

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**СОЦІАЛЬНА ІНФОРМАТИКА  
В ТЕХНОЛОГІЯХ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ**

Автор-укладач  
А. Л. Афендик

*Навчально-методичний посібник*

Київ

ДП «Видавничий дім «Персонал»

2008

ББК 65.050.2ф.я73  
С69

Рецензенти: *Г. А. Дмитренко*, д-р екон. наук, проф.  
*О. Я. Лазор*, д-р наук з держ. упр., проф.  
*І. В. Огірко*, д-р фіз.-мат. наук, проф.  
*Ю. О. Шульжик*, доц., канд. техн. наук

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 11 від 27.12.06)*

**Соціальна інформатика в технологіях управління персоналом:** Навч.-метод. посіб. / Авт.-уклад. А. Л. Афендик. — К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. — 84 с. — Бібліогр.: с. 80–81.

ISBN 978-966-608-811-9

У пропонованому посібнику на основі широкого використання сучасних наукових уявлень розглядаються основні методи і технології соціальної інформатики під кутом зору застосування їх в управлінні персоналом.

Наводяться соціально-психологічні методики підвищення ефективності спільної роботи людей у малих групах. У доступній формі аналізуються деякі з перспективних і апробованих соціальних технологій, які розглядають управління персоналом як науку і мистецтво одночасно.

Для студентів-бакалаврів заочної та дистанційної форм навчання вищих закладів освіти, викладачів, слухачів системи перепідготовки і підвищення кваліфікації, менеджерів, бізнесменів та для інших фахівців, які прагнуть глибше опанувати управління персоналом.

**ББК 65.050.2ф.я73+88.5я73**

ISBN 978-966-608-811-9

- © А. Л. Афендик, 2008
- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2008
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008

## ВСТУП

У світі йде пошук найбільш раціональних моделей управління.

Досвід багатьох фірм засвідчив, що інвестиції в нове обладнання не сприятимуть зростанню продуктивності праці, якщо не врахувати "людський фактор", тобто якщо одночасно не здійснювати великі вкладення капіталу в підготовку персоналу та створення резерву фахівців, у впровадження нових принципів організації праці. Для управлінського рівня необхідно, крім того, сформувати організаційну культуру, що охоплює принципи групової роботи (спільної діяльності). Підготовка й підвищення кваліфікації персоналу мають відбуватися з орієнтацією на системну, комплексну організацію роботи з резервом. Оплату праці необхідно здійснювати, виходячи з виробничих потреб стимулювання ініціативи та залучення персоналу до процесу прийняття рішень, спрямованих на підвищення якості продукції та/або обслуговування споживачів.

Аналізуючи розвиток тематики з управління персоналом на ринку навчальних посібників пострадянських країн, варто зауважити, що спершу до читача потрапляли виключно перекладні видання, які, хоча й допомагали розширити тематичні межі вітчизняного управління, проте не давали практичних порад стосовно економічних реалій України. Серед перекладних видань слід виокремити книжки таких відомих менеджерів, як Г. Форд і Лі Якокка. Урешті лише з 90-х років минулого століття (в основному завдяки Всесоюзному заочному університету управління персоналом — м. Київ) почали частіше друкувати книжки російських та українських авторів, в яких на базі досвіду зарубіжних фірм було сформульовано концепційні положення вітчизняного менеджменту персоналу. У зв'язку з розвитком на цій основі української школи соціальної інформатики виникла потреба подати вітчизняні досягнення в цій галузі знань і навести приклади їх застосування в технологіях управління персоналом. У посібнику в доступній формі наведено деякі з перспективних і апробованих соціальних технологій, які розглядають управління персоналом як науку і мистецтво одночасно.

# 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1. Поняття про управління взагалі та в малих групах соціуму зокрема

Слово “управління” всім знайоме, але ми рідко замислюємося над його значенням. Наприклад:

- Я їду на велосипеді. Я управляю велосипедом? Безумовно.
- Я менеджер, керівник групи. Я управляю своїми підлеглими?

Безумовно.

Узагалі словом менеджмент останнім часом користуються, щоб відзначити те, що йдеться про управління соціальним об’єктом [24, с. 5].

Це різні види управління? Так, скажете ви. А в чому різниця крім об’єкта управління (велосипед і група)? А що спільного в цих та й інших видах управління?

Управляючи механізмом, людина аналізує результат управлінського впливу і приймає рішення щодо необхідності його зміни. Наприклад, ви, побачивши, що наближаєтесь до дерева, намагаєтесь об’їхати його з лівого боку і повертаєте руль велосипеда вліво. Іншими словами, під час їзди ви спостерігаєте за обстановкою і аналізуєте її, щоб вчасно прийняти рішення (куди повертати руль, чи загальмувати, чи зупинитись, щоб пропустити автомобіль, і т. ін.). Це означає, що ви, як управлінець, отримуєте біжучу інформацію про результати управління й використовуєте її для прийняття рішення щодо необхідності зміни управлінського впливу. Цю інформацію називатимемо зворотним зв’язком. У всіх системах управління має існувати зворотний зв’язок — це і є спільним у нашому прикладі управління велосипедом і групою. Різними є вид і способи отримання інформації зворотного зв’язку.

Перший випадок — назовемо його “людина–техніка” — характерний тим, що управлінець отримує зворотний зв’язок, спостерігаючи за результатами роботи техніки, якою він управляє. Це можуть бути і покази вимірювальних приладів, і безпосереднє спостереження — на-

приклад, за деталлю, яку обробляють на верстаті, або за зміною обстановки на шляху під час їзди на велосипеді.

У другому випадку — назвемо його “людина–людина” — зворотний зв’язок управлінець може отримувати багатьма способами: безпосереднім опитуванням працівників, анкетуванням, проведенням бесід тощо, у тому числі й спостереженням за результатами роботи своєї групи.

## **1.2. Управління персоналом — це наука плюс мистецтво**

Організація збирання та аналіз інформації зворотного зв’язку потребують від управлінця досить високої кваліфікації в багатьох галузях знань, що стосуються людей, їхньої спільної діяльності, їхнього вземорозуміння. Тому управління персоналом — це і наука, і мистецтво одночасно. Тут потрібні справжні “людинознавці”. Як показує наш вітчизняний досвід, авторитетні й ефективні управлінці зазвичай не тільки знають, як працювати з людьми, а й мають сильну інтуїцію, “десяте” відчуття щодо стану підлеглих, партнерів і керівників. Це споріднює їхню працю із працею митця, де без витрат духовної енергії високих досягнень, як правило, не буває.

Недаремно говорять, що фірма — це люди. Як би ви не обладнали приміщення: дорогі сучасні офісні меблі, потужні комп’ютери і кондиціонери..., але якщо люди не є командою, яка поділяє місію й цілі фірми та хоче і може досягати їх своєю злагодженою працею, то рано чи пізно вашу фірму чекають тяжкі часи. І навпаки: якщо люди мотивовані, професійно підібрані як одна злагоджена команда, то все інше з часом вони здобудуть. Для такої фірми досить високою є ймовірність процвітання в майбутньому.

Про те, який шлях розвитку управління персоналом пройшла цивілізована частина людства від початку конвеєрного виробництва до сучасного поступового його переходу на рівень інформаційного суспільства, ітиметься далі.

### **1.3. Розвиток концепції управління персоналом від часів Ф. Тейлора**

#### ***1.3.1. Школа наукового менеджменту: плюси й мінуси***

З іменем американського інженера Тейлора Фредеріка Уїнслоу (1856–1915) пов'язують школу наукового менеджменту. Ця школа виникла в Америці після запровадження Ф. Тейлором чіткого розподілу праці — спеціалізації працівників — і методу конвеєрного виробництва. Завдяки цим винаходам його часто називають першим науковим менеджером.

Зрозуміло, що чим вужча спеціалізація працівника, тим менше він витратить допоміжного часу на підготовку для виконання різних операцій, пов'язаних з іншими рухами й пошуком потрібних інструментів.

Такого висновку дійшов Ф. Тейлор, вимірюючи секундоміром витрати часу робітників на виконання окремих операцій під час складання автомобілів.

Після цього він і вирішив запровадити поопераційні норми часу та відрядну оплату праці — для мотивації продуктивності. Але досить швидко він виявив суттєвий недолік: робітники витрачали різний час на виконання операцій, отож одні з них були “завалені” деталями, а іншим доводилося чекати, поки вони розберуть ці “завали”.

Наступна ідея інженера була така: об'єднати операції, аби максимально вирівняти час на їх виконання на кожному робочому місці, а виріб переміщувати уздовж кожного робочого місця. Так виник перший у світі конвеєр. За рахунок підвищення продуктивності праці після впровадження конвеєрного способу виробництва прибутки зросли в десятки разів.

У США конвеєр починають застосовувати для виробництва виробів дедалі ширшої номенклатури: радіоприймачів, літаків тощо. Навіть приватні будинки на замських земельних ділянках зводять спеціалізовані бригади, але замість звичного руху конвеєрної стрічки в цьому разі з однієї ділянки на іншу переходять спеціалізовані бригади, залишаючи після себе готові до заселення будинки. Перша бригада, наприклад, закладає фундамент і переходить на сусідню ділянку, друга, починаючи працювати на місці першої, встановлює каркас будинку, третя — змінюючи другу — монтує вікна й двері, остання — вкриває будинки дахом... Висока ефективність конвеєрного

способу виробництва сприяє тим самим економічному піднесенню в США.

Здавалося б, такий позитивний економічний ефект назавжди закріпить вузьку спеціалізацію малокваліфікованих робітників (чим ширша спеціалізація, тим нижча кваліфікація потрібна).

Однак історія довела, що це не так.

Оскільки за все треба платити, то й у цьому разі також можливий якийсь негатив.

І тут варто зазначити, що є багато аналогій між науково-технічними законами й законами соціуму (соціальними технологіями).

Пам'ятаєте фізику: “виграєш шлях — програєш у силі, менша сила — більший шлях...”. Виграли у продуктивності за рахунок звуження спеціалізації — програли в гуманності (людина на конвеєрі часів Ф. Тейлора стала придатком машини). Кожна людина є соціальною істотою і народжується для творчої самореалізації. Згідно з ієрархією потреб людини за теорією, розробленою у 1943 р. американським лікарем і психологом А. Маслоу [26, с. 25], після задоволення потреб нижчого рівня (фізіологічні, безпека, стабільність) людина прагне задовольнити потреби дедалі вищого (соціального) рівня — у дружбі, згуртованості, повазі, статусі, гідності — і так до найвищого рівня, а саме до потреб у творчій самореалізації. Які потреби могла задовольнити людина на виробничому конвеєрі того часу? Хіба-що лише первинні: фізіологічні та частково потреби в безпеці. Щоденно виконуючи монотонну й не цікаву (не творчу) роботу, людина виснажується як фізично, так і морально. Виснажені працівники починають працювати дедалі гірше, тому через деякий час їх треба замінювати новими, яких ще треба навчити, а це потребує додаткових витрат.

Менеджери часів Ф. Тейлора замислювалися над тим, як урізноманітнити роботу на конвеєрі: почали навчати працівників виконувати суміжні операції, дозволяючи їм періодично мінятися робочими місцями. Упровадили бригадний підряд, що певною мірою стимулювало раціоналізаторську творчість та групову кооперацію й взаємодопомогу. Але все це були напівміри. Потрібно було змінити самий зміст праці.

І цей процес розпочався, але завдяки іншому фактору, а саме науково-технічному прогресу. Завдяки механізації та автоматизації виробництва поступово скорочувалася кількість простих операцій, які потребували не інтелектуальних зусиль, а лише фізичних.

Поява дедалі складніших механізмів, електроприводів змусила працівників опановувати нові знання у відповідних галузях, праця урізноманітнювалась і ставала більш творчою. Водночас приходило і розуміння того, наскільки важливим є психологічний стан працівників. Особливо характерним у цьому плані можна вважати намагання управлінців з'ясувати, покращення яких умов праці на конвеєрі дає найбільший приріст продуктивності: чи то ліпше освітлення, чи то різний музичний супровід, чи то щось інше.

Кожного разу після запровадження чергового заходу деякий час спостерігалось підвищення продуктивності, а потім усі повертались до свого звичного ритму. Після детального аналізу менеджери дійшли цікавого й дуже важливого для подальшого розвитку методів управління персоналом висновку: люди реагували підвищенням продуктивності з почуття вдячності за виявлену про них турботу... Так було встановлено суттєвий позитивний вплив такого чинника, як гуманізація праці. Саме це допомогло в майбутньому зрозуміти, що управляти персоналом мають люди нової, особливої спеціальності. Але до остаточної перемоги цього важливого висновку минуло кілька етапів зміни поколінь управлінців: інженерів (часи Ф. Тейлора), економістів, юристів і, зрештою, професійних управлінців — менеджерів з персоналу. Ці етапи відбивають поступові зміни в поглядах суспільства на те, що є пріоритетним у досягненні високої продуктивності праці на тривалій період. Так, якщо спочатку вважали, що такими чинниками є технологія та спеціалізація (тому й віддали управління представникам “точних” наук — інженерам), то далі погляди змінювалися в напрямі посилення уваги до людського фактора. Шляхом спроб і помилок управління персоналом просувалося від технократичної ери інженерів (її часто називають ерою тейлоризму) до сучасної ери професійних управлінців, в якій головним пріоритетом уваги й діяльності менеджера є людина-працівник, яку розглядають як персону (звідси й назва — управління персоналом) з притаманними їй рисами характеру, індивідуальним спектром мотивацій, типом особистості (соціотипом) тощо.

### ***1.3.2. Перші спроби поширення ідей гуманізації праці на теренах колишнього СРСР***

Управлінцям країн колишнього СРСР треба було багато чого надолужувати в галузі соціальних технологій, які застосовувалися



менеджерами з персоналу в розвинених країнах. У вересні 1991 р. у Ленінграді (теперішній Санкт-Петербург) відбулася перша конференція під назвою “Від кадрів — до управління персоналом”, присвячена проблемам гуманізації та практичному застосуванню методик оцінки особистості в діяльності людей.

Завдяки активній позиції керівництва львівського науково-виробничого об’єднання (НВО) “Концерн-Електрон” його менеджери з персоналу взяли участь у цій важливій конференції і представляли на ній Україну.

Більшість доповідей на конференції було зроблено психологами ленінградського університету. З них “кадровики” всього колишнього СРСР уперше дізнались, що головна робота очолюваних ними відділів полягає не в “правильному” заповненні папірців і перевірці відданості генеральній лінії партії претендентів на посади, а у вивченні особистості претендента, його потенційної сумісності з майбутніми колегами. Дізнались про те, що така діяльність потребує фахівців з гуманітарними знаннями, передусім у соціально-психологічній сфері.

Уперше було зібрано разом керівників, які працювали у відділах кадрів більшості республік СРСР. У доповідях на конференції було описано діяльність середньостатистичного відділу кадрів у СРСР: очолює його, як правило, звільнений з лав радянської армії офіцер, який зазвичай є людиною дисциплінованою й звиклою чітко виконувати накази керівництва. Його навчають правилами кадрового діловодства і ознайомлюють з кваліфікаційними вимогами до претендентів на посади та з вимогами компартії до їхніх біографій і політичних поглядів. Про морально-етичний та соціально-психологічний відбір, про формування згуртованих колективів і сприяння через це самореалізації людей, розкриттю їх творчого потенціалу не йшлося. У ті часи інформацію про роботу агенцій з управління персоналом у розвинених країнах Заходу можна було знайти в окремих бібліографічних довідниках, але під грифом “для службового польовання” — “ДСП”. Головним завданням відділів кадрів у СРСР було забезпечення підприємств працівниками відповідної кваліфікації та політичних поглядів. Тому після перевірки претендентів на посаду їх спрямовували на робоче місце і більше, як правило, ними не цікавились. Відповідальність за адаптацію нових працівників до нового соціального оточення та ефективність колективної праці повністю лягала на плечі лінійних керівників. Менеджери відділу кадрів надалі зустрічалися з працівниками лише у випадках їхньої атестації, переведення на іншу

роботу, надання відпустки або звільнення. Отже, головним результатом роботи відділу кадрів було вкрутити новий гвинтик (нового працівника) в систему, після чого про людину можна було забути.

На конференції працівникам відділів кадрів лєнінградські психологи надали деякий інструментарій для роботи з персоналом, подібний до такого, з яким працюють у розвинених країнах світу. Зокрема, було запропоновано останні розробки лєнінградських психологів: комп'ютерні програми “Комплексный личностный опросник (КЛО)” та “Метод экспертных оценок (МЭО)”. Перша з цих програм — це тест, який дає змогу сформуванати характеристику людини на основі розвиненості шістнадцяти рис її характеру. За аналог було взято описувальник Р. Кеттелла [3], адаптований до російськомовного працівника. Друга програма давала змогу на основі експертних оцінок претендента на посаду (із словника оціночних висловлювань) визначати напрям його найефективнішої (із заданого переліку) діяльності.

Обидва тести були спрямовані на допомогу в доборі персоналу. У подальшому в Науково-дослідному інституті телевізійної техніки НВО “Концерн-Електрон” створили банк даних рис характеру всього керівного складу, що дало початок аналітичному напрямку в роботі з персоналом.

Цікаву інформацію щодо роботи з добору персоналу в США опублікувала тоді навіть відома радянська газета “Известия” [9]. Красновономним є підзаголовок статті “Охота за головами”: “Сегодня она идет в Америке и во всем мире. Завтра она придет к нам”, яким прямо визнається відсталість радянських технологій від світових. Але не в усіх колишніх республіках СРСР справи із соціальними технологіями в галузі управління персоналом були настільки погані. Приємним винятком була Естонія. Мабуть, не випадково після розпаду СРСР вона виявилась найбільш підготовленою до встановлення ринкових відносин, завдяки чому швидко добилася найкращих економічних показників серед колишніх республік і невдовзі після розпаду СРСР стала членом ЄС. Про шлях розвитку та впровадження персонал-технологій при доборі й підготовці менеджерів, а також про ідеї та самі технології можна прочитати у захоплюючій книзі В. К. Тарасова [24].

Переймаючи досвід учнів школи В. К. Тарасова, львівське НВО “Концерн-Електрон” проводить договірну роботу з таллінською фірмою “Майнор”, спрямовану на покращення взаєморозуміння між вищою й середньою ланками управління. Як засвідчили результати, рівень взаєморозуміння за рік упровадження нових методів отримання

зворотного зв'язку зріс майже вдвічі (кількісна оцінка здійснювалась кореляцією думок авторів та виконавців наказів і розпоряджень щодо їх змісту).

З 1991 р. в Україні починають розвиватись соціонічні технології для формування злагоджених команд у вигляді малих груп. Соціоніка — нова галузь знань, яка вивчає соціальні типи людини та інтертипні (між типами) відносини. Київську соціонічну школу зараз вважають однією з найкращих у світі. Зазначимо, що людина є найскладнішою з відомих нам систем, тому формування груп людей, які працюють злагоджено, є надскладним завданням. Системний підхід у цій справі має широкі перспективи. Але оскільки людина для нашого пізнання є невичерпно складною, то для досягнення позитивних результатів у формуванні ефективно діючих груп у реальному часі слід застосовувати моделювання структури людського взаєморозуміння, отже, імовірнісний підхід для його прогнозування. За всіх інших рівних умов кращий результат отримує той, хто крім відповідних знань має ще й сильну інтуїцію, адже успішна розробка та реалізація таких технологій є одночасно і наукою, і мистецтвом. Шлях розвитку підходів до управління персоналом від часів Ф. Тейлора переконує нас у тому, що тенденція до гуманізації праці — це єдино правильний і природний напрям розвитку соціуму на шляху до всесвітнього інформаційного суспільства. А отже, цей напрям — надовго.

## **1.4. Інформаційне суспільство: цінність взаєморозуміння зростає**

### ***1.4.1. Два критерії оцінки управлінської діяльності***

Ще Ф. Тейлор нагадував про те, що багато підприємців помічають значну різницю у продуктивності праці гарних і поганих працівників, але мало хто з них усвідомлює, наскільки ця різниця суттєва [34].

Передусім потрібно визначитися щодо того, що мають на увазі, коли кажуть “гарний працівник” про управлінця-менеджера.

Вважатимемо, що гарний менеджер уміє управляти більш професійно. Підлеглі такого управлінця працюють більш інтенсивно, більш енергійно.

Але такого “енергетичного” підходу в оцінці, за В. К. Тарасовим, недостатньо [24, с. 102].

Спостерігаючи за роботою деяких підприємств, він отримав парадоксальний результат: чим вищий професіоналізм керівника, тим більш негативними є економічні показники відповідного підприємства. Як довів подальший аналіз, керівництво цих підприємств було значною мірою корумпованим.

Якщо зусилля працівника спрямовані проти цілей фірми, то ситуацію можна змалювати так: чим професійніший злодій, тим більше він може вкрати, тим суттєвіші збитки від його “високої” управлінської кваліфікації.

Важливе значення має інший фактор — моральний. Від того, наскільки відрізняється офіційно проголошена мета діяльності підприємства (фірми, організації) від реальних дій управлінців, які формально мають досягати цієї мети, значною мірою залежать фактичні результати праці. Поведінка працівника, який формально є керівником і має організувати працю підлеглих у такий спосіб, щоб шлях до офіційної мети був оптимальним, насправді може віддаляти досягнення цієї мети, якщо він фактично працює на тіньові структури.

Працівник, поведінка якого не є прогнозованою, є дестабілізуючим фактором соціальної організації. Чим краще оволодів він мистецтвом управління, чим більший обсяг реальної влади він зосередив у своїх руках, тим більш руйнівними є наслідки його керівництва, тим гірші результати господарської діяльності організації [24]. Звідси висновок, що до “енергетичної” оцінки діяльності менеджера слід обов’язково додати також моральну складову, яка б відображала ступінь відповідності управлінських дій офіційно проголошеним цілям діяльності організації. Такою оцінкою може слугувати умовний кут між вектором цілей організації й вектором фактичних зусиль у діяльності керівника. Саме таку — двофакторну — модель (енергія підлеглих і кут між цілями організації та фактичним напрямом діяльності) запропонували американські науковці для оцінки діяльності управлінців. Можна тільки уявити, наскільки корисною може бути така модель для України, де рівень корупції серед управлінців є одним з найвищих у світі.

#### ***1.4.2. Синергетична соціальна математика***

Якщо розглянути векторну складову моделі з двох факторів, то за деякими формальними нерівностями та окремими рівняннями можна побачити більш глибокий смисл впливу організаційної культури на потенціал конкретної людської спільноти.

Домовимось, що одиницею в математичному виразі буде потенціал як окремої особистості, так і, наприклад, малої групи взаємодіючих між собою членів колективу.

Якщо взаємний вплив двох взаємодіючих суб'єктів позитивний (вектори мотивації партнерів направлені на спільні цілі), то  $1 + 1 > 2$ , а якщо – негативний, то  $1 + 1 < 2$ .

У виразі  $1 + 1 > 2$  одиниця може бути потенціалом і простого працівника-виконавця, і керівника, вплив якого на групу (колектив), як правило, набагато сильніший, і загалом групи (колективу). Оскільки потенціал є вектором, то його проекцію на інший вектор, наприклад на вектор цілей фірми, можна віднімати, додавати або вона може бути нульовою. Отже, значення результуючого вектора ( $1 + 1$ ) може бути два, більше двох, менше двох (зокрема, і нуль, і менше нуля).

Зазвичай менеджера з персоналу цікавить можливість такого підвищення потенціалу групи, яке б сприяло максимальному зростанню потенціалу всього персоналу фірми. Зрозуміло, якщо підвищити потенціал окремої групи, не узгодивши його нове значення з потенціалами інших взаємодіючих груп, то загальний результат для фірми може бути негативний. Отже, перед менеджерами постає завдання розробити такі соціальні технології, які б давали змогу оптимізувати всі синергетичні процеси\*, що відбуваються як у малих групах, так і між ними. Треба мотивувати бажання взаємодіяти заради спільної мети й навчитись підтримувати його на оптимальному рівні.

Завдання чимось нагадує зусилля фізиків керувати високотемпературною плазмою, яку важко утримувати в межах потрібних параметрів довше, ніж мізерні долі секунди... Але саме для того ми вживаємо слово “оптимізувати”, щоб, зрозумівши обмеження, використати можливості, закладені в нашу людську, соціальну природу.

Позначимо окремі векторні потенціали:

$1(\text{ос.})$  – вектор-потенціал окремої людини-партнера, виконавця;

$1(\text{гр. в.})$  – вектор-потенціал малої групи виконавців;

$1(\text{гр. у.})$  – вектор-потенціал малої групи управлінців;

$1(\text{л. к.})$  – вектор-потенціал лінійного керівника;

$1(\text{к. су.})$  – вектор-потенціал керівника системи управління;

$1(\text{вір})$  – вектор-потенціал першого керівника;

$1(\text{стр. ц.})$  – вектор-потенціал стратегічних цілей фірми.

\* Під синергетичним процесом тут розуміють взаємний вплив людей, який суттєво змінює творче піднесення, бажання співпрацювати заради досягнення спільної мети.

Щоб отримати вектор-потенціал сумарних зусиль малої групи управлінців, треба додати відповідні вектори зусиль окремих членів групи. Для групи з трьох управлінців

$$1(\text{гр.у}) = \sum_1^3 1_i(\text{к.су}), \quad (1)$$

де  $1(\text{гр.у})$  – вектор-потенціал групи з трьох управлінців;  $1_i(\text{к. у})$  – вектор-потенціал  $i$ -го керівника системи управління.

А якщо нас зацікавить складова цих зусиль, яка збігається з напрямом стратегічних цілей фірми, треба врахувати спрямованість векторів кожного члена групи відносно вектора цілей фірми:

$$1\text{ц}(\text{гр.у}) = \sum_1^3 1_i(\text{к.су}) \cdot \cos(\alpha_i), \quad (2)$$

де  $1\text{ц}(\text{гр.у})$  – складова зусиль групи управлінців, яка збігається з напрямом стратегічних цілей фірми;  $\alpha_i$  – кут між вектором-потенціалом керівника системи управління і напрямом стратегічних цілей фірми (рис. 1).

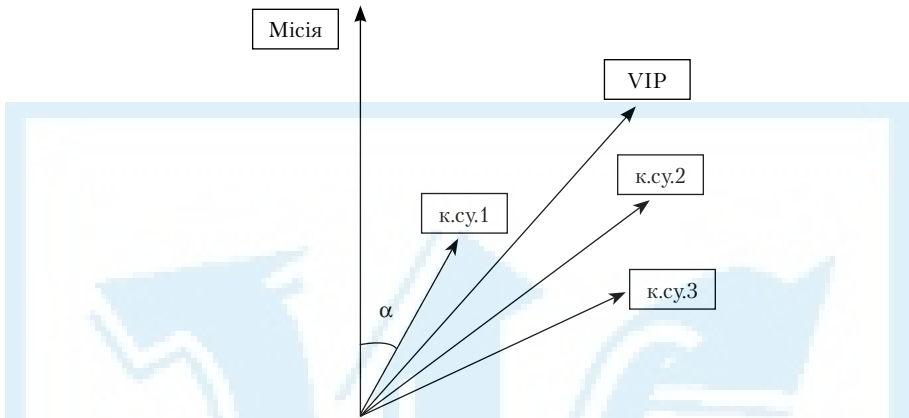
Можна виокремити кілька типових підзадач проблеми оптимізації:

- оптимізація взаємодії всередині групи (горизонтальний рівень);
- оптимізація взаємодії керівника і групи (вертикальний рівень);
- оптимізація взаємодії між групами (горизонтальний рівень);
- оптимізація взаємодії першого керівника з окремими керівниками системи управління (вертикальний рівень);
- оптимізація взаємодії персоналу фірми заради досягнення стратегічних цілей.

Принцип використання векторного підходу для оптимізації взаємодії персоналу фірми розглянемо на прикладі фрагмента організаційної структури: керівник (VIP) і три його заступники (к.су.1, к.су.2, к.су.3).

Якщо фірма перебуває на стадії створення, то засновники мають розробити місію фірми й викласти відповідні стратегічні цілі у простій зрозумілій формі для того, щоб фахівці з управління персоналом (соціальні технологи) могли на основі цього документа розробити методики вимірювання (оцінювання) розбіжностей векторів мотивації претендентів на посади у фірмі з вектором місії / стратегічних цілей фірми.

У результаті добору претендентів утворилась векторна картина, яку ілюструє рис.1.



*Рис. 1. Розподіл векторів-потенціалів мотивації керівного складу фірми:  
**VIP** – перший керівник, **к.су.1**, **к.су.2**,  
**к.су.3** – заступники першого керівника*

Із розподілу векторів-потенціалів мотивації керівного складу фірми бачимо, що показник використання потенційних можливостей приносити користь фірмі найбільший у першого заступника, але його потенціал найменший. Тому передусім слід звернути увагу на використання факторів впливу з метою збільшити цей потенціал, наприклад, через підвищення кваліфікації першого заступника або через застосування стимулів, які посилюють його мотивацію, тощо.

У першого керівника потенціал найбільший, однак частка його використання близько 50 %.

У цьому разі слід надати перевагу ідеологічному впливу на мотивацію, тобто мотивувати першого керівника самореалізуватись у напрямі стратегічних цілей фірми.

На цьому прикладі ми бачимо, як векторна діаграма потенціалів персоналу допомагає наочно змалювати загальну картину потенціалів людських ресурсів і проаналізувати напрями дій задля підвищення їх загального потенціалу.

Іншим важливим фактором є врахування можливого синергетичного впливу кожної окремої особистості на інших співробітників. Якщо такі впливи проявилися достатньою мірою, то більш перспективним напрямом оптимізації можна вважати оптимізацію вектора-потенціалу співробітника, вплив якого на інших найбільший та найширший, тоб-

то фактичного лідера. Для реалізації цього перспективного фактора підвищення реального потенціалу як окремих малих груп, так і персоналу фірми загалом необхідно опанувати науку і мистецтво своєчасного виявлення лідерів, особливо харизматичних\*, і серед претендентів на посади, і серед працюючих співробітників фірми. Поворот вектора-потенціалу лідера в потрібному для фірми напрямі завдяки і відповідно до його впливу на інших працівників призведе до відповідних зміщень їхніх векторів. У цьому підході — потенціал значного підвищення коефіцієнта корисної дії групи, але його реалізація можлива лише за наявності достатньо високої кваліфікації у фахівців, залучених до управління персоналом. Цей метод впливу називають методом оптимізації векторної діаграми діяльності персоналу фірми.

### Питання для самоконтролю

1. Що дає зворотний зв'язок у системі управління?
2. Особливості зворотного зв'язку в системах управління людина–техніка” та “людина–людина”.
3. Чому управління персоналом це і наука, і мистецтво?
4. Яку роль відіграє в управлінні персоналом інтуїція?
5. Які плюси й мінуси винайдення конвеєрного способу виробництва?
6. Які свої потреби могли задовольнити робітники перших конвеєрів?
7. Що сприяло тому, що менеджери стали приділяти більше уваги людському фактору?
8. Чому слід застосовувати моделювання структури взаєморозуміння?
9. Чому професіоналізм менеджерів не завжди корисний для підприємства?
10. Що являє собою критерій оцінки менеджменту за двома факторами?
11. Чому в соціальній математиці 1+1, як правило, не дорівнює двом?
12. Сутність векторного підходу до оптимізації взаємодії персоналу.

\* Харизматичний — з божим даром, здібний бути ідеологом, вести інших за собою.



## 2. СИСТЕМА РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ

### 2.1. Кадрова політика організації

#### 2.1.1. Два напрями діяльності фахівців з управління персоналом

У США тривалий час багато випускників університетів з різних спеціальностей, проявляючи на роботі організаційні здібності, поступово перетворювались на управлінців. Здебільшого це ставалося через те, що їх приваблював вищий соціальний статус і більша заробітна плата, яку отримували керівники. Через деякий час перебування на управлінській посаді вони втрачали свої фахові навички, а більшість з них так і залишались на нижчих рівнях управлінської ієрархії, тому що в університеті вони не опанували науку управління персоналом.

Публіцист-сатирик Сиріл Н. Паркінсон [18] в одному зі своїх законів стверджує, що людина у своїй кар'єрі спиняється саме на тому місці, на якому вона вже недостатньо добре справляється зі своїми обов'язками. Логіка бюрократичної системи така: поки ти добре виконуєш свої функції, тебе можуть підвищити, однак коли ти вже не виправдовуєш покладених на тебе надій — про тебе забувають і ти “зависаєш” саме на цій посаді. Так утворюються “тромби” в системі управління, де всі “сидять” на рівнях своєї некомпетентності.

Отже, у США, витрачаючи значні кошти на навчання фахівців вищої кваліфікації у певній галузі, втрачали їх як фахівців і не отримували від них суттєвого ефекту як від управлінців.

Такий стан речей висвітлив одразу кілька проблем.

По-перше, треба готувати фахівців з управління персоналом.

По-друге, молоді випускники з інших спеціальностей повинні мати однакові можливості (у соціальному статусі й рівні заробітної плати) з управлінцями на всіх щаблях кар'єри.

Тому американці переглянули умови оплати на різних рівнях кар'єри так, щоб у молодого фахівця певної галузі не виникала спокуса полишити обрану спеціальність заради більшої зарплати на відповідній кар'єрній сходинці управлінця.

Питання підвищення соціального статусу фахівців до статусу відповідного рівня управлінців також успішно вирішується поступово зміною ставлення суспільства до праці фахівців через виховний вплив ідеології та впровадження нових підходів у етичних кодексах підприємств і розвитку їх організаційної культури.

Отож ряди управлінців тепер поповнюються в основному за рахунок фахівців, яких готують вищі навчальні заклади, зокрема зі спеціальності “Управління персоналом”.

Розглянемо два основних напрями можливої діяльності фахівця з управління персоналом.

Перший напрям — робота в усім нам знайомому відділі кадрів, але тепер це має бути відділ управління персоналом: зараз його функції суттєво змінилися. Тепер головними і найважливішими елементами у цьому відділі є: робота з людьми і забезпечення підприємства персоналом у необхідній кількості та належної кваліфікації; формування структурних одиниць, підрозділів підприємства в такий спосіб, щоб люди працювали злагоджено, єдиною командою; консультування вищого керівництва щодо прийняття рішень, пов’язаних з кар’єрою, підвищенням кваліфікації, стажуванням, зарахуванням до резерву та будь-якими переміщеннями персоналу; підготовка та проведення конкурсів, атестацій тощо.

Аналогічну роботу виконують також окремі кадрові агенції з управління персоналом [7], про які йтиметься далі.

Другий напрям — робота керівника, починаючи від керівника підрозділу до керівника найвищого рангу в будь-яких соціальних структурах, від малого підприємства до великих концернів і потужних корпорацій, а також на державній службі, на всіх щаблях влади.

Тепер нам відомо, що для здійснення управління персоналом потрібні персоналознавці — професійні управлінці. З метою забезпечити потребу суспільства в таких фахівцях і було створено нову спеціальність “управління персоналом”.

### ***2.1.2. Яку кар’єру планувати — спеціаліста-виконавця чи управлінця-керівника?***

Відповідь на запитання, винесене в заголовок, має допомогти здійснити важливі кроки в самоусвідомленні людини, зробити перші спроби у професійній орієнтації.

Коли треба починати шукати відповідь на це запитання? Батьки й вихователі мають це робити з перших класів школи або навіть з дитячого садочка.

Саме в такому віці у дитини вже проявляються ознаки самоусвідомлення: хтось збирає навколо себе тих, хто бажає взяти участь у тій чи іншій спільній граві, хтось із задоволенням грається наодинці, без особливих радощів зустрічаючи спроби інших дітлахів скласти йому компанію. Одні учні жваво обмінюються інформацією щодо виконання тих чи інших завдань учителів, інші скрупульозно долають труднощі самотужки. Якщо такі ознаки помітні та мають стабільний характер, то корисним буде індивідуальний підхід до проявів інтровертності й екстравертності. Чим раніше ми почнемо розвиватись у руслі свого типу особистості, тим більша ймовірність нашого успіху на шляху професійної самореалізації.

Світ швидкими темпами крокує до інформаційного суспільства. Структура зайнятості в такому суспільстві помітно відрізняється від звичного нам індустріального суспільства. Так, в інформаційному суспільстві Сполучених Штатів понад 90 % працюючих зайняті у сферах обробки інформації та надання послуг, а решта цілковито забезпечують потреби суспільства у промислових товарах і сільськогосподарській продукції. Як зазначалося, умови кар'єрного зростання в США для спеціалістів-виконавців і для управлінців-керівників максимально ідентичні як щодо оплати праці на різних рівнях кар'єри, так і в соціальному статусі відповідних посад. Це відкриває додаткові можливості для того, щоб уникнути зайвих спокус і не зрадити своєму типу особистості.

Тільки розвиваючи “сильні” риси своєї психологічної структури, притаманні типу особистості, людина може гармонійно реалізувати власний природний потенціал, отримати найвище задоволення від творчої самореалізації. Дослідження, проведені автором в 1990–1993 рр. у львівському НВО “Концерн-Електрон”, виявили, що спроби людей робити кар'єру, яка не відповідає типу особистості, як правило, приречені. Так, серед вищої ланки управлінців (від начальників відділів, цехів і вище) не було жодного інтроверта, який би працював на посаді достатньо тривалий час. Спокуса зайняти посаду з вищим соціальним статусом, аніж статус спеціаліста-виконавця, завершувалась через деякий час поверненням “блудного сина” на попередні позиції. Людина, яка не відчуває потреби у щоденних великих дозах спілкування з безліччю людей, не витримує такого іспиту керівною посадою й

повертається до звичних і комфортніших інтровертних обов'язків. Тому важливо визначити тип особистості в координатах “інтровертність — екстравертність” перед вибором одного з напрямів кар'єри — спеціаліста-виконавця чи управлінця-керівника. І другим важливим висновком з результатів досліджень та американського досвіду — важливо усунути спокуси (матеріальні й моральні) щодо переходу задля кар'єрного росту з табору спеціалістів-виконавців до табору управлінців-керівників. Потрібно задіяти одну головну, стратегічну спокусу-мотиватор — прагнення людини до творчої самореалізації.

## **2.2. Технології управління персоналом**

### ***2.2.1. Полювання за головами (імперія Алана Шонберга, штат Огайо, США)***

Алан Шонберг — президент “Менеджмент Рекрутерс Інтернешнл” (МРІ), найбільшої у США та у світі компанії з пошуку та найму висококваліфікованих службовців, яку було створено у 1965 р.

Спочатку вона функціонувала як одне з багатьох бюро з працевлаштування. На рекламу в газетах, запропоновану МРІ, відгукувались ті, хто бажав знайти або змінити роботу. Вони й сплачували комісійний внесок, а бюро підшукувало їм роботу. Шонберг упровадив нову схему посередництва — пошук спеціаліста за замовленням компанії-працедавця.

Однак тепер гроші сплачували заздалегідь ті, хто цю роботу пропонував, тобто працедавець.

Для рекомендацій МРІ відбирала спеціалістів, які відгукувались на її оголошення. І що вищою була замовлена кваліфікація, то більшу суму переказували на рахунок МРІ.

Ринок праці у США налічує приблизно 120 мільйонів осіб, він постійно пульсує, відкриваючи, закриваючи та перекачуючи з галузі в галузь, з одного штату в інший мільйони робочих місць [9]. У суспільстві з приватною власністю посилення конкуренції, досягнення науки й техніки спричинюють скорочення й закриття багатьох виробництв, зменшення кількості працюючих. Але саме завдяки приватній ініціативі виникають безліч нових компаній і фірм, абсолютно нових галузей й нових професій.

З 1977 р. Шонберг розгортає діяльність за новою концепцією, проголошує місію МРІ — допомагати суспільству розвивати економіку

за рахунок посилення персоналу фірм, компаній, а людям — досягати успішної кар'єри. Тепер МРІ не друкує оголошення, не чекає, коли до неї постукають у двері пошукачі роботи. Вона сама безперервно шукає спеціалістів, здійснює велику та цілеспрямовану роботу — “полювання за головами”. Тепер розрахунок із замовником відбувається “за фактом”, тобто гроші він сплачує після того, як візьме на роботу спеціаліста, якого йому запропонувала МРІ. І це незалежно від того, скільки праці було вкладено в пошук потрібного кандидата, скільки кандидатур було розглянуто.

### ***2.2.2. Привілей в управлінні персоналом: досвід США***

Розглянемо, як працює одна з багатьох фірм — френчайзів (від англійського franchise — привілей, ексклюзив) у мережі МРІ в місті Клівленді. Невеличкий затишний офіс з кімнатами, схожими на кабінети. Столи з комп'ютерами, телефонами, навушниками. Багато телефонних довідників. Десять співробітників. Це і є френчайз, основним завданням якого є встановлення контактів між фірмами та людьми, які можуть бути їм корисні. Кожен з працівників зосереджений на певній галузі економіки, але від них не вимагають ані освіти, ані досвіду роботи в цих галузях. Вони уважно відслідковують економічні тенденції в бізнесі відповідної галузі, з газет і журналів дізнаються про лідерів, про те, які фірми на підйомі, а в яких справи погіршилися — і за цим спостерігають не тільки в межах міста, штату, а й у масштабах усієї країни. Наприклад, працівник, який курирує деревообробну промисловість, контактує з численними компаніями, знає їхніх керівників, які відповідають за персонал. І вони його знають. Вони телефонують один одному і цікавляться: чи не очікується у фірмі вакансія, чи немає в базі даних френчайзу або на прикметі в куратора потрібного фахівця.

А в комп'ютері працівника френчайзу багато прізвищ менеджерів та інших управлінців, які мають авторитет серед професіоналів. Про одного він чув у розмові з деревообробниками, про когось читав у спеціальному журналі, а хтось дзвонив йому і просив мати його на прикметі.

Коли вдається знайти потрібну людину, працівник френчайзу виходить з нею на зв'язок. У нього є десятки відпрацьованих прийомів, як коректно розпочати й провести розмову. Наприклад: “Чи не здається Вам несправедливою Ваша теперішня зарплата? Я знаю людей, які

б набагато вище оцінити Вашу кваліфікацію.” Рідко кому з нас не видається, що він вартий більшого, аніж має. Тому зазвичай у відповідь звучить фраза на кшталт: “Я буду радий познайомитись з цими людьми.” Далі — нові дзвінки, зустрічі, початок переговорів... Працедавець приймає остаточне рішення — брати чи не брати людину. Але перший відбір проводить саме працівник френчайзу, керуючись основними вимогами та умовами замовника, включно із розміром зарплати на пропонуваній посаді.

Під час дружньої бесіди кандидату на посаду описують характер можливої роботи. А він у свою чергу розповідає про себе: що вміє, на яких умовах згоден перейти на нове місце роботи. Куратор керується при доборі єдиним принципом: він має запропонувати кількох, але кращих з усіх кандидатів, щоб обов’язково когось-небудь з них прийняли. Бо інакше він нічого не заробить на цьому “полюванні”. За концепцією МРІ, висока репутація на ринку дасть змогу компанії вийти за межі індивідуального найму. Розрахунок був на підприємців, які відкривають нову справу. Сьогодні основна діяльність МРІ зорієнтована на підбір всього штату співробітників для нових фірм.

На початку двадцятого століття у штаб-квартирі МРІ, у Клівленді, налічувалось усього близько сімдесяти працівників, решта три тисячі співробітників — у френчайзах, яких було близько шестисот майже у всіх штатах країни. Це були головні ядра унікальної системи бізнесу, створеної А. Шонбергом. Теоретично купити френчайз може кожна людина, однак МРІ, аби зберегти честь фірми, проводить суворий відбір тих, кому можна довірити справу. Передусім з’ясовують знання у фінансовій сфері, організаційні здібності, уміння налагоджувати стосунки між людьми.

Той, хто відкриває френчайз, має право діяти від імені МРІ та обов’язково за її правилами. Після підписання контракту майбутніх працівників три тижні навчають методам і процедурам МРІ, ознайомлюють з бухгалтерськими та адміністративними обов’язками, допомагають знайти приміщення, орендувати обладнання. Встановлюють комп’ютерну систему з базою даних у кілька тисяч компаній, з якими можлива співпраця. Власник нового френчайзу сам добирає собі співробітників.

Його детально консультують, як знаходити клієнтів — працедавців і спеціалістів. МРІ вкладала понад мільйон доларів у створення власного виробництва навчальних програм на відеокасетах. Технології роботи безперервно вдосконалюються, з кращими з них ознайом-

люються під час прямої трансляції в усі френчайзи МРІ через штучний супутник.

### ***2.2.3. Перевірений спосіб досягнення успіху***

Після того як власник френчайзу розплатився з МРІ за придбання “привілеї” та за першу допомогу, він сам вибудовує фінансову політику, відраховуючи у фонд компанії частину прибутку. Завдяки єдиній комп’ютерній системі кожен з френчайзів щохвилини може надати допомогу іншому в пошуку потрібного працівника. До бази даних компанії внесено дані майже трьох мільйонів кандидатів. У разі потреби можна зробити запит до інших баз даних, наприклад до університетської, де зібрано відомості про мільйони фахівців [9].

У щорічному бюджеті МРІ на рекламу передбачено мільйон доларів. Реклама публікується в найпрестижніших у світі бізнесу виданнях (“Форчун”, “Фобос”, “Уолл-стріт джорнел”) і з’являється в популярних випусках телебачення. У США працюють близько п’ятнадцяти тисяч компаній з пошуку та найму. Багато з них спеціалізовані: шукають бухгалтерів, лікарів, адвокатів, фінансистів тощо. Ще у 1990 р. дохід компанії становив понад 200 мільйонів доларів, а найближчого конкурента — 30 мільйонів. Щорічно МРІ підшукує для 10 тисяч компаній понад 25 тисяч службовців, як правило середнього та вищого управлінського рівня. Жоден з них нічого не сплачує за своє працевлаштування. Витрати несе лише працедавець. МРІ отримує третину від річної зарплати, що її встановлено для знайденого нею спеціаліста.

Чи етично це — переманювати спеціалістів з одної компанії до іншої? Колись це вважали не цілком прийнятним, однак часи змінились, а разом з ними й наші уявлення про етику. Сьогодні в законах США та в суспільній моралі на першому місці — інтереси особистості. У нас не заведено докоряти людині за те, що вона часто змінює роботу в пошуках більшої зарплати. У відділах персоналу на таких людей дивляться не з підозрою, а з повагою... Якщо людина шукає, де краще, це свідчить про те, що це серйозна людина, яка піклується про себе, про свою сім’ю. Своїм “полюванням” МРІ ніби переконує підприємців, що їхні висококласні працівники заслуговують більшої винагороди за свою працю, інакше вони ризикують їх втратити.

В американського суспільства є два фундаменти: висока якість і нові можливості для людини. Прагнення до високої якості становить

основу будь-якої підприємницької діяльності, тому що це найкоротший шлях до успіху в умовах конкуренції. А найкращий спосіб досягти високої якості — найняти відмінних фахівців. Ось чому фірми не шкодують грошей на оплату послуг “мисливців за головами”. Більшість фахівців занадто завантажені роботою, щоб мати час для пошуку нових можливостей для себе. Саме цим і займаються компанії на кшталт МРІ. Однак нові можливості відкриваються не для всіх, а для найбільш тямущих, найбільш ініціативних. Звідси й висновок: треба мати розумну голову, багато знати і вміти працювати так, щоб на тебе завжди був попит.

Досвід США свідчить, що єдиний спосіб досягти успіху в умовах вільного ринку — це бути висококласним фахівцем, характерними рисами якого є працьовитість, висока кваліфікація й компетентність.

У сучасних умовах додається нова вимога до менеджерів з управління персоналом, а саме вміння створити злагоджену команду з висококласних фахівців.

#### ***2.2.4. Формування колективу як злагодженої команди: від взаєморозуміння до взаємодії (моделювання взаємодії людей у малих групах)***

Як свідчить досвід з менеджменту організацій, навіть великі за загальною чисельністю фірми складаються з малих груп, які є насправді колективами, бо в них люди знаходяться, як правило, поруч, щодня обмінюються інформацією, співпрацюють і в такий спосіб пізнають один-одного.

За визначенням психологів, люди в таких малих групах перебувають на короткій психологічній дистанції. І чим коротша ця дистанція — чим тісніша і відповідальніша взаємодія, тим важливішим і відчутнішим стає рівень взаєморозуміння між партнерами по праці.

Якість взаємодії й відчуття комфортності від спільної роботи безпосередньо залежать від рівня взаєморозуміння. Іншими словами, без взаєморозуміння немає ефективної взаємодії. Один із постійних факторів, що суттєво впливають на взаєморозуміння між партнерами, — взаємодія їх соціальних типів, якість якої характеризується, зокрема, видом інтертипних відносин.

Ідеальних працівників не буває, але можна створити майже ідеальний колектив, якщо на кожного члена колективу покладено відповідну до його нахилів, здібностей і соціального типу функцію.



Англійський психолог М. Білібін [16; 28] виокремив вісім ролей команди (team types), які можуть виконувати члени колективу. Зазвичай кожна роль важлива для успішної діяльності всієї групи, і якщо виконуються всі ролі, то ймовірність успіху групи в кожній спільній справі зростає. Щоб підвищити ефективність колективної праці, треба визначити, до виконання якої ролі має схильність кожен член групи та наскільки його тип особистості (далі – соціотип) буде сумісний із соціотипами інших членів колективу. Відповідно до виявленої сумісності потрібно будувати інформаційну схему (систему) взаємодії членів групи між собою та із зовнішнім середовищем.

Для кожного з відомих нам шістнадцяти соціотипів, які складають суспільство – соціон\*, є свої сильні й слабкі типові функції – аспекти комфортної і не комфортної (бажаної і не бажаної) для конкретної людини діяльності. Чи знаємо ми про них? А якщо так, то чи вміємо ці знання застосувати на користь оточуючим, спільній справі та й самому собі?

Іноколи люди вимушені застосовувати рольові маски, щоб адаптуватись у соціальному середовищі [5; 16, с. 48]; а тому часто буває важко визначити соціотип людини та кращу рольову діяльність для її подальшої творчої самореалізації.

Людина – така її доля – народжується, живе і вмирає у світі, який вона ніколи не спроможна зрозуміти до кінця. Вона приречена жити серед загадок і таємниць. І, можливо, найголовніша серед цих таємниць – вона сама [25, с.7].

Щоб зменшити певною мірою невизначеність у своєму житті, кожна людина може встановити свій соціотип – за тестами та опитом впізнати себе. Вибрати адекватну для себе діяльність, відповідну професію, суттєво зменшити помилки в налагодженні контактів у соціальному оточенні, вдаліше спілкуватись, знаходити справжніх друзів. З іншого боку, цими соціальними технологіями мають досконало володіти управлінці всіх рангів, передусім ті, які займаються добором і розстановкою персоналу. Крім згаданих вище літературних джерел із соціоніки, для визначення свого типу особистості та вибору професії можна порекомендувати відповідні практикуми на базі методики ТАРТ [11].

Визначаючи свій тип за цією методикою, слід мати на увазі, що соціонічні функції *логіка* та *етика* відповідають функціям *раціональ-*

---

\* Соціон – це група, в якій присутні всі шістнадцять соціотипів.

ність (Р) та ірраціональність (Ц), а соціонічні функції *раціональність* та *ірраціональність* — функціям *статика* (Т) і *динаміка* (Д), прийнятим за методикою ТАРТ.

Це підтверджується використаною в табл. 1 [11, с. 45] міжнародною системою позначення соціотипів [4, с. 11], де *логіці* (Т) відповідає Thinking (мислення), а *етици* (F) — Feeling (відчуття, почуття), *раціональності* (J) — Judging (міркування), а *ірраціональності* (P) — Perceiving (сприймання).

Таблиця 1

**Позначення типів особистості за методикою ТАРТ\* і соціотипів за міжнародною (за Ізабель Майєр) і вітчизняною системами**

ICPT / ISTJ / LC I	ICQT / ISFJ / EC I	INQT / INFJ / EI I	INPT / INTJ / LI I
ICPD / ISTR / CL I	ICQD / ISFP / CE I	INQD / INFP / IE I	INPD / INTP / IL I
ESPD / ESTP / CE	ESQD / ESFP / CE	ENQD / ENFP / EE	ENPD / ENTP / LE
ESPT / ESTJ / LC E	ESQT / ESFJ / EC E	ENQT / ENFJ / EI E	ENPT / ENTJ / LI E

Розшифрування позначень для соціотипу “логіко-інтуїтивний інтроверт”:

INPT — інтроверт, інтуїт, раціонал, статик;

INTJ — introvert, intuition, thinking, judging;

LI — логіко-інтуїтивний інтроверт (раціональність визначається за першою функцією: логіка — функція раціональна).

### 2.2.5. Чудова команда — у вашій фірмі

Розглянемо вісім основних соціальних ролей, які, на думку М. Білібін, необхідні для формування ідеального колективу, а водночас підшукаємо для кожної ролі в команді найадекватніші для неї соціотипи. Це наступний крок до конструювання колективу, наближеного до ідеального.

#### 2.2.5.1. Координатор (Coordinator), або голова

Він керує групою, хоча не є видатним інтелектуалом. Його завдання — дбати про ретельність виконання групою завдань і досягнення нею поставлених цілей, про її престиж. Він домінує, але не вимагає безумовної підвладності. Займає головуюче становище в колективі.

\* За Тигер П., Беррон-Тигер Б. Делай то, для чего ты рожден: путь к успешной карьере через самопознание. Пер. с англ. — М.: Дело, 1995. — С. 32.

Гарний комунікатор: дослухається до думки працівників, узагальнює, формулює висновки. Розподіляє обов'язки в групі, схильний довіряти, вільний від почуттів ревнощів і заздрощів. Категоричний лише в критичних ситуаціях, коли в групі погляди суттєво розбіглися. Уміє припинити дискусію, якщо вона виходить з-під контролю. Не ображаючи, може схилити колег змінити ситуацію або визнати рацію іншого. Має індивідуальний підхід до людей, гнучкий. Особа толерантна й віддана своїй групі. Ставиться до колег з теплотою, може допомогти в разі потреби, однак схильний дотримувати дистанцію в офіційних контактах.

Він — соціальний лідер, ентузіаст, зорієнтований на досягнення конкретної мети. Позитивно мислить і знає, як домогтися найкращого результату, використовуючи потенціал всієї групи.

На роль координатора за функціональною структурою психіки найбільше підходять такі соціотипи [5, 16]:

- СЛЕ (сенсорно-логічний екстраверт) — для малих груп з частотою зміною завдань і методів роботи;
- ЛСЕ (логіко-сенсорний екстраверт) — для малих груп із стабільними завданнями і методами роботи.

Ці два соціотипи найбільш адекватно можуть реалізувати свій потенціал у ролі координатора.

#### 2.2.5.2. Локомотив (*Shaper*), або оформлювач рішень

Має дуже високу мотивацію, високі потреби й водночас високий ступінь енергії. Готовий очолити групу, однак його управлінські навички відмінні від тих, якими володіє координатор, котрий спирається на мораль і престиж у впливі на людей. Локомотив здатний досягати мети будь-якими засобами, навіть протизаконними. Орієнтований на реалізацію й звиягу навіть ціною надзвичайних зусиль. Має нахил до опортунізму. Не соромиться виказувати сильні емоційні реакції, невдоволення та роздратування, не виявляє чуйності й тактовності у сприйнятті чужої думки, прямолінійний і критичний. Може поводитись агресивно і викликати відповідні реакції в групі. Часто реагує на них гумористично.

Локомотив не здатен добре розуміти людей і виявляти тепло до них. Його диктаторський підхід до працівників радше зорієнтований на досягнення мети, аніж на дотримання порядку в групі. Першочергова роль локомотива — ініціювання активності та розвиток самодіяльності інших, тому його використання в групі обмежене. Група

може непогано працювати, керована координатором. У цій ситуації роль локомотива може бути навіть руйнівною, а кілька локомотивів у групі можуть зробити її непродуктивною.

З приводу локомотива можуть виникати різні персональні проблеми, через неприязнь і критику інших. Локомотив потрібен там, де треба активізувати колег, підняти групу до бою — наприклад, в аварійній ситуації.

На роль локомотива якнайбільше підходить соціотип СЕЕ (сенсорно-етичний екстраверт [7, с.105]) або ЕСЕ (етико-сенсорний екстраверт) — особливо для справ, які треба починати.

### 2.2.5.3. Мислитель (Plant), або новатор

Він — блискуча, ініціативна людина, джерело мудрих рішень і новаторських стратегій. Його ідеї бувають радикальними. Має тенденцію до вибору практичних варіантів, які прагне реалізувати. Його стиль — незалежна діяльність, інтенсивне мислення, ретельне ставлення до своїх проєктів і наслідування власних принципів. Інколи йому може видаватись, що його ідеї хочуть поцупити. Дуже важливо, як саме сприймають його інші члени групи, адже мислитель легко ображається. Він також надзвичайно чуйний до похвали та оцінки своєї роботи. Чуйне ставлення до мислителя дає групі величезну користь.

Однак якщо в групі кілька мислителів, це вже не на користь, бо продуктивність мислителя може бути обмежена міжособистісними проблемами, причиною яких часто можуть бути вони самі.

Роль мислителя в групі можуть успішно виконувати такі соціотипи, як ІЛЕ (інтуїтивно-логічний екстраверт) і ЛІЕ (логіко-інтуїтивний екстраверт).

### 2.2.5.4. Шукач джерел (Resource investigator), або розвідник ресурсів

Активний, динамічний, легко спілкується, добре відчуває емоційну спрямованість ділового партнера. Багато часу працює за межами групи в пошуках нових ідей, має безліч контактів, приносить свіжу інформацію, рідко буває на місці. Він оберігає групу від загивання і втрати зв'язку із зовнішнім світом. Хоч він сам і не є джерелом великих та оригінальних задумів, однак незамінний у пошуку рішень і варіантів втілення їх у життя. Контактний, приязний, товариський, позитивно налаштований до оточення. Його фах — налагодження та відновлення міжлюдських контактів.

У багатьох ситуаціях взаємодоповнюється з мислителем: мислитель видає оригінальні ідеї, шукач джерел здобуває інформацію, яка дає змогу прийняти рішення й виробити стратегію. Подекуди мислитель творить заради творчості, шукач джерел мислить більш практично та тверезо. Мислитель може мати клопіт з позицією групи та виходом зі складної ситуації, коли його ідеї в плані реалізації виявилися, припустимо, хибними. У разі можливих неприємностей шукач джерел намагатиметься отримати будь-яку корисну інформацію, яка допоможе врятувати заплановане. Це працівник, який відіграє важливу роль у процесі реалізації задумів, але іноді не є надто ретельним в опрацюванні деталей, особливо якщо не має необхідної підтримки з боку групи. Його характерні недоліки – деяка імпульсивність і висока емоційність.

Роль шукача джерел успішно можуть виконувати соціотипи ЕЕЕ або ІЕЕ (особливо при доведенні виробу або послуги до рівня вищих стандартів).

#### *2.2.5.5. Критик затрат (Monitor evaluator), або порадижник*

Спокійний, урівноважений, максимально об'єктивний, схильний до безпристрасного, зваженого аналізу стану справ, не схильний виявляти емоції. Повільний у прийнятті рішень, не любить, коли його підганяють, оберігає колектив від нереальних планів. Якщо між інноваційними членами групи (мислитель, локомотив, шукач джерел) виникне дискусія, то може статися так, що координатор через брак інтелектуальних даних буде не в змозі оцінити, яка з ідей найліпша. Тоді допомагає критик затрат – людина інтелігентна і прониклива, критична і об'єктивна. Він не лише менш вразливий, а й порівняно з іншими кмітливіший в аналізі фактів, визначенні плюсів і мінусів кожної ідеї. Критик здатний виявити трохи ентузіазму в колективній праці, однак не прагне звитязити.

Його рішення, як правило, мудрі й влучні. Він добре вписується в колектив, особливо коли доведе важливість своєї ролі прийняттям кількох справедливих рішень.

Роль критика можуть виконувати соціотипи ІІІ (особливо на етапі впровадження виробу або послуги) та ІІІІ (краще на початкових етапах).

#### *2.2.5.6. Скрупульозний виконавець (Completer), або практик-організатор*

Характеризується пристрасною до реалізації поставлених завдань, гарний організатор. Має сильний характер, внутрішньо дисципліно-

ваний, схильний до порядку, вимагає дисципліни від інших. Йому подобається складати графіки, схеми, плани. Іноді не вистачає гнучкості. Важко й сумлінно працює, завжди сконцентрований, ретельно перевіряє аспекти проекту, планує його чергові етапи. Надто переймається тим, чи все реалізується як належить, але свій неспокій та інші емоції не виказує зовні. Зорієнтований на результативну працю, не визнає спекулятивних здобутків. Прагне ніколи не залишати незавершеним те, що намічено до виконання. Ця наполегливість є дуже гарною рисою, однак бувають ситуації, коли йому важко догодити, важко відмовити від проекту, що не вартує подальшого завершення, бо він не бажає з ним розставатися.

Виконавець є обов'язковою складовою кожної групи, особливо такої, де виявляють значний ентузіазм у проекті на початкових стадіях планування і розвитку, однак мають брак мотивації на фінальному етапі.

Кінцеву фазу слід передавати до гідних поваги рук скрупульозного виконавця, який гарантує, що жодна деталь не буде втраченою й забезпечить досягнення кінцевої мети. Скрупульозний виконавець від природи щирий, його добре сприймають інші члени групи, водночас він задоволений роллю, яку відіграє в колективі.

Ця роль більше підходить соціотипам ЛСІ (на етапі впровадження) або СЛІ (на кінцевому етапі робіт).

#### 2.2.5.7. Душа колективу (*Team worker*)

Чуйний, завжди знає про потреби й проблеми колег, про їхні особисті справи. Він найкраще за всіх здійснює внутрішні комунікації, цікавий співрозмовник. Уміє і любить слухати, вміє зняти емоційне напруження, йому не до вподоби особиста ворожнеча, недоброзичливість.

Привертає до себе увагу, вразливий і співчутливий, не тяжіє до зверхності, домінації. Колективні цілі й групову єдність сприймає як персональну мету. Спостережливий, дипломатичний, не критичний у ставленні до інших членів групи, не схильний заперечувати колективні рішення. Серед потенційних загроз будь-якої групи – внутрішня боротьба, що може виникнути між членами колективу. Неконструктивна критика, особистісні конфлікти можуть звести нанівець спільну працю.

Душа колективу нейтралізує особисті проблеми й створює умови для ефективної участі в колективній праці кожному члену групи. До-

сягає цього різними шляхами, наприклад підбадьорюванням, словами підтримки або в інший спосіб, продиктований ситуацією. Він налаштований на пошуки якнайліпшої співпраці. Роль душі колективу більше підходить соціотипам CEI та IEI.

#### *2.2.5.8. Реалізатор (Implementer)*

Він не знаходить душевного спокою доти, доки не переконається, що справу виконано, ніщо не забуто. Має сильний характер, схильний до самоконтролю. Любить моралізувати, апелюючи до почуття обов'язку, патріотизму, честі колективу. Метушливий, вразливий, занадто переймається деталями.

Як досконалий виконавець проектів, створених іншими, є справжнім кресалом колективу. Сумлінний, зібраний, здатний сприймати рекомендації інших. Відмінно контролює свої емоції.

Реалізатор здатний перекласти ідеї й цілі групи на практичну мову деталізованих завдань і це його мотивує. Він спокійно виконує свою роль у команді, вирізняється високою працездатністю та витривалістю. Дуже корисний у ситуаціях, коли треба ставити на чільне місце завдання, котрі видаються іншим важкими й малоцікавими. Бути реалізатором більше підходить соціотипам EI та ECI.

#### **2.2.6. Соціальні ролі у виконанні трьох основних компонентів групової діяльності**

У сумісній діяльності членів групи потрібно реалізувати такі основні компоненти: пізнавальний, практичний, емоційно-комунікативний (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Бажаний розподіл ролей у групі відповідно до соціальних типів**

Компонент спільної діяльності	Соціальна роль у групі	Варіанти соціотипів
Пізнавальний	Мислитель	ILE, LIE
	Критик затрат	ILI, LLI
Практичний	Координатор	SLI, LSI
	Локомотив	ESE, SEE
	Скрупульозний виконавець	LSE, SLE
Емоційно-комунікативний	Шукач джерел	IEE, EIE
	Душа колективу	CEI, IEI
	Реалізатор	EI, ECI

Кожна з розглянутих вище восьми соціальних ролей може бути віднесена до одного з компонентів діяльності та природно реалізована лише відповідними соціотипами [16, с. 183].

### ***2.2.7. Деякі висновки за матеріалами досліджень***

Із матеріалів зарубіжних досліджень відомо, що різні типи членів групи потрібні на різних етапах розвитку колективу й реалізації завдань, наприклад:

- на етапі створення колективу найважливішими є ролі локомотива та координатора;
- на етапі окреслення задумів незамінні мислитель і шукач джерел;
- на етапі планування, вибору цілей, методик — критик затрат;
- на етапі встановлення контактів з оточенням фірми — шукач джерел і душа колективу;
- на етапі організації праці, перевірок, контролювання — координатор і реалізатор;
- на етапі реалізації завдань — реалізатор і скрупульозний виконавець.

Дослідженнями встановлено, що в колективі не обов'язково має з'явитися працівник з рисами локомотива. Його функції успішно може виконувати координатор, зважаючи на те, що локомотив може викликати агресивні реакції колективу. Заважає справі ситуація, коли в групі є більш як один локомотив або мислитель, адже здебільшого обидва претендують на роль неформального лідера. Проте жоден колектив не може функціонувати справно без реалізатора і скрупульозного виконавця. Встановлено також, що коли є кількісна перевага якогось з восьми типів, то це шкідливо для колективу. Брак рівноваги між специфічними ролями членів колективу є перешкодою для успіху в колективній праці.

## **2.3. Управління персоналом і ділова культура**

### ***2.3.1. Місія організації, організаційна культура та організаційна структура підприємства***

Складність організації зумовлена її багатоцільовим характером, ієрархією цілей, їх пріоритетністю. При цьому цілісність системи потребує встановлення певної рівноваги між цілями. Місія сприяє зміц-



ненню організації, єднанню працівників, формуванню організаційної культури, визначає принципові положення для розробки стратегії.

Мета визначає організаційну структуру організації, систему управління, механізм управління і є системоутворюючим чинником.

Усі цілі (дерево цілей) визначаються місією організації, яка відбиває її суспільне призначення й моральну зрілість управлінського персоналу.

### **2.3.2. Ступені моральної зрілості за Л. Кольбергом**

Відомий американський психолог Лоуренс Кольберг (1927–1987) трансформував погляди цілого покоління американських психологів: він розробив нову концепцію морального розвитку людини та впровадив відповідну еволюційну модель морального розвитку в практику виховання молоді в американських школах.

Нижче наведено шість рівнів і стадій розвитку моральної зрілості людини за Кольбергом. Їх можна рекомендувати як основу для складання плану проведення структурованої моральної бесіди з метою визначити моральні цінності працівника або претендента на робоче місце.

1. Уникати порушення правил, яке призводить до покарання; бути слухняним задля слухняності; не завдавати фізичної шкоди як людям, так і їхній власності [19].

*Мотиви:* уникнення покарання та вища сила влади.

2. Дотримуватися правил тільки тоді, коли це відповідає цьогочасним інтересам особистості; поведінка має бути спрямована на реалізацію власних інтересів і потреб; не заважати іншим чинити те саме. Вірно те, що справедливо, рівноправний обмін, погодження (згода).

*Мотиви:* служити власним потребам та інтересам у світі, де ти муши визнавати, що й інші люди також мають власні інтереси.

3. Жити відповідно до того, що близькі люди чекають від тебе або що люди взагалі чекають від інших людей у ролі сина, брата, друга і т. ін.

“Бути гарним” важливо і означає наявність добрих мотивів, що відображають піклування про інших. Це також означає підтримування взаємних родинних стосунків, що характеризуються довірою, лояльністю, повагою, вдячністю.

*Мотиви:* потреба бути гарною людиною у власних очах і в очах оточуючих, піклування про інших, віра в “золоте правило”, бажання

зберегти правила: авторитети, які підтримують стереотипно гарну поведінку.

4. Виконувати обов'язки, з якими погодився. Дотримуватися законів, за винятком екстремальних випадків, коли виникає конфлікт з іншими зафіксованими соціальними обов'язками. Правильним є те, що приносять у жертву суспільству, групі чи установі.

*Мотиви:* зберегати життя установи як такої, уникати руйнування системи, "якщо всі роблять так", жити за велінням совісті в реалізації визначених обов'язків (легко сплутати зі ступенем 3: вірою в правила і авторитети).

5. Усвідомлювати, що люди наділені безліччю цінностей і думок і що більшість цінностей і правил відповідають таким у вашій групі.

Ці відповідні правила треба підтримувати, аби бути неупередженим, і тому, що вони є результатом соціальної домовленості.

Деякі безумовні цінності та права, наприклад життя і свобода, мають підтримуватись у будь-якому суспільстві, незалежно від думки більшості.

*Мотиви:* почуття обов'язку перед законом у зв'язку із соціальною домовленістю, збереження вірності законам заради загального добробуту й захисту прав людини. Почуття договірної обов'язку, добровільне дотримання його у зв'язку із сім'єю, дружбою, довірою і обов'язками на роботі. Турбота про те, щоб закони та обов'язки базувались на раціональному обмірковуванні загальної корисності — "найбільшого добра для найбільшої кількості людей".

6. Дотримуватися самостійно обраних етичних принципів. Специфічні закони або соціальні домовленості зазвичай діють, бо вони базуються на цих принципах. Коли закони порушують ці принципи, людина діє відповідно до принципів. Під принципами розуміють універсальні принципи справедливості: рівність людських прав узагалі й вага до гідності кожної особистості зокрема.

*Мотиви:* віра, як розумної особистості, в обґрунтованість універсальних моральних принципів і почуття особистої належності до них.

### **2.3.3. Поняття й значущість організаційної культури**

Ми постійно стаємо свідками різного рівня культури компаній. Одрозу впадає в очі й дивує те, що дехто чинить інакше, ніж ми звикли. Культура компанії відбивається у прийнятих у ній цінностях і за-

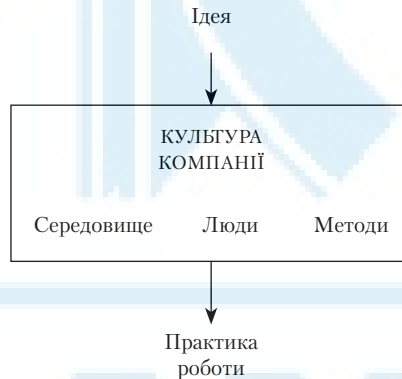
вданнях, що стоять перед нею, а також в якісних показниках середовища, створеного спеціально для їх досягнення й розв'язання. Культура компанії — це якість людських ресурсів, якими вона володіє, соціально-середовище та методи досягнення поставлених цілей.

Коли ми звикаємо до певної корпоративної культури, ми перестаємо її помічати й не помічаємо доти, доки не виникне потреба в залученні нових людей, в яких можуть бути інші цінності, що можуть не вписатися в систему прийнятих у компанії відносин.

У цьому разі ми одразу помічаємо, наскільки тяжіє над нами порядок речей. Отже, культуру компанії визначають люди, методи їхньої роботи. У сукупності вони утворюють соціальне середовище, формують образ фірми, який суттєво впливає на її діяльність і на авторитет у зовнішньому середовищі.

Узагалі все, що ми розглядали досі та розглядатимемо далі в управлінні персоналом, певною мірою стосується організаційної культури. Тому варто зазначити, що особливості корпоративної культури — це характерні саме для цієї фірми пріоритети у спектрі всіх складових організаційної культури.

Через що проходить шлях від ідеї до практики роботи (див. схему)?



Для керівництва однаково важливо не порушувати культурних традицій, що склалися, і не виходити за межі наявних ресурсів. Для цього потрібно відповідне середовище, в якому реалізуються прийняті в компанії цінності на базі розуміння потреб працівників. Тільки тоді зміни відбуватимуться гладко, а розвиток буде поступальним.

Компанія має чітко знати, якою вона хоче бачити себе в майбутньому, а щоб цей образ матеріалізувався, керівництву варто виходити з виробничої культури, що склалася в компанії, і відповідно розвивати свою діяльність.

#### *2.3.3.1. Організаційна культура як інструмент управління*

Дуглас Макгрегор проаналізував діяльність виконавця на робочому місці й виявив, що керівник може контролювати такі параметри, які визначають дії виконавця і впливають на організаційну культуру фірми:

- завдання, що його отримує підлеглий;
- якість виконання завдання;
- час отримання завдання;
- передбачений час для виконання завдання;
- засоби, що наявні для виконання завдання;
- соціально-психологічний клімат у колективі, в якому працює підлеглий;
- інструкції, отримані підлеглим;
- переконаність підлеглого в можливості виконання завдання;
- очікування підлеглого щодо винагороди за успішну роботу;
- розмір винагороди за роботу;
- рівень залучення підлеглого до розв'язання організаційних проблем.

#### *2.3.3.2. Конфлікт як загроза організаційній культурі*

У ранніх працях з управління, як правило, наголошується на важливості гармонійного функціонування організації. На думку їх авторів, якщо знайти правильну формулу, то організація працюватиме як добре змащений механізм. Конфлікти, що виникають усередині організації, розглядаються як негативні явища, що загрожують організаційній культурі.

Сучасні теоретики управління визнають, що цілковита відсутність усередині організації конфлікту не лише неможлива, а й небажана. Спробуємо розкрити природу конфліктів в організаціях, а також описати засоби управління ними.

Як і інші поняття, конфлікт має багато тлумачень і визначень. Наприклад, конфлікт — це відсутність згоди між двома чи більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами осіб. Кожна сторона всіляко намагається домогтися, аби прийняли її точку зору

або мету, і заважає іншій стороні робити те саме. Коли люди згадують про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, загрозами, суперечками, ворожістю, війною тощо. Отож побутує думка, що конфлікт — явище завжди небажане, що його треба уникати, якщо є можливість, і негайно залагоджувати, тільки-но він виникає. Сучасний погляд полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не лише можливі, а й бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він стає на заваді задоволенню потреб окремої особистості й досягненню мети організації взагалі. Наприклад, людина, яка на засіданні сперечається лише тому, що інакше чинити вона не може, певно, знизить ступінь задоволення потреби учасників у повазі й, можливо, обмежить спроможність групи прийняти ефективне рішення. Члени групи можуть стати на бік того, хто сперечається, аби лишень unikнути конфлікту й усіх пов'язаних з ним неприємностей, навіть якщо вони невпевнені, що чинять правильно. Але здебільшого завдяки конфлікту можна виявити різноманітні погляди, отримати додаткову інформацію, встановити більше альтернатив або проблем. Це робить процес колективного прийняття рішень більш ефективним, а також дає змогу висловити свої думки. Завдяки цьому індивіди задовольняють особисті потреби в самоповазі й злагоді.

### *2.3.3.3. Характеристика складових організаційної культури*

Організаційна культура фірми — ключова змінна системи інноваційного управління працею, що об'єднує зусилля персоналу в досягненні корпоративних цілей.

Організаційна культура фірми — це цінності й переконання, які поділяють працівники фірми. Саме цінності й переконання визначають норми поведінки персоналу та характер життєдіяльності організації. Організаційна культура фірми перебуває в центрі уваги сфери управління персоналом, вона стала фактором підвищення конкурентоспроможності, адаптивності фірми, ефективності виробництва та управління. Система загальних цінностей персоналу є головним елементом управлінського впливу.

Традиційно “жорстких” інструментів (організації, плани, бюджети) вже замало для підвищення ефективності бізнесу. У створенні корпоративної культури енергійні лідери вбачають сьогодні етичний ресурс подальшого розвитку, об'єднання новаторського потенціалу груп працівників, подолання опору бюрократії. Усередині фірм ре-

комендується застосовувати інструменти й механізми для підтримки ідейно-політичних настанов, морально-етичних цінностей і життєвих орієнтирів працівників. Пропаганда, як відомо, є найефективнішою при безперервному й тривалому впливі й у тих умовах, коли створено сприятливе середовище для її сприйняття. Саме пропагандистську функцію й відіграє організаційна культура, яку формує й безпосередньо контролює вище керівництво.

Використовуючи методи з галузі реклами, менеджмент акцентує увагу персоналу на почуттях спільності, причетності до важливої загальної справи.

Внутрішня політика, практична діяльність та організаційна культура мають забезпечувати довіру й співробітництво в колективі. Разом це створює дух солідарності, відчуття належності працівників до корпоративної сім'ї.

Безкомпромісна чесність, прямота, передбачають прихильність до вищих етичних стандартів в організації.

Якщо представити розглянуті складові організаційної культури фірми як вектори на рівні двох взаємодіючих особистостей, на рівні взаємодіючих особистостей у групі, на рівні взаємодіючих груп тощо, то ми можемо уявити варіанти, як ці вектори додаються. Вектори можуть підсилювати один одного або пригнічувати. Найважливішим завданням системи управління персоналом є досягнення стабільного та позитивного максимуму суми векторів на рівні наявних на підприємстві малих груп і вектора стратегічних цілей.

#### *2.3.3.4. Типові культури організацій*

За сучасною типологією культури організацій можна умовно поділити на такі види:

1) D-тип: панівна (dominante) – спрямованість на підпорядкування інших;

2) C-тип: ініціальна (creative) – творчість і саморегуляція;

3) N-тип: норми і правила (normalize);

4) H-тип: мир і злагода (harmonize).

У кожній організації кращі передумови для кар'єри мають відповідні соціальні типи (соціотипи).

Кожна організація має свої переваги та недоліки, які розглянуті в праці відомого українського соціоніка В. Гуленка “Типологія організацій” (1992).

Як правило, реальна організація поєднує в собі кілька типів у різних пропорціях. Щоб мати підстави віднести організацію до певного типу, треба досить тривалий час спостерігати за процесами її життєдіяльності як соціальної системи. І якщо одна з типових складових виявиться контрастнішою і стабільнішою за інші, тоді цю організацію можна умовно віднести до цього типу.

Сполучною ланкою між прагненням індивідів та еволюцією соціальних структур може слугувати концепція кар'єри. Вона викликає жвавий інтерес у західних дослідників і практиків. Кар'єра тісно пов'язана з особистістю індивіда, його стилем життя, цілями та ціннісними орієнтирами, накопиченим досвідом. Водночас варіанти розвитку кар'єри значною мірою визначаються організаційними формами, соціальними ієрархіями, морально-етичними нормами, культурними цінностями, що склалися в організації певного типу. Наприклад, раціональний розвиток кар'єри дає не найкращі результати як щодо індивідуальної мотивації та ефективності праці, так і щодо стану суспільства загалом. Якщо в організаціях функціонують ефективні системи розвитку кар'єри, то вони не тільки забезпечують досягнення корпоративних цілей, а й водночас підтримують психологічну стабільність співробітників, сприяють формуванню здорової соціальної атмосфери в суспільстві. Ефективні системи управління кар'єрою мають включати три взаємопов'язані підсистеми: виконавців, робіт та інформаційного забезпечення управління. Підсистема виконавців містить відомості про навички, інтереси та мотиви співробітників; підсистема робіт — про ймовірні завдання, проекти, індивідуальні ролі, виконання яких необхідне для організації; підсистема інформаційного забезпечення управління об'єднує відомості про виконавців, про роботи та про прийняту в організації практику переміщення співробітників, призначення їх на певні види робіт і посади. За допомогою останньої підсистеми досягається найкраща відповідність між запитам виконавців і характеристиками робіт, особливо коли при цьому визначається і враховується соціотип працівника.

### ***2.3.4. Організаційна структура підприємства***

#### ***2.3.4.1. Функції організаційних структур***

Організаційна структура підприємства — це форма розподілу та кооперації праці з урахуванням логічного співвідношення виконавчих і управлінських ланок з їх економічними та правовими відносинами.

Ієрархічна структура підпорядкованості на підприємстві має будуватись на базі усвідомлення місії підприємства та після прийняття основних засад організаційної культури. Через призму вироблених понять і поглядів розглядають критерії оптимізації проходження інформаційних потоків, наприклад забезпечення найкоротшого шляху їх проходження від керівника до виконавця та мінімізація можливих перекручень важливої частини інформації на цьому шляху, забезпечення адекватного та однозначного розуміння змісту розпоряджень. В управлінні персоналом відомо, що жодна інструкція не може гарантувати стовідсоткового розуміння працівниками своїх службових обов'язків. Вимоги забезпечення достатньо високого рівня виконавчої дисципліни спираються, як правило, на персональну відповідальність керівників за свої дії на всіх рівнях службової ієрархії. Чим більше інформації навколо нас і чим щільніші її потоки, тим тяжче знайти оптимальну, за обраними критеріями, організаційну структуру. Так, вимога найкоротшого шляху проходження інформації зумовлює прийняття рішення щодо забезпечення багатоканальності її шляхів, а це, у свою чергу, може унеможливити застосування принципу персональної відповідальності, адже інформація може проходити повз людину, яка відповідає за результати праці. Не володіючи всією необхідною інформацією, керівник не в змозі приймати адекватне ситуації рішення. Тому в організаціях, як правило, з двох лих вибирають те, яке вважають меншим. Так, у військових підрозділах підлеглим при вирішенні будь-яких питань не дозволяється обходити безпосереднього командира (так звана однолінійна структура), а в організаціях, де найважливішу роль відіграють нові ідеї, співробітникам надається право звертатись до будь-якої функціональної служби напряму, аби вчасно вирішити питання (багатолінійна структура). Отже, у різних організаціях потрібно мати такі організаційні структури, котрі здатні якнайкраще розв'язувати стратегічне завдання — реалізовувати місію, заради здійснення якої й створено організацію.

#### *2.3.4.2. Лінійні структури управління*

Лінійну структуру управління використовують військові підрозділи, а також малі та середні підприємства, які здійснюють просте виробництво. Очолює кожний виробничий або управлінський підрозділ керівник, який зосереджує у своїх руках усі функції управління та повноваження з прийняття рішень.



У цьому разі проявляється принцип єдиноначальності, високий ступінь централізації в управлінні; повноваження функціональних фахівців невагомі та мають рекомендаційний характер.

**Переваги:**

- особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності підрозділу;
- оперативність у прийнятті рішень;
- єдність й чіткість вказівок;
- узгодженість дій виконавців.

**Недоліки:**

- високі вимоги до керівника, який перевантажений інформацією, паперовими потоками, численними контактами й повинен володіти різнобічними знаннями та досвідом у всіх сферах діяльності, де задіяні його підлеглі;
- ефективне управління обмежене здібностями та можливостями керівника.

Приклад управлінської ієрархії для однолінійної структури управління ілюструє рис. 2.

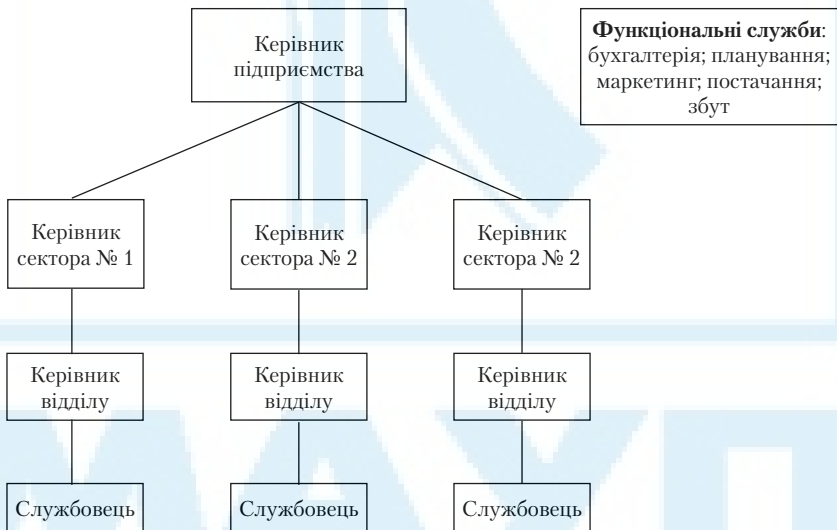


Рис. 2. Однолінійна структура управління

У необхідності всі питання вирішувати через свого безпосереднього керівника проявляється надмірна забюрократизованість однолінійної системи, що часто призводить до затягування у вирішенні термінових питань, а також до непорозумінь через багатоступеневий шлях проходження інформації.

Цих недоліків можна частково позбутись, якщо зробити систему **багатолінійною**. Тоді для вирішення питання можна звертатись безпосередньо до керівника, який спеціалізується з цих питань і володіє потрібною інформацією. Основний недолік такої системи в тому, що керівник підрозділу часто не в курсі справ, які питання і як саме вирішують працівники підрозділу.

Тому з часом було впроваджено штабну структуру управління. До структури було введено допоміжні підрозділи зі спеціалізованими фахівцями (штаби) для консультування керівників на етапі прийняття рішення. Така структура зберігає принципи єдиначальності, але завдяки роботі штабних консультантів рішення приймають значно швидше й більш обґрунтовано, ніж за однолінійної структури. Так досягаються необхідні швидкість і професіоналізм у прийнятті рішень. Вузьке місце штабної структури — взаємодія керівників і консультантів. Якщо всі “нагороди” за вдалі рішення діставатимуться керівникам, а “догани” за невдалі рішення — штабам, то про ефективну взаємодію між ними годі й мріяти. Тому в парях керівник–консультант як ніколи важливим є взаєморозуміння, зокрема в питаннях ділової етики.

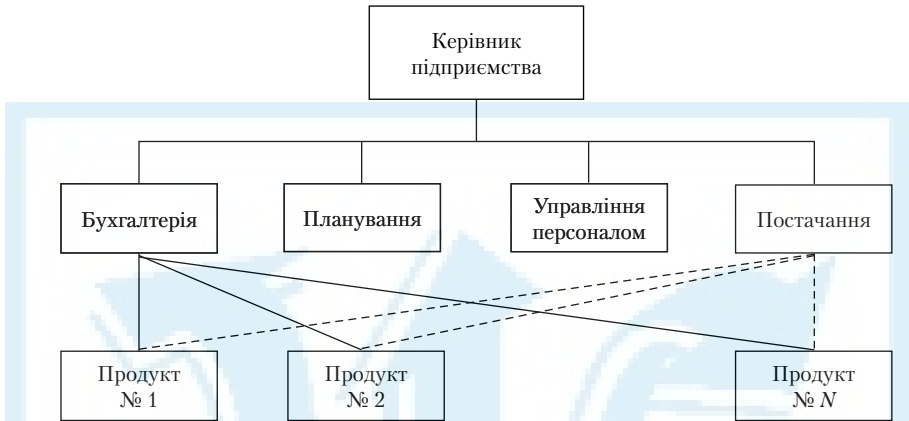
### *2.3.4.3. Функціональна та об’єктно-орієнтована структури управління*

Структури, які ми далі розглянемо, можуть бути побудовані за однолінійним, багатолінійним, штабним або будь-яким змішаним варіантом.

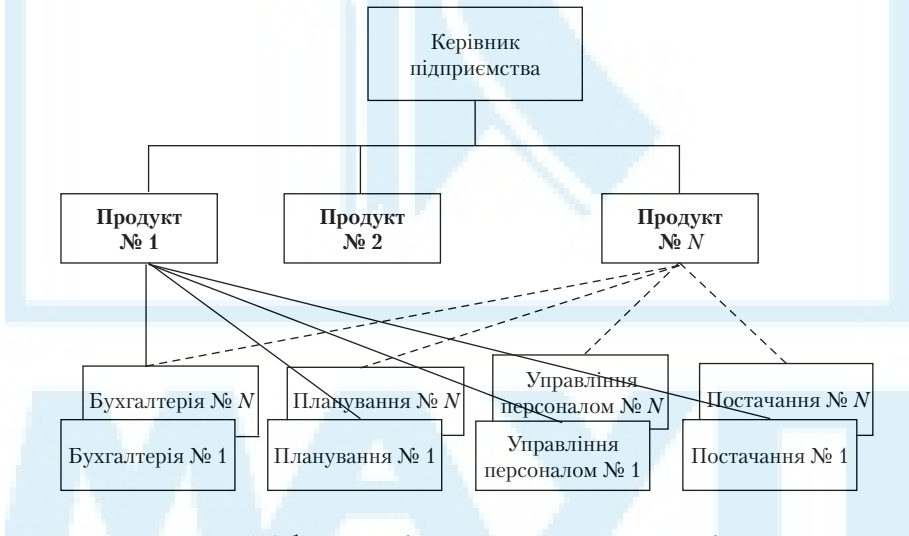
Для функціональної структури характерним є те, що в управлінській ієрархії вище перебувають функціональні служби (бухгалтерія, управління персоналом, постачання, маркетинг, збут тощо — рис. 3).

В об’єктно-орієнтованій структурі управління (рис. 4) вище в ієрархії розташовані підрозділи, які обробляють (виробляють) окремий об’єкт (продукт).

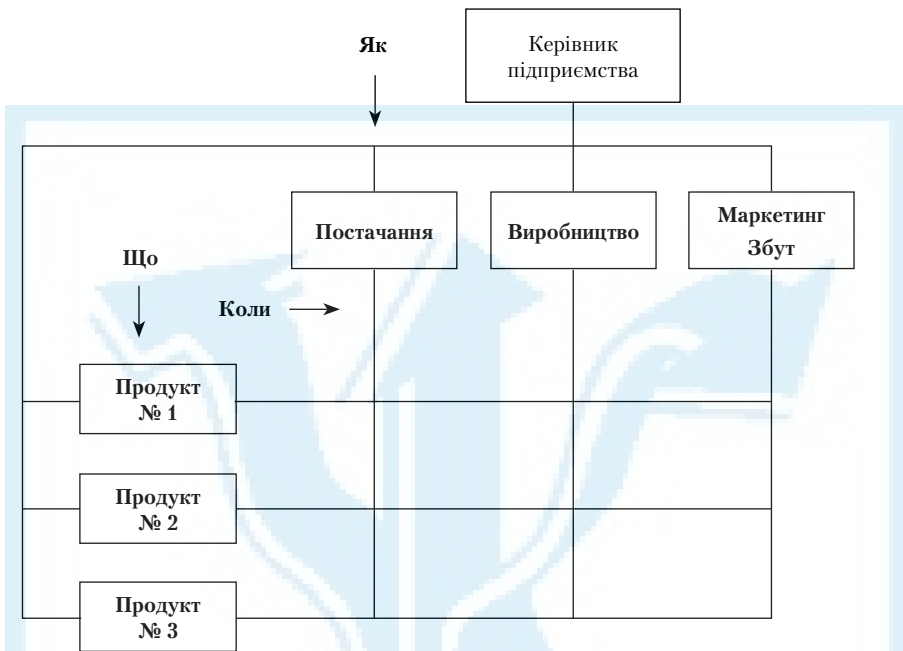
Вдалою комбінацією цих двох структур є матрична структура (рис. 5).



*Рис. 3. Функціональна структура управління (усі виробники мають доступ до кожної функції)*



*Рис. 4. Об'єктно-орієнтована структура управління (кожен виробник має свої функціональні підрозділи)*



*Рис. 5. Матрична структура управління*

Підрозділ кожного продукту при проходженні технологічного циклу виробництва (на рисунку зліва – направо) перетинається (тобто взаємодіє) у відповідній послідовності (що дає відповідь на питання “Коли?”) з функціональними підрозділами (діяльність яких відповідає на питання “Як?”). Координацію взаємодії продуктових і функціональних підрозділів керівництво здійснює паралельно.

Зазначимо, що абсолютно вдалих структур не існує – кожна має свої переваги та недоліки. Але коли обрана структура більше, ніж інші структури, сприяє оптимізації діяльності та досягненню основної мети, то її переваги виявляються значно виразніше порівняно з притаманними їй недоліками.

Так, в армії краще за інші проявляє себе однолінійна структура – тут важливо дотримуватись принципу: у кожного підлеглого один керівник. Інакше від різних керівників тому самому підлеглому можуть надходити взаємовиключні команди, а відтак неможливо буде дотримуватись необхідної армійської дисципліни.

А от у науково-дослідному інституті (НДІ) краще зарекомендувала себе багатолінійна структура, бо “бюрократія” однолінійної структури для науки є руйнівною. Тут важливо вчасно (швидше, ніж це зроблять конкуренти) провести дослідження, щоб упровадити нові ідеї, теорії, винаходи.

Тому в НДІ важливішим, ніж поінформованість безпосереднього керівника про стан справ у його підрозділі, є своєчасне забезпечення науковця всім необхідним для втілення його ідеї, реалізація його творчого потенціалу — це в науці найдорожче.

За все треба платити: у фізиці виграєш у силі — програєш шлях. У соціальних технологіях аналогічна картина: суворіша дисципліна, більше бюрократизму — менше гуманізму, менше творчості.

Перш ніж набирати персонал для нового підприємства, треба проаналізувати вимоги щодо взаємодії персоналу, розглядаючи його діяльність через призму місії підприємства. Засновники мають чітко усвідомити, з якою метою вони створюють підприємство, що воно має дати людям, суспільству (яка його місія), які перспективи підприємства за існуючих тенденцій розвитку галузі та соціальних технологій у країні й у світі. Після роздумів над такими питаннями, як правило, стає зрозумілішим, які люди можуть реалізувати задуману місію, чим і як вони можуть бути мотивовані та як краще організувати їхню взаємодію між собою.

### **Питання для самоконтролю**

1. Чим пояснити низьку ефективність роботи галузевих фахівців (наприклад, інженерно-технічних працівників) як керівників?
2. Що спільного й відмінного у вимогах до професійних якостей керівника та спеціаліста?
3. Чим потрібно керуватись при виборі напряму кар’єри працівника як виконавця, як управлінця?
4. Яка відмінність у роботі приватної агенції з добору персоналу (наприклад, подібної до MRI) і Державного центру зайнятості в Україні?
5. Що таке френчайз в управлінні персоналом?
6. Чому при формуванні колективу потрібно вміти моделювати систему факторів, які суттєво впливають на злагодженість взаємодії?

7. Які соціальні ролі в групі які соціотипи виконують краще й чому?
8. Які три основних компоненти проявляються в груповій діяльності?
9. На яких етапах реалізації завдань, що стоять перед групою, які соціальні ролі найважливіші?
10. Скільки ступенів моральної зрілості людини винайшов Л. Кольберг і в чому їх відмінність?
11. Чому деякі конфлікти в організації є бажаними?
12. Складові організаційної культури підприємства, установи.
13. Як пов'язані організаційна культура та організаційна структура?
14. Які Ви знаєте організаційні структури, у чому їх переваги й недоліки?

МАУП

---

## 3. СОЦІОЛОГІЧНІ, ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ПСИХОТЕХНІЧНІ ОСНОВИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

---

### 3.1. Прогнозування якості взаємодії людей у малих групах

#### 3.1.1. Основні ідеї проектування команди

Сучасний підхід до управління персоналом такий: щоб успішно управляти підлеглими, треба знати моральні установки та мотивацію кожного працівника, його риси характеру, темперамент, інтелект і багато чого, що входить до поняття “структура особистості”.

Саме в особливостях цієї структури криються причини того, що зазвичай людина ефективно, із задоволенням, працює в одній сфері, однак безпорадна в іншій. Залежно від конкретного завдання (постановка цілей, висування ідей та пропозицій, упровадження їх у виробництво, пошук партнерів, реклама тощо) потрібен добір людей у групу з урахуванням структури особистісних рис кожного члена колективу та інтенсивності їх прояву при взаємодії в команді.

Відомо, що кожна організація складається з малих груп (рекомендована чисельність яких від п'яти до дев'яти осіб), від вдалого формування яких значною мірою залежить ефективність праці в організації.

Людина є складною соціальною істотою, яку можна розглядати як інформаційну систему зі своїми індивідуальними інформаційними фільтрами. А передбачити якість взаємодії кількох таких систем (група працівників) дуже складно, бо кожен працівник має безліч рис особистості, кожна з яких тією чи іншою мірою впливає на ефективність спільної праці, на комфортність взаємодії, на соціально-психологічний клімат у групі.

Отже, перед нами постає альтернатива: або врахувати величезну кількість факторів, що впливають на взаємодію між людьми, або обмежити їх кількість до рівня, який практично (за реальних обмежень у часі й коштах) можливо опрацювати, однак у цьому разі зменшиться надійність прогнозу.

Яка надійність прогнозу може задовольнити замовника? Наприклад, як свідчить статистика, 50 % новостворюваних малих підприємств розпадаються протягом першого року роботи. А серед підприємств, колективи яких формувались з урахуванням соціонічних прогнозів сумісності, цей негативний показник менший (близько 20 %). Можна сподіватись, що таке зменшення ризику розпаду підприємств зумовить попит на методики прогнозування сумісності при доборі персоналу.

Попит залежить передусім від прийняттого для замовника (споживача) співвідношення ймовірності негативного результату та ціни втрати: що менша ціна втрати, то на більший ризик може погодитись замовник, і навпаки.

Наприклад, вам пропонують квиток на літак і повідомляють, що ймовірність розбитись на ньому становить 20 %. Мабуть, ви нізачо не захочете сідати в цей літак. Імовірність 20 % видається надто високою, бо занадто висока ціна втрати (життя).

Інший важливий параметр — це час, який витрачають на відбір працівників. Загальна закономірність тут така: чим вища посада претендента, чим більших результатів очікують від його праці, тим більше часу на його відбір доцільно витрачати і тим глибше потрібно аналізувати його особистісні якості. Особливо ретельно треба добирати людей для роботи, коли між партнерами існує коротка психологічна дистанція, тобто коли вони багато часу мають проводити разом і обмін інформацією між ними інтенсивний, а сама інформація — відповідальна, тому особливо важливим є взаєморозуміння між партнерами. Наприклад, велику увагу приділяють формуванню складу команди підводного човна, космічного корабля.

Тепер треба визначитися, які саме риси особистості сприяють взаєморозумінню між людьми та їхній успішній взаємодії при виборі конкретного виду діяльності та соціальної ролі в групі для кожного з них.

### ***3.1.2. Як моделювання допомагає створювати злагоджені групи***

#### ***3.1.2.1. Пошук дієвої моделі***

Як приклад розглянемо модель головних структурних рис особистості, що відпрацьовувалась упродовж кількох років у львівському НВО “Концерн-Електрон”.



Нагадаємо, що в розвинених країнах світу у відділах управління персоналом головною складовою роботи вже давно стала аналітична робота щодо виявлення схильностей і здібностей людини, можливостей розкриття її потенціалу у спільній роботі в конкретній групі. Саме за результат такого відбору відповідає відділ управління персоналом. Тому начальники цих відділів є головними консультантами перших керівників підприємства з питань прийняття на роботу та всіх видів переміщення або навчання персоналу.

У цьому полягають основні відмінності в роботі з персоналом у демократичних ринкових системах і в адміністративно-командній системі.

Для відбору фахівців середньої ланки до резерву на підвищення у 1990 році до НВО “Концерн-Електрон” запросили фахівців з лєнінградського бюро “Бізнес-тєст”, яке має виключне право на застосування методик відомої австрійської фірми “Hill International” [15].

За допомогою тєстів, зокрема 16-факторного тєсту Р. Кеттєлла [3], було встановлено відповідність рис характеру працівників вимогам перспективної діяльності на вищих керівних посадах.

Згодом, зіставивши отримані результати з результатами реалізації програм “Комплексный личностный опросник” і “Метод экспертных оценок”, фахівці НВО “Концерн-Електрон” зробили висновок, що значною мірою ці програми є комп’ютерним варіантом реалізації персонал-технологій фірми “Hill International” і “Системы автоматизированной аттестации руководителей и специалистов” (СААРС) [24].

У Ленінграді ще в 1988 році почали впроваджувати на основі СААРС автоматизовану систему колективної оцінки особистості [1]. Такі програми суттєво полегшують професійний добір претендентів за сформованими характеристиками для виконання роботи в межах заданого переліку посад. Звичайно бажано мати перелік посад, що відповідає нагальним і перспективним потребам підприємства. З огляду на високу динаміку науково-технічного розвитку у світі та на глобалізацію бізнесу, цей перелік потрібно оперативнє корєгувати, інакше така програма швидко застаріє.

Крім того, аналіз результатів упровадження автоматизованої системи колективної оцінки особистості на підприємствах Ленінграда і Новосибірська показав, що проблеми взаєморозуміння між керівниками і підлеглими та між фахівцями в малих групах значною мірою залишались не вирішеними.

Тому до львівського НВО “Концерн-Електрон” запросили фахівців з талліннської фірми “Майнор”. Вони провели тренінги окремо серед керівників і окремо серед їхніх підлеглих, у ході яких було виявлено розбіжності між керівниками й підлеглими в поглядах на шляхи виконання більшості наказів і розпоряджень. Дані анкетування вводили в ЕОМ і обчислювали коефіцієнти кореляції оцінок керівників і підлеглих. Низький коефіцієнт кореляції наочно відображав ступінь непорозумінь і спонукав керівників звернути увагу на якість зворотного зв’язку в управлінні персоналом, на скорочення ланцюгів передачі інформації каналами організаційної структури, а також на інформаційну сумісність керівник–підлеглий.

Як бачимо, інформаційна сумісність персоналу є важливим фактором ефективної взаємодії як по вертикалі, так і по горизонталі, зокрема у малих групах.

У розвинених країнах професійний відбір часто здійснюється з урахуванням базисних рис особистості (типів), відкритих швейцарським психологом К. Г. Юнгом\*. Відповідність базисних рис вимогам професії підвищує комфортність професійної діяльності, дає змогу людині швидше самореалізовуватись, повніше використовувати свій творчий потенціал. Отже, знання структури базисних рис (далі – соціотипу) особистості допомагає нам вирішувати питання як професійного відбору, оптимізації діяльності при вже обраній професії, так і формування колективів з вищим рівнем взаєморозуміння, інформаційної сумісності між членами групи. Зрозуміло, що для ефективної взаємодії персоналу важливим є взаєморозуміння між особистостями. Без взаєморозуміння не буває чіткої взаємодії, тому фактор взаєморозуміння вкрай важливий, але його недостатньо для надійного прогнозування. Абсолютної достатності в цьому і не буває, ми можемо покращувати або погіршувати якість взаємодії, ураховуючи інші фактори.

Під час проведення соціального експерименту в науково-дослідному інституті телевізійної техніки НВО “Концерн-Електрон” виявили фактор, який можна без перебільшення назвати найважливішим, системоутворюючим фактором – це сумісність моральних цінностей, поглядів.

---

\* Юнг К. Г. Психологические типы. — М., 1992.

Досліджувалась якість взаємодії у групі програмістів упродовж їх дворічної спільної роботи над проектом — розробкою програмного забезпечення.

Було проведено тестування для визначення рис характеру (16-факторний опитувальник Р. Кеттелла) і для визначення соціотипу (тест С. Накрохіної) [25, с. 201].

Для надійності через півроку тестування повторили. Одночасно з тестуванням у групі провели опитування з метою отримати суб'єктивні оцінки якості взаємодії між партнерами. Прогнозні оцінки якості інтертипних відносин кожної пари партнерів порівняли з відповідною середньою оцінкою, отриманою в ході їх опитування.

Порівняння теоретичних (прогнозних) оцінок з тими, що їх дали самі партнери, виявило високу кореляцію оцінок, крім двох випадків.

Детальні бесіди окремо з кожним партнером із двох пар засвідчили, що в обох випадках відмінність оцінок зумовив моральний фактор. В одній із пар він мотивував на співпрацю, хоч інтертипні відносини прогнозували конфліктність. Відчуваючи появу напруженості у відносинах під час роботи на короткій психологічній дистанції, партнери вирішили працювати на довшій дистанції (зустрічатися рідше, лише в разі потреби) і в “імпульсному” режимі — обмінялись інформацією і розійшлися.

Отже, завдяки спільним моральним цінностям потенційно конфліктна пара була мотивована на результат і завдяки цьому знайшла єдино правильний спосіб співпраці в такій ситуації — довгу психологічну дистанцію.

У другій парі, навпаки, партнери мали непоганий прогноз, але чіткої співпраці не спостерігалось, були досить часті конфлікти. І знову виявився переважний вплив морального фактора: різка відмінність моральних установок породжувала у партнерів взаємну недовіру, підозри, а отже, конфлікти.

Уявіть собі двох людей: кримінального злочинця і законслухняного професора. Обидва мають соціотипи, які, зокрема, можуть давати найкращий прогноз щодо взаєморозуміння. Але його, найімовірніше, не буде через несумісність моральних цінностей. Тому ще раз зазначимо, що інтертипні відносини, які є наслідком поєднання двох соціотипів, не відображають нічого крім взаємодії двох соціально-психологічних структур двох людей.

Ми нічого не можемо сказати ані про моральне, ані про інтелектуальне наповнення цих структур. Тому не може бути ані “гарних”, ані “поганих” соціотипів — такими можуть бути лише їх поєднання.

Саме в цьому й полягає суть відкриття Аушри Аугустінавічуте — литовської жінки-соціолога, яка на основі своїх наукових спостережень за людьми зробила висновок: кожній парі соціотипів відповідають характерні для їх поєднання інтертипні відносини [5, с. 16; 22, с. 3].

Досліджувати їх дає змогу відносно нова галузь знань — соціоніка.

Можна вважати, що назва походить від поєднання двох слів: соціон та інформатика. Зараз триває розвиток соціоніки як галузі знань про вплив соціотипів на людські відносини і вид професійної діяльності, на психологічний клімат у групах.

З вищенаведеного соціального експерименту можна зробити важливий для практичної діяльності висновок: якщо ви хочете зберегти час, енергію, гроші, то починайте саме із з'ясування моральної сумісності партнерів. Якщо їхні моральні цінності суттєво різняться, то подальша їх співпраця, особливо на короткій психологічній дистанції, є надто проблематичною. Тому таких людей робити партнерами недоцільно.

Узагалі добір персоналу в новостворювану фірму варто починати саме з “морального” фільтра.

Для цього можна оцінити, наскільки людина активізується, коли їй описують місію нової фірми, зміст фірмового кодексу етичної поведінки, плани впровадження заходів з організаційної культури. Також доцільно поцікавитись етикою поведінки претендента на посаду: у сім'ї, серед друзів, у різних, зокрема конфліктних, ситуаціях у минулому.

Вивчення факторів впливу на взаємодію між людьми засвідчило необхідність створення такої моделі, яка за наявності відповідного інструментарію та фахівців з управління персоналом може дати достатню надійність прогнозу якості взаєморозуміння як в існуючих групах, так і в тих, що формуються, останнє особливо ефективно в разі виконання групами робіт (проектів), в яких рольова діяльність окремих членів групи чітко передбачувана. Розглянута соціальна технологія формування колективів наближається до практичних рекомендацій стосовно методів моделювання та проектування груп із такими бажаними якостями, як взаєморозуміння, а отже, злагоджена взаємодія.

### 3.1.2.2. Інтегральна модель та її складові

Воснові підходу до створення моделі факторів впливу на взаєморозуміння партнерів лежить принцип каскадного моделювання: спочатку інтегрального, а потім більш детального – диференціального моделювання факторів, які увійшли до загальної – інтегральної моделі [8, с. 27–36].

На інтегральному рівні розглянемо два фактори:

- 1) ступінь збігу векторів цілей працівника, групи, фірми;
- 2) рівень взаємодії працівників та його вплив на мотивацію до праці.

Для груп, задіяних у господарській діяльності (виробництво, надання послуг), можна застосовувати (достатня надійність і простота практичної реалізації) такі фактори впливу в моделі сумісності партнерів:

- 1) моральні цінності та їх відповідність організаційній культурі фірми;
- 2) співвідношення рівнів мотивації задля досягнення цілей фірми;
- 3) сприятливість інтертипних відносин;
- 4) взаємодоповнення за соціальними ролями з урахуванням соціотипів;
- 5) кореляція рис характеру за 16 факторами (Р. Кеттелл);
- 6) співвідношення інтелектуальних рівнів (професійного й загального);
- 7) сумісність темпераментів.

**Питання відповідності моральних цінностей партнерів** вирішується, як правило, шляхом проведення бесід на теми моралі [19, 27] та методами експертних оцінок [8, с. 112–122; 1, с. 14,15].

**Співвідношення рівнів мотивації потенційних партнерів** можна також оцінювати методами експертних оцінок. Деякі зарубіжні фірми виявляють не лише рівні та силу мотивації, а й те, під яким кутом спрямована вона щодо цілей фірми, тобто наскільки вектори мотивації партнерів збігаються з вектором цілей фірми. При цьому можна задавати той граничний кут між відповідними векторами, перевищення якого неприпустиме для працівників фірми. Так само на взаєморозуміння між партнерами може негативно впливати те, що вони мають суттєву різницю в рівнях мотивації, особливо коли при цьому кут між векторами їхньої мотивації великий, тобто напрями

суттєво різняться. Останнє, як правило, спостерігається водночас з відповідною різницею в моральних цінностях потенційних партнерів. Дотримання таких правил в управлінні персоналом при доборі людей у групи для спільної роботи дає змогу досягти такої злагодженості, коли арифметичне правило  $1 + 1 = 2$  не діє. Це можливо тоді, коли партнери суттєво впливають один на одного, працюючи спільно. Якщо вплив позитивний (вектори мотивації партнерів спрямовані на цілі фірми), то  $1 + 1 > 2$ , а якщо — негативний, то  $1 + 1 < 2$ . Цей фактор особливо значущий, коли партнерами є керівник і група, якою він керує.

Наприклад, негативний вплив корумпованих головних інженерів підприємств автомобільних перевізників на підлеглих проявився таким чином: де професіоналізм такого “керівника” вищий, там економічні показники підприємства гірші [24, с. 98–105] (випадок, коли звичне для нас гасло “Головне — це професіоналізм!” себе не виправдовує).

Так буває, коли професіоналізм оцінюється без урахування моральних розбіжностей, які у вищенаведеному прикладі проявились в протилежності напрямів векторів цілей головних інженерів і векторів цілей підприємств автомобільних перевізників.

Сприятливість інтертипних відносин визначають за відповідними шкалами комфортності через встановлення соціотипів партнерів (звичай за допомогою тестів) і відповідних інтертипних відносин.

Взаємодоповнення за соціальними ролями з урахуванням соціотипів визначають за законами формування соціонічних груп, які найбільшою мірою відповідають виконанню певного етапу проекту або поставленого завдання [5, с. 72].

**Кореляцію рис характеру за 16 факторами (Р. Кеттелл)** обчислюють, як правило, на комп’ютері після введення даних тестування за 16 факторами опитувальника Р. Кеттелла.

**Співвідношення інтелектуальних рівнів.** Щоб оцінити професійний інтелект, доцільно застосувати експертні оцінки відповідних фахівців, рівень загального інтелекту рекомендується оцінювати за допомогою спеціальних тестів інтелекту [3]. Якщо вимоги до рівня цього виду інтелекту середні, достатньо оцінити його за фактором “В” опитувальника Р. Кеттелла.

**Сумісність темпераментів.** З досліджень В. І. Куликова (1998) відомо, що найкраще почуваються разом холерик і флегматик та сангвінік і меланхолік [5].

Значно гірші поєднання: холерик і меланхолік та сангвінік і флегматик.

Для визначення свого темпераменту можна порекомендувати відповідний тест [25, с. 186–196].

### 3.2. Соціонічні технології в управлінні персоналом

З розглянутих вище семи факторів моделі взаєморозуміння між партнерами, мабуть, найменш відомими можна вважати такі:

- сприятливість інтертипних (між двома соціотипами) відносин;
- взаємодоповнення за соціальними ролями з урахуванням соціотипів.

Тому розглянемо їх детальніше, продемонструвавши метод каскадного моделювання — послідовного диференціального розгляду факторів, які увійшли до загальної інтегральної моделі.

Нагадаємо, що перш ніж аналізувати фактори сприятливості інтертипних відносин і взаємодоповнення за соціальними ролями, необхідно отримати позитивний результат щодо сумісності партнерів за факторами вищого рівня моделі:

- моральні цінності та їх відповідність організаційній культурі фірми;
- співвідношення рівнів мотивації задля досягнення цілей фірми.

Тепер можемо переходити до визначення соціотипів партнерів та їх інтертипних відносин.

Для визначення соціотипів розроблено відповідні тести [25, с. 197–206], також можна скористатися соціонічними сайтами з Інтернету, наприклад: <http://socioniko.narod.ru/>, <http://www.socionics.ibc.com.ua> або <http://users.i.com.ua/~liutyi/socionix.htm>

Читачі, які побажають мати комп'ютерну програму для визначення соціотипу, можуть звернутись до автора за електронною адресою [ri-maup@lviv.abbon.net](mailto:ri-maup@lviv.abbon.net). Коли соціотипи партнерів або їх варіанти відомі, можна визначити інтертипні відносини. Це найліпше робити, розглядаючи дві розташовані поруч моделі соціотипів потенційних партнерів.

У найзагальніших рисах розглянемо приклади основних соціонічних функцій, з яких складається модель соціотипу, і правила побудови моделі.

### ***3.2.1. Приклад раціональності у поведінці***

Людина віддає перевагу визначеності, вирішеності, узгодженості. Прагне бачити навколо себе стабільне, упорядковане, стандартне оточення. Своєчасно готується до майбутніх подій, не любить запізнюватись. Свої речі, кімнату, себе намагається утримувати в цілковитому порядку. Усе планує заздалегідь. Старанна. Мова виразна. Чіткі й точні фрази.

### ***3.2.2. Приклад ірраціональності у поведінці***

Людина прагне постійно мати можливість вибору. Байдужа до організованості, особливо нав'язаної зі сторони. Не любить готувати звіти, доповіді. Не дуже переживає, щоб встигнути до призначеного терміну. “Творчий” безлад у кімнаті та речах. Не любить обмежувати себе рамками й термінами. Безпосередня. Майстерно маніпулює своєю мовою. “Розбавлені” другорядними словами фрази.

### ***3.2.3. Приклад інтровертної людини***

Як правило, багато часу розмірковує над ідеями або проблемами. У новій ситуації поводить себе обережно. Надто переймається щодо того, як спілкуватися з оточуючими, часто відчуває потребу в самотності. Підтримує стосунки з невеликою кількістю людей. Боляче реагує й тяжко переживає негативні контакти. Стримана, сором'язлива, почувається скутою під час спілкування. Існує у відносному вакуумі, часто невпевнена в собі.

### ***3.2.4. Приклад екстравертної людини***

Швидко орієнтується, реагує на дії в новій ситуації. Легко й ефективно взаємодіє з оточуючими, любить спілкуватися. Має багато друзів, знайомих. Для неї краще негативні контакти, ніж цілковита відсутність уваги. Під час спілкування виявляє увагу, ентузіазм, експресивність. Часто користується підтримкою оточуючих і отримує їх позитивні оцінки.

Чотири функції, що розглядаються нижче (логіка, етика, сенсорика, інуїція), мають у соціоніці графічні позначення. Причому оскільки кожна з цих функцій може мати більш інтровертний або екстравертний характер прояву, то умовно інтровертна функція матиме чорну позначку, а екстравертна — білу. Нижче, поряд з відповідними назвами функцій, показано їх графічні позначки.



### **3.2.5. Приклад людини із сильною логікою (□, ■)**

Якщо таку людину просять зробити що-небудь незрозуміле, то вона зазвичай задає запитання: “Для чого?” і “Чому?”. Орієнтована на практичну і раціональну взаємодію зі світом. Нечутлива до несприятливого психологічного клімату. Не любить, коли її торкаються, має проблеми із проявом симпатії в такий спосіб. Контролює й приховує свої почуття, емоції проявляє рідко.

Справляє враження стриманої та захищеної.

□ Це позначка екстравертної, абстрактної логіки, яка відповідає більшій схильності до абстрактних (математичних, наприклад) уявлень, аналітичної роботи з інформацією, побудовою оптимальних структур тощо.

■ Це позначка інтровертної, ділової логіки, яка відповідає більшій схильності та вмінню виконувати конкретну справу, ефективності, доцільності, відчуттю технології, послідовності дій.

### **3.2.6. Приклад людини із сильною етикою (⊐, ⊑)**

Якщо просять зробити що-небудь незрозуміле, то, як правило, цікавиться: “Для кого?” Орієнтована на людей, чутлива до психологічного клімату, до настроїв і проблем оточуючих. Із задоволенням реагує на фізичний контакт, лагідна, чутлива. Не приховує емоцій, може розповісти про своє емоційне самопочуття. Тим, хто її оточує, видається чутливою та ранимою людиною.

⊐ Позначка екстравертної етики. Характеризує більшу цікавість до стосунків між людьми, прояви гуманізму, доброго відчуття різних відтінків почуттів у відносинах: симпатії — холодності, любові — ненависті тощо.

⊑ Позначка інтровертної етики — етики емоцій. Відповідає прояву енергійності, характеризує людину, яка часто перебуває у збудженому стані, але вміє адекватно проявити це через свої емоції, передати енергію іншим людям.

### **3.2.7. Приклад сенсорної людини (○, ●)**

Конкретна у поведінці та поглядах на життя. Подобаються книги (звіти, доповіді) з великою кількістю фактів і дій. Віддає перевагу новим подіям порівняно з уже відомими. Сприймає речі за прямим призначенням. Відносно спокійна в разі раптової зміни планів.

Орієнтована на те, що відбувається в теперішньому часі (тут і зараз). Як правило, має стійку самооцінку. У поведінці самостійна, у дружбі стабільна.

○ Це “біла” сенсорика підкреслює, що в людини більше розвинене відчуття гармонії (кольорів, просторових форм, пропорцій), краси, а також зручності та самопочуття.

● “Чорна” сенсорика підкреслює в людині схильність до прояву вимогливості, вольових якостей, активної позиції та дій з метою заволодіти навколишнім простором, здобути відповідний соціальний статус.

### ***3.2.8. Приклад людини із сильною інтуїцією (△,▲)***

Любить фантазувати, мріяти. Подобаються вигадані історії й фантастика. Може насолоджуватися вигадкою, яку чула багато разів. Схильна вигадувати нові види застосування речей. Порушення домовленості сприймає хворобливо. Орієнтована на майбутнє, має низьку самооцінку, як правило ранима. У поведінці часто копіює уявний ідеал. У дружбі віддана, може також сильно ненавидіти.

△ Ця позначка характеризує більшу розвиненість передчуття, здатність прогнозувати, бачити події в динаміці, у розвитку, а також можливу схильність до фантазій та містики.

▲ “Чорна” інтуїція підкреслює здібності оцінювати внутрішній зміст, потенційні можливості людини чи груп людей в їхній взаємодії або можливості використання інших об’єктів.

Якщо прочитавши ці приклади, ви без особливих утруднень побачите суттєву різницю між описами і зможете обрати з кожної пари один, який найбільш характерний для вашої типової поведінки, то можна вважати, що свій соціотип ви майже визначили і що він досить яскравий. В іншому разі варто звернутись до відповідної літератури з більш деталізованими описами та тестами [4; 5; 22; 25]. Так звані яскраві, або контрастні, соціотипи трапляються не часто, приблизно в одного-двох з десятих людей. Тому якщо ви прагнете пізнати себе глибше, то слід звернути увагу на ті альтернативні пари функцій в описах, де ваш вибір недостатньо впевнений (близько 50 % на 50 %). Як показує наш досвід, з часом, якщо людина вдумливо і творчо попрацювала з літературою, вона починає адекватніше розуміти (або відчувати), яка з двох альтернативних соціонічних функцій для неї більш прийнятна, комфортна і тому переважає в її поведінці.

Тепер розглянемо на прикладі, як сформувати назву соціотипу, якщо всі чотири альтернативи визначено. Наприклад, ви віддали перевагу раціональності, інтровертності, логіці та інтуїції. Тоді ваш соціотип має назву “логіко-інтуїтивний інтроверт” (ЛІІ = □ ▲). Альтернативні функції — логіку та етику — вважають раціональними, тому вони завжди стоять на першому місці в назві раціонального соціотипу. Відповідно альтернативні функції — сенсорику та інтуїцію — вважають ірраціональними, і вони завжди стоять на першому місці в назві ірраціонального соціотипу. На другому місці в назві стоїть відповідно та з функцій, яка залишилась: у “раціонала” — ірраціональна функція (сенсорика або інтуїція), а в “ірраціонала” — раціональна функція (логіка або етика). Це правило впливає з принципу необхідної збалансованості психіки людини, який висунув Карл Густав Юнг. На третьому місці назви соціотипу завжди стоїть його “вертність”: інтроверт або екстраверт — залежно від наданої вами переваги відповідній альтернативі.

Друге правило принципу збалансованості: дві найрозвиненіші функції (перша й друга), використані в назві соціотипу, повинні мати різну “вертність”.

Наприклад, якщо обрані альтернативи: ірраціонал, екстраверт, етик сенсорик, то назвою відповідного соціотипу буде “сенсорно-етичний екстраверт” (СЕЕ = ● ⊔).

### ***3.2.9. Модель соціотипу людини***

Існують дві основні моделі соціотипу людини: модель Юнга та модель Аугустінавічуте (далі — модель “Ю” та модель “А”) [25, с. 48, 151]. Інтертипні відносини розглянемо, застосовуючи модель “Ю”, як більш наочну й просту для розуміння. За цією моделлю людська поведінка в соціумі є результатом дії чотирьох інформаційних каналів зв’язку.

**Перший канал** найпотужніший, за аспектами (функціями) цього каналу людина отримує найоб’єктивнішу та найповнішу інформацію. Думки, знання та зміст діяльності людини часто залежать саме від функції, розміщеної в першому каналі.

**Другий канал** називають “продуктивний”, або “творчий”. Він відображає “технологію” або найхарактерніший спосіб дій людини. Це форми активної поведінки, способи такої взаємодії із зовнішнім, зокрема людським, середовищем, які реалізують знання та вміння, що накопичені за функцією першого каналу.

**Третій канал** людина усвідомлює як найслабшу функцію, яка заважає бути в злагоді з людьми та й із самим собою. Здібності за аспектами функції цього каналу людині не вдається розвинути, спроби їх вдосконалити, як правило, невдалі й залишають неприємні спогади. Тому будь-який тиск у цій сфері людина сприймає досить хворобливо. Функція, розміщена в цьому каналі, є вразливою, ото ж і зовнішнє вторгнення за її аспектами сприймається як небажане втручання. Саме тому третій інформаційний канал називають ТНО (точка найменшого опору), або больовою точкою.

**Четвертий інформаційний канал** називають сугестивним, тому що людина після отримання відповідної до аспектів цього каналу інформації може піддаватися навіюванню. Ця функція найслабша з чотирьох, людина потребує по ній допомоги, бо сама за її аспектами майже не орієнтується. На рівні свідомості людина, як правило, не виявляє особливої зацікавленості до відповідної інформації або допомоги. Але коли така допомога надходить, з'являється відчуття комфорту й вдячності до партнера.

У моделі “Ю” функції третього та четвертого каналів завжди мають таку саму “вертність”, а отже, і колір, як “вертність”, і колір функції другого каналу.

Якщо обидва партнери мають у першому каналі такі сильні функції, як у партнера в найслабшому четвертому, то своїми природними діями вони компенсують слабкість партнера — такі симетричні інтертипні відносини називають дуальними (рис. 6).

Інформаційний вплив другого каналу на третій — точку найменшого опору — не є болючим, тому що “вертність” цих каналів протилежна.

Етико-сенсорний екстраверт є повним доповненням (дуалом) логіко-інтуїтивного інтроверта.

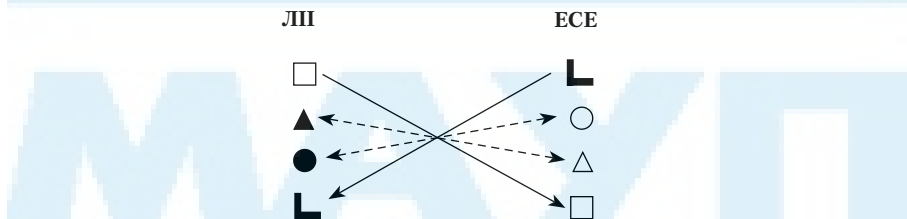
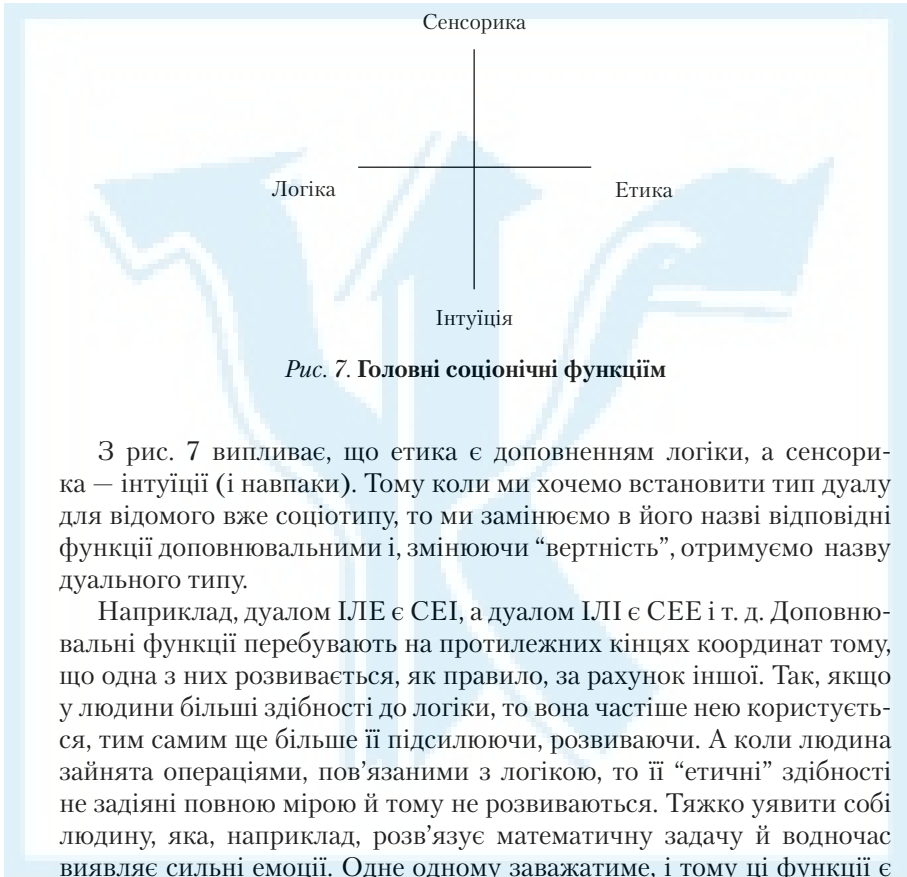


Рис. 6. Дуальні відносини між ЛП та ЕСЕ

На рис. 7 зображено осі головних соціонічних функцій. Рациональна вісь: логіка — етика; ірраціональна вісь: сенсорика — інтуїція.



*Рис. 7. Головні соціонічні функціям*

З рис. 7 випливає, що етика є доповненням логіки, а сенсорика — інтуїції (і навпаки). Тому коли ми хочемо встановити тип дуалу для відомого вже соціотипу, то ми замінюємо в його назві відповідні функції доповнювальними і, змінюючи “вертність”, отримуємо назву дуального типу.

Наприклад, дуалом ІЛЕ є СЕІ, а дуалом ІЛІ є СЕЕ і т. д. Доповнювальні функції перебувають на протилежних кінцях координат тому, що одна з них розвивається, як правило, за рахунок іншої. Так, якщо у людини більші здібності до логіки, то вона частіше нею користується, тим самим ще більше її підсилюючи, розвиваючи. А коли людина зайнята операціями, пов’язаними з логікою, то її “етичні” здібності не задіяні повною мірою й тому не розвиваються. Тяжко уявити собі людину, яка, наприклад, розв’язує математичну задачу й водночас виявляє сильні емоції. Одне одному заважатиме, і тому ці функції є альтернативними, так само сенсорика є альтернативною функцією інтуїції. Так, здатність передбачати розвиток подій або приховані здібності іншої людини (функції інтуїції) потребує відсторонення від того, що відбувається навколо, — від “тут і зараз”, зменшуючи можливість помічати, наприклад, деталі одягу та зовнішності оточуючих людей або здійснювати на них вольовий вплив, демонструючи свою сильну позицію. Усі деталі зовнішнього світу немов би відступають на другий план, бо заважають інтуїту концентрувати увагу на своїх

передчуттях, які от-от підкажуть відповідь на проблемне питання. Яскраву аналогію цьому можна знайти в техніці. Наприклад, щоб виділити слабкий сигнал далекої радіостанції, у радіоприймачах застосовують фільтрацію інших сигналів, які розглядають як завади корисному сигналу. А в телескопах застосовують охолодження елементів приймача, щоб зменшити рівень шумів, бо інакше на їх фоні не можна виявити слабкий сигнал далекої зірки.

Чи не нагадує це роль медитації, коли після ефективного відпочинку людина стає інтелектуально сильнішою, або після аутотренінгу — наприклад, розслаблення спортсмена перед тим, як кинути всі сили задля перемоги.

Тому, частіше застосовуючи свої більш сильні від природи функції, ми залишаємо без тренування інші функції — за все треба платити. І це можна розглядати як найкращі інвестиції у свій розвиток, тому що саме за аспектами сильних функцій можна максимально реалізувати творчий потенціал особистості.

Для прикладу наведемо інформацію щодо сильних і слабких типових рис інтуїтивно-логічного екстраверта (ІЛЕ, або ЕНТР), які скоріш за все можуть проявлятися в його діяльності [11].

#### 1. Сильні сторони.

Такі люди виявляють винахідливість і здібність до імпровізації.

Працюють краще, якщо цікаві завдання слідують одне за одним.

Можуть запалювати аудиторію натхненною мовою та утримувати її увагу цікавими повідомленнями. Добре проявляють себе під час проведення об'єктивного аналізу. Упевнені в собі й можуть працювати практично скрізь, де їм хочеться.

#### 2. Слабкі сторони.

Такі люди, завершивши етап творчого розв'язання проблем, схильні втрачати інтерес до справи. Стикаються з труднощами, якщо їм доводиться опрацьовувати деталі проекту. Не люблять операцій, що повторюються, рутинної роботи і можуть ухилятися від заведеного порядку. Під час розмови часто перебивають співбесідника; можуть переоцінювати себе та свої здібності. Бувають необов'язковими, можуть інколи підводити інших.

Дуальні інтертипні відносини є симетричними. Таких (симетричних) відносин у соціоніці дванадцять: дуальні, активації, дзеркальні, напівдуальні, родинні, ділові, міражні, квазітотожні, тотожні, повної протилежності, суперего, конфліктні.

Вони розміщені в порядку зменшення відчуття комфортності партнерів при взаємодії за умовною шкалою балів комфортності відносин між соціотипами. Крім симетричних інтертипних відносин, є два види несиметричних: ревізії та соціального замовлення. Вважають, що соціотипи — ревізор і передавач замовлення — почувуються деякою мірою краще, ніж підревізійний та приймач замовлення.

Якщо соціотипи реальних або потенційних партнерів визначено, то за допомогою табл. 3 можна визначити вид інтертипних відносин між ними.

Спочатку треба знайти в лівому стовпчику свій тип, а у верхньому рядку — тип партнера. На перетині стовпчика і рядка буде вид відносин, що відповідає на запитання: ким для мене є партнер цього типу особистості.

Таблиця 3

### Відносини між соціотипами

	ILE	SEI	ESE	LII	EIE	LSI	SLE	IEI	SEE	ILI	LIE	ESI	LSE	EII	IEE	SLI
ILE	Т	Д	А	З	п	р	д	м	се	пп	квт	К	П	Р	ро	пд
SEI	Д	Т	З	А	р	п	м	д	пп	се	К	квт	Р	П	пд	ро
ESE	А	З	Т	Д	ро	пд	П	Р	квт	К	се	пп	д	м	п	р
LII	З	А	Д	Т	пд	ро	Р	П	К	квт	пп	се	м	д	р	п
EIE	П	Р	ро	пд	Т	Д	А	З	п	р	д	м	се	пп	квт	К
LSI	Р	П	пд	ро	Д	Т	З	А	р	п	м	д	пп	се	К	квт
SLE	д	м	п	р	А	З	Т	Д	ро	пд	П	Р	квт	К	се	пп
IEI	м	д	р	п	З	А	Д	Т	пд	ро	Р	П	К	квт	пп	се
SEE	се	пп	квт	К	П	Р	ро	пд	Т	Д	А	З	п	р	д	м
ILI	пп	се	К	квт	Р	П	пд	ро	Д	Т	З	А	р	п	м	д
LIE	квт	К	се	пп	д	м	п	р	А	З	Т	Д	ро	пд	П	Р
ESI	К	квт	пп	се	м	д	р	п	З	А	Д	Т	пд	ро	Р	П
LSE	п	Р	д	м	се	пп	квт	К	П	Р	ро	пд	Т	Д	А	З
EII	р	п	м	д	пп	се	К	квт	Р	П	пд	ро	Д	Т	З	А
IEE	ро	пд	П	Р	квт	К	се	пп	д	м	п	р	А	З	Т	Д
SLI	пд	ро	Р	П	К	квт	пп	се	м	д	р	п	З	А	Д	Т

Позначення: П — передавач, п — приймач, Р — ревізор, р — підревізійний, Т — тожні, Д — дуальні, А — активації, З — дзеркальні, д — ділові, м — міражні, се — суперерего, пп — повна протилежність, квт — квазітожні, К — конфлікт, ро — родинні, пд — напівдуальні.

Якщо ваш соціотип, наприклад, SLE (сенсорно-логічний екстраверт), а соціотип вашого партнера — ЕІІ (етико-інтуїтивний інтроверт), то на перетині рядка SLE й стовпчика ЕІІ ви побачите букву К, яка відповідає конфліктним відносинам цих двох типів.

Комфортність взаємодії двох соціотипів можна визначити за умовною шкалою балів комфортності інтертипних відносин (табл. 4).

Найнижчий бал комфортності (–8) мають конфліктні відносини.

Таблиця 4

**Бали комфортності відносин між соціотипами**  
(Вид відносин – бал)

Д	Дуальні	8	К	Конфліктні	–8
А	Активації	7	се	Суперего	–7
З	Дзеркальні	6	Р, р	Ревізія	–5, –6
пд	Напівдуальні	5	пп	Протилежність	–4
ро	Родинні	4	Т	Тотожні	–3
д	Ділові	3	квт	Квазітотожні	–2
м	Міражні	2	П, п	Замовлення	+1, –1

Для несиметричних відносин: Р – ревізор, р – підревізійний, П – передавач замовлення, п – приймач замовлення.

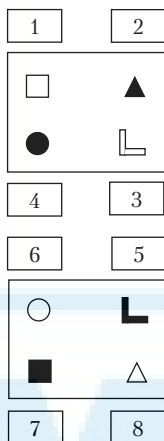


Рис. 8. Модель “А” соціотипу ЛІІ

Іншим досить простим способом визначення виду інтертипних відносин є застосування моделі “А” (рис. 8).

Перші чотири функції моделі відображають нашу свідомість (1, 2, 3, 4 – кільце свідомості, або ментальне кільце).

Друга четвірка функцій відображає нашу підсвідомість (5, 6, 7, 8 – кільце підсвідомості, або вітальне кільце).

Модель будується за таким правилом: третя функція є доповнювальною до першої та має такий самий колір; четверта функція є доповнювальною до другої й має такий самий колір.

Вітальне кільце є негативним відбитком ментального кільця при його обертанні навколо горизонтальної осі.

Розглянута вище модель “Ю” складається з функцій 1, 2, 4 і 5 моделі “А”.



Побудувавши модель одного із партнерів, наприклад ЛПІ, треба знайти в ній першу та другу функції з моделі другого партнера.

Наприклад, це соціотип ЕСЕ (L O). Знаходимо на моделі ЛПІ відповідні (першу та другу) функції соціотипу ЕСЕ — це будуть п'ята і шоста функції вітального кільця соціотипу ЛПІ.

Умовно проводимо стрілку від п'ятої функції до шостої і за рис. 9 визначаємо, на який вид відносин ця стрілка вказує. Як бачимо, це дуальні відносини.

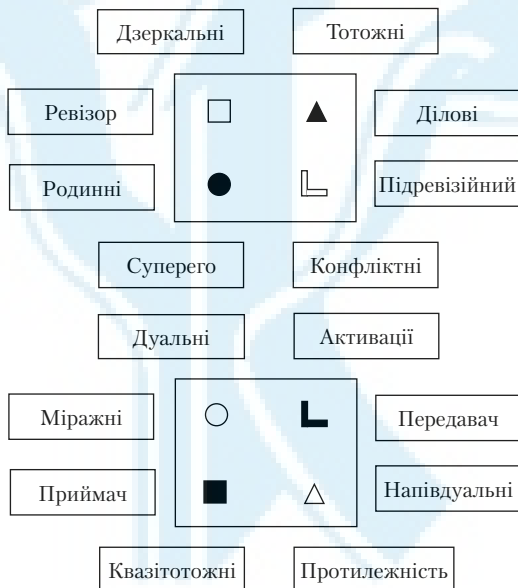


Рис. 9. Схема для визначення виду інтертипних відносин (відповідає на запитання “Хто цей соціотип для мене?” (у цьому разі для ЛПІ))

Треба запам'ятати, що стрілка вказує на відповідь — ким є цей соціотип для того соціотипу, модель якого зображена. Наприклад, якщо стрілка вказуватиме з четвертої функції на першу, то це буде ревізор: для ЛПІ ним є соціотип СЛЕ (● □).

Отже, вписуючи у прямокутники позначки функцій ментального й вітального кільця будь-якого з відомих шістнадцяти соціотипів і знаходячи позначки перших двох функцій того соціотипу (партнера),

вид відносин з яким нас цікавить, ми визначаємо відповідну назву — на неї вказує умовна стрілка, напрям якої від позначки другої функції до позначки першої функції партнера.

Тепер, добираючи потенційних членів колективу за спільними моральними цінностями, мотивацією на досягнення цілей фірми, кваліфікацією та іншими факторами розглянутої вище моделі, ми можемо також урахувати прогноз за їхніми інтертипними відносинами.

Звичайно, можна було б обирати лише два соціотипи, які мають дуальні відносини. Але соціальні технології підказують, що для кращого виконання комплексу робіт потрібні люди, яким притаманні такі соціальні ролі, які найбільше підходять для здійснення певних видів робіт (або їх етапів).

Формування (конструювання) злагодженого колективу нагадує певною мірою приготування смачної страви. Усім відомо, щоби борщ вийшов вдалим, до нього треба додати необхідну кількість складових і суворо дотримуватись технології приготування. Так і при добірї персоналу в групу: люди мають складати гармонійний ансамбль і кожний в ньому повинен добре виконувати свою певну роль. На жаль, інструкції у цій справі не гарантують успіху. У таких складних справах роль науки та рівень знань виконавця мають доповнюватись мотивацією до професійної діяльності й природним талантом. Тому можна впевнено стверджувати, що управління персоналом — це і наука, і мистецтво одночасно.

### **3.3. Соціальні ролі малих груп**

Як зазначалося, кожній людині притаманна певною мірою та чи інша соціальна роль і схильність до відповідної діяльності. Чим краще розгледить фахівець з управління персоналом у кожному новому працівникові його соціальний тип і силу прояву цього типу — його контрастність, тим імовірнішою стає можливість доручити йому саме таку роботу та виконання такої соціальної ролі в групі, до яких він найбільше підходить і має найбільшу мотивацію. У такий спосіб можна формувати малі групи під характерні для них види робіт, ураховуючи їх природну групову мотивацію, дух групи.

У сформованих в такий спосіб групах адаптація нових членів групи може відбуватися набагато швидше (місяці замість років), а потенціали членів групи будуть значною мірою взаємопов'язані, що підви-

ще ефективність взаємодії всередині групи. Інформаційні фільтри членів такої групи взаємоузгоджені й налаштовані на інформацію, характерну для духу інтертипних відносин такої соціальної конструкції.

Відомі шістнадцять соціотипів людини утворюють чотири групи по чотири соціотипи в кожній, їх називають квадрами [4, 22]. Кожна з квадрат схильна займатись характерною для духу квадрати діяльністю. Існують й інші варіанти поєднання соціотипів, які можна застосовувати для формування груп цільового призначення. Для прикладу розглянемо саме малі групи, які сформовані з квадрат. Послідовність переліку соціотипів у наведеній вище табл. 3 відповідає складу квадрат:

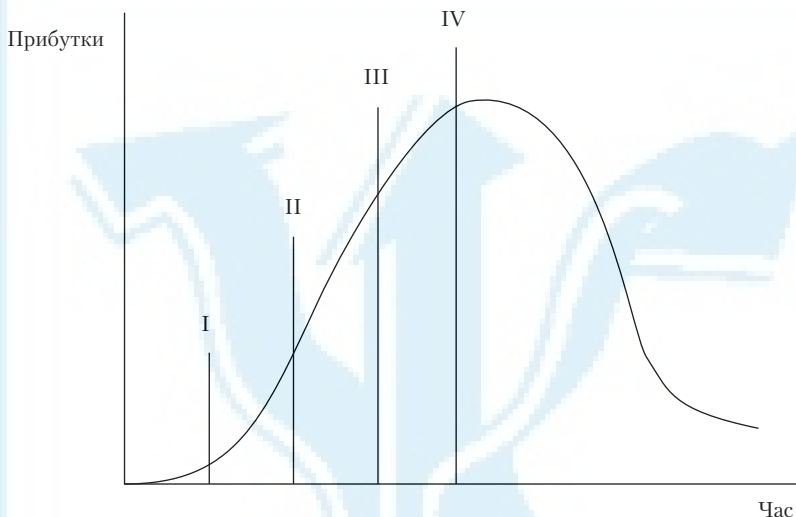
- першої — ILE, SEI, ESE, LII;
- другої — EIE, LSI, SLE, IEI;
- третьої — SEE, ILI, LIE, ESI;
- четвертої — LCE, EII, IEE, SLI.

Як видно з таблиці, у квадрах завжди існують такі інтертипні відносини: Д — дуальні; А — активації; З — дзеркальні. Якщо у квадраті з'являться два чи більше однакових соціотипів, то між ними утворюються тотожні (Т) відносини. Як свідчить таблиця комфортності відносин, саме три основних види квадратальних відносин мають вищу комфортність порівняно з іншими видами інтертипних відносин.

Тому професійно підібрані квадрати, як правило, є згуртованими колективами. Але оскільки поєднання сильних і слабких сторін психіки в соціотипів різних квадрат суттєво різняться, то й дух кожної квадрати, її націленість на певний вид діяльності також різні. Це проявилось в назвах квадрат, які їм дали соціоніки — спеціалісти із соціальної інформатики. Так, першу квадрат можна назвати “розробники-винахідники”, другу — “впроваджувачі-дослідники”, третю — “впроваджувачі-реформатори”, четверту — “впроваджувачі вищих стандартів якості”. Якщо розглядати відому з науки прогнозування розвитку технологій так звану S-криву (рис. 10), то на ній можна побачити й певні типові етапи освоєння нової продукції. Причому такі самі етапи протягом життєвого циклу проходять й інші об'єкти людської діяльності: послуги, винаходи, фірми, функціональні групи людей тощо. Розглянемо кожний з чотирьох етапів через призму характерної для квадрат діяльності [6, с. 85].

Перший етап — розробка нового продукту (пристрою, послуги, технології тощо). Починати треба з нуля: пошук і вивчення світових досягнень в обраному напрямі, генерація нових ідей, підходів. На таку

діяльність найбільш налаштована перша квадра — у цьому полягає її дух, її мотивація, інформаційна сумісність її членів. Ця діяльність закладає програму подальшої роботи інших квадрантів, діяльності фірми.



**Рис. 10. Етапи освоєння нової продукції:**

- I — розробка нової продукції та початок дослідної реалізації;
- II — етап упровадження дрібносерійного виробництва; III — етап упровадження багатосерійного виробництва; IV — етап удосконалення продукції, запущеної у виробництво

На першому етапі економічної віддачі від робіт немає доти, доки не починається дослідне впровадження, яке в разі успішної розробки (саме такий варіант тут розглядається) починає давати перші, поки що незначні, прибутки. Далі перша квадра поступово передає естафету другій квадранті для здійснення “промислового” впровадження — це етап реалізації. Тому основна діяльність другої квадранті — це реалізація.

Якщо на цьому етапі прибутки зростають пропорційно до нарощування обсягів упровадження (виробництва), далі відбувається перехід до широкого впровадження, що, як правило, потребує вдосконалення і продукту, і технології. Це відображає дух третьої квадранті — корекція розвитку.

На етапі переходу основної діяльності від другої до третьої квадри роботу першої квадри рекомендується починати з розробки нового покоління виробів, пошуку нових ідей і технологій, які дають змогу впровадити ці нові розробки тоді, коли прибутки від реалізації попереднього виробу суттєво зменшуватимуться через його моральне старіння й вихід на ринок більш досконалих виробів конкурентів (фінал четвертого етапу). Завдяки такій передбачливості можна уникнути економічних “провалів” у діяльності фірми та гармонічно, згідно з природними циклами розвитку та старіння, своєчасно передати естафету тій квадрі, діяльність якої на даному етапі життєво важлива для фірми в перспективі.

Третя квадра переглядає результати роботи другої квадри в напрямі розвитку як технологій, так і виробу задля масштабного впровадження й отримання максимально можливих прибутків.

Через деякий час (залежно від динаміки розвитку науково-технічного прогресу) темпи зростання прибутків починають зменшуватися. Аби підтримувати рівень прибутків якнайдовше на належному рівні, потрібна скрупульозна праця виконавців — координаторів зусиль колективу в напрямі використання всіх потенційних можливостей утриматися “на плаву”. Це відповідає духу четвертої квадри — координаторів зусиль в умовах налагодженого процесу виробництва та взаємодії із зовнішнім середовищем. Їхнє завдання — запобігти економічному спаду до початку впровадження нової перспективної розробки, а саме результату роботи першої квадри.

Далі життєвий цикл повторюється, але на новому, вищому, рівні розвитку науково-технічного прогресу.

Отже, розглянувши *S*-криву загального розвитку, можна визначити соціальні ролі окремих груп на кожному з етапів цього розвитку і зробити висновок щодо розподілу соціальних ролей малих груп типу “квадра”:

- 1) перша квадра — програма, генерація та розробка нових ідей;
- 2) друга квадра — реалізація програми;
- 3) третя квадра — критика та корекція реалізованого;
- 4) четверта квадра — координація зусиль і доведення реалізованих ідей до вищих стандартів.

Усередині кожної квадри кожен соціотип має схильність до виконання відповідної роботи в душі соціальної ролі цієї квадри [16, с. 132]:

I	II	III	IV	← КВАДРИ
ILE	EIE	LIE	IEE	← ПРОГРАМА
ESE	SLE	SEE	LSE	← РЕАЛІЗАЦІЯ
LII	IEI	ILI	EII	← КОРЕКЦІЯ
SEI	LSI	ESI	SLI	← КООРДИНАЦІЯ

Існують й інші поєднання соціотипів, які утворюють малі групи зі своїми характерними властивостями, наприклад діада, тріада, квадрат, октава. Детальніший соціонічний аналіз відносин усередині малих груп див. у книзі київського соціоніка О. Б. Слинька [22].

Але ще й досі не розроблено науково обґрунтованої методики оцінки якості методів і тестів для визначення типів людей з метою ефективного прогнозування інтертипних відносин між ними.

Ми зробили перший крок у цьому напрямі (див. додаток).

Якщо нам вдалося зрозуміти вплив окремих типових властивостей соціальної поведінки працівників на підсилення їхньої взаємної мотивації, оцінити деякі показники спільної діяльності людей у групах і засвоїти принципи синтезу груп з бажаними властивостями, то ми на правильному шляху до оволодіння соціальними технологіями в управлінні персоналом.

### **3.4. Соціальна синергія — основа творчої реалізації колективного розуму**

Тривалий час ми жили в суспільстві з подвійною мораллю як нормою життя. Це стало для більшості людей звичкою, яка корисна, бо за її допомогою можна пристосовуватись до широкого спектру обставин, не обтяжуючись моральними принципами. Але за такої соціальної “технології”, що породжує недовіру партнерів, неможливо створити творчий колектив з високою ефективністю реалізації групового інтелекту. Висока мораль відкриває не лише нові можливості в конструюванні синергічних груп (колективів з резонансом зусиль), а й веде до щасливішого життя загалом — бо моральна людина перебуває в природнішму стані.

Мабуть, першим у світі, хто зміг передбачити синергетичний ефект у соціальних системах, був російський учений О. О. Богданов (1873–1928). В його фундаментальній праці стверджується, що сутність кожного природного явища (і соціального також) слід розкривати з точки зору його організації. Організаційний комплекс автор

визначає на основі принципу “целое больше суммы своих частей”. І далі він стверджує, що чим ціле більше від суми своїх частин, тим краще воно організоване [2].

О. Богданов також передбачив “старіння” організаційних систем, зауваживши у своїй праці, що в разі негативного впливу зовнішнього середовища частіше руйнуються системи менш гнучкі, які через солідний вік (а в наш час, як правило, через розростання бюрократії) вже не спроможі провести потрібний для пристосування позитивний та негативний “підбір” (відбір). А саме такий “підбір” у сукупності, на його думку, охоплює усю динаміку світового розвитку. При системній консолідації відбір зміцнює стійкі зв’язки та руйнує, викидає із системи нестійкі та випадкові елементи, які не зміцнюють цілого. У такий спосіб система консолідується. Але із зростанням кількості взаємодіючих людей у групі знижується коефіцієнт корисної дії (ККД) окремого члена групи. Так, зі збільшенням кількості членів групи від одного до семи ККД знижується від 100 до 56 %. Це красномовно говорить про те, що без покращення організованості системи, тобто без розробки і застосування ефективних соціальних технологій, продуктивність групової роботи швидко зменшуватиметься із зростанням кількості взаємодіючих людей.

Цілоком логічно припустити, що такий “колектив” скоріше “старітиме”, а ймовірність його раннього розпаду зростатиме. Життєвий цикл групи успішно відображається відомою S-кривою і застосовується (як зазначалося вище) для відображення часового циклу розробки та впровадження нових технологій. Постає закономірне запитання: “Як продовжити активний період життя вдало сформованої (щодо моральної, соціально-психологічної та професійної сумісності) групи?”

Виходячи з розглянутих вище групових цінностей, слід застосовувати таку спеціалізацію, яка б базувалася на формуванні груп із виразним рольовим духом.

Особливо важливо допомогти розвитку та реалізації інтелекту кожної людини в умовах застосування колективного розуму.

Щоб пришвидшити перехід суспільства на вищий рівень інтелектуальної взаємодії, йому треба дати позитивний приклад.

Таким прикладом можуть стати наукові парки — нові форми взаємодії людей, їхньої колективної творчої самореалізації, збудовані на ефекті соціальної синергії. Але щоб досягти стійкого ефекту синергії у творчій діяльності групи людей, недостатньо покладатись лише на

інтуїцію менеджера, тут потрібно розробити нові соціальні технології професійного клірингу (оптимального притирання людей у робочій групі). Такі технології розробляються в деяких розвинених країнах, і в кожній з них вони мають свої особливості, як і система менеджменту.

Ці особливості — у використанні рис менталітету свого народу, у врахуванні типів людей та їх акцентуацій\* [28].

Високий професіоналізм окремих виконавців — це ще не гарантія високої ефективності їхньої взаємодії.

На жаль, у напрямі теорії конструювання творчих колективів ми маємо лише кілька окремих праць, які не супроводжуються прикладами успішної перевірки гіпотез на практиці\*\*.

Можна сподіватись, якщо врахування ступенів моральності за Л. Кольбергом [19] в американському суспільстві дає позитивні результати, то аналогічні процедури в українському (більш духовному) суспільстві дадуть відповідно ще кращі результати.

Системний підхід до формування творчих колективів має містити в собі крім професійних ще й моральні, соціонічні та соціально-психологічні критерії та процедури їх вимірювання. Те, що професіоналізм без урахування моральності може відігравати негативну роль, показано в [24].

Переконливі результати отримано також у НВО “Концерн-Електрон” у Львові, де встановлено, що врахування моральних критеріїв сумісності працівників збільшує збіг прогнозних та експертних оцінок.

Отже, можна рекомендувати морально-соціонічний підхід до формування груп із соціальною синергією. Додатковий позитивний ефект можна отримати, урахувавши природну динаміку розвитку колективу та застосувавши методи теорії рішень винахідницьких задач для оптимізації складу творчих груп\*\*\*.

---

\* Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. — М.: Наука, 1989. — С. 205; Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях. — М.: Экономика, 1990. — С. 271.

\*\* Рейши Г. Морфология малых групп. — Л.: 1986. — 18 с. (рукопись); Шехтер Ф. Я., Кобринская Л. Н. Малые группы в соционике // Труды конференции “Соционика — целенаправленное формирование коллективов”. — Полтава, 1988; Гуленко В. В. Соціоніка. Інтертипні стосунки // Наука і суспільство — 1990. — № 6–9.

\*\*\* Альтшуллер Г. С., Злотин Б. Л., Зусман А. В., Филатов В. И. Поиск новых идей: от озарения к технологии // Закономерности развития коллективов. — Кишинев: Карта Молдовеняскэ, 1989. — С. 255–264.



Як показали деякі наші дослідження, велике значення для ефективної самореалізації особистості (у своєму соціотипі) має контрастність прояву цього типу. Наприклад, різниця оцінок під час тестування за альтернативними ознаками (раціональність — ірраціональність; екстравертність — інтровертність; логіка — етика; сенсорика — інтуїція) має бути щонайменше 40 %.

Такі типи називають контрастними, або харизматичними. Зауважимо, що інтертипні відносини між контрастними типами наближаються до соціонічного еталону, тобто стають виразнішими, аніж аналогічні відносини між типами зі слабо вираженою контрастністю. Тому соціальні ролі для контрастних типів мають максимально відповідати духу їх квадри та їх ролі у квадрі.

Якщо вам потрібен для виконання певної соціальної ролі харизматичний лідер — шукайте його серед харизматичних соціотипів. Відповідний синергетичний ефект у колективі можна збільшити у багато разів.

### **3.5. Перспективи застосування соціальної інформатики для управління персоналом в інформаційному суспільстві**

Ми розглянули деякі методи формування злагодженої команди в інформаційному суспільстві, яким поступово стають розвинені країни з ринковою економікою.

До інформаційних належать такі суспільства, де переважна кількість працездатного населення зайнята обробкою інформації та наданням відповідних послуг. За рахунок розвиненої автоматизації більшості виробничих процесів як у промисловості, так і в сільському господарстві зайнятість у них зменшується в десятки разів. Центр зайнятості зміщується в бік обробки та генерації нової інформації. При високопродуктивній роботі машин зростає потреба в інтелектуальній праці людей. За рахунок спеціалізації фахівців різко зростає в ціні вміння створювати можливості для їх ефективної співпраці — кооперації. В умовах інформаційного суспільства взаєморозуміння та ефективна взаємодія фахівців стають вагомим фактором успіху в конкуренції колективних інтелектів. Системне поєднання в управлінських технологіях соціально-психологічних та ідеологічних методів, характерних для організаційної культури, розвиватиметься дедалі інтенсивніше.

На думку Е. Роджерса, автора дифузної теорії, для досягнення пропагандистської мети треба, щоб про ваші ідеї дізналося 50 % населення.

Ці міркування щодо ідеологічного впливу на персонал фірми будуть такі: якщо 5 % персоналу фірми вдалося переконати, то можна вважати, що “процес пішов”. А за умов досягнення 20 % ефективності охоплення ідеєю “процес” зупинити неможливо.

Для поширення ідей дослідник вважав, що:

- дуже важливою є міжособистісна комунікація між людьми одного віку та соціальної групи;
- пропаганда, що виходить від керівних ланок, є неефективною;
- достовірність джерел інформації значною мірою визначає успіх.

Отже, взаємодія соціальних технологій і мистецтва впливу в управлінні персоналом розширює можливості творчої реалізації колективного розуму, поліпшує взаєморозуміння між людьми в напружених умовах конкуренції в інформаційному суспільстві.

### Питання для самоконтролю

1. Чому і як потрібно обмежувати кількість факторів впливу на якість взаємодії людей при формуванні групи?
2. Що дає знання структури базисних ознак особистості?
3. Чому інколи конфліктні типи можуть непогано співпрацювати, а дуальні – ні?
4. Принципи каскадного підходу в моделюванні.
5. Чи завжди вища кваліфікація краща за нижчу?
6. За якими правилами складають назви соціотипу?
7. Принцип дуальності соціотипів.
8. Що таке дух квадри?
9. Які ролі притаманні квадрам (на прикладі створення нового виду продукції)?

## СОЦІОНІЧНА МЕТРОЛОГІЯ (СОЦІОНІКОМЕТРІЯ)

### Метод перевірки гіпотез у сфері інтертипних відносин

Соціоніка — невідтверджена гіпотеза або наукове знання про можливість прогнозування людських відносин?

Додаток про метрологічний підхід до проведення соціонічного експерименту написаний з метою ознайомити із методом збирання та обробки наукових даних у такій галузі знань, як наука про інтертипні відносини — відносини людей, зумовлені соціальними типами особи, або типами інформаційного метаболізму (ТІМ). Такий підхід дає змогу експериментально визначати питому вагу впливу факторів (наприклад, тип характеру, темпераменту, соціотип тощо), спільна дія яких значною мірою визначає якість міжособистісних відносин.

У своїй праці “Теория интертипных отношений” (1980) Аушра Аугустінавічуте висловила гіпотезу про те, що типи людини визначають спектр інформаційного обміну між людьми й залежно від поєднання типів партнерів впливають на якість їхніх відносин.

Було визначено 14 видів відносин: від найкомфортніших — дуальних до найнеприємніших — конфліктних.

Нижче пропонується метод перевірки головної соціонічної гіпотези про можливість прогнозування якості людських відносин на основі знання відповідних соціотипів. На базі цього методу розроблено методику для практичної перевірки соціонічної гіпотези про існування шкали гармонійності інтертипних відносин (ІТВ).

За основу взято шкалу комфортності ІТВ, запропоновану С. Накрохіною. Методика побудована на визначенні низки фактичних оцінок комфортності ІТВ (за усередненими експертними оцінками відносин у парах ділових партнерів) і здійсненні кореляції з відповідними певному типу відносин балами у взятій за основу шкалі.

У ході попередніх досліджень було виявлено деякі фактори, що призводять до розкореляції даних (без їх урахування коефіцієнт кореляції (КК) практично дорівнював нулю).

Якщо  $КК = 0$ , це означає, що між прогнозованою соціонікою і фактичною комфортністю інтертипних відносин статистичного зв'язку не спостерігається.

Нетипові (особливі) якості особи в парі ділових партнерів часто впливали на оцінку відносин більше, ніж їхні типові властивості.

Виникло запитання, як відфільтрувати вплив випадкових особливих якостей від типових? Ми обрали шлях збільшення розміру вибірки (кількості пар), у цьому разі випадкові фактори взаємно зрівноважують один одного в міру збільшення масиву даних для кожного виду ІТВ. Звичайно, можна вибирати й інші варіанти фільтрування явно "акцентуєваних пар", зменшуючи в такий спосіб вплив несоціонічних факторів. Але для виконання такої процедури потрібно її добре обґрунтувати, формалізувати та технологічно відпрацювати. Тоді при меншій вибірці, очевидно, вдасться досягти кращого результату, тобто ближчого до теоретичного значення КК.

Анкета для опитування містила окрім простого тесту В. Мегедь і А. Овчарова [25, с. 197–198] багато запитань, за відповідями на які можна було судити і про ступінь відвертості під час оцінювання партнерами рівня конфліктності. Кожний з партнерів обирав одне з двох альтернативних тверджень тесту, "приміряючи" їх до себе і до свого партнера. Обробляли дані лише тих анкет, в яких обидва партнери визначили свої соціотипи.

Було опитано 254 пари, тобто 508 респондентів. Правильно заповнені анкети було отримано від 92 пар (184 анкети) і 58 окремих партнерів, тобто всього 242 анкети. За кількістю пар з певним видом відносин перші місця зайняли:

конфлікт – 32 пари (!);

замовлення – 27 пар;

ревізія – 26 пар.

Останнє і передостанні місця зайняли відповідно:

активації – 11 пар;

дуальні – 10 пар (!);

дзеркальні – 7 пар.

Мабуть, "соціонічна неграмотність" значною мірою впливає на дискомфорт, а отже, і на значну перевагу кількості некомфортних видів відносин (конфлікт, замовлення, ревізія) над більш комфортними (активації, дуальні, дзеркальні).

Серед чоловіків найчастіше були соціотипи ЛСІ (17%), ІЕЕ (15%), ЛСЕ (8%), серед жінок – ІЕЕ (17%), ЕІЕ (13%), ЕСЕ (9%).

Серед керівників частіше трапляються соціотипи ЛСЕ і СЛЕ, інші типи бувають значно рідше. На керівній роботі люди з іншими соціотипами довго не затримуються, очевидно спрацьовує соціально-психологічний відбір типів, аналогічний біологічному відбору видів за

Ч. Дарвіном. Для кількох видів ІТВ (конфлікт, замовлення, ревізія) можна говорити про статистичну достатність отриманих даних. Щоб отримати достовірніші дані за іншими ІТВ, потрібно збільшити вибірку приблизно до тисячі партнерських пар.

Проте експеримент досить чітко засвідчив наявність статистичного зв'язку між теоретичною (соціонічною) та експертною шкалами якості ІТВ.

Було отримано статистичні розподіли (частоти) соціотипів чоловіків і жінок, а також частоти конфліктів для різних видів інтертипних відносин.

Щоб оцінити якість соціонічного методу прогнозування ІТВ, пропонується такий підхід. Для обраної моделі відносин між соціотипами за результатами попередніх досліджень будують шкалу гармонійності відносин (наприклад, від +8 до -8 балів). Шкалу можна будувати на підставі отриманих розподілів частоти конфліктів (або кількості нереалізованих у сумісній діяльності цінностей – КНЦ) для пар певного виду ІТВ. Чим чіткіші межі між розподілами окремих видів ІТВ, тим надійніший прогноз, тим вищою можна вважати якість відповідного методу (рис. Д.1).

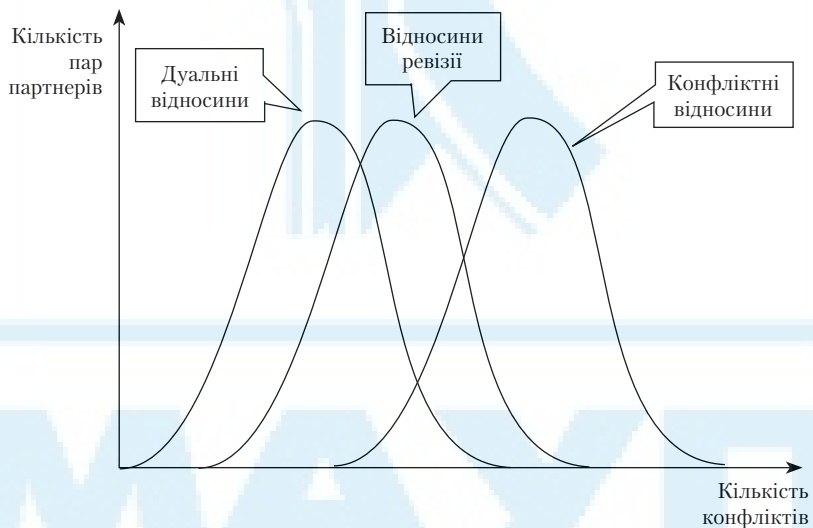


Рис. Д.1. Приклад розподілу конфліктності за видами інтертипних відносин

Який з методів можна вважати найкращим? Той, який стабільно забезпечує надійніше розділення видів ІТВ у зазначених координатах. Абстрактне визначення типів, не прив'язане до потреб людей практично (у тому числі метрологічно), навряд чи просуне соціоніку за межі суперечок про те, чия із численних гіпотез найкраща.

Тому для побудови шкали слід відбирати пари партнерів з яскравими соціотипами, визначеними за одною з прийнятих (краще тестових) методик; анкетуванням необхідно встановити рівень конфліктності кожної пари партнерів, прагнучи не допускати до експерименту пари з переважанням нетипової конфліктності. Спеціалісти, які визначали типи партнерів за різними методиками, будують гістограму прогнозної конфліктності для всіх пар, типи партнерів в яких вони визначили.

У кого із спеціалістів буде найвищий рівень збігу соціонічного прогнозу якості відносин (наприклад, некомфортності за КНЦ) з фактичною картиною конфліктності (тут рівень збігу пропонується визначати за допомогою відповідного коефіцієнта кореляції), у того методика визначення типів показала об'єктивно найкращий результат. Такий підхід, що ґрунтується на соціальній метрології, вважають науковим.

Цілом можливі результати з більшими значеннями КК, ніж результат у наведеному вище експерименті ( $КК = 0,4$  для  $p = 0,95$ ) із використанням досить простого тесту. У цьому разі ми можемо отримати еталонну соціонічну методику вищого класу, ніж запропонована. Прив'язка до інтертипних відносин, а не лише до соціотипів дає змогу досліджувати основну гіпотезу, від якої почалася соціоніка, — наявність й істотність для спільної діяльності людей інтертипних відносин. На наш погляд, плануючи науковий експеримент, потрібно одночасно розробляти методики збирання й обробки даних. Лише в цьому разі ми зможемо розраховувати на наукові результати, які можна зіставляти між собою, на яких можна будувати необхідні людям соціальні технології.

Щоб зменшити вірогідність невдачі, методику випробовували в пілотному дослідженні на десятипроцентній вибірці. Це виявилось дуже корисним.

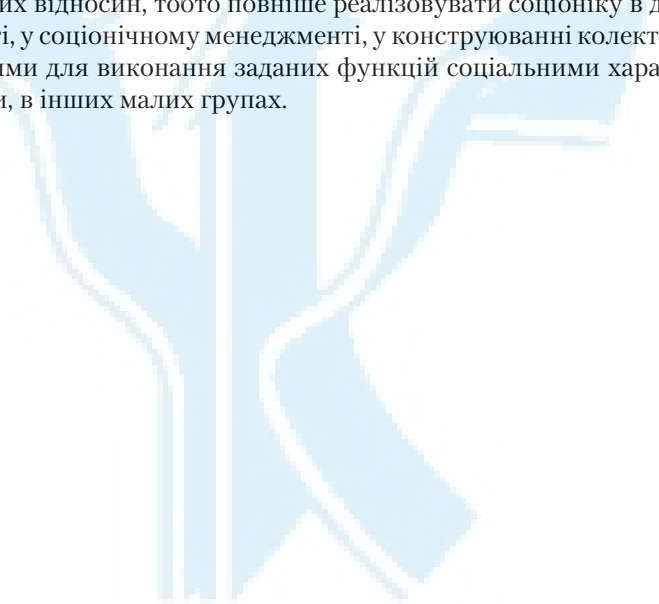
Таким бачиться метрологічне забезпечення соціонічного експерименту на даному етапі.

Одним із найважливіших завдань соціонічного експерименту є відпрацювання його метрології, тобто соціонікометрії, що дасть змо-

гу соціонікам не лише порівнювати свої результати, а й перевіряти гіпотези, удосконалювати об'єктивні методи визначення типів й накопичувати такі необхідні банки даних у різних регіонах України.

Єдність накопичуваних даних можна забезпечувати, створюючи стандартизовані, перевірені науковим експериментом методики.

Зрозуміло, що посилення на методику в цьому разі стає не лише правилом гарного тону, а й необхідністю. Цей шлях дасть змогу створювати надійні для практичного застосування шкали прогнозування інтертипних відносин, тобто повніше реалізовувати соціоніку в діловому житті, у соціонічному менеджменті, у конструюванні колективів з потрібними для виконання заданих функцій соціальними характеристиками, в інших малих групах.



МАУП

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Автоматизированная система коллективной оценки личности.* — Л.: ЛДНТП, 1990. — 36 с.
2. *Богданов А. А.* Тектология. Всеобщая организационная наука. В 2 кн. — М.: Экономика, 1989.
3. *Бурлачук Л. Ф., Морозов С. М.* Словарь-справочник по психологической диагностике. — К.: Наук. думка, 1989. — 198 с.
4. *Вайсбанд И. Д.* Соционика. — К., 1992. — 49 с.
5. *Гуленко В. В.* Менеджмент слаженной команды. Соционика и соционализ для руководителей. — Новосибирск: РИПЭЛ, 1995. — 189 с.
6. *Гуленко В. В.* Познакомьтесь с соционикой. Типология личности и межличностных отношений. — К.: Гипросельмаш, 1991. — 91 с.
7. *Гуленко В. В., Молодцов А. В.* Основы соционализа — соционика для руководителя: В 2 кн. — К.: ВЗУУП, 1991. — 128 с.
8. *Жариков Е. С.* Вступающему в должность. Научно-популярный справочник для начинающего руководителя. — М.: Знание, 1985. — 126 с.
9. *Захарко В.* Охота за головами. Сегодня она идет в Америке и во всем западном мире. Завтра она придет к нам // Известия. — 1991. — 21 сент.
10. *Карнеги Д.* Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. — Ульяновск: Ульяновская правда, 1989. — 77 с.
11. *Лукашевич Н. П.* Теория и практика самоменеджмента. — К.: МАУП, 2004. — 360 с.
12. *Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации* / Отв. ред. А. Ф. Кудряшов. — К., 1992. — 268 с.
13. *Мельник Л. П.* Психология управления. — К.: МАУП, 2002. — 175 с.
14. *Мельников В. М., Ямпольский Л. Т.* Введение в экспериментальную психологию личности. — М.: 1985. — 319 с.
15. *Миццишин М.* “Бизнес-тест” ориентируется на рынок // Львовская правда. — 1990. — 25 авг.
16. *Молодцов А. В.* Соционика для менеджера. — К.: ИСИО, 1993. — 207 с.



17. *Овчаров А. А.* Социальный менеджмент. — К.: Академия муниципального управления, 1998. — 59 с.
18. *Паркинсон С. Н.* Законы Паркинсона: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1989. — 448 с.
19. *Пауэр Ф. К., Хиггинс Э., Кольберг Л.* Подход Лоуренса Кольберга к нравственному воспитанию // Психолог. журн. — 1992. — Т. 13. — № 3. — С. 175–182.
20. *Сладкевич В. П., Чернявский А. Д.* Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. — К.: МАУП, 2000. — 110 с.
21. *Сладкевич В. П.* Мотивационный менеджмент: Курс лекций. — К.: МАУП, 2001. — 168 с.
22. *Слинько О. Б.* Ключ к сердцу — соционика. — К.: Довіра, 1991. — 70 с.
23. *Сурмин Ю. П., Туленков Н. В.* Теория социальных технологий. — К.: МАУП, 2004. — 606 с.
24. *Тарасов В. К.* Персонал технология: отбор и подготовка менеджеров. — Л.: Машиностроение, 1989. — 368 с.
25. *Филатова Е.* Соционика для вас. — Новосибирск: НИЦ “Сибирский хронограф”, 1994. — 283 с.
26. *Храмов В. О., Бовтрук А. П.* Основы управления персоналом. — К.: МАУП, 2001. — 111 с.
27. *Цырлина Т. В.* Штрихи к портрету Л. Кольберга // Психолог. журн. — 1992. — Т. 13. — № 3. — С. 173–175.
28. *Чудова вісімка — у вашій фірмі // Галицькі контракти.* — 1994. — № 11. — С. 40–41.
29. *Шостром Э.* Анти-Карнеги или человек-манипулятор: Пер. с англ. — Минск, 1992.
30. *Щёкин Г.* Социальная теория и кадровая политика. — К.: МАУП, 2000. — 575 с.
31. *Щёкин Г. В.* Кадровые службы за рубежом // ЭКО — 1990. — № 2. — С. 199–207.
32. *Щёкин Г. В.* Как работают с людьми за рубежом: Метод. рекомендации. — К.: ВЗУУП, 1990. — 141 с.
33. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. — К.: МАУП, 1999. — 281 с.
34. *Щёкин Г. В.* Теория и практика управления персоналом. Учеб.-метод. пособие. — К.: МАУП, 1998. — 255 с.
35. *Якокка Л.* Карьера менеджера: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.

# ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	3
<b>1. Теоретико-методологічні основи управління персоналом</b> .....	4
1.1. Поняття про управління взагалі та в малих групах соціуму зокрема .....	4
1.2. Управління персоналом — це наука плюс мистецтво .....	5
1.3. Розвиток концепції управління персоналом від часів Ф. Тейлора .....	6
1.4. Інформаційне суспільство: цінність взаєморозуміння зростає .....	11
<i>Питання для самоконтролю</i> .....	16
<b>2. Система роботи з персоналом організації</b> .....	17
2.1. Кадрова політика організації .....	17
2.2. Технології управління персоналом .....	20
2.3. Управління персоналом і ділова культура .....	32
<i>Питання для самоконтролю</i> .....	45
<b>3. Соціологічні, психологічні та психотехнічні основи добору персоналу</b> .....	47
3.1. Прогнозування якості взаємодії людей у малих групах .....	47
3.2. Соціонічні технології в управлінні персоналом .....	55
3.3. Соціальні ролі малих груп .....	66
3.4. Соціальна синергія — основа творчої реалізації колективного розуму .....	70
3.5. Перспективи застосування соціальної інформатики для управління персоналом в інформаційному суспільстві .....	73
<i>Питання для самоконтролю</i> .....	74
<b>Додаток. Соціонічна метрологія (соціонікометрія)</b> .....	75
<b>Список використаної та рекомендованої літератури</b> .....	80

In the proposed manual, on the basis of widespread utilizing of modern scientific conceptions, one considers the main methods and technologies of social informatics under the angle of their usage in personnel management.

There are socio-psychological methodologies of the increase of effectiveness of the work of people organized in small groups.

In the manual, in the more or less acceptable form the author gives some perspective and tested social technologies which consider personnel management as science and art at the same time.

For the students bachelors of correspondence and distance form of higher education, for lecturers, for those who attend the system of refresher and further training, managers, businessmen, and other specialists, who want to take deep dive in personnel management.

Навчальне видання

## **СОЦІАЛЬНА ІНФОРМАТИКА В ТЕХНОЛОГІЯХ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Навчально-методичний посібник*

Автор-укладач

**Афендик** Анатолій Леонідович

Educational edition

## **SOCIAL INFORMATICS IN PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGIES.**

*Educational methodical manual*

Author responsible for manual composing

**Aphendyk**, Anatoliy L.

Відповідальний редактор *В. Д. Бондар*

Редактор *Л. В. Логвиненко*

Коректор *Т. М. Федосенко*

Комп'ютерне верстання *О. О. Губанова*

Оформлення обкладинки *С. В. Бичков*

Підп. до друку 10.12.07. Формат 60×84/<sub>16</sub>. Папір офсетний.

Друк ротатійний трафаретний.

Ум. друк. арк. 5,5. Обл.-вид. арк. 5,2. Тираж 1300 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*