений описує агресивні дії на засадах трьох шкал:

- *фізична* (використання фізичної сили проти іншої особи або об'єкта) – *вербальна* (вираження негативних почуттів як через форму (крик, сварки), так і через зміст мовленнєвих відповідей (погрози, прокльони, нецензурні вислови);
- *активна* (напад) – *пасивна* (не надання допомоги);
- *пряма* (безпосередньо спрямована проти певного об'єкта або суб'єкта агресія) – *непряма* (дії, що опосередковано направлені на іншу особу (злісні плітки, злі жарти), або й ні на кого не направлені вибухи люті (крик, гуркання кулаками по столу, грюкання дверима тощо).

Цит. за: Buss A. H.. The psychology of aggression. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1961. 307 p.

3. *Прояви егоїзму* (від давньогрец. ἐγώ, лат. ego – «Я») – ціннісна зорієнтованість особи на домінування в її свідомості, поведінці та діяльності власної цінності, пріоритет корисливих потреб без урахування інтересів інших людей. Може виявлятися у таких формах як-от:

- надмірний Я-центризм, вихваляння, перебільшення своїх досягнень (інколи й надуманих), зловживання «Я–висловлюваннями» («Я вважаю...», «Я впевнений...»);
- споживацьке ставлення до оточення, використання людей у власних корисливих цілях;
- байдужість та зневага до думки партнерів по спілкуванню тощо.

Зниження вмісту конфліктогенів у соціальних взаєминах, зокрема – в організаціях, сприяє попередженню конфліктів.

6.2. Форми і типи поведінки людини у конфліктній ситуації

Конфлікти – це норма життя
Ч. Ліксон



Поведінка людини у конфліктах суттєво різниться. У науковій літературі розрізняють переважно три основні моделі поведінки особистості у конфліктній ситуації: конструктивну, деструктивну і конформну.

Конструктивна модель поведінки орієнтована передусім на віднайдення прийняттого рішення проблемної ситуації і залагодження конфлікту. Реалізація цієї моделі потребує від людини витримки і самовладання, доброзичливого ставлення до опонента, поваги і щирості у взаємодії.

Деструктивна модель поведінки у конфлікті зумовлює розширення проблемного поля конфлікту та загострення протистояння. Реалізуючи деструктивну модель поведінки, особа умисно принижує опонента, негативно оцінює його особистісні якості, виявляє недовіру щодо намірів супротивника, стало порушує етику спілкування.

Конформна модель поведінки характеризується відсутністю у людини власної позиції, пасивним підкоренням і поступками опонентами під тиском думки більшості, визнаних авторитетів, традицій. Конформна поведінка особистості відзначається непослідовністю суджень та оцінок, уникненням гострих питань, що часто провокує агресію суперників.

Конформізм – (від латин. *conformis* – подібний, схожий) – термін, що позначає пасивне, пристосувальницьке прийняття та некритичне визнання усталених норм, правил, безумовне підкорення авторитетам, ігнорування унікальності поглядів, інтересів, естетичних смаків окремих людей

Стратегія (спосіб) поведінки особистості у конфлікті розуміється як орієнтованість особистості (або й групи) відносно конфлікту, налаштованість на певні форми поведінки і ситуації конфлікту.

Це варто знати!

Підґрунтям виділення стратегій поведінки менеджера у конфлікті зазвичай визнається концепція щодо «силового поля» мотивації керівника, орієнтованого або на виробництво, або на людину, виробника (В. Зігерт, Л. Ланг). Перша «силова лінія» (на виробництво) призводить до максимально високих обсягів прибутку і розглядається як наполегливість. Друга лінія скерована на людину, на відповідність умов праці найбільшою мірою потребам і запитам працівників

Особливе місце в оцінці стратегій поведінки особистості у конфлікті посідає цінність для неї міжособистісних стосунків із протилежною стороною конфлікту. До прикладу: якщо міжособистісні стосунки (зокрема – партнерство, дружба) не є значущими для певної людини, то її поведінка у конфлікті буде увиразнена деструктивним змістом або крайніми позиціями стратегічних схем поведінки – боротьбою, тиском, маніпуляціями.

У конфліктології широко використовується *модель стратегій поведінки особистості у конфліктній ситуації* Кеннета У. Томаса і Ральфа Х. Кілменна (1972). В основу моделі було покладено створену для покращення управління справами в бізнесі «решітку менеджменту», що зумовила розрізнення орієнтованість учасників конфлікту на власні інтереси або на інтереси опонентів (див: Рис. 6.8.).

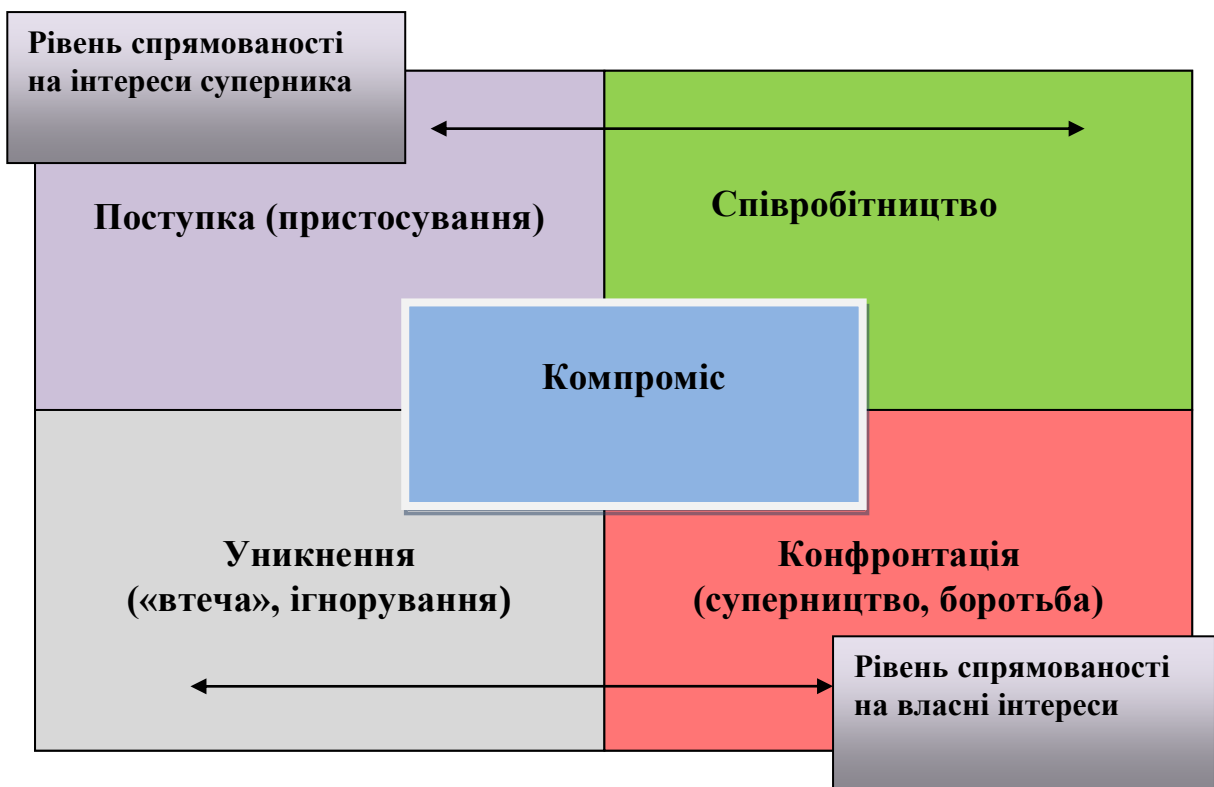


Рис. 6.8. **Модель стратегій поведінки особистості у конфлікті**
(за К.Томасом та Р.Кілменом)

Співробітництво (проблемно-вирішувальна стратегія, співпраця) забезпечує пошук такого рішення, що влаштувало б обидві сторони. Метою стратегії співробітництва є напрацювання тривалого взаємовигідного рішення. Відповідно, учасники конфлікту відмовляються від силового протистояння. Ця стратегія найбільш ефективна (але й найскладніша) для учасників. Розв'язання проблемної ситуації відбувається шляхом переговорів, у яких продуктивними є такі тактичні прийоми як-от: втеча (промовчати), поступливість (погодитися із позицією опонента), боротьба (наполягти на своєму), компроміс (поступитися в обмін на поступку іншого). Стиль співробітництва вимагає від особистості здатності обґрунтовано пояснювати свою позицію, вислуховувати опонентів, стримувати емоції, планувати взаємодію.

Стиль співробітництва доречно використовувати, якщо, відстоюючи власні інтереси, особа вимушена брати до уваги потреби й запити іншої сторони. Найбільш ефективною дана стратегія є у ситуаціях, коли:

- необхідно знайти спільне рішення за умови, якщо кожний із підходів до вирішення проблеми важливий і не допускає компромісних рішень;
- існують тривалі, взаємозалежні відносини з опонентами;
- основною метою є надбання конструктивного досвіду співпраці;
- опоненти здатні вислухати один одного і висловити сутність своїх інтересів;
- необхідна інтеграція конкурентних поглядів і посилення особистісного долучення співробітників у діяльність.

Компроміс передбачає взаємні поступки щодо важливих і принципових питань для кожної із сторін, віднайдення балансу у взаєминах, перемир'я. Метою стратегії компромісу є врегулювання розбіжностей між партнерами по взаємодії шляхом взаємних поступок. При використанні стилю компромісу увага зосереджується не на рішенні проблеми, яке б задовольнило інтереси обох сторін, а на варіанті поведінки згідно з формулою: «Ми не можемо повною мірою реалізувати свої потреби і запити, тому маємо прийняти рішення, з яким кожний з нас міг би погодитися».

Компроміс може бути ефективною стратегією вирішення конфлікту, якщо між опонентами існує згода щодо принципових сегментів взаємодії, а розбіжності стосуються другорядних питань. Водночас варто зважати, що при компромісі суперечність між опонентами залишається нерозв'язаною і прихований конфлікт періодично знову розпочинається. Найбільш доречним використання стилю компромісних рішень є у ситуаціях, коли:

- обидві сторони конфлікту мають однаково переконливі аргументи і володіють однаковими повноваженнями у структурі влади;
- проблемне поле конфлікту стосується непринципових питань не має значної ваги у функціонування організації (або відділу);

- менеджера влаштовує тимчасове рішення, що знижує напругу у колективі, оскільки немає часу для більш глибокого аналізу конфліктної ситуації або ж альтернативні підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними (наприклад, через відсутність достатніх ресурсів, невмотивованість працівників тощо).

Стратегія *поступливості* (пристосування) базується на зниженні пріоритетів власних устремлінь і прийняття позицій опонента для згладжування суперечок і відновлення нормальної робочої атмосфери у колективі. Згідно із твердженнями Кеннета У. Томаса і Ральфа Х. Кілменна стратегія поступливості може бути ефективною, коли особа готова поступитися власними інтересами на користь іншої сторони, оскільки саме для неї результат вирішення конфліктного питання є надважливим. Така стратегія дозволяє людині зберегти ресурси для більш продуктивних відів діяльності.

Разом з тим варто зважати, що згода програти на користь опонента може бути ним використана для висунення більш складних вимог (якщо він розцінює поступку як знак слабкості позицій конкурента). І тоді поступлива людина втрачає авторитет, повагу, престиж (Дуткевич, 2005: 70).

Стратегія пристосування доцільна у таких ситуаціях:

- коли менеджерське завдання – відновити спокій і стабільність у колективі, а не вирішити конфліктне питання;
- предмет конфлікту не є принциповим питанням для функціонування організації (відділу) або й навіть для окремої людини;
- хоча б одна із сторін конфлікту вважає, що краще зберегти добрі відносини з іншими людьми, ніж відстоювати власну точку зору;
- одна із сторін відчуває, що в неї недостатньо повноважень (влади) або шансів перемогти у протистоянні інтересів.

Приймаючи *стратегію уникнення* (бездіяльності), особа залишається у ситуації конфлікту, але без усіляких активних дій для його вирішення. Стратегія уникнення реалізується передусім тоді, коли особа не зацікавлена у відстоюванні своєї позиції у протистоянні, не налаштована витратити час і ресурси на розв'язання суперечності. Уникнення можна рекомендувати у ситуаціях, коли:

- проблемне поле конфлікту несуттєве для особи порівняно із більш нагальними завданнями життєтворення або професійної діяльності;
- один із опонентів у проблемній ситуації має недостатньо ресурсів (влади, фінансів, фізичних сил тощо) для вирішення питання бажаним для нього способом;
- хоча б одна із сторін конфлікту прагне виграти час для вивчення проблемної ситуації або для отримання додаткової інформації щодо ухвалення необхідного рішення;

- існує необхідність відтермінувати розв'язання проблеми, оскільки відкрите обговорення конфліктного питання може лише погіршити ситуацію.

Варто зауважити, що стиль уникнення є втечею від проблеми або уникнення відповідальності за прийняте рішення. Насправді відтермінування вирішення або й ігнорування конфліктної ситуації може бути цілком адекватною реакцією на конфлікт, адже варто враховувати й фактор сприятливих умов для вирішення проблеми.

Конфронтація (суперництво, конкуренція) відзначається прагненням особи перемогти, будь-якою ціною довести свою перевагу, нав'язати опоненту пріоритетний для себе варіант вирішення певної проблеми. Стратегічно конфронтація є деструктивним типом поведінки у конфлікті, проте як тактичний прийом може бути ефективною за умови адекватного використання особою реальних переваг своєї позиції.

Стратегія конфронтації буде ефективною у таких ситуаціях, як-от:

- позитивний результат вирішення конфлікту надважливий для особи, вона покладає значні сподівання на вирішення проблеми;
- особа має достатньо влади, високий авторитет і впевнена, що пропонуване нею рішення є найбільш відповідним ситуації;
- менеджер має ухвалити непопулярне рішення і в нього достатньо повноважень для здійснення цього кроку;
- команда підлеглих готова до авторитарного стилю взаємодії.

Розглядаючи конкурентний стиль поведінки, варто також враховувати, що його небажано застосовувати у міжособистісних взаєминах. Недоречним він буде й за умов, якщо особа не має достатньої влади або її погляди на певну проблему суперечить позиції керівництва.

Жодна із стратегій поведінки у конфлікті не може бути визнана абсолютно оптимальною безвідносно до конкретної конфліктної ситуації. Ефективний менеджер має вміти застосовувати кожен з них і свідомо обрати стиль поведінки у певних обставинах.

Зазвичай у конфлікті використовується комбінація стратегій, іноді домінує одна з них. Дослідження науковців дозволяють констатувати, що вектор спрямованості конфліктантів і вибір ними типу поведінки у конфлікті залежить від таких чинників як-от:

- 1) змістових ознак предмету конфлікту (його значущості, суб'єктивної цінності для учасників конфлікту тощо) та образом конфліктної ситуації;
- 2) цінності міжособистісних стосунків;
- 3) індивідуально-психологічних особливостей суб'єктів конфліктної взаємодії.

6.3. Психологічні характеристики особистості у конфлікті

Бути людиною означає бути зверненим до смислу, що потребує здійснення, і до цінностей, які потребують реалізації

Віктор Франкл



Під впливом прикладних досліджень конфліктного протистояння у конфліктології склалися різні підходи щодо аналізу феноменології конфліктів, особливий інтерес серед яких викликає особистісний підхід. У вимірах особистісного підходу центральною ланкою конфлікту постає особистість із її конфліктними реальностями.

Конфліктна людина – особа, яка найчастіше створює й залучає інших в конфлікти і конфліктні ситуації, активно використовує конфліктогени спілкування, сприяє ескалації конфлікту

Психологами напрацьовано немало інформативних описів конфліктної особистості, що дозволяють як означити типологію конфліктантів за різними маркерами, так і конкретизувати особливості їхньої поведінки у ситуаціях конфліктної взаємодії. Зокрема функціонально-динамічна структура особистості К. К. Платонова є підґрунтям для складання коректного системного опису конфліктної особистості (див.: *табл.6.2.*), який може модифікуватися протягом життя людини (тому структура є динамічною), а

також відзначається функціональним наповненням: система в цілому і кожний з її елементів виконують певні функції.

Таблиця 6.2.

**Системна функціонально-динамічна структура
конфліктної особистості (згідно із концепцією К. К. Платонова)**

Рівні функціонально-динамічної структури особистості	Характеристики конфліктної особистості
Біологічний рівень (темперамент, статеві, вікові ознаки)	Конфліктні особи у більшості відрізняються холеричним типом темпераменту, менше серед них – сангвініків і флегматиків (меланхоліки зазвичай неконфліктні)
Рівень форм відображення (психічні процеси сприймання, мислення, пам'яті, емоцій, волі тощо)	Активність конфліктної особистості виявляється із домінуванням вольових і емоційних поведінкових актів. Конфліктні особи мають розвинені вольові властивості, впевненість, що дозволяє їм протистояти опонентам в умовах сильного психічного напруження та негативних емоцій. Часті прояви амбівалентних емоційних реакцій (від бурхливих негативних спалахів до стриманості – «уміння тримати удар») Пізнавальні процеси ригідні, спрямовані передусім на пізнання і розуміння опонента і предмету конфлікту. Сприймання суперечливе, пасивне. Увага зосереджена на невдачах і власних переживаннях. Уява центрована на формуванні «образу ворога»
Рівень досвіду (знання, уміння, навички, звички)	Конфліктні особистості мають значний досвід конфліктного протистояння. Знання законодавства, нормативно-регуляторних і правових документів. Психологічні компетентності, досвід маніпулятивних технік (симулювання страждань, спланована агресія, навіювання, здатність захоплювати ініціативу для порушення рівноваги опонента)
Рівень спрямованості (переконання, світогляд, ідеалів, нахилів, інтересів, бажань)	Егоцентрична спрямованість. Яскраво виражені мотиви самоствердження, самовираження через протистояння, жага визнання. Високий рівень домагань, неадекватна самооцінка Зазвичай низький рівень моральної нормативності та рефлексії. Нетерпимі до недоліків інших. Простежуються незадоволені соціальні потреби

Одна з найбільш поширених типологій конфліктних особистостей розроблена С. М. Ємельяновим на підставі притаманних людям різних акцентуацій характеру (табл. 6.3.), що увиразнюють надмірно виражені у характерологічному профілі особи окремі риси або їхні поєднання як крайні

варіанти норми, котрі межують із психопатіями.

Таблиця 6.3.

Типи конфліктних особистостей (С. М. Ємельяновим)

Типи конфліктної особистості	Поведінкові характеристики
Демонстративний	Прагне бути у центрі уваги. Намагається добре виглядати в очах інших, його ставлення до людей залежить від їхнього ставлення до нього. Йому легко даються поверхневі конфлікти, він надихається своїми стражданнями і стійкістю. Ефективно пристосовується до різних ситуацій. Рациональна поведінка виражена слабо, переважають емоції. Планування діяльності здійснюється ситуативно і слабо втілюється у життя. Систематичної роботи уникає. Добре почувається у ситуації конфлікту
Ригідний	Підозріливий. Прямолинійний і негнучкий. Безкомпромісний. Відрізняється завищеною самооцінкою, честолюбством, постійно потребує підтвердження власної значущості. Часто не здатний урахувати змінення ситуації і обставин. Зі значними труднощами приймає думку оточення, не рахується із позицією інших осіб. Мало критичний щодо своїх вчинків. Хворобливо чутливий відносно реальних або надуманих образ
Некерований	Імпульсивний, недостатньо контролює себе. Відрізняється непередбачуваною поведінкою, часто поводить себе виключно, агресивно. Може ігнорувати суспільно прийняті норми спілкування. Характерний високий рівень домагань. Некритичний щодо себе. У невдачах, неприємностях схильний звинувачувати інших. Не здатний планувати свою діяльність і послідовно впроваджувати плани у життя. Недостатньо розвинута здатність співвідносити власні вчинки з цілями і обставинами. Уроки з минулого досвіду сприймає неохоче
Надточний (педантичний)	Ретельно ставиться до діяльності. Висуває підвищені вимоги щодо себе та оточення, прискіпливий до деталей. Відрізняється підвищеною тривожністю, надмірною чутливістю. Схильний надчутливо реагувати на зауваження оточення, ображається. Гостро переживає свої прорахунки, невдачі, часто – до рівня соматичних розладів (безсоння, головний біль, підвищення/зниження артеріального тиску тощо). Стриманий у зовнішніх, особливо емоційних, проявах. Слабо відчуває реальні взаємостосунки у групі
«Безконфліктний»	Відрізняється непослідовністю поведінки, нестійкістю оцінок і думок. Внутрішньо суперечливий. Легко піддається навіюванню, залежить від думок оточення. Орієнтується на швидкий успіх у проблемних ситуаціях, не враховує перспективу. Схильний до компромісів. Має слабку силу волі. Майже не замислюється над причинами і наслідками вчинків – як своїх, так і оточення

Конфліктність особистості має ситуативну або характерологічну природу. Для ситуативно-конфліктного типу людей конфліктність постає не сталою ознакою характеру, а наслідком певного розвитку подій під впливом конфліктогенів. Вибір на користь конфронтації зумовлюється у поведінці осіб цього типу нерозумінням альтернативних шляхів виходу з конфліктної ситуації. До ситуативних передумов прояву конфліктності особистості зараховують: системне незадоволення потреб (фрустрованість), почуття невизначеності, невпевненості, дезорієнтацію, втому, нестійкість настрою, підвищену збудливість, недостатню чи викривлену інформованість, навіюваність.

Це варто знати!

Різні комбінації особистісних рис визнає передумовою конфліктогенності й американський дослідник Р. Бремсон, який у 1991 році запропонував такі типи конфліктних особистостей як-от:

- агресивні особи, що прискіплюються до інших осіб, висловлюючи їм свої уїдливі зауваження, надмірно дратуються, коли їх ігнорують, виявляють агресію у ставленні до інших: «танки» (переконані у абсолютній правоті своїх порад, не виносять агресії інших); «снайпери» (відзначаються гострими та грубими висловлюваннями на адресу інших осіб); «підричники» (емоційні маніпулятори, що здатні так обіграти ситуацію, ніби жертвою у конфлікті стали саме вони);
- скаржники, які завжди на когось або на щось скаржаться, жаліються на всіх та на світ в цілому. Звинувачуючи інших у своїх проблемах, вони ніколи не беруть на себе відповідальності за вирішення власних труднощів;
- нерішучі особи, що остерігаються помилок, тому відтермінують прийняття відповідальних рішень, що залежать від них: «аналітики» (надзвичайно обачливі та скрупульозні, перед тим, як на щось наважитися, аналізують усі можливі варіанти, роблять багато пробних кроків); «добряки» (для них більш важливим і цінним є збереження гарних стосунків, ніж досягнення мети);
- «безвідповідальні» – тривожні особистості, які потребують дружньої атмосфери, підтримки, оскільки постійно відчувають тривогу, що й зумовлює їхні агресивні спалахи (як прояв захисної реакції);
- ерудити/всезнайки – цінні робітники, але поводять себе зухвало, своєю обізнаністю викликають відчуття неповноцінності в інших учасників конфлікту

Цит. за: Bramson R. M. Coping With Difficult People. New York : Anchor Press: Doubleday New York, 1981. 226 p.

На відміну від ситуативно-конфліктного типу, персонологічний (або характерологічний) різновид конфліктних людей вирізняється конфліктогенними ознаками психотипу. Конфронтаційні стосунки з іншими для людей цього типу є своєрідним катарсисом, розрядкою ресурсного типу. Характерологічними передумовами виникнення конфліктів постають стійкі конфліктогенні якості й риси характеру особистості. Конфліктна особистість орієнтується передусім на силу наказів, вимог, погроз, образ тощо, не вважає

за потрібне пояснювати свої дії, не терпить заперечень на свою адресу, не визнає права співрозмовника на власну думку, відмовляючись від співпраці з ним. Виникненню міжособистісних конфліктів сприяє також неадекватно завищений або занижений рівень домагань особистості

Рівень домагань характеризує, по-перше, рівень труднощів, досягнення якого є загальною метою серії прогнозованих дій людини (ідеальна перспективна мета); по-друге, вибір суб'єктом мети наступної дії, що формується за результатами успіху/неуспіху попередніх дій; по-третє, бажаний рівень самооцінки особистості

Конфліктогеном може стати неадекватно завищена самооцінка особистістю своїх здібностей і можливостей, а отже й надчутливість до зауважень на свою адресу; занижена самооцінка спричиняє високу тривожність, невпевненість особи у власних силах, схильність уникати відповідальності, що зумовлює деструктивність поведінки людини. Зорієнтованість конфліктної особистості на імпульсивну поведінку реалізується через егоцентричність, моралізацію аспектів теми спілкування, висловлення невпевненості, песимістичності, іронії, сарказму, суперечливих висловлювань.

На це варто зважати!

Згодом Дж. Скотт додає до списку Р. Бремсона ще декілька типів конфліктних особистостей:

- максималісти – особи, які вирізняються нестримним прагненням отримати бажане «тут і зараз», навіть якщо у цьому немає необхідності;
- хибні альтруїсти – достатньо оманливий тип особистості: роблячи людині добро й обіцяючи підтримку, вони насправді жалкують про це і не дотримуються сказаного. Іноді вони вдаються до саботажу або вимаганні компенсації за свої послуги;
- невинні брехуни – постійні у своїй брехні настільки, що з часом опонент перестає відрізняти правду від брехні;
- потайливі особи – ті, хто тримає усе у собі, замовчує свої думки, тому опонентам складно здогадатися про справжні мотиви такої людини. Можуть несподівано висловити невдоволеність та накопичені образи партнерам по спілкуванню

Цум. за: Scott G. G. Resolving Conflict - With Others and within Yourself. Oakland : New Harbinger Publications, 1994. 252 p.

Через свою дратівливість, нездатність сприймати поведінку інших осіб, якщо вона суперечить їхнім принципам і ціннісним критеріям, конфліктна людина ігнорує специфіку ситуації та характеристики опонента, не враховує реакцію співрозмовника, через що діалог стає непродуктивним.

Означені характеристики впливають на статус конфліктної особистості у групі та соціальні ролі, що нею виконуються.

6.4. Управління конфліктними ситуаціями

*Недостатньо оволодіти мудрістю,
потрібно також уміти нею користуватися*

Цицерон



Особливості управління конфліктними ситуаціями визначаються специфікою конфлікту як складного соціально-психологічного явища.

Управління конфліктом – свідома діяльність відносно конфліктної ситуації, що здійснюється на усіх етапах її виникнення, розвитку і завершення учасниками конфлікту або третьою стороною

Управління конфліктом передбачає реалізацію менеджером комунікативних навичок і навичок прийняття відповідальних рішень – конструктивних прийомів і технік активного слухання, організації і ведення діалогу, здатності до розрізнення позиційних вимог і базових інтересів, прогнозування перспектив розгортання та/або вирішення конфлікту. Ефективна комунікація – вирішальний інструмент конструктивного управління конфліктами.

Процесуально управління конфліктом передбачає: прогнозування, профілактику, урегулювання та вирішення конфлікту.

Діяльність з управління конфліктами більш ефективна, якщо

здійснюється на ранніх етапах виникнення ознак соціального напруження: чим раніше виявлено проблему, тим менше зусиль потрібно докласти для того, щоб вирішити її конструктивно. Виявлення соціальних суперечностей, поглиблення яких може призвести до конфліктів, забезпечує *прогнозування*.

Прогнозування конфліктів полягає в обґрунтованому припущенні щодо імовірності їхнього виникнення та характері розвитку

У логіці конфліктного протистояння будь-яка складна (конфліктогенна) ситуація взаємодії – це ситуація невизначеності, тому прогноз її розвитку значно знижує величину цієї невизначеності і підвищує імовірність оптимального розв’язання суперечності. Згідно із умовиводами Л. Грінхелга прогнозування векторів розгортання конфліктної ситуації варто здійснювати системно, із урахуванням комплексу показників (див. табл. 6.4.)

Таблиця 6.4.

Діагностична модель конфлікту (за L.Greenhalgh*)

Діапазон позицій конфліктантів		
Виміри	Складні для вирішення конфліктні ситуації	Легкі для вирішення конфліктні ситуації
Предмет суперечки	Питання принципу	Окремі (не принципові) розбіжності у поглядах
Ціннісна вартісність протистояння («розмір ставок»)	Значна, витратна (або суб’єктивно перебільшена й розглядається як прецедент)	Незначна
Взаємозалежність сторін	Нульова, «жорстка конфронтація», коли одна сторона виграє за рахунок іншої	Достатня, коли існують певні точки дотику між сторонами конфлікту, що дозволяє віднайти рішення, яке може задовольнити обох конфліктантів
Наступність взаємодії (усталеність взаємин, традиційність контактів)	Разова транзакція	Перспективи подальших стосунків
Структура сторін	Аморфна або фракційна, зі слабким лідерством	Узгоджена, пов’язана із сильним лідерством
Долученість третьої сторони	Третя нейтральна сторона не залучена	Може бути залучена третя – нейтральна сторона, що викликає довіру, є впливовою і престижною
Сприйнятний прогрес конфлікту	Незбалансованість конфліктного протистояння: одна зі сторін (або й обидві) прогнозує значні втрати від конфронтації	Рівні витрати, спричинені сторонами конфлікту одна одній

* Greenhalgh L. SMR Forum: Managing Conflict. Sloan Management Review. Summer, 1986. P. 45 – 51

Профілактика конфліктів

Вагоме місце в системному управлінні конфліктними ситуаціями посідає профілактика конфліктів.

Профілактика конфліктів полягає в такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, що виключає або зводить до мінімуму імовірність виникнення конфліктів між ними

В суспільній практиці здійснення профілактики конфліктів передусім вирізняється зорієнтованість на інституційні механізми – створення і розвиток відповідних правових, виконавчих, консультативних служб та на поширення ідей суспільної згоди, соціального партнерства у різних сегментах функціонування людини.

У конфліктології прийнято вирізняти первинну і вторинну профілактику конфліктів. Первинна психологічна профілактика конфліктів полягає насамперед у психологічній просвіті та популяризації психологічних знань. Вторинна профілактика конфліктів передбачає безпосередню корекційно-розвиткову роботу в групах ризику, протистояння, в групах із високим потенціалом конфліктогенності та ескалації конфліктів. Варто зважати, що попередження конфліктів можливе за умов вивчення й усунення факторів, які породжують конфліктні ситуації та подальшу конфронтацію. Найчастіше, – на чому наголошує М. І. Пірен, – ці фактори зумовлюються:

- недоліками організації трудової діяльності;
- управлінськими помилками (невміння розставляти працівників відповідно до їхньої кваліфікації та психологічних особливостей, нечітке означення робочих завдань тощо);
- неблагополучним соціально-психологічним кліматом у колективі (Пірен, 2003: 53).

З метою попередження конфронтації керівник має своєчасно реагувати на такі маркери соціального напруження як-от:

- 1) виникнення негативних психічних станів як на рівні окремої особистості (тривожність, фрустрація, агресія тощо), так і на рівні організації або її окремих підрозділів (прояви організаційного стресу, напруження у стосунках тощо);
- 2) зниження ефективності діяльності;
- 3) демонстрація протестної поведінки (ігнорування або саботаж розпоряджень керівника тощо).

Для профілактики конфліктів в організації (або її структурних підрозділах) мають передусім бути реалізовані два вектори впливу: визначення об'єктивних причин виникнення конфліктів та утвердження ефективного управління поведінкою співробітників і вибудовування

поведінкових сценаріїв відповідно до прийнятих в організації норм (див. рис.6.9.).



Рис.6.9. Передумови попередження конфліктів (за А. Я. Анцуповим, С. В. Баклановським)

Призначенням профілактичних заходів передусім є сприяння підвищенню психологічної культури особистості:

- запобіганню застосуванню конфліктогенів у спілкуванні;

- удосконаленню навичок спілкування, опануванню культурою спілкування та комунікативної поведінки;
- саморозвитку особистості, позбавленню егоцентризму, агресивності та схильності до маніпулювання, підвищенню самооцінки, поваги до себе та інших;
- підвищенню стресостійкості та формуванню толерантності до фрустрації, імунітету до стрес-факторів і конфліктогенів;
- усвідомленню ролі конфліктогенів у діловому спілкуванні й у різних сегментах управлінської діяльності.

З метою попередження конфліктів важливо зважати на загально-етичні вимоги щодо адаптивної взаємодії, уникати агресивних та маніпулятивних стратегій комунікації, враховуючи ставлення партнерів по спілкуванню до передконфліктної ситуації. Спілкування із людьми має вибудовуватися із урахуванням принципів паритетного діалогу, що зумовлюють виявлення широго інтересу до партнера та намагання зрозуміти сутність його позиції у сприйманні ситуації. Попередити конфлікт можна за допомогою толерантного, виваженого ставлення до партнерів по спілкуванню та їхніх поглядів щодо обговорюваних питань, внутрішнього налаштування на конструктивну співпрацю. Водночас для управління конфліктними ситуаціями менеджера необхідно вміти прогнозувати можливі варіанти розвитку подій – як ефективні (конструктивні), так і негативні, щоб бути готовим діяти у різних умовах.

У просторі ділової комунікації не варто очікувати від суб'єктів взаємодії неможливого, адже особистісні ресурси людей, їхні здібності до різних видів діяльності різняться. Під час спілкування важливо оцінювати актуальний психічний стан, настрій партнера й уникати обговорення гострих питань, якщо існує висока імовірність агресивної реакції особи на деякі аспекти обговорюваної спірної проблеми. Важливо для попередження конфліктів також не допускати розширення сфери конфронтації з опонентами (зони конфлікту), не збільшувати кількість обговорюваних проблем; не слід вдаватися до критики особистісних характеристик, властивостей партнера по спілкуванню. Означене суттєво впливає на ескалацію передконфліктної ситуації.

Для попередження конфліктів важливо обговорювати з опонентом лише те питання, яке потрібно вирішити.

При обговоренні спірних питань бажано уникати також жорстких категоричних за формою оцінок будь-яких аспектів питань, навколо яких відбувається дискусія; попередження конфліктів потребує дотримання конструктивних способів взаємодії навіть всупереч впливам конфліктоненів.

Варто зауважати, що конфлікти є цілком нормативним (хоча й небажаним) соціально-психологічним елементом функціонування організації (або її структурних підрозділів), яких неможливо позбутися. Далеко не всі

конфлікти можна попередити. Разом з тим конфліктами можна управляти так, щоб максимально збільшити загальний рівень конструктивного розгортання взаємодії осіб у конфліктній ситуації.

Врегулювання та вирішення конфліктних ситуацій

У мене немає формули успіху, але можу запропонувати формулу невдачі – прагнення догодити всім

Г. Б. Свон

Урегулювання конфліктів – організоване успішне спонукання (або й примушування) учасників конфлікту (або одного з них) до певного типу поведінки/дій, що сприяють зниженню напруження й унормуванню стосунків між конфліктантами

Урегулювання конфліктної ситуації забезпечують такі методи:

- роз'яснення вимог щодо діяльності співробітників та очікуваних від кожної особи та/або структурного підрозділу результатів – один з кращих методів управління конфліктною ситуацією, зокрема й запобігання дисфункціональному конфлікту;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів: дотримання принципу управлінської ієрархії, використання ресурсу служб, що забезпечують зв'язок між функціональними зобов'язаннями структурних підрозділів, цільовими групами, наради між відділами. Встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, ухвалення рішень та інформаційні потоки всередині організації;
- постановка загальноорганізаційних комплексних завдань, поєднання зусиль кількох співробітників (або структурних підрозділів, відділів); метод спрямовує зусилля залучених до робочого проєкту учасників на досягнення спільної мети;
- використання системи винагород (подяки, премії, підвищення по службі тощо). Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє реалізації загальноорганізаційних завдань, допомагає людям усвідомити бажані (суголосні із правилами організації) алгоритми поведінки у конфліктній ситуації;
- сприяння зміненню уявлень конфліктантів про конфліктну ситуацію (умови конфронтації, цінність міжособистісних стосунків тощо).

Разом з тим варто зважати, що досягнуте шляхом урегулювання конфлікту перемир'я (або прийняте компромісне рішення) зазвичай є несталим і тимчасовим, адже вихідну першопричину конфронтації, суперництва не усунуто; будь-який конфліктоген у невирішених конфліктних ситуаціях може спричинити нове загострення стосунків.

На це варто зважати!

У системі аналізу векторів управління конфліктами використовується також поняття «завершення конфлікту», що означає будь-яке його припинення з будь-яких причин – і не обов'язково передбачає вирішення конфлікту. До прикладу: через конфлікт із керівником людина звільняється із роботи. Цей конфлікт завершений, бо зупинені безпосередні стосунки учасників взаємодії, проте вирішенням його не можна назвати. Ще одним варіантом завершення конфлікту без його вирішення буде усунення предмету конфлікту. До прикладу: протистояння двох співробітників через їхні домагання однієї посади припиняється, коли з'ясовується, що ця посада взагалі ліквідується.

Формами завершення конфлікту можуть бути: затухання конфлікту (через втрату/переосмислення мотиву, виснаження ресурсів і можливостей), усунення предмету конфлікту, усунення одного із конфліктантів (звільнення, переведення до іншого відділу, тривале відрадження), переростання одного протистояння в інший конфлікт (поява більш значущої суперечності)

Цит. за: Klar Y., Bar-Tat D. Kruglanski A. Conflict as a Cognitive Schema: Toward a Social Cognitive Analysis of Conflict and Conflict Termination// The Social Psychology of Intergroup Conflict. Theory, Research and Applications / Ed. by W. Stroebe a. o. Berlin, 1988. P. 73 – 85.

Найбільш продуктивним способом управління конфліктною ситуацією є *вирішення конфлікту (conflict resolution)* – тривалий (іноді ускладнений додатковими конфліктогенами) процес, що призводить до розв'язання суперечностей, які спричиняють конфліктну ситуацію.

Вирішення конфлікту – спільна діяльність учасників конфлікту, спрямована на мінімізацію суперечності між опонентами, припинення конфронтації та віднайдення компромісного рішення (налагодження співпраці, досягнення згоди)

Важливо, щоб при вирішенні конфлікту було віднайдено розв'язок проблеми, через яку власне розпочалося протистояння; це сприятиме унормуванню стосунків між учасниками конфронтації.

Серед основних критеріїв вирішення конфлікту вартують уваги зокрема такі як-от:

- зниження емоційного напруження й припинення протистояння (конфронтації) між учасниками конфлікту;
- усунення травмівних факторів;
- задоволення сторін результатами розв'язання проблеми;
- змінення (переосмислення) позицій, настанов учасників конфлікту;
- формування навички активної поведінки особистості в аналогічних ситуаціях у подальшому.

Більшість факторів успішного вирішення конфліктів має психологічний характер і відображує особливості поведінки і взаємодії опонентів (Рис. 6.10).

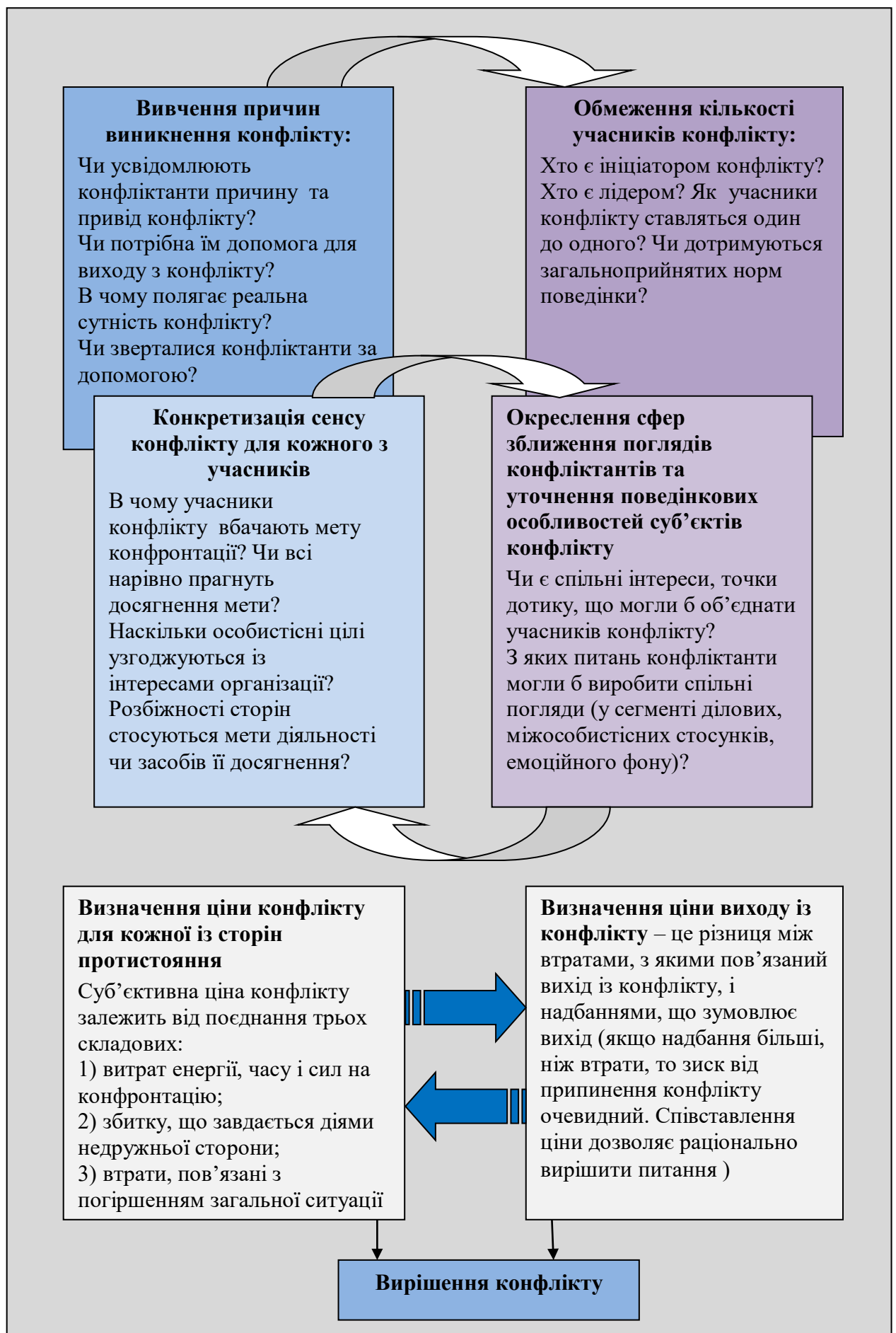


Рис. 6.10. Алгоритм дій керівника при вирішенні конфлікту

Аналіз ситуації, поміркований вибір лінії поведінки, ефективно проведене обговорення конфліктної ситуації з її учасниками дозволяє перетворити конфлікт на інструмент ефективного вирішення проблеми, віднайдення конструктивного варіанту розв'язання суперечності, покращення стосунків між людьми.

На це варто зважати!

Відповідно до психологічних стандартів (згідно з ідеями Е. Меллібруди, В. Зігерта, С. Гавкайте) конструктивне вирішення конфлікту залежить від таких чинників:

- адекватності сприйняття особистістю конфлікту, тобто достатньо точної, не спотвореної особистими уподобаннями оцінки вчинків, намірів як опонента, так і своїх власних;
- щирості й ефективності спілкування, готовності до всебічного обговорення проблем, коли учасники чесно, відверто висловлюють своє розуміння шляхів виходу з конфліктної ситуації;
- створення атмосфери взаємної довіри і співпраці

Цит. за: Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. С. 142.

Конструктивне вирішення конфлікту із залученням стильових ресурсів співробітництва передбачає *переговори*, зорієнтовані на спільний пошук опонентами шляхів унормування стосунків та/або партнерських взаємин на рівні професійних інтересів.

Переговори або неогоціація (*negotiation*) – спосіб вирішення конфліктних питань безпосередньо сторонами спору (представниками сторін) без участі будь-яких посередників

Алгоритмом проведення перемовин може бути зокрема така послідовність:

- визнання наявності конфлікту;
- обговорення і затвердження процедури, правил, нормативів;
- окреслення основних спірних питань, уточнення інформації щодо змісту конфліктного протистояння, причин і можливих наслідків;
- дослідження можливих варіантів вирішення проблеми й пошук взаємоприйняттого рішення;
- уточнення деталей договору, укладання угоди щодо кожного із проблемних питань і врегулювання конфлікту в цілому;
- контроль за виконанням усіх прийнятих взаємних зобов'язань.

Позиційно ведення переговорів сторонами конфлікту може відбуватися

із домінуванням *м'якої або жорсткої лінії поведінки* (див. табл. 6.5.).

М'яка лінія поведінки у переговорах акцентує увагу на важливості налагодження та/або збереження відносин між опонентами, тоді як жорстка стратегія перемовин зорієнтовує домовленості на вирішення ділових аспектів угоди із урахуванням інтересів кожної із сторін конфліктного протистояння.

Таблиця 6.5.

Стили переговорного процесу відповідно до позиційного підходу

Жорсткий підхід	М'який підхід
Учасники перемовин – супротивники, конкуренти	Учасники перемовин сприймаються як партнери, спілкування з якими потребує атмосфери взаємного дружнього налаштування (і навіть зі шкодою для власних інтересів)
Мета – перемога над опонентами	Мета – вирішення проблеми, прийняття спільного рішення, що підкріплюється угодою, домовленостями
Основна тенденція – дотримуватися жорсткого курсу у взаєминах із людьми й у вирішенні проблем	Основна тенденція – дотримуватися м'якого курсу у взаєминах із людьми й у вирішенні проблем
Учасники перемовин схильні нав'язувати свою позицію і вимагати поступок як умови продовження взаємодії	Учасники перемовин готові до поступок заради збереження взаємовідносин
Реалізація закритої позиції ведення переговорів: учасники налаштовані не довіряти опонентам, тому уникають відвертого обговорення проблемних питань, надаючи перевагу формальним протоколам перемовин	Відкритість позиційної самопрезентації: опоненти налаштовані на довіру щодо інших, можуть бути максимально відвертими у переговорах із партнерами
Опоненти твердо дотримуються своєї позиції	Опоненти гнучко реагують на змінення ситуації, модифікують свою позицію
Вибудовують свою тактику ведення переговорів на жорстких прийомах впливу: застосовують тиск, погрози, маніпуляції; приховують свої стратегічні наміри	Виступають ініціаторами конструктивних пропозицій, намагаючись вести діалог рівних й дотримуватися об'єктивних критеріїв прийняття рішень; часто піддаються тиску зі сторони партнерів
Учасники перемовин схильні вимагати односторонніх поступок як плати за домовленості	Учасники допускають односторонні втрати заради досягнення угоди
Основний принцип – прагнення виграти у силовому протистоянні	Основний принцип – прагнення уникати силового протистояння

Цит. за: Дуткевич Т. В., 2005. С. 156

Інший підхід щодо ведення переговорів пов'язаний із *методом принципового ведення переговорів* – переговорів по суті, розробленим у

межах Гарвардського проекту переговорного процесу (основні положення принципового ведення переговорів викладені, наприклад, у популярному виданні Р. Фішера та У. Юри «Шлях до згоди, або Переговори без поразки»). Переговорна практика у площині даного підходу базується передусім на усвідомленні деструктивності фактору сили у стосунках між людьми і визнанні етико-правових норм організації переговорного процесу. Відповідно, стосунки між учасниками переговорів зумовлюються тим, що вони є партнерами, які сприймають один одного поза контекстом «друзі – супротивники» та вибудовують тактику ведення переговорів, скеровуючись принциповими засадами прийняття спільного рішення (див. *табл. 6.6.*).

Таблиця 6.6.

Настанови щодо принципового ведення переговорного процесу

Базові елементи переговорів	Рекомендації
Предметне поле	Варто розмежовувати суперечки між учасниками переговорів (особами із суб'єктивними поглядами, стилями емоційного реагування, навичками опанувальної поведінки) і предметним полем переговорів. Потрібно поєднувати толерантність до партнера як особистості і жорсткість по суті вирішуваних питань
Люди	Визнання того, що люди здатні по-різному сприймати одні й ті ж події, мати різні погляди, тому взаємодія має бути заснована на повазі щодо міркувань і позицій одне одного. Якщо партнер не поділяє поглядів іншої сторони конфлікту, це не є ознакою неповаги або недовіри
Інтереси	Слід зосереджуватися на інтересах (іноді прихованих від опонентів) та напрацюванні взаємовигідних рішень, а не на, презентаційних заявах конфліктантів
Варіанти	Перш ніж приймати рішення, варто окреслити коло об'єктивних можливостей, уникаючи психологічних бар'єрів (уявлення про обмеження ресурсів, орієнтованість на «єдине правильне рішення» тощо)
Критерії	В переговорах варто наполягати, щоб результат ґрунтувався на певній об'єктивній нормі і не залежав від ситуативних факторів

Найбільш поширеними у практиці переговорів щодо урегулювання та/або вирішення конфліктів дві моделі переговорного процесу:

- 1) *модель взаємних вигод*, заснована на ідеї інтеграції як способу задоволення інтересів різних сторін конфлікту. Модель передбачає такі дії зацікавлених сторін як чітке і відкрите виявлення усіх розбіжностей, виокремлення найбільш суттєвих суперечностей, уточнення використовуваних сторонами аргументів тощо.
- 2) *модель поступок*, сутність якої передбачає погодження сторін на послідовні взаємні поступки з метою віднайдення спільних прийнятних аспектів вирішення проблеми (таку модель переговорів іноді називають

«торгом» – *bargaining*); конфлікти, що за своїми особливостями підпадають під дану модель, розглядаються як ресурсні, а предметом перемовин є розподіл таких ресурсів (матеріальних, людських тощо).

Переговори як складний і неоднорідний за завданнями процес передбачає реалізацію кількох етапів (Рис. 6.11), що мають за мету підготовку, ведення процесу та аналіз результатів переговорів.



Рис. 6.11. Динаміка переговорного процесу (за А. Я. Анцуповим, С. В. Баклановським)

При плануванні й реалізації задуму ведення переговорів щодо унормування конфліктної ситуації надважливим є вибір (або урахування) *стратегії переговорів* (див. табл. 6.7.).

Таблиця 6.7.

Характеристика стратегій переговорного процесу

Тип стратегії	Стратегічна мета	Характерні ознаки
Виграш – Програш	Виграш за рахунок програшу опонента	Перебільшення значущості конфліктної ситуації Підбурювання опонентів зі сторони інших учасників соціальної взаємодії Конфліктність особистості
Програш – Виграш	Поступка опоненту	Недооцінення (применшення значущості) конфліктної ситуації Залякування, погрози, блеф зі сторони опонента Низький рівень вольових якостей, конформність особистості
Програш – Програш	Самопожертва заради знищення суперника	Неадекватний образ конфліктної ситуації Природна або ситуативні агресивність учасників конфлікту Відсутність бачення інших (альтернативних) варіантів вирішення проблеми
Виграш – Виграш	Досягнення взаємовигідних угод	Адекватний образ конфліктної ситуації Наявність сприятливих умов для конструктивного подолання проблеми

Цит. за: Дуткевич Т. В., 2005. С. 160

Будь-яка стратегічна мета досягається використанням конкретних тактичних прийомів (Дуткевич, 2005: 160 – 161). Найбільш представленими у переговорних процесах є такі *тактики поведінки* як-от:

- 1) «Удавана співпраця», що характеризується демонстрацією партнером по взаємодії готовності до конструктивного діалогу, що, разом з тим, поєднується із намаганням відтермінувати прийняття відповідального рішення або затвердження угоди, виграти час і створити передумови для рішучої конфронтації (навіть шляхом взаємознищення).
- 2) «Дезорієнтація партнера»; тактика увиразнюється активними, наперед спланованими (цілеспрямованими) діями: критикою конструктивних пропозицій партнера, використанням нових вводних (несподіваної інформації, оновлення протоколів обговорення проблеми тощо), застосуванням обману, погроз, блефу тощо. Метою такої поведінки є відтермінування укладання угоди, скерування дій опонента у напрямі інтересів опозиційної сторони.
- 3) «Провокація жалісності у партнера». В основі даного тактичного прийому є зниження пильності опонента, зменшення його активності, скерування до поступок. Застосовується з метою створення

сприятливих умов для власного виграшу та/або укладання спланованої угоди на власну користь. Для цього надається перевага таким прийомам як нагнітання емоційного напруження, створення образу беззахисної, слабкої людини, скарги на страждання, незаслужені образи тощо.

- 4) *Ультимативна тактика*, ознакою якої є висунення одним із учасників конфлікту ультиматуму – сформульованих у категоричній формі вимог із вказівкою щодо конкретних термінів виконання цих вимог і погрозою вжити репресивні заходи у разі відмови. Основним прийомом ультимативної тактики є погрози. Крім того можуть бути використані шантаж, демонстрація сили, блеф та інші засоби маніпуляції.
- 5) *Тактика завоювання поступок*, що відрізняється від ультимативної тактики поетапним пролонгованим пред'явленням опоненту вимог щодо вирішення конфліктної ситуації шляхом відповідних поступок.

Особливе місце у процесі управління конфліктами займає залучення третьої сторони для урегулювання конфліктної ситуації (*Third-Party Intervention*). Найбільш поширеними формами втручання третьої сторони вважаються *медіація* (або медіаторство, посередництво) та *арбітраж* (від фр. *arbitrage* – третейський суд). Практика залагодження спорів за участю третьої сторони на рівні міжособистісних та організаційних конфліктів передбачає передусім процедуру медіації.

Медіація (від лат. *Mediation* – посередництво) – різновид переговорів, під час яких сторони за професійної підтримки медіатора (посередника) намагаються напрацювати взаємовигідне рішення для врегулювання спору

Медіаторство виконує консультативну, дорадчу функцію у переговорах щодо унормування конфліктних стосунків і зазвичай базується на беззаперечному авторитеті медіатора. Медіатор (посередник) стає між двома сторонами конфлікту як об'єктивна і нейтральна особа й допомагає їм віднайти найбільш адаптивний варіант вирішення суперечності.

На це варто зважати!

Талант, смак, розум, здоровий глузд – ось риси, якими повинен володіти посередник, тому вважається, що посередник мусить мати високий соціальний статус, авторитет і досвід вдалого ведення посередництва. Його обличчя може випромінювати доброту і духовність. Позитивне враження справляють посередники-особистості, яким властиві емоційна стійкість, соціальна відповідальність за свої дії, компетентність, комунікативні навички, висока культура спілкування, чесність, небайдужість до справедливого розв'язання проблеми. У народі часто говорять, що хвала тому, хто має сильний характер і гнучкий та ясний розум. Саме це і дає йому право бути «третейським суддею»

Цит. за: Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. Київ: МАУП, 2003. С. 127

Відповідно до усталених принципів посередництва медіатор не має надавати власних оцінок і суджень щодо обговорюваних проблем, не повинен ставати на сторону конфліктантів, а отже:

- посередник забезпечує нормативні стандарти переговорів;
- стимулює перехід учасників переговорів від конфронтації до співпраці;
- посередник несе відповідальність за процес, але не за характер прийнятих рішень.

Традиційно медіація скерована на віднайдення і висування розумних (раціональних) компромісів, ініціювання домовленостей між сторонами конфлікту. Процедура медіаторства надає можливість сторонам обрати формат та темп, які їм найбільше підходять у переговорах щодо розв'язання конфліктної ситуації.

За ступенем впливу посередника на переговорний процес доцільно розрізняти декілька рольових позицій третьої сторони в конфлікті (дивіться, наприклад: *Рис. 6.12*):



Рис. 6.12. Вплив посередників на вирішення конфліктів (за А. І. Шипіловим)

На підставі функціонально-рольових призначень та зобов'язань третіх

осіб, які долучаються до переговорів щодо урегулювання конфліктних питань, розрізняють передусім такі типи посередників:

- 1) *«третейський суддя»* – найбільш авторитарна роль посередника, яка виразняється найбільшими можливостями щодо визначення варіантів вирішення проблем конфліктного протистояння; реалізуючи таку рольову позицію медіатор вивчає проблему, вислуховує обидві сторони і приймає узагальнене рішення, що вже не підлягає обговоренню;
- 2) *арбітр* – також відзначається значними повноваженнями: він вивчає характерні ознаки конфлікту, обговорює проблемні моменти з учасниками і ухвалює кінцеве рішення, обов'язкове для виконання. Разом з тим сторони конфлікту можуть не погодитися із рішенням арбітра та оскаржити його;
- 3) *посередник* (медіатор) – більш нейтральна роль. Маючи спеціальні знання, медіатор забезпечує конструктивне обговорення проблеми, координує викладення позицій зацікавленими сторонами; проте остаточне рішення залишається за опонентами;
- 4) *помічник* (фасилітатор, тьютор) в переговорах бере участь з метою удосконалення процесу обговорення проблемних питань, організації зустрічей опонентів, переговорів; він не втручається в полеміку щодо змісту проблеми, прийняття рішення та укладання угоди;
- 5) *спостерігач* – особа, яка своєю присутністю в зоні конфлікту стримує конфліктантів від порушення досягнутих домовленостей або від взаємної агресії; він створює умови для вирішення спірних питань шляхом переговорів.

Кожна з означених ролей медіатора може бути ефективною далеко не в усіх ситуаціях посередницької діяльності. Доцільність обрання певної форми участі третьої сторони у розв'язанні спірних питань визначається передусім особливостями конфлікту:

- посередники авторитарного типу діяльності (*«третейський суддя»*, *арбітр*) є ефективними, коли потрібне швидке рішення проблеми; конфлікт довготривалий, позиції сторін визначені, проте конфліктанти не можуть дійти взаємоприйнятного рішення. Відбувається поглиблення конфлікту, ескалація напруження;
- неавторитарний стиль (*посередник*, *помічник*) варто реалізовувати, коли простежується взаємне прагнення опонентів до вирішення конфлікту й наявні у них навички обговорення проблем.

Втручання третьої сторони у врегулювання конфліктної ситуації може мати різну продуктивність, що залежить передусім від таких факторів:

- прогнозованої здатності сторін до кооперації, інтерперсональних стосунків, системного узгодження інтересів;
- довіра учасників конфлікту до медіативного процесу;

- вмотивованості сторін конфлікту щодо спільного напрацювання продуктивних рішень, готовності прислуховуватися до рекомендацій посередника для конструктивного вирішення суперечності;
- характеристики медіативного процесу, діяльності медіаторів: наявності у посередника достатнього рівня знань і професійних властивостей, що забезпечують успішне врегулювання конфлікту, комунікативних компетентностей, здатності переконувати; наявність достатнього досвіду врегулювання конфлікту; з
- ацікавленості третьої сторони в розв'язанні конфліктної ситуації, володіння інформацією щодо ситуації, особливостей конфлікту;
- характерних ознак конфлікту: суперечності між сторонами конфлікту пов'язані із принциповими для них питаннями; напруження у конфліктному протистоянні досить високе.

Загалом конфліктологи виводять основні принципи медіації із позицій «здорового глузду». Зокрема серед *принципів медіації* вартують уваги такі:

- 1) рівність (паритетність) сторін: обом сторонам надається однакове право висловлювати свої думки, визначати порядок обговорення конфліктних питань, умови домовленості тощо;
- 2) нейтральність медіатора – дотримання нейтралітету в обговоренні конфліктної ситуації;
- 3) конфіденційність – зобов'язання зберігати інформацію, отриману під час переговорів, в таємниці та безпеці відповідно до правових та етичних принципів.

Перевагами залучення медіаторів до вирішення конфліктної ситуації є зокрема такі як-от:

- посередник працює із процесом обговорення і не долучається до проблемного поля конфлікту, не формулює власних оцінок і суджень, що дозволяє йому зберігати об'єктивність і нейтралітет у системному аналізі конфліктної ситуації;
- емоційна стабільність, виваженість посередника (на відміну від емоційної долученості учасників протистояння) дозволяє медіатору раціонально оцінювати конфліктну ситуацію й поведінку опонентів;
- посередник має забезпечувати підтримку (правову, інформаційну, психологічну) кожній зі сторін конфлікту у вираженні нею відповідних позицій, аргументованих умовиводів, має контролювати реалістичність висловлюваних ідей і виконання прийнятих угод;
- нейтральна позиція посередника дозволяє йому зважати на альтернативні варіанти вирішення конфліктної ситуації й інтегрувати висловлювані сторонами думки, погляди у системі пропозицій, які влаштовували б обох опонентів;

- діяльність посередника полегшує зближення позицій опонентів, покращує постдискусійний клімат стосунків; медіатор має допомогти учасникам конфліктного протистояння усвідомити, щодо яких сегментів проблеми вони можуть поступитися аби досягти консенсусу й залагодити справу;
- наявність спеціальної підготовки до посередництва у розв'язанні конфліктів обумовлює відсутність бар'єрів у взаємодії медіатора з конфліктантами.

Медіація – процес раціональний, розрахований на виважене обговорення проблемних аспектів конфліктної ситуації. Майстерність медіатора виявляється в тому, як він уміє створювати атмосферу довіри на переговорах. Медіаційна сесія (безпосередня зустріч сторін) передбачає:

- складання карт конфлікту із урахуванням проміжних резюме учасників протистояння;
- формування посередником пропозиції (як альтернативи, а не директиви);
- створення маркерів позитивного розв'язання конфлікту й конкретних дій щодо вирішення конфліктної ситуації;
- складання логічної послідовності обговорення проблемних питань: системи запитань, векторів переформулювання конфліктогенних ідей, пом'якшення висловлюваних конфліктантами аргументів за принципом «від протилежного» тощо – з метою унормування емоційної напруги;
- увиразнення цінності позицій учасників конфлікту, віднайдення точок зближення, що сприяє укладанню домовленостей.

В практиці вирішення організаційних конфліктів за участю третьої сторони часто використовується алгоритм зовнішнього врегулювання конфліктної ситуації за типом *арбітражу* – одного із методів ADR (Alternative Dispute Resolution – альтернативного (позасудового) вирішення спорів).

Арбітраж (від фр. *arbitrage* – третейський суд) – спосіб вирішення спору за допомогою незалежної, нейтральної особи – арбітра (або групи арбітрів), що вповноважений винести обов'язкове для сторін рішення

Сторони конфлікту обирають арбітрів за згодою, обґрунтовуючи вибір професіоналізмом, авторитетністю та взаємною довірою. Від арбітра (або арбітражної групи, колегії) вимагається справедливе та нейтральне ставлення, суголосне правовим та моральним нормам суспільного простору, він має ухвалювати рішення без упередження до думок, позицій сторін.

В організаційних структурах функції арбітрів переважно покладаються на керівників (менеджерів). Вирішення конфліктів є ситуацією, в якій

реалізується відразу декілька функцій керівника: експертно-консультативна, комунікативно-регуляційна, дисциплінарна, виховна.

Типовість для управлінської практики використання «моделі арбітражу» при вирішенні конфліктних ситуацій в організаціях пояснюється її відповідністю логічним схемам прийняття керівником відповідальних рішень із урахуванням пріоритетних інтересів функціонування організації та економічністю (на рівні часу і залучених ресурсів) даного способу, що забезпечує найбільш швидке і раціональне прийняття рішення.

Це варто знати!

В управлінській практиці врегулювання конфліктів найчастіше (згідно із дослідженнями Н.В.Грішиної) використовується «модель арбітражу», типовий алгоритм якої визначається послідовністю таких етапів:

- 1) розмова з одним із учасників конфлікту або за його зверненням до керівника, або за ініціативою самого керівника, який вважає необхідним втрутитися в ситуацію;
- 2) розмова із другим учасником конфлікту (за необхідністю цьому може передувати збір додаткової інформації для уточнення або доповнення уявлень щодо суті конфлікту);
- 3) аналіз конфліктної ситуації керівником, скерований на встановлення об'єктивної картини подій і напрацювання власної позиції (попереднього рішення);
- 4) зустріч із обома сторонами конфлікту для обговорення конфліктної ситуації та оголошення керівником (згідно із посадовими зобов'язаннями та власною позицією) свого рішення. Таке рішення може бути на користь однієї із сторін, мати компромісний характер або формувати певну альтернативну позицію щодо вирішення конфлікту

Разом з тим тенденція щодо поширення застосування «моделі арбітражу» в управлінській практиці розв'язання конфліктних ситуацій потребує конкретизації її потенційних недоліків:

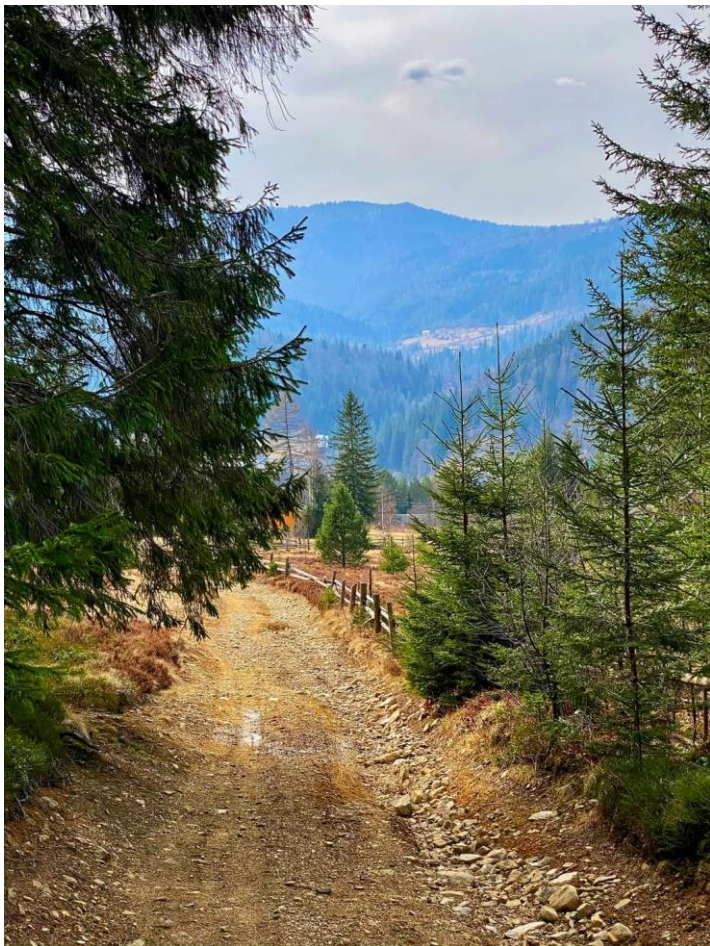
- прийняття керівником у конфліктній ситуації рішення, яке більшою мірою відповідає інтересам однієї із сторін, змушує представників іншої сторони доєднатися до позиції опонента. Це спричиняє подальшу поляризацію відмінностей між опонентами та викликає негативні реакції на адресу арбітра, що може у подальшому трансформуватися в нові конфліктні ситуації;
- прийняття рішення керівником закріплює його відповідальність за реалізацію та наслідки цього рішення;
- прийняття керівником в ситуації конфлікту одноосібного рішення зазвичай не розв'язує проблем взаємостосунків між опонентами, тому повного вирішення конфлікту, що передбачає досягнення згоди між конфліктантами, не відбувається.

Відповідно більш продуктивними у переговорах є медіаторство.

6.5. Соціально-психологічні особливості конфліктів у туристичній галузі

Як наодинці, так і на людях, остерігайся ганебного вчинку – найбільш соромитись ти мусиш сам перед собою

Піфагор



Аналіз конфліктів у сегменті надання професійних послуг, і зокрема – у царині туризму, підтверджує особливості виявлення суперечностей даного типу: клієнтоцентрованість, різний рівень відповідальності суб'єктів туристичної діяльності за наслідки конфліктів, переважно функціональний характер конфронтації тощо. Конфлікти у професійних сферах туристичної діяльності можна поєднати у три групи:

- 1) *конфлікти діяльності*, пов'язані із специфікою фахового надання туристичних послуг, ефективністю виконання суб'єктами туристичної діяльності професійних обов'язків;
- 2) *конфлікти поведінки*, що увиразнюються у вчинках суб'єктів туристичної діяльності, дисциплінарних порушеннях, пов'язані із ігноруванням норм і правил спільної діяльності;
- 3) *конфлікти стосунків* – суперечності, пов'язані зі сферою емоційно-особистісних взаємин учасників туристичної діяльності.

За статусом учасників конфліктного протистояння увиразнюються

конфлікти горизонтальні, до яких залучені особи з однаковим статусом, вертикальні, в яких беруть участь особи з різним статусом (до прикладу: керівник – підлеглий), та змішані, у структурі яких представлено елементи як горизонтального, так і вертикального типів.

Для діагностування сутнісних ознак конфлікту важливим є з'ясування причин виникнення конфліктної ситуації в організації або її структурних підрозділах (див. Рис. 6.13.).



Рис.6.13. Причини організаційних конфліктів

Принциповими щодо ескалації конфлікту є такі психологічні моменти як сприйняття ситуації учасниками конфлікту, їхнє ставлення до конфліктної ситуації, стратегії конфліктної поведінки конфліктантів.

Умовно можна виокремити декілька конфліктних зон в туристичній діяльності:

- між туристом (потенційним або реальним) і надавачами туристичних послуг (організаторами туризму: менеджерами туристських фірм, екскурсоводами, гідями-перекладачами, співробітниками готелів, водіями транспортних засобів тощо);
- між туристами (у групових турах, на екскурсіях, в музеях, під час проживання в готелі тощо);
- між співробітниками підприємств туристської індустрії (конфлікти між працівниками туристської фірми, а також з її конкурентами, контрагентами, посередниками);
- управлінські конфлікти – між керівниками і підлеглими у туристичних організаціях (або структурних підрозділах).

Конфліктні ситуації *між туристами і надавачами туристичних послуг* найчастіше виникають через порушення службової етики: комунікативна некомпетентність, грубість, зверхність, зневажливе або нетолерантне ставлення працівників туристської фірми до замовників туристичної послуги, нетерпимість до критики тощо. Конфлікти виникають і з приводу оформлення договірної документації (зокрема через нечіткість окреслення прав, обов'язків та зон відповідальності туристської фірми та споживачів послуги під час подорожі або відпочинку).

Споживачі туристичних послуг також скаржаться на неналежне виконання обіцяних турфірмою послуг – несвоєчасне інформування про зміни в програмі туру, недостовірність інформації щодо організаційних питань, неузгодженості залучених до обслуговування підрозділів.

Поширеними у сфері туризму є й психологічні конфлікти *між споживачами туристичних послуг, туристами*; міжособистісні конфлікти між туристами виникають передусім через суперечності у відносинах (різницю у поглядах, ціннісних орієнтирах, в інтелектуальному розвитку, манерах поведінки тощо). Це може бути зіткнення інтересів як певних осіб (двох або й більше), так і конфронтація особистості й групи; ситуація міжособистісного конфлікту сприймається і переживається учасниками конфлікту (або принаймні одним з них) як значуща психологічна проблема, що потребує вирішення.

Міжособистісний конфлікт – різновид конфлікту між двома (або більше) особами, що відображує вектори протилежно спрямованих поглядів, цінностей, мотивів осіб, залучених до боротьби за несумісні цілі та/або дефіцитні ресурси

В умовах конфлікту задоволення особистістю активних потреб і

настанов у полі туристичної діяльності, реалізація устремлінь людини та її стосунків із оточенням ставляться під загрозу або й взагалі унеможливаються.

Міжособистісні конфлікти відрізняються високою емоційністю, що призводить до часткової психічної дезінтеграції учасників протистояння, негативно позначається на ефективності взаємодії учасників групових турів, екскурсій тощо (див. табл. 6.8.).

Таблиця 6.8.

Чинники міжособистісних конфліктів (за В. Лінкольном)

Зміст чинників	Форми виявлення
Інформаційні чинники (неприйнятність інформації для однієї із сторін, неточність або навмисне викривлення інформації)	Неповні і неточні (не перевірені) факти, мимовільна (або й навмисна) дезінформація; несвоєчасне інформування (передчасно оприлюднена інформація або передана із запізненням); використання ненадійних джерел інформації; неадекватні акценти в розмові
Поведінкові чинники (грубість, нетактовність у спілкуванні, агресивність, схильність до маніпуляцій)	Прагнення до домінування; демонстративність, прояви агресивності; егоцентризм; порушення обіцянок; недотримання особистісних меж; руйнація комфортних відносин
Міжособистісні чинники (незадоволеність взаєминами із певними особами)	Дисбаланс у відносинах; несумісність цінностей, інтересів учасників конфлікту; відмінності у рівні освіти, інтелектуальному розвитку, здібностях; негативний досвід відносин у минулому; недовіра до інших і світу; низький рівень авторитетності
Ціннісні фактори (протилежні світоглядні настанови, цінності, принципи)	Вірування; прихильність до традиційних поглядів, цінностей, норм; протилежно спрямовані релігійні, культурні, політичні та інші цінності; антагонізм етичних цінностей (уявлення про добро і зло, справедливість і несправедливість)
Структурні фактори: відносно стабільні об'єктивні обставини, які складно змінити	Влада, система управління; право власності; прийнятні норми поведінки; соціальна статусність

Цит. за: Дуткевич Т. В., 2005. С. 86.

Конфліктні ситуації можуть виникати також у *системній взаємодії співробітників підприємств туристської індустрії*; конфліктні ситуації та/або конфлікти даного типу набувають ознак інтегративності, поєднуючи міжособистісні й організаційні лінії конфронтації.

Інтерперсональні стосунки серед працівників туристичної галузі набувають ознак конфліктної ситуації у таких координатах як-от: кооперація – конкуренція; розподіл зобов'язань, влади (адекватно рівний або нерівний); зорієнтованість співробітників на завдання (ефективне виконання діяльності) або орієнтованість на соціально-емоційні аспекти комунікації; формальний – неформальний характер стосунків; інтенсивність і значущість стосунків, що

відображує ступінь взаємозалежності учасників взаємодії (Табл. 6.9.).

Таблиця 6.9.

Типи соціальних стосунків між співробітниками підприємства

		Соціально-емоційні стосунки		Орієнтованість на завдання	
		Неформальні	Формальні	Неформальні	Формальні
Кооперативні	Рівні	Дружні стосунки	Приятельські, товариські взаємини Соціальна кооперація	Вирішення проблемних питань колегами	Організована кооперація членів робочої команди, робота над проектом Спільна робота над вирішенням проблем із розподілом відповідальності
	Нерівні	Опікування, емоційна підтримка	Наставництво, тьюторство, допомога менш досвідченим працівникам	Просвітницькі консультації, неформальна робота над спільними проектами під керівництвом більш досвідчених фахівців	Ієрархічний розподіл повноважень, стосунки підпорядкування (керівник – підлеглий)
Конкурентні	Рівні	Антагоністи Особистісні супротивники, конфронтація рівних	Суперництво за авторитет колег Боротьба за увагу керівництва	Конкуренція в роботі співробітників одного підрозділу, «горизонтальна» конкуренція рівних за статусом працівників	Регульована конкуренція, бізнес-партнерство «торги» за контракт, протистояння у переговорах
	Нерівні	Антагоністи Жертовні стосунки із приниженням однієї із сторін, булінг, мобінг	Стосунки домінування Залюкування (наприклад: експерт – новачок)	Нерегульована боротьба за владні повноваження, винагороди або визнання співробітниками	Регульована боротьба за владу, посадові зиски

Цит. за: Deutsch M. *Distribute Justice: A Social-Psychological Perspective*. New Haven and London.1985 (адаптовано автором)

Однією із найбільш напружених ліній взаємодії суб'єктів фахової діяльності є управлінські конфлікти – конфлікти між керівниками і підлеглими (ієрархічні конфлікти), в яких додатково можуть персоніфікуватися і більш широкі проблеми стосунків особи із організацією, зокрема й туристичною, або її структурними підрозділами).

В центрі уваги конфліктологів стало знаходяться проблемні аспекти ефективності управлінської діяльності – стилю керівництва, авторитету управлінців, оптимізації соціально-психологічного клімату у колективі, що можуть спричиняти суттєві конфлікти у трудовій діяльності.

Серед причин управлінського сегменту діяльності організацій різного

типу вартують уваги передусім обставини, пов'язані як із розвитком і функціонуванням організацій, так і з особливостями взаємодії персоналу організації, зокрема:

1) особистісно-функціональні фактори:

- невідповідність або неповна відповідність працівників за професійними, моральними та іншими якостями вимогам посади, яку вони обіймають;
- недостатня фахова та психологічна готовність керівника до виконання управлінської діяльності;
- низький рівень престижності праці менеджерів середньої і нижньої ланки, що створює проблеми мотивації управлінської діяльності;

2) ситуативно-управлінські фактори, зумовлені помилками (або прорахунками) керівників і підлеглих при вирішенні управлінських та інших завдань:

- неефективні та/або помилкові управлінські рішення, що об'єктивно створюють можливість конфліктів між керівником і виконавцями;
- надмірне опікування і контроль керівником підлеглих;
- внутрішньогруповий фаворитизм – надання переваги членам своєї групи у порівнянні із іншими соціальними групами (до прикладу: відмова від експертів, консультантів);
- нерівномірність розподілу службового навантаження серед працівників організації та її структурних підрозділів;
- порушення у системі стимулювання праці в організації.

Над цим варто подумати!

Згідно із результатами дослідження організаційних конфліктів (див. до прикладу дослідження В. Рубахіна, А. Філіпова) із вини конфліктогенних рішень керівників виникає 52% конфліктних ситуацій, через соціально-психологічну несумісність працівників – 33%, через неправильний підбір (або розстановку) кадрів – 15%

Досвід урегулювання суперечностей в організації (див.: *Рис.6.14.*) доводить, що безконфліктній взаємодії керівника із підлеглими сприяють такі умови як-от:

- психологічно виважений добір фахівців до організації (або її структурних підрозділів);
- продуктивне мотивування працівників до сумлінної праці;
- справедливе оцінювання результатів діяльності;

- справедливість і відкритість організації співпраці: своєчасне інформування працівників щодо важливих для них проблемних питань, окреслення конкретних, зрозумілих завдань, суголосних можливостям і особистісним ресурсам виконавців;
- прийняття компетентних управлінських рішень із урахуванням інтересів усіх осіб, чиї інтереси дотичні до таких рішень;
- оптимізація робочого часу менеджерів і виконавців, справедливий розподіл навантаження між усіма суб'єктами діяльності;
- заохочення ініціативи, забезпечення перспектив професійного та особистісного зростання.

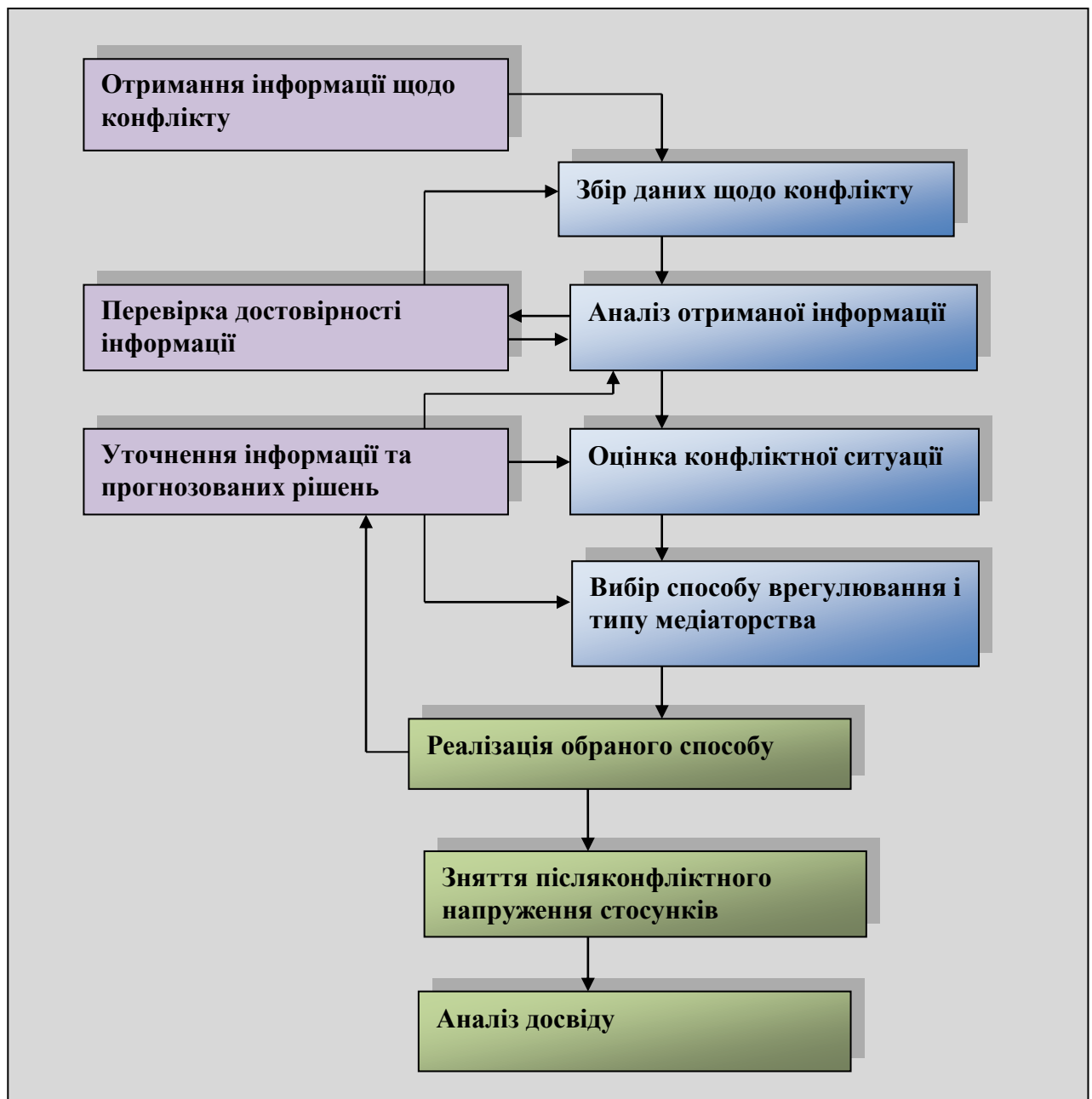


Рис. 6.14. Етапи урегулювання керівником конфліктів між підлеглими (за А. Я. Анцуповим, С. В. Баклановським)

На це варто зважати!

У дослідженнях А.Я.Анцупова, А.І.Шипілова, С.В.Баклановського акцентується увага на таких рекомендаціях керівнику щодо конструктивного вирішення конфліктів із підлеглими :

- зацікавленість підлеглих у тому вирішенні конфлікту, яке пропонує керівник. Змінити мотивацію підлеглих можна зокрема шляхом роз'яснення адекватності рішень керівника або пропозиції певних поступок;
- чітке та послідовне аргументування керівником своїх вимог у конфлікті, підкріплення їх правовими нормами;
- розвивати комунікативні компетентності, зокрема – уміння слухати підлеглих у конфліктних ситуаціях;
- дотримуватися правових і морально-етичних норм взаємодії;
- послідовне і коректне використання посадових повноважень з метою ефективного вирішення конфліктів;
- орієнтування керівника на конструктивне вирішення конфлікту, уникання ескалації й затягуванні конфронтації; готовність за необхідності йти на поступки;
- керівник має бути справедливим і вимогливим до себе та до підлеглих, здатним вирішувати проблеми, а не загострювати стосунки у колективі;
- ствердженню авторитету керівника сприяє його здатність вирішувати передконфліктні і конфліктні ситуації неконфліктними способами

ПІСЛЯМОВА

Загалом варто зважати, що управлінець, керівник на відміну від підлеглих несе відповідальність не лише за себе, але й за підпорядкованих йому співробітників, за результати роботи всього колективу – управлінська відповідальність передбачає: визначення пріоритетів діяльності, планування та організацію діяльності організації та/або її підрозділів, прийняття управлінських рішень, розподіл доручень (завдань), здійснення контролю за виконанням функціональних зобов'язань співробітників, оцінювання якості отриманих результатів діяльності.

Опанування управлінськими функціями потребує від керівника значних професійних знань та вмінь, психологічних компетентностей та досвіду соціальної організаційно-управлінської діяльності.

В якості орієнтирів продуктивної управлінської діяльності можуть бути використані дванадцять принципів ефективного управління (Пірен, 2003: 154), напрацьованих знайом майстром наукового менеджменту США Гаррісоном Емерсоном (1853 – 1931):

1. Чітко сформульовані ідеали або цілі
2. Здоровий глузд
3. Компетентність консультацій
4. Дисципліна
5. Справедливе ставлення до персоналу

6. Швидкий, точний, надійний, повноцінний облік
7. Диспетчеризація
8. Нормативність і розклад управлінської діяльності
9. Нормалізація умов діяльності
10. Нормування операцій
11. Писані (задокументовані) стандартні інструкції
12. Адекватність винагороди за продуктивність праці.

На завершення вважаємо доцільним нагадати слова М. І. Пірен:

«XXI століття явило зміни в усіх сферах світосприйняття і світотворчості. Ці зміни здійснюються і надалі здійснюватимуться проблемно, конфліктно. Змінюються людські проблеми, міняються наші уявлення про них. Більшість проблем будуть пов'язані з психологією людини, яка осмислюватиме світ по-новому, з висоти того позитиву й негативу, до якого прийшла цивілізація... Нині найбільше непокоїть бездуховність, зневаження гідності людини, нерівність, повернення до нової форми рабства...

Тож нехай нам таланить усім з ласки Божої йти по життю світлими стежинами, з гуманними вчинками, з любов'ю до людей через добро та високу духовність» (Пірен, 2003: 198 – 199).

ЛІТЕРАТУРА ДО VI РОЗДІЛУ

1. Березовська Л. І., Юрков О. С. Психологія конфлікту: навч.-метод. посіб. Мукачево : МДУ, 2016. 201 с.
2. Брич В. Я. Організація туризму : підручник / за заг. ред. проф. В. Я. Брича. Тернопіль : ТНЕУ. 2017. 448 с.
3. Герасіна Л. М. Конфліктологія. Харків : Право, 2014. 128 с.
4. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
5. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму: підручник. Київ : Знання, 2010. 502 с.
6. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства. Київ : Знання, 2012. 343 с.
7. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 416 с.
8. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посіб. Київ : Академвидав, 2003. 568 с. (Альма-Матер).
9. Орлов В. Ф., Отич О. М., Фурса О. О. Психологія конфлікту : навч.-метод. посіб. для підготовки магістрів усіх форм навчання. Київ : ДЕДУТ, 2008. 422 с.
10. Орлянський В. С. Конфліктологія. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 160 с.
11. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. Київ : МАУП, 2003. 360 с.

12. Писаревський І. М., Александрова С. А. Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі): підручник. Харків : ХНУМГ імені О.М.Бекетова, 2017. 175 с.
13. Психологія туризму: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів / укладачі: О. П. Крупський, О. В. Шевяков, О. М. Ярошкевич, Н. О. Євдокимова. Дніпропетровськ : ДГУ, 2015. С.194.
14. Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості : монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2018. 240 с.
15. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б. Психологія управління та конфліктологія : підручник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
16. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів. Київ : Кондор, 2019. 172 с.
17. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посіб. / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Чи можлива діяльність людини без конфліктів? Яке місце в житті людини посідають конфлікти?
2. Яку роль у ескалації конфліктів відіграють конфліктогени? Чому, на вашу думку, виникає різка реакція людини на конфліктоген?
3. Охарактеризуйте основні стилі поведінки особистості у конфліктних ситуаціях. За яких умов конкуренція, уникнення, пристосування, компроміс чи співробітництво можуть стати найбільш ефективним стилем поведінки особистості у конфлікті?
4. Визначте особливості конфліктів у туристичній діяльності та шляхи їх подолання. Чи бувають конфлікти, яких не можна вирішити?
5. Охарактеризуйте основні принципи управління конфліктними ситуаціями. Як можна посприяти безконфліктній взаємодії?
6. Окресліть роль керівника у попередженні конфліктів.
7. Охарактеризуйте переговори як форму вирішення конфлікту. Що сприятиме конструктивному веденню переговорів? Як створити атмосферу довіри під час переговорів?
8. Які типи конфліктних особистостей має враховувати у своїй діяльності керівник? Означте основні правила спілкування з конфліктними особистостями.
9. Проаналізуйте роль медіатора у розв'язанні конфліктів.

СЛОВНИК БАЗОВИХ ПОНЯТЬ

Адаптивність (від лат. *adaptation* – пристосування) – інтегративна властивість особистості пристосовуватися до певних умов

Антагоніст (від грец. *antagonisma* – боротьба) – непримиренний, ворожий, конфліктний; особа, що відстоює лише власні інтереси у конфлікті й дотримується протилежних поглядів у протистоянні

Арбітраж (від фр. *arbitrage* – третейський суд) – спосіб вирішення спору за допомогою незалежної, нейтральної особи – арбітра (або групи арбітрів), що вповноважений винести обов'язкове для сторін рішення

Вирішення конфлікту – спільна діяльність учасників конфлікту, спрямована на мінімізацію суперечності між опонентами, припинення конфронтації та віднайдення компромісного рішення (налагодження співпраці, досягнення згоди)

Компроміс (від лат. *compromissum*) – угода, домовленість із іншою особою (або групою людей) шляхом взаємних поступок

Конфлікт (від лат. *conflictus*) – зіткнення сторін, думок, інтересів; суперечність

Конфліктна ситуація – об'єктивна основа конфлікту (частина об'єктивного світу), що фіксує виникнення реальної суперечності в інтересах і потребах сторін, в умовах і під впливом якої розгортається діяльність людини

Конфліктогени – слова, дії (або ж бездіяльність), які спрямовані на образу, зневагу, приниження опонента і можуть призвести до конфлікту

Конформізм (від латин. *conformis* – подібний, схожий) – термін, що позначає пасивне, пристосувальницьке прийняття та некритичне визнання усталених норм, правил, безумовне підкорення авторитетам, ігнорування унікальності поглядів, інтересів, естетичних смаків окремих людей

Медіація (від лат. *Mediation* – посередництво) – різновид переговорів, під час яких сторони за професійної підтримки медіатора (посередника) намагаються напрацювати взаємовигідне рішення для врегулювання спору

Переговори або неогоціація (*negotiation*) – спосіб вирішення конфліктних питань безпосередньо сторонами спору (представниками сторін) без участі будь-яких посередників

Профілактика конфліктів – організація життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, що виключає або зводить до мінімуму імовірність виникнення конфліктів між ними

Управління конфліктом – свідомо діяльність відносно конфліктної ситуації, що здійснюється на усіх етапах її виникнення, розвитку і завершення учасниками конфлікту або третьою стороною

Наталя Миколаївна Токарева

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ:

Підручник

[для здобувачів вищої освіти спеціальності 242 Туризм]



Токарева Наталя Миколаївна

доктор психологічних наук, професор, професор кафедри загальної та вікової психології Криворізького державного педагогічного університету.

Автор і співавтор понад 170 публікацій, серед яких 11 монографій, 3 підручника, 6 навчально-методичних посібників.

Сфера наукових інтересів – психологія розвитку, персонологія, когнітивна психологія, психолінгвістика, психологія менеджменту.

tokareva152681@gmail.com