

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



**Л. П. Мельник**  
**ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**

*Курс лекцій*

*3-тє видання, стереотипне*

Київ  
ДП "Видавничий дім "Персонал"  
2008

ББК 88.4я73  
М48

Рецензент *Н. Л. Коломінський*, канд. психол. наук, проф.

*Схвалено Вченою радою Мікрорегіональної Академії управління персоналом (протокол № 8 від 24.10.01)*

**Мельник Л. П.**

М48 Психологія управління: Курс лекцій. — 3-тє вид., стереотип. —  
К.: ДП "Вид. дім "Персонал", 2008. — 176 с.: іл. — Бібліогр. наприкінці тем.  
ISBN 978-966-608-943-7

Пропонований курс лекцій підготовлений на основі узагальненого педагогічного досвіду його викладання у вищих навчальних закладах України. Розкрито сутність і зміст основних категорій психологічної науки, що використовуються в управлінні, розглядаються психологічні характеристики особистості сучасного менеджера (темперамент, стійкі індивідуальні особливості психічних процесів, спрямованість та ін.) та їх вплив на ефективність управлінської діяльності. Глибоко проаналізовано проблеми розвитку і динаміки трудового колективу, критерії його стабільності, сумісність членів групи та види груп.

Для студентів, які опановують курс за навчальними планами бакалаврія, викладачів-початківців, які викладають дисципліну психологічного циклу, а також керівників, бізнесменів і всіх, хто займається управлінською діяльністю.

**ББК 88.4я73**

- © Л. П. Мельник, 1999
- © Л. П. Мельник, 2008, стереотип.
- © Мікрорегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2008
- © ДП "Видавничий дім "Персонал" .2008

ISBN 978-966-608-943-7



## ВСТУП

Потреба в науково-психологічному обґрунтуванні діяльності людини особливо відчувається сьогодні, у період перебудови господарського механізму і суспільного життя в Україні. Психологічні знання стали необхідністю, предметом підвищеного попиту. Психологія поступово перетворюється з вузько академічного знання на життєво важливу і потрібну багатьом людям науково-практичну дисципліну.

У системі професійної підготовки майбутніх менеджерів в умовах вищого навчального закладу чільне місце посідає психологічна освіта, ефективність якої великою мірою забезпечується рівнем лекцій, що пропонуються студентам. Матеріал цього видання написаний відповідно до типової програми і розрахований насамперед на студентів вищих закладів освіти, які опановують курс за навчальними планами бакалаврів. Автор прагнув поєднати принципи високого наукового рівня і доступності для сприймання студентами викладеного матеріалу.

Пропонований курс об'єднує шість тематичних розділів. Мета його — сформувати у студентів стійкий інтерес до психологічної науки, допомогти їм усвідомити, що людині, яка обіймає управлінську посаду, необхідні глибокі психологічні знання. Адже сьогодні не можна погодитись, що значення психологічного фактора в управлінні підсилюється, і його недооцінка призводить до деструктивних змін.

## ПРЕДМЕТ НАУКОВОГО ВИВЧЕННЯ СУЧАСНОЇ ПСИХОЛОГІЧНОЇ НАУКИ

### *§1. Поняття про психологію.*

#### *Психіка людини як об'єкт дослідження*

Психологія як наука зародилася ще в стародавні часи. Перші спеціальні книги з питань психології дійшли до нас від Арістотеля (трактат “Про душу”). Слово “психологія” походить від старогрецьких слів *psychē* (душа, психіка) і *logos* (слово, вчення). Вчення про психіку тривалий час було складовою філософії. Уперше термін “психологія” з'явився в науковому обігу наприкінці XVI ст. у працях чеського психолога Прохазки. У XVIII ст. наука психологія виокремилася в самостійну галузь знань.

На межі XIX і XX ст. швидкому розвитку психології сприяли успіхи природознавства, потреби медицини, педагогіки і виробництва, поява експериментальних методів вивчення психіки людини і тварини. Усе це зумовило перетворення психології на точну, експериментальну і самостійну галузь наукових знань.

Чи знаєте ви психологію?

Психологію як систему життєвих явищ деякою мірою знають усі, і те, що вивчає психологія, добре відоме кожному з власного досвіду. Кращий учитель психології — саме життя. Його уроки ми засвоюємо ще до того, як починаємо вивчати спеціальну науку. Кожна людина деякою мірою психолог, бо без запасу психологічного досвіду і знань неможливо жити серед людей. Наприклад, кожна людина вже з дитинства вміє “читати” за зовнішніми проявами міміки, жестів, характеристиками голосу особливості іншої людини, розрізняє настрої оточуючих людей, їхнє ставлення до себе.

Це життєва психологія, що відображує психологічні знання, які людина засвоює через досвід, з художньої літератури, при спілкуванні з іншими людьми і т. п. Життєві психологічні знання мають певне значення для засвоєння науки психології, але вони дуже приблизні, неточні, а іноді невірні і не можуть стати міцною основою для серйозної роботи з людьми, а саме управління ними. Професійна діяльність менеджера вимагає наукових, тобто об'єктивних, знань про психіку людини.

У цьому — одночасному знанні та незнанні психології — один з тих парадоксів, на які багата ця наука.

Психологія, як і будь-яка самостійна галузь людського знання, має конкретні наукові завдання, конкретний предмет дослідження. Що ж являє собою система знань, які становлять предмет наукового вивчення психологічної науки та сукупність явищ, що в ній досліджуються? Це насамперед конкретні факти психічної діяльності, що характеризуються якісно і кількісно. Діючи і задовольняючи свої потреби, людина відчуває, сприймає і запам'ятовує предмети і явища навколишнього світу, думає про них, переживаючи при цьому різноманітні емоції і почуття. Людина — свідомо суспільна істота, і їй властиві певні інтереси, наміри, бажання, свідомо поставлені цілі, до здійснення яких вона прагне, долаючи труднощі. Психологія досліджує також психічні властивості особистості, індивідуально-типологічні її риси: темперамент, характер,вольові якості, їх походження і значення у практичній діяльності, ставленні до інших людей.

Проте наукова психологія не може обмежуватися лише описом психологічного факту, яким би цікавим він не був. Наукове пізнання потребує переходу від опису явищ до їх пояснення. Отже, предметом вивчення у психології разом із психічними фактами є психологічні закони. Деякі психічні факти виникають кожного разу, коли для цього є відповідні умови, тобто закономірно.

Так, відомо, що у робітників текстильних фабрик і заводів фарб, у художників, малярів дуже загострюється чутливість до кольору. Вони розрізняють десятки його відтінків, тоді як в інших умовах людина диференціює лише три-чотири. Встановлено, що текстильники, які спеціалізуються на виробництві тканин чорного кольору, розрізняють до сорока його відтінків.

Знання закономірних зв'язків не розкриває конкретних механізмів, за допомогою яких психічне явище може проявитися. Тому завдання психології полягає у вивченні механізмів психічної діяльності.

Так, під час деяких операцій нейрохірурги мали можливість обстежити мозок за допомогою електродів. Вчений Пенфільд методом електростимуляції подразнював різні ділянки мозку. Через те що у мозку немає больових точок, у хворого не виникає жодних неприємних відчуттів. Водночас, перебуваючи у свідомому стані, хворий під час експерименту розповідає, що чує розмови людей, ділиться спогадами про те, що раніше бачив, відчував і розумів. Оскільки механізми психічної діяльності передбачають роботу конкретних анатомо-фізіологічних апаратів, що здійснюють той чи інший психічний процес, то природу і дію цих механізмів психологія з'ясовує спільно з іншими науками (фізіологією, біофізикою, біохімією, кібернетикою та ін.).

**Отже, психологія як наука вивчає факти, закономірності та механізми психіки.**

Психікою називають внутрішній світ людини, тобто її образи, думки, почуття, інтереси. **Психіка — це властивість високоорганізованої матерії мозку відображати навколишній світ.** Психіка складна і багатогранна щодо проявів. Звичайно розрізняють три великі групи психічних явищ: психічні процеси, психічні стани та психічні властивості.

*Психічні процеси* — це окремі форми чи види психічних явищ, що мають початок, розвиток і закінчення. При цьому поняття “процес” підкреслює динаміку факту, що встановлюється психологією; завершення психічного процесу тісно пов'язане з початком нового процесу. Звідси безперервність психічної діяльності в нормальному стані людини. Психічні процеси, у свою чергу, поділяються на пізнавальні (відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, уява, мова, увага) та емоційно-вольові (почуття, воля).

*Психічні стани* характеризують статику, відносну постійність психічного явища і визначаються проявом почуттів (настрій, афект, стрес), уважності (розсіяність, зосередженість), волі (активність, апатія), мислення та ін.

*Психічні властивості* — найбільш суттєві та постійні психічні особливості людини. Поняття “психічні властивості” виражає стійкість психічного факту, його закріпленість і повторюваність у структурі особистості людини. До них можна віднести властивості розуму, мислення, стійкі особливості емоційної і вольової сфери, що закріплені в темпераменті, характері, здібностях, поведінці людини.

Сукупність психічних процесів, станів і властивостей називають психічним життям людини. Поділ психічних явищ на процеси, стани і

властивості відносний. Якщо процес триває довго, то його можна трактувати як стан. Такими станами-процесами є, наприклад, уява, спостереження, згадування та ін. До того ж більшість станів не існує інакше, як у формі процесів. Таким чином, хоча психічні процеси, стани й властивості при їх науковому вивченні аналітично виокремлюються, насправді вони становлять єдине ціле, що працює як злагоджена система.

Багатогранність психологічних проблем, які мають значення не тільки для психології, а й для інших наук, пояснюється тим, що в центрі уваги психології завжди залишається людина — головна дійова особа світового прогресу. Науки мають сенс тільки через те, що вони прислужують людині, озброюють її, творяться нею. Важливе місце у цьому комплексі наук належить психології. У процесі досліджень, що проводяться біологічними, економічними, історичними та іншими науками, які в тому чи іншому зв'язку вивчають людину, постають питання, які стосуються психології. Зв'язок психології з іншими науками здійснюється двобічно: в одних випадках психологія синтезує і використовує досягнення інших наук для розв'язання своїх проблем, в інших суміжні науки використовують психологічні знання для пояснення тих чи інших питань.

Сучасний розвиток суспільства, його економічного і культурного життя, освіта і виховання його членів послідовно розгортаються в бік дедалі більшої психологізації, оскільки в центрі соціальних перетворень, що відбуваються, стоїть людина. Ці процеси потребують поширення і поглиблення психологічних знань, необхідних сьогодні спеціалістам і керівникам усіх галузей діяльності. Знання психології людей в умовах виробничої діяльності дає можливість ефективно організувати їх працю, підвищувати продуктивність, уміло здійснювати процес управління.

Потяг до психологічних знань величезний. Психологія поступово перетворюється із суто академічного знання на науково-практичну дисципліну, життєво важливу і потрібну широкому загалу. Проте треба визнати, що ми живемо у психологічно малограмотній країні, де погано розуміють людей. Це одна з основних причин невмілого управління суспільством і трудовими колективами.

## §2. Структура сучасної психологічної науки.

### *Психологія управління*

Для сучасного розвитку психологічної науки характерний процес диференціації, що породжує виникнення нових галузей психології, які істотно різняться, через те що різні галузі психології наближаються до різних суміжних наук (соціології, техніки, зоології та ін.), хоча й мають спільний предмет дослідження.

Психологічна наука на сучасному етапі розвитку — це складна і розгалужена система наукових дисциплін.

Загальна психологія досліджує найбільш загальні закономірності психічної діяльності дорослої нормальної людини. Змістом загальної психології є також основні принципи науки, її методи, система понять, узагальнена і абстрагована на основі досліджень, проведених у різних галузях психології.

З розвитком потреби в прикладних психологічних знаннях зароджуються і формуються нові галузі психологічної науки. Okремі галузі психології тісно пов'язані між собою. Як класифікувати ці галузі знань? Основою класифікації можна взяти психологічну сторону конкретної діяльності, розвитку, відносини особистості і суспільства, в якому здійснюються її діяльність і розвиток.

За першою ознакою можна виділити галузі психології, що вивчають психологічні проблеми конкретних видів людської діяльності.

*Психологія праці* вивчає психологічні особливості трудової діяльності людини. Завданням психології праці є вивчення психологічних закономірностей формування конкретних форм трудової діяльності, професійно важливих якостей особистості стосовно тієї чи іншої спеціальності, впливу професійної діяльності на психічні властивості її учасників, проблеми професійного відбору і професійної придатності тощо.

Об'єктом дослідження психології праці є діяльність індивіда у виробничих умовах.

До психології праці слід віднести і самостійну галузь — психологію праці в особливих умовах. Особливі означає екстремальні, вкрай незручні, незвичні для людини умови. У своїй діяльності людина все більше проникає в такі умови, які суттєво змінюють протікання психічних процесів. Наприклад, психологічні експерименти показали, що при тривалому перебуванні невеликої групи людей в ізольованому

приміщенні гостро відчувається дефіцит інформації, важко переноситься ізоляція від звичного людського оточення, виникають іноді безпричинні конфлікти через неможливість змінити коло спілкування і необхідність перебувати в замкнутому просторі з одними і тими ж людьми (геологи, космонавти, полярники).

Психологія праці включає *інженерну психологію*, яка вивчає психологічні особливості праці людини при її взаємодії з машинами, вимоги до конструкції машин, які конструюються з урахуванням психічних властивостей людини. Особливо це стосується діяльності людей, які мають справу зі складними системами управління (льотчик, оператор, диспетчер). Сьогодні психологи разом з інженерами дають рекомендації щодо найоптимальніших для людини способів видачі інформації, тобто проєктують не просто техніку, а техніку і діяльність людей, які обслуговуватимуть цю техніку. Інженерна психологія розробляє вимоги до робочих місць з точки зору їх відповідності психологічним законам і нормам працівників.

Вітчизняна психологія праці, яка досягла значних теоретичних і практичних успіхів у 20—30-ті роки, надалі формувалася в умовах жорстко централізованої економічної політики, що нагадувала методи військового режиму: обмеженість професійного відбору, ігнорування індивідуальних властивостей і здібностей людини, підпорядкування особистісного творчого потенціалу вимогам організації. Перехід від управлінської до підприємницької економіки, який здійснюється останніми роками, викликав необхідність аналізу підприємництва і спричинив виокремлення спеціальної галузі психологічних знань — *психології бізнесу* і *психології підприємництва*. Психологію підприємництва можна розглядати як особливу галузь психологічного знання, що характеризується власним предметом, завданнями і методами дослідження. Ця галузь набула значного поширення у зарубіжній психології і дала змогу побудувати “портрет” типового підприємця, з’ясувати умови здійснення підприємницької кар’єри і розробити методи оцінки підприємницьких якостей. Зарубіжний досвід дослідження психології підприємництва досить продуктивний, проте пряме перенесення одержаних нею даних неможливе, через те що вітчизняний підприємець формується в умовах економіки перехідного періоду, іншого соціального середовища (часто вороже настроєного до його діяльності), іншого шляху становлення підприємницької кар’єри, що дає особливі установки і особистісні орієнтації, інших навичок і способів здійснення підприємницьких завдань.

З огляду на наведене постає потреба створити психологію вітчизняного підприємництва з урахуванням етнічних і соціокультурних традицій, у межах яких слід відновлювати підприємницькі основи в нашій економіці і розвивати підприємницькі якості у людей, які повинні здійснювати її кардинальне оздоровлення.

Сьогодні вже всі погоджуються, що значення психологічного фактора в економіці збільшується, а його недооцінка призводить до деструктивних наслідків. Можливо, ця істина і спричинила виникнення економічної психології. У нашій державі, де ринкові відносини ще не дійшли до свідомості людей, постає потреба сформувавши економічну свідомість нової якості, яка концентрується насамперед навколо власника (в першу чергу навколо утримувача акцій, господаря). Усе це здійснюється на різних рівнях суспільства: від окремого індивіда і домашнього господарства до макрорівня, орієнтованого на економіку цілих народів.

*Економічна психологія* — наука, яка вивчає взаємозв'язок психологічних характеристик індивідів і груп з їх господарською активністю. Вона досліджує психологію учасника господарської діяльності, психологічні закономірності регуляції поведінки і діяльності людини в економічній сфері суспільства. Людина, на думку психологів, не завжди прагне лише до максимальної вигоди, вона враховує і моральні фактори. Стабільність не лише прибутків, а й свого місця у колективі — суттєвий момент ефективної економічної діяльності. Навіть у звичайних умовах люди у своїй діяльності орієнтуються не лише на раціональність. Прикладом може бути введення в нашій економіці коефіцієнта трудової участі (КТУ). За його допомогою хотіли більш адекватно оцінювати трудовий внесок кожного робітника. Але дуже часто більш високий КТУ виставлявся майстром собі і своїм “наближеним” або вводився графік, за яким високий КТУ одержували одні робітники в одному місяці, інші — в наступному.

Не менш повчальною є невдача впровадження “гуртків якості” у США, які виникли в Японії у 60-х роках і були досить ефективними. Психологія американських працівників на відміну від японських не підходила до цієї форми боротьби за якість продукції. Японський працівник не може зрадити інтересам своєї фірми, перебуваючи під впливом моральних установок, які виховувались у нього з дитинства: “гири” — обов'язок вдячності і “дзин” — обов'язок вірності, які й спонукають його витратити свій час і сили на участь у “гуртках якості”.

Не меншу роль подібні цінності відіграють у східних районах, особливо у Середній Азії. Тут зустрічаються такі зразки економічної поведінки, як скидка з ціни продажу для родичів, пільгова орендна плата за землею одновірцю, пільговий кредит землякові і т. ін.

Одне з головних завдань економічної психології — виявити соціальні цінності й психосоціальні норми, які визначають особливості економічної поведінки в даному суспільстві чи досить великій соціальній групі. Економічна психологія — галузь, що швидко розвивається. Вона досліджує характер і динаміку уявлень індивідів і груп про економічні процеси, а також їх економічну поведінку, що мотивується цими процесами. Значущість прогнозів, які базуються на результатах такого вивчення, переоцінити неможливо.

*Психологія управління* — порівняно молода галузь психологічної науки. Однак вона вже серйозно зарекомендувала себе як початкова дисципліна в системі підготовки управлінських кадрів для народного господарства. Психологія управління формувалася і розвивалася на стику ряду психологічних дисциплін: інженерної психології, психології праці, соціальної психології та педагогічної психології. Об'єктами дослідження психології управління, як і в інших галузях, залишаються системи типу “людина — техніка”, “людина — людина”. Але особливість цієї галузі полягає в тому, що зазначені об'єкти розглядаються з точки зору організації управлінських відносин. Психологія управління — це галузь психології, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, тобто вплив психології окремої людини та групи на процес управління і, навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи. Психологія управління вивчає психіку людини, дає психологічну характеристику управлінської діяльності та аналізує якості, необхідні для її успішного виконання. Вміння орієнтуватися у психології людей — один з найважливіших показників професійної підготовки керівника на виробництві. Сучасні керівник і спеціаліст повинні володіти певною сумою знань, вмінь і навичок роботи з людьми. Вміння правильно вирішувати соціальні питання, створювати сприятливий морально-психологічний клімат для високопродуктивної праці людей, а також створювати в колективах атмосферу творчого пошуку — усе це стає неможливим без глибоких психологічних знань.

Останнім часом при вивченні психології дорослої людини використовують дані порівняно нової науки — *акмеології* (від грецьк.

*акме* — вершина). Ця наука виникла на стику природничих, суспільних і гуманітарних наук. Вона вивчає феноменологічні закономірності та механізми розвитку фізично і психологічно зрілої дорослої людини, особливо при досягненні нею найбільш високого рівня у цьому розвитку. Ступінь зрілості й вершина цієї зрілості (акме) — це багатовимірний стан, який охоплює великий етап життя людини і показує, наскільки відбулося її становлення як спеціаліста, особистості, громадянина. Час виходу на рівень “акме” людини як індивіда, особистості і суб’єкта творчої діяльності часто не співпадають. Акмеологія визначає подібне і відмінне у різних людей: яка фізична міцність людини до часу зрілості, ціннісні орієнтації і відношення, що складають ядро її особистості, які здібності, який запас знань, вмінь і навичок тощо. Актуальна проблема — професіоналізм і його основні характеристики, професіоналізм і зрілість, шляхи досягнення професіоналізму, вивчення професіоналів екстра-класу, залежність професійно зрілої людини від інших блоків властивостей, що входять в особистісну і суб’єктивну структуру. Створення методичного інструментарію науки дає змогу виявити досягнутий рівень професіоналізму як окремою людиною, так і спільністю людей. Акмеологія — шлях, що веде до отримання цілісної картини людини.

*Диференціальна психологія* вивчає психологічні відмінності як індивідів, так і груп людей, причини і наслідки цих відмінностей. Добре відомо, що в межах одного і того ж віку важко знайти двох людей, схожих за обсягом пам’яті та стійкістю уваги, за глибиною і оригінальністю мислення, за здібностями до того чи іншого конкретного виду діяльності. Диференціальна психологія вивчає ці індивідуальні відмінності і дає матеріали для професійної орієнтації та професійного відбору. Придатна до певної роботи людина швидше нею оволодіває, виконує з більшим бажанням, отримує задоволення. Продуктивність і якість праці у неї значно вищі, ніж у людини, яка потрапила на цю роботу випадково. Диференціальна психологія вивчає також психологічні відмінності між людьми різної статі. Так, відомо, що є різновиди трудової діяльності, до яких більш придатні жінки, ніж чоловіки, і навпаки. Реакції чоловіків і жінок на деякі умови праці також різні. Знання цих відмінностей можна використовувати для підвищення ефективності праці.

Якщо основою взяти психологічні аспекти відносин особистості і суспільства, то розглядають соціальну психологію та її розгалуження: етнопсихологію, психологію релігії, політичну психологію та ін. Психологія, яка прагне організувати і зрозуміти людську поведінку, не

змогла залишити поза увагою зв'язок індивіда з його соціальним оточенням. Людина в колективі змінюється, змінюються її реакції на навколишній світ, почуття, думки, навіть обличчя; виникає зовсім нове психічне явище, яке може існувати тільки в процесі безпосереднього спілкування. Індивідуальні психічні процеси можуть видозмінюватися залежно від присутності чи відсутності інших людей.

Люди відчувають і мислять не як ізольовані індивіди, а як члени різних груп. Поза колективом, поза людськими групами і діяльністю особистість соціальної суті не має. Поза спільною діяльністю, що здійснюється у соціально-детермінованих умовах, неможливо створити адекватну теорію особистості. У процесі взаємодії людей у різноманітних групах і колективах виникають певні психічні явища, які й вивчає соціальна психологія. Соціальна психологія отримала особливий розвиток у 30-х роках ХХ ст. у США. Першим видатним її представником був М. Дугалл (1871—1938). Теорія людських відносин у промисловості почала впроваджуватися в практичну науку. Яскравим відкриттям американської соціальної психології стали явища групової сумісності, згуртованості, лідерства, конформізму тощо. Соціальна психологія значно розширює поле дослідження психологічної науки, оскільки вона вивчає індивіда не ізольовано, а в системі взаємозалежностей, де велике значення мають міжособистісні взаємодії. У цьому разі йдеться про соціальну поведінку. Соціальна психологія більше займається групами і соціальними діями в цілому.

*Соціальна психологія* — це галузь психології, яка вивчає психологічні закономірності поведінки і діяльності людей, що зумовлені фактом їх включення у соціальні групи, а також психологічні характеристики і прояви різних соціальних спільностей.

Соціальна психологія вивчає соціально-психологічні явища у великих групах (макросередовищі): проблеми масових комунікацій (радіо, телебачення, преса, кіно); механізм і ефективність впливу засобів масових комунікацій на різні групи людей, закономірності поширення моди, загальноприйнятих смаків, громадських настроїв, проблем психології класів, націй; соціально-психологічні явища в малих групах (мікросередовищі): проблеми психологічної сумісності, міжособистісних відносин у малих групах, статусу особистості у групі, лідерство, типи малих груп, відносини формальних і неформальних груп, кількість членів групи тощо.

Багатообіцяюча перспектива зрозуміти механізм взаємодії людей у спільній виробничій діяльності, яка привернула до себе особливий

інтерес і відповідно інвестиції підприємців, сприяла перетворенню соціальної психології на одну з найпопулярніших і найперспективніших галузей психологічної науки.

*Політична психологія* вивчає психологічні компоненти (настрої, думки, почуття, цінності і т. ін.) політичного життя суспільства, які формуються і проявляються на рівні політичної свідомості націй, класів, соціальних груп, урядів, індивідів і реалізуються в їх конкретних політичних діях.

Окремі науковці налічують кілька десятків психологічних наук.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Генов Ф.* Психология управления. — М., 1982.
2. *Китов А. И.* Экономическая психология. — М., 1987.
3. *Климов Е. А.* Введение в психологию труда. — М., 1988.
4. *Котелова Ю. В.* Очерки по психологии труда. — М., 1986.
5. *Лебедев В. И.* Психология и управление. — М., 1990.
6. *Мусаэлян Э., Сливницкий Ю. О.* Психология предпринимательства — новая область психологической науки // Вестн. Моск. ун-та. — Сер. 14. Психология. — 1995. — №1.
7. *Петровский А. В.* Общая психология. — М., 1995.
8. *Платонов К. К.* Вопросы психологии труда. — М., 1970.
9. *Психология труда* / Под ред. К. К. Платонова. — М., 1979.

МАУП

## Тема 2

# МЕТОДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### *§1. Наукове спостереження та його види*

Наука — це насамперед дослідження. Вона не може розвиватися, якщо не буде поповнюватися новими фактами. Тому характеристика науки не вичерпується визначенням її предмета, вона включає також визначення її методів.

**Методом дослідження називають спосіб, шлях одержання необхідної інформації про соціально-психологічні процеси у сфері праці й управління.** Процес пізнання і управління соціально-психологічними процесами у сфері праці та управління потребує постійної інформації про них. Розкриття психологічної структури трудової та управлінської діяльності, особистості працівника можливе за умов використання цілої системи частинних методів і методик дослідження. Саме сукупність наукових методів збирання, обробки і аналізу фактів навколишньої дійсності дає змогу реалізувати цілі та завдання соціально-психологічного дослідження.

Наукове пізнання психіки йде тим самим шляхом, що й пізнання інших явищ об'єктивної дійсності. Воно розпочинається з вивчення фактів, які характеризують різні психічні процеси і властивості людей, і відбувається далі до розкриття наявних у них закономірних зв'язків, відношень та перевірки висновків на практиці. Принцип об'єктивності означає, що при вивченні психічних явищ треба прагнути до встановлення матеріальних причин їх виникнення. Принцип потребує, щоб будь-які психічні явища розглядалися в єдності з зовнішніми та внутрішніми умовами, в яких вони виникають і проявляються. При цьому реалізується основний принцип психології — принцип детермінізму — причинної

зумовленості психічних явищ. Принцип об'єктивності передбачає вивчення людини у процесі діяльності, бо про психічні особливості людини можна говорити лише з огляду на її реальні вчинки. Вивчати психічні явища слід як у типових, так і нетипових для конкретної людини умовах, аналізувати треба всі факти, в тому числі й суперечливі, які не можна просто відкидати. Принцип об'єктивності потребує, щоб використані в дослідженні методи і позиції дослідника не впливали на здобуті результати. Доказом збереження принципу об'єктивності є отримання однакових результатів не тільки в разі повторного дослідження цим дослідником, а й іншими при використанні різних методів. Правильність об'єктивного вивчення психіки людини підтверджується практикою життя. На практиці ми завжди судимо про людей, їх розум, почуття, характер, здібності не за їхніми висловлюваннями про себе, а за їх поведінкою — вчинками, справами. Понад дві тисячі років у психології не існувало об'єктивних методів дослідження. Вважалося, що єдиним методом пізнання психічних явищ є суб'єктивний метод — *інтроспекція* — безпосереднє споглядання людиною своїх власних психічних процесів. Однак сучасний розвиток психологічної науки показав неспроможність суб'єктивного методу дослідження психіки, неможливість за його допомогою відкрити дійсні закономірності психічних явищ. За допомогою самоспостереження не можна відкрити справжні матеріальні основи переживань, механізми психічних явищ, зовнішні впливи, що їх спричинюють. Спостерігати свої переживання дуже важко: вони або змінюються під впливом спостереження, або припиняються. Дані самоспостереження стають особливо непевними, коли об'єктом дослідження є діти, психічно хворі люди. З огляду на наведене доходимо висновку, що самоспостереження не може бути основним методом вивчення психіки. Це не означає, що при вивченні психічних процесів зовсім не потрібно враховувати висловлювання людини про те, що вона переживає і як саме. Ці висловлювання є важливим предметом вивчення і порівняно з об'єктивними даними становлять науковий інтерес. Метод самоспостереження можна розглядати як допоміжний при вивченні управлінської діяльності, особистості керівника. У комплексі з іншими методами він може бути ефективним додатковим джерелом одержання цінного матеріалу. Самоспостереження є проявом здатності особистості усвідомлювати себе, свої якості, дії, вчинки, ставлення до суспільства, до інших людей, до себе. На основі самоспостереження, самоаналізу

складається самооцінка керівника, яка може бути завищеною, заниженою або адекватною. Наприклад, самооцінка керівником своїх професійно значущих якостей з метою підвищення професійної майстерності. Працівники можуть оцінювати себе за допомогою тих самих критеріїв, що й керівники. Отже, самоспостереження є не головним, а допоміжним методом. Намагаючись інтроспективно “зазирнути” в себе, побачити внутрішні психічні процеси, їх зв’язки, залежності, людина все одно дивиться “зовні” і бачить об’єктивний світ, відображений у мозку, а не сам мозок з його психічними властивостями. Професійний статус керівника вивчається на основі синтезу оцінкових суджень про його особистість, професійну культуру, діяльність та її окремі компоненти. Для вивчення особистості керівника та його діяльності використовується цілісна система методів та методик.

Найпоширенішим об’єктивним методом вивчення психіки людей взагалі, у тому числі й керівника, є *метод спостереження*. Це найдавніший метод пізнання психіки людей, який широко використовується в щоденній життєвій практиці. Цінність його полягає в тому, що матеріал для спостереження береться безпосередньо з життя. Ми спостерігаємо за психічною діяльністю людей, що виявляється в їхніх рухах, діях, вчинках, висловлюваннях. За об’єктивними, зовні вираженими показниками, вчинками й іншими видами діяльності, мовою судять про психічний стан людини, її поведінку, риси характеру. Метод спостереження можна охарактеризувати як один з емпіричних методів соціально-психологічного дослідження, який виявляється в чуттєвому пізнанні явища чи предмета дослідження. Важливо розрізнати спостереження як науковий метод і життєве спостереження. *Наукове спостереження* завжди цілеспрямоване, сплановане та систематизоване. Воно стає методом психологічного вивчення людей тоді, коли від опису переходить до пояснення психологічної природи явищ. Отже, суть методу спостереження полягає не у простій реєстрації психічних фактів, а в науковому поясненні їх причин. Дії людини не можна зрозуміти, ігноруючи при їх вивченні те, якою метою і мотивами вона керується, що при цьому уявляє, думає, переживає.

**Метод спостереження — це метод цілеспрямованої відповідно до раніше розробленого плану фіксації психічних явищ з метою їх подальшого аналізу і використання для потреб практичної діяльності.** Мета спостереження в управлінні — з’ясувати професійно значущі особливості різних психічних процесів шляхом

вивчення і порівняння зовнішніх проявів діяльності людини, її міміки, мови, результатів праці. Отже, наукове спостереження підпорядковується ряду правил і вимог. Будь-яке дослідження, що прагне до об'єктивності, полягає у визначенні кола досліджуваних фактів, а також подальшого їх спостереження. Від того, наскільки вдало добрано одиниці спостереження, залежить обґрунтованість зроблених висновків. Одиницею спостереження в соціально-психологічному дослідженні завжди є певний акт поведінки індивіда у групі (наприклад, кількість звернень по допомогу при виконанні виробничого завдання; сміх та оплески, репліки, вихід із залу під час публічного виступу). Однією з вимог є добір способу спостереження. Спостереження може бути звичайним (бачення, слухання) та інструментальним, при якому бачене і почуте в поведінці працівника фіксується за допомогою кіно-, фото-, відеозйомки, магнітофону та ін. При проведенні наукового спостереження необхідно складати план і програму дослідження. Це дає змогу досліднику спрямувати свої спостереження, звернути увагу на факти, що характеризують ті чи інші явища керівника, відокремити в них істотне від неістотного, головне від другорядного, об'єктивно і точно ці факти зареєструвати і зробити з них певні висновки. З'ясування психічних властивостей необхідне для розуміння самих дій, вчинків. Не можна ці дії зрозуміти, ігноруючи при їх вивченні те, якою метою і мотивами вони скеровуються, що саме досліджувані при цьому уявляють, думають, переживають, до чого прагнуть. Спостереження потребує ведення журналу спостережень і реєстрацій подій, стенографічних записів, протоколів і т. ін., в яких слід фіксувати не тільки факти, що характеризують дії, вчинки, поведінку, а й умови, в яких вони відбувалися. Без цього неможливо правильно оцінити причини спостережуваних фактів. Спостереження слід проводити в природних умовах і не втручатись у хід подій. Перевіряючи обґрунтованість і надійність одержаних результатів, слід виконати повторні аналогічні спостереження (на тому ж об'єкті і за тих же умов). Спостереження необхідно при можливості повторювати в різний час, у різних умовах і ситуаціях.

При вивченні психіки людини методом спостереження зустрічаються певні труднощі:

- існує небезпека одержання необ'єктивної, викривленої інформації про досліджуваний об'єкт. Адже зв'язок між зовнішнім проявом і суттю психічних властивостей суперечливий. Наприклад, іноді люди по-різному проявляють себе наодинці із собою і на людях;

- спостереження не завжди дає змогу відокремлювати випадкові факти від закономірних;

- тлумачення одержаних даних можуть мати суб'єктивний характер, тобто на результати спостереження впливають особисті якості дослідника, його життєвий досвід, установки, емоційні стани та ін. У зв'язку з цим при науковому спостереженні висувається низка вимог і до самого дослідника-спостерігача. Він повинен бути об'єктивним при фіксації, словесному описі та класифікації спостережень; здатний панувати над собою, щоб його настроїв, характер та якості не впливали на спостереження і висновки; не піддаватися першим враженням від досліджуваного; не приписувати досліджуваним власних якостей і не посягати на поведінку з позицій власної особистості;

- спостерігач, дослідник перебуває в пасивному стані, тобто не може змінити хід психічного явища і змушений чекати, поки з'являться ті чи інші процеси, не має можливості повтору;

- спостереження потребує значних витрат часу;

- цей метод не дає змоги кількісно проаналізувати зібраний матеріал.

Перевага методу спостереження порівняно з іншими полягає в тому, що психіка проявляється в природних умовах, тобто спостереження дає інформацію про дії індивідів незалежно від їх установок на "бажану", "схвалювану" поведінку. Спостереження дає можливість фіксувати події в момент їх протікання.

Спостерігаючи за особистістю в різних видах діяльності, можна одержати більш глибоке уявлення про неї. Наприклад, у громадській роботі найяскравіше проявляється не тільки рівень розвитку колективізму, а й організаційні здібності. У спортивних іграх яскраво проявляються вольові якості. Спостерігаючи за діяльністю відповідних спеціалістів, можна одержати дані про інформаційні канали, завантаження аналізаторів, емоційне напруження праці, процеси спілкування з іншими працівниками, умови зовнішнього середовища.

Розрізняють певні види соціально-психологічних спостережень. *Включене спостереження* передбачає, що дослідник сам на певний час стає членом групи — об'єкта дослідження і є рівноправним її членом. Між спостерігачем і об'єктом спостереження існує взаємодія.

Блискучим майстром включеного спостереження був німецький письменник-антифашист Г. Грасс. Працюючи репортером правої газети, він під виглядом турецького робітника зібрав унікальний матеріал про методи обробки громадської свідомості, взаємовідносини різних груп населення в Німеччині.

Набагато частіше дослідники вдаються до методу невиключеного спостереження. *Невиключене спостереження* — це спостереження “з боку”: спостерігач не є учасником групи — об’єкта спостереження. У результаті можна виявити дії і операції чи окремі характеристики процесу праці і в подальшому сформулювати відповідні вимоги до спеціалістів.

*Залежно від позицій спостерігача* щодо об’єктів спостереження розрізняють *відкрите* і *приховане* (інкогніто) *спостереження*. При відкритому спостереженні досліджувані знають, що вони є об’єктом спостереження (наприклад, виступаючий на діловій нараді). При прихованому спостереженні досліджувані не підозрюють, що ведеться спостереження за їх поведінкою і діяльністю. Приховане спостереження потребує суворого дотримання дослідником етичних норм і принципів. При цьому використовують спеціальні записуючі прилади чи пристрої: сховані теле- і відеокамери, спеціальні кімнати одностороннього бачення (стінка Гезелла). Цей вид спостереження має великі переваги порівняно з відкритим і дає змогу одержати достовірні дані.

*За принципом регулярності спостереження* поділяють на *систематичне* і *епізодичне*. При систематичному спостереженні дослідник відвідує досліджуваний об’єкт протягом певного часу. Наприклад, серед книг, присвячених проблемі злочинності в США, особливе місце посідає праця американського соціального психолога У. Уайта “Суспільство на розі вулиці”. Він досліджував ціннісні орієнтації підлітків і молоді, які збираються вечорами на вулицях і перехрестях. У. Уайт тривалий час жив у цьому середовищі і проводив систематичні спостереження. Це дозволило йому побачити такі закономірності, які не були помічені жодним з дослідників того часу.

Спостереження може бути *суцільним*, коли фіксуються всі прояви психологічної діяльності протягом певного часу, і *вибірковим*, коли реєструються тільки ті факти, які безпосередньо стосуються питання, що вивчається (наприклад, стиль відносин працівників і керівника; індивідуальний підхід керівника до підлеглих та ін.).

Спостереження досить часто використовується на виробництві. Спостерігаючи за підлеглим, тобто за тим, як він починає роботу, як ставиться до свого робочого місця, інструменту, верстата, машини, як організує свою роботу, які використовує прийоми і т. ін., керівник може розкрити конкретні прояви таких рис характеру, як дисциплінованість, охайність, сумлінність, витримка та ін. Праця, у широкому

розумінні цього слова, не тільки найкраще демонструє основні здібності індивіда, а й розкриває тому, хто вміє “читати людей”, найглибші структури особистості, її переваги і вади.

Різновидом спостереження є *метод узагальнення незалежних характеристик*, коли аналізуються, узагальнюються дані спостережень управлінського складу вищої і середньої ланок, колег, підлеглих, проведених незалежно один від одного в різний час, у різних умовах і в різних видах діяльності. Одержані незалежні характеристики узагальнюються в певній системі, під певним кутом зору. Наприклад, ставлення керівників до підлеглих, їх стиль керівництва, взаємовідносини. Такі характеристики дають можливість всебічно вивчати особистість керівника (складати об’єктивну характеристику), визначати шляхи її подальшого формування і розвитку, удосконалювати управлінську діяльність. Користуючись методом узагальнення незалежних характеристик, менеджер повинен мати власну думку про працівника. Дані інших експертів слід використовувати не механічно, а вдумливо, перевіряючи їх вірогідність. Такі характеристики дадуть можливість всебічно вивчити особистість працівника, скласти його об’єктивну характеристику і визначити шляхи подальшого розвитку.

До спостереження належить також *психологічний аналіз продуктів діяльності*. Тут вивчається не сама діяльність, а її продукт. Але по суті об’єктом вивчення є психічні процеси. Психічні властивості виявляються не тільки в самому процесі їх виробничої, наукової, мистецької та іншої діяльності, а й у їх результатах. Особливо важливо застосовувати цей метод при з’ясуванні різних питань історичного становлення людської психіки. Про цілий ряд станів цього процесу, передусім давно минулих, можна дійти висновку тільки за результатами діяльності минулих поколінь людей, різними пам’ятками історії матеріальної культури. Результати діяльності широко вивчаються при з’ясуванні різних питань психології творчого процесу. Зазначений метод доцільно використовувати також при психологічному вивченні працівників, продукти діяльності яких різноманітні. Цей метод допомагає розкрити такі психологічні особливості людей, як уміння, навички, ставлення до праці, іноді здібності, обсяг знань. При вивченні управлінської діяльності аналізуються звіти роботи, нововведення, новобудови та ін.

Одним із варіантів спостереження може бути *метод опису значущих ситуацій*, розроблений Є. Кузьміним. Цей метод передбачає

спостереження за найважливішими для трудового колективу подіями (наприклад, встановлення КТУ для розподілу загальноколективного заробітку на засіданні ради бригади). Використання цього методу (особливо при відвідуванні зборів, диспутів, дискусій) може багато дати для розуміння особливостей розвитку колективу і взаємовідносин його членів.

У керівника, який постійно користується методом наукового спостереження, поступово формується дуже важлива для управлінської діяльності риса характеру — спостережливість. Психологічна спостережливість властива кожній людині, але не однаковою мірою розвинена. Особливо потрібна психологічна спостережливість менеджера, вона професійно необхідна і є показником його організаційних здібностей. Вміння спостерігати людей і використовувати дані цих спостережень в управлінській роботі — складовий елемент професійної майстерності керівника. Потрібно вміти все помічати, виокремлювати для себе в кожній людині головне, що становить основу особистості: хто похмурий, а хто веселий, хто запальний, а хто млявий, хто образливий, а хто енергійний; кому допоможе покарання, а кому заохочення, кого треба підтримати, а кого підганяти. Вміння бачити індивідуальні особливості людей становить основу психологічної культури менеджера.

## *§2. Методи опитування*

Особливе значення серед інших методів психології мають *методи опитування*. Вони використовуються для того, щоб з'ясувати, чи розуміють досліджувані ті чи інші завдання, життєві ситуації, а також з метою одержати інформацію про інтереси, погляди, почуття, мотиви діяльності та поведінку особистості. Особливо ефективно ці методи використовуються нині в соціальній психології. Простота методики опитування (порівняно легко обробити одержані дані, є можливість за короткий час охопити будь-яку кількість опитуваних) сприяла її широкому використанню в усіх конкретно-соціологічних і соціально-психологічних дослідженнях.

**Методи опитування** — це методи збирання інформації, які ґрунтуються на безпосередній (бесіда, інтерв'ю) чи опосередкованій (анкетування) соціально-психологічній взаємодії

**дослідника і опитуваного (респондента).** Опитування передбачає одержання відповідей на поставлені запитання. Джерелом інформації є словесне повідомлення, судження опитуваного. Розрізняють опитування соціологічне і соціально-психологічне. Соціологічне спрямоване на одержання інформації про зовнішній бік діяльності опитуваних, і результати переносяться на функціонування суспільних груп і суспільства в цілому (вчинки, думки, інтереси). Опитування, що проводиться в соціально-психологічних дослідженнях, передбачає виявлення глибинних характеристик, внутрішніх механізмів формування вчинків. Психолога цікавить не сам по собі факт наявності вчинку, а насамперед та психологічна реальність, яка його зумовлює. Це може бути оцінка працівниками умов і організації праці; оцінка власної професійної діяльності, ставлення до професії, до виконуваної роботи; оцінка колективу, в якому вони працюють, мотиви вибору професії, незадоволеність роботою та причини незадоволення тощо.

**Бесіда — це метод одержання інформації на основі вербальної (словесної) комунікації.** Бесіда — це цілеспрямована розмова з працівником з метою з'ясувати певні його уявлення, думки, поняття. У бесіді керівник дізнається про мету, яку людина ставить у своїй професійній діяльності, її трудові інтереси, труднощі, зміст переживань, про ставлення до праці тощо. Знаючи наміри працівника, його моральні якості, світогляд, спрямованість, можна досить точно прогнозувати поведінку особистості в тих чи інших ситуаціях. Бесіда дає матеріал для вивчення трудового анамнезу, дає змогу узагальнити досвід практиків і виявити питання, які потім піддаються спеціальній експериментальній перевірці. Готуючись до проведення бесіди, дуже важливо визначити її мету: про щось повідомити, вивчити особливості особистості працівника чи просто встановити психологічний контакт з новим співробітником. Бесіда — не монолог. Щоб її підтримувати, слід безперервно обмінюватись запитаннями, що є практичною основою паритетного діалога. Ставити запитання не просто, за складністю — це мистецтво, яке потребує бездоганного володіння мовою, чуйності до комунікативних проявів партнера (особливо невербальних сигналів), здатності розрізняти щирі відповіді й ухилення від них, дбайливого ставлення до людини, яка перебуває під владою запитань. Безліч непорозумінь виникає між людьми через несвоєчасно поставлені запитання. Наприклад, людина, обговорюючи свої плани, стверджує: “Ні, мій керівник не піде на це”. І тут слід запитати його: “А ви про це

спитали свого керівника?”. Це дасть йому зрозуміти, що свою думку краще формулювати на основі відповідей іншої людини, ніж на своїх інтуїтивних припущеннях. За допомогою запитань можна багато чого зробити в міжособистісних стосунках: допомогти, навчити, викликати на відвертість, проте можна також виставити на посміховисько, заманити в пастку, завести в “мертвий кут”. Іноді доля людини залежить від одного запитання.

Щоб запитувати інших, необхідна сміливість. Адже ставити запитання означає саморозкритися. Запитувати означає зробити свою систему цінностей прозорою для інших. Коли ми після розмови з кимось намагаємось зрозуміти, “чому він не спитав мене про це?”, ми просто з’ясовуємо для себе певні аспекти душевного світу співрозмовника, які залишилися незрозумілими. Запитувати означає також забезпечувати взаємопроникнення, здобувати дані й висловлювати сумніви, критично мислити і мимоволі виявляти власний цинізм, виказувати довіру співрозмовникові і проявляти приємний для нього інтерес, терпимість і готовність вислухати його, тобто йти назустріч один одному.

Запитання відповідно до теми бесіди готують заздалегідь. Так, інформаційні питання слід будувати так, щоб вони викликали до життя інформацію, здатну зацікавити. Якщо запитання розраховане лише на відповідь “так” чи “ні” або в ньому самому міститься відповідь, то його не можна назвати інформаційним. Наприклад, запитання: “Ви збираєтесь використовувати набуті знання в роботі?” слід перефразувати так: “Чим саме вам допоможуть одержані знання?” Існують сім класичних запитань, які є основою раціоналізму у стратегії розуміння інших: що? хто? де? якими засобами? чому? як? коли? Запитання повинні з’ясовувати факти, що стосуються даної ситуації; почуття, які виникають стосовно ситуації; перешкоди; час дії; засоби і шляхи досягнення мети; що можна ще зробити. Запитання повинні бути цілком доступні та зрозумілі тому, до кого звертаються. Під час бесіди підготовлені запитання варто змінювати відповідно до одержуваних відповідей. Очевидно, що там, де немає запитань, немає й бесіди. Час-то бесіда закінчується прохолодною реплікою: “Питання є? Питань немає. Можете бути вільні”.

Основною умовою успішного проведення бесіди є створення дружньої атмосфери, встановлення психологічного контакту із співрозмовником. Психологічний контакт — це взаємне прийняття людьми один

одного, визнання в іншій людині гідного партнера, який заслуговує на увагу, співчуття, співпереживання і щиро участь у його справах. Якщо немає психологічного контакту, виникає психологічний бар'єр. У встановленні психологічного контакту особливе значення має перша зустріч з людиною — ділова або приватна. До неї слід спеціально готуватися: визначивши тактику поведінки під час бесіди, одержати первинну інформацію про потреби та інтереси співрозмовника, його успіхи і невдачі, здібності, турботи, манеру говорити, слухати, звідки родом і який його життєвий шлях. Слід урахувувати і особисті його якості: щирий чи замкнутий, підозрілий чи довірливий, збуджений чи пригнічений — усе це впливає на хід і результати бесіди. Дані слід збирати делікатно, не перетворюючи заочне знайомство на розслідування, про яке дізнаються оточуючі. При зустрічі ця людина повинна відчувати, що її чекали, що вона в центрі уваги. Вдалиий початок розмови — половина справи. Керівнику слід почати розмову самому, причому на тему, приємну і цікаву для співрозмовника: про його успіхи на роботі, про сім'ю, дітей тощо. Під час розмови слід якомога швидше виявити спільні інтереси і справи. Як тільки співрозмовник “підхопить” тему, одразу слід уважно слухати, а ініціативу передати партнеру.

Проведення бесіди — велике мистецтво, яким повинен володіти менеджер. Воно потребує особливої гнучкості й чуйності, вміння розбиратися в емоційному стані особистості, реагуючи на його зміни, фіксує зовнішні прояви (жести, міміку, пози) внутрішнього стану.

Успіх бесіди значною мірою залежить від уміння вислухати співрозмовника. Вміння слухати — необхідна умова встановлення психологічного контакту. Найчастіше ми зустрічаємося з іншою манерою: не встигла людина ще закінчити думку, як співрозмовник її перебиває, перехоплює ініціативу. Така поведінка не сприяє встановленню психологічного контакту. Втручатися у сповідь співрозмовника слід лише тоді, коли він готовий до цього: хоче почути думку партнера. І цей момент також треба вміти визначити. Необхідно вміти слухати й одночасно вести бесіду у заданому руслі, ставити уточнюючі запитання, складаючи власну думку про те, як слід реагувати на інформацію співрозмовника. Керівник може паралельно виробляти програму дій, навіть у ході бесіди, віддавати відповідні розпорядження, спонукати партнера до активних практичних дій. Для встановлення психологічного контакту заперечення слід висловлювати м'яко, опосередковано (“важко сказати, я про це не думав”, “цікаво, але іноді буває інакше”, “а чому

це так трапилося?” і т. ін.). Іншими словами, не треба акцентувати увагу на розбіжностях. Після встановлення психологічного контакту необхідно у доброзичливій формі висловити свої заперечення, якщо це не можна відкласти до наступної зустрічі.

Об'єктивність одержуваних даних великою мірою залежить від психологічного такту керівника і дотримання ним таких комунікативних правил:

- якщо ви хочете порушити у розмові питання, які інша особа може розглядати як надто особисті, краще спершу розповісти про себе;
- уникайте нарікань;
- не демонструйте свої переваги, дійте за принципом Емерсона: “Кожен, з ким я зустрічаюсь, має в чомусь перевагу наді мною. Саме цього я хочу від нього навчитись”;
- уникайте звинувачувального чи менторського тону;
- вибачайте співрозмовнику дрібні помилки, невдалі висловлювання, що не впливають на суть розмови;
- будьте терплячим до його своєрідних манер;
- говоріть не більше і не менше того, що потрібно на певний момент;
- підкреслюйте гідність партнера;
- розпитуйте зацікавлено, проявляйте дружнє і щире ставлення до нього, але не будьте при цьому фамільярні;
- приймайте рішення разом із співрозмовником, але не замість нього;
- шукайте в людях краще, формуйте установку на позитивне;
- не нарікайте, а пропонуйте.

Кількість і важливість інформації, складність її отримання залежать також від емоційної і мотиваційної значущості тих предметів, про які йдеться, особливо якщо вони зачіпають гідність і самоповагу учасників бесіди. У цьому разі керівнику доведеться мати справу з механізмом так званого психологічного захисту, який призводить до свідомого чи несвідомого викривлення думок, суджень у напрямку, сприйнятному для самоповаги і гідності особистості.

Ефективність партнерського спілкування значною мірою залежить від досвіду керівника, який проводить бесіду, від його професійного, і особливо психологічного, рівня теоретичних знань, від комунікативних здібностей вести розмову і навіть від зовнішньої привабливості.

Велике значення для одержання об'єктивної інформації має вміння фіксувати інформацію. Магнітофон і письмові записи не бажані.

Недолік методу бесіди полягає в тому, що висновки про ті чи інші психологічні особливості доводиться робити на підставі відповідей самих опитуваних. Проводячи бесіду, дослідник повинен завжди зважати на те, що не всі люди здатні правильно оцінювати себе, свої здібності і навіть свою зовнішність. Людина може як недооцінювати, так і переоцінювати себе, може навмисно чи мимоволі приховувати свої негативні риси характеру і неправильно пояснювати мотиви своїх вчинків. Ось чому одержані враження слід доповнити і проконтролювати іншими методами: спостереженням, експериментом, анкетуванням, аналізом продуктів трудової діяльності.

У соціально-психологічних дослідженнях психології праці та управління все ширше використовується анкетування. Анкетний метод має багато спільного з методом бесіди. В обох випадках ставляться запитання, на які одержуються відповіді. На відміну від методу бесіди для анкети не обов'язковий особистий контакт, а запитання протягом анкетування залишаються незмінними.

**Анкета (опитувальний лист) — це сукупність упорядкованих за змістом і формою запитань.** При проведенні анкетування слід дотримуватися певних вимог. Спочатку необхідно провести інструктаж про порядок заповнення анкети. Невдало проведений інструктаж (погано пояснено мету дослідження, немає гарантії анонімності, незрозумілі правила заповнення анкети тощо) спричинить високий процент нечітких відповідей, відмов від них. Надійність і достовірність інформації, яка отримується в результаті опитування, значною мірою зумовлюються конструюванням і редакцією запитань. Тому до їх формулювання висуваються високі вимоги.

Запитання класифікують за рядом ознак. За змістом запитання анкети поділяються на дві групи. Перша — *про факти і події*: про поведінку і продукти діяльності опитуваного, а також соціально-демографічні характеристики його особистості. Наприклад, запитання типу “Чи переглядалися за останній рік норми на види робіт, які Ви виконуєте?”. Друга група — *про оцінку цих подій*: “Як би Ви оцінили результати роботи за минулий рік стосовно перебудови на Вашому підприємстві?”.

За функціями запитання поділяють на *основні* і *контрольні*. Основні використовуються для одержання інформації про факти і події. Функція контрольних запитань — уточнити правдивість відповідей

на основні запитання. Наприклад, основне запитання “Який твій улюблений навчальний предмет?” можна проконтролювати таким запитанням: “Якщо б Вам доручили скласти розклад, то скільки разів на тиждень Ви поставили б кожну із навчальних дисциплін?”. Різновидом контрольних запитань можна вважати запитання-фільтри, які відсіюють некомпетентних, неінформованих респондентів.

За структурою запитання можуть бути *відкриті* та *закриті*. У відкритих інструкція не обмежує спосіб відповіді на них, і респондент сам формулює відповідь у вільній формі. Наприклад: “Напишіть назву професії, яку б Ви обрали зараз?”. Респондент може написати в анкеті назву будь-якої професії. Відкриті запитання використовуються для попередньої орієнтації в думках анкетованих. Для більш точного вивчення поглядів респондентів використовуються анкети, що містять закриті запитання. Наприклад: “Яку професію зі списку Ви б обрали тепер?” (підкресліть у поданому списку професій). Тут можливості вибору обмежені певною кількістю варіантів відповідей, передбачених укладачем анкети. Часто в анкетах використовується дихотомічна форма відповіді: респондент робить вибір з двох взаємовиключних відповідей: “так” чи “ні”, “згодний” чи “незгодний” і т. ін.

Досить поширені *функціонально-психологічні* запитання. Це спеціальні запитання, що переводять респондента від однієї теми до іншої, тим самим знімають психологічне напруження і підтримують інтерес до анкети. Вони бувають двох видів: *контактні* та *буферні*. Анкету слід починати з контактного запитання, яке створює позитивну мотивацію участі в опитуванні. Німецька дослідниця Н. Ноель у праці “Масові опитування” (М., 1978) вказує на особливу “драматургію опитування”, мета якої — справити на респондента добре враження, викликати інтерес, завоювати довіру. Контактне запитання повинно бути простим. Як правило, це запитання про інтерес респондента до досліджуваної проблеми. Контактне запитання повинно бути також узагальненим. Його слід розширити настільки, щоб на нього зміг відповісти будь-хто. Відповідаючи, людина починає вірити у свою компетентність, почуває себе впевнено, в неї виникає бажання розвинути свої думки.

Буферні запитання призначені для пом’якшення взаємовпливів запитань в анкеті. По-перше, вони відіграють роль “містків” при зміні тем. По-друге, нейтралізують “ефект випромінювання” — явище, яке виникає в результаті тісного логічного зв’язку між запитаннями опи-

тувального листа, суворої послідовності їх розміщення. При цьому у респондента з'являється певна установка, що спрямовує його думки у певне русло, свідомо націлює його на певну відповідь.

При підготовці опитувального листа слід дотримуватися певних правил формулювання запитань, які повинні бути чіткими, короткими і передбачати такі самі відповіді, а також щирість і відвертість респондентів. Це стосується запитань, які можуть подати людину в невідгідному світлі або спрямовані на виявлення соціально несхвального типу поведінки. Такі запитання дають хибну інформацію. Підготовка респондента до найважливіших відповідей відбувається за допомогою постановки на початку анкети простих запитань, які поступово ускладнюються. Перехід від простих до складних запитань дістав назву “правило воронки”. Його застосування дає змогу поступово вводити респондента в курс справи, виробляти в нього навички заповнення анкети, викликати почуття впевненості у власній спроможності дати відповідь на поставлені запитання. Найважливіші для дослідження і важкі для респондента запитання доцільно розміщувати у середині анкети.

Анкета складається з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей респондента: рівня освіти, віку, статі, схильностей і переваг тощо. Запитання слід формулювати так, щоб вони були зрозумілі для всіх опитуваних, відповідали рівню їх розвитку, у тому числі й найменш підготовлених. Разом з тим анкета повинна передбачати певні варіанти, які захищають від відмови брати участь в опитуванні, тенденції до згоди, випадковості у відповідях, наявного відхилення у відповідях, категоричності суджень, нещирості.

З огляду на наведене досягти 100%-ї участі респондентів в опитуванні майже неможливо. Проте зменшити кількість відмов можна шляхом чіткої організації процесу опитування і насамперед формулювання мети, оформлення анкети, правильного встановлення часу і місця опитування. Багато респондентів схильні погоджуватися із запропонованими запитаннями незалежно від їх змісту, форми або з орієнтацією на форму, тобто виявляється тенденція до згоди. Тому часто при вимірюванні ступеня задоволеності обраною професією студентами — майбутніми менеджерами сільськогосподарського виробництва в опитувальних листах використовують оцінювальні шкали, які передбачають однакову кількість варіантів задоволеності чи незадоволеності. Наприклад, відповіді на запитання “Чи згодні Ви з

твердженням, що професія менеджера одна з найкращих?” можуть бути поділені за категоріями оцінок згоди: “безумовно згоден”, “згоден”, “можливо, згоден”, “не зовсім згоден”, абсолютно не згоден”. Використання оцінювальних шкал зменшує також кількість респондентів, схильних до суджень з високим ступенем категоричності (використовують лише крайні позиції рангових шкал, полярні оцінки).

Анкета не є простою сумою запитань, вона має певну структуру і складається з чотирьох комунікативних блоків. Перший блок — епіграф до анкети і звернення до респондента. Цей блок створює позитивний емоційний настрій респондента, сприяє активізації його розумової діяльності в потрібному напрямку, позитивно впливає на формування мотивації до участі в опитуванні, підкреслює роль громадської думки. Другий блок — повідомлення про мету дослідження, умови анонімності опитування, напрямок використання одержаних результатів та їх значення, правила заповнення анкети та пояснення. Третій блок — основна частина анкети, яка містить питання про факти, поведінку, продукт діяльності, мотиви, оцінки і думки респондентів. Четвертий блок — запитання про соціально-демографічні характеристики респондентів. Це немовби візитна картка респондента, його схематичний автопортрет. Цей блок можна розмістити як на початку, так і в кінці анкети. Для будь-якої ввічливої людини природно в кінці звернення, яке відбулося з його ініціативи і пов'язане із задоволенням його потреб та інтересів, висловити подяку. Тому бажано в кінці анкети додати вислови типу “Дякуємо за допомогу”, “Щиро вдячні за участь у дослідженні”, “Дякуємо за щирі відповіді”.

Не слід нехтувати таким питанням, як оформлення анкети. Адже перш ніж почати роботу з анкетною респонденти розглядають її. Анкета, виконана друкарським способом, здебільшого свідчить про респектабельність фірми, яка проводить дослідження, про значущість самого дослідження. Дослідження кольоросприймання показали, що синьо-зелена гама діє на респондента заспокійливо, викликає почуття задоволеності й упевненості. А ось коричневий колір непридатний для анкет, через те що він символізує тривожність, стрес, почуття страху, незадоволення.

Певне значення має також розмір анкети. З огляду на практику вироблено норми, пов'язані з часом для її заповнення. Вважається, що 20—30 хвилин — оптимальний термін, протягом якого респонденти можуть висловитися і разом з тим не втомитися. Слід пам'ятати,

що дослідник не має права зловживати терпінням, часом і розсудливістю респондента. Якщо анкета надто громіздка, то американські дослідники пропонують поділити її на дві.

Одним із різновидів анкетування є методика полярних профілів (метод психометрії), за допомогою якої можна виявити ступінь вираженості певних якостей. Цей метод робить анкету більш інформативною і дає змогу глибше вникнути в суть досліджуваного явища. Експериментатор уже має стандартний набір якостей особистості, вираженість яких може бути оцінена за чотири-, п'ятибальною шкалою для кожного профілю. Наприклад: Вивчіть уважно досвід роботи кількох керівників добраної Вами категорії та оцініть рівень розвитку їх управлінських якостей у балах:

5 — оцінювана властивість притаманна керівникові вищою мірою і часто проявляється в різних видах діяльності;

4 — значно виражена, але проявляється непостійно, хоча протилежна властивість проявляється рідко;

3 — оцінювана і протилежна властивості виражені нерізно і взаєморівноважуються;

2 — більшою мірою виражена і частіше проявляється властивість, протилежна до оцінюваної;

1 — протилежна до оцінюваної властивість чітко виражена, часто проявляється в різних видах діяльності і є рисою характеру;

0 — якщо не вдалося виявити певну властивість і відомості для її оцінки відсутні.

За цим самим принципом конкретний керівник може оцінити власні управлінські якості, а також якості колег. Методика полярних суджень полягає в тому, що досліджуваним пропонується два альтернативних судження, які відображують психологічну установку на певні ситуації чи об'єкт, і від досліджуваних вимагається визначити ступінь переваги однієї думки над іншою (за п'ятибальною шкалою).

Метод анкетування є одним з найпоширеніших у соціальній психології. Він приваблює можливість за короткий час одержати великий обсяг емпіричної інформації, опитавши багато осіб. Важливою перевагою анкетування перед бесідою є можливість зібрати багато кількісного матеріалу, який дає змогу вважати, що одержані відповіді достатньо ймовірні й достовірність їх визначається “законом великих чисел”. За допомогою анкетування можна вивчити велику кількість управлінців, представників різних категорій управлінського складу (району, колгоспу, бригади і т. ін.).

Недолік методу анкетування полягає в тому, що на об'єктивність одержаної інформації істотно впливає, з одного боку, наявність чи відсутність установки в опитуваного на щирість у відповідях, з іншого — здатність респондента об'єктивно оцінювати вчинки людей, ситуації, свої якості та якості інших людей. Таким чином, іноді важко якісно проаналізувати дані анкетування, а інформація, яку отримує дослідник, має виключно суб'єктивний характер і програє за глибиною та достовірністю. При цьому виключена можливість співвіднести одержані дані з реальною дійсністю і поведінкою досліджуваних. З огляду на це метод анкетування завжди поєднують з іншими.

Психологічні методи можуть бути використані не тільки для дослідження, а й для діагностики. При цьому з'ясовується, наскільки людина та її психологічні якості відповідають раніше виявленим психологічним нормам і стандартам. Одним з методів, за допомогою якого встановлюють певні психологічні якості конкретної людини, є *тест* (від англ. *test* — проба, екзамен, випробування). Нині тести широко застосовують як інструмент для вимірювання індивідуальних відмінностей людей. З методом тестів пов'язані великі надії і ще більшою мірою розчарування. З того часу, як відомий англійський біолог, генетик, криміналіст, психолог Ф. Гальтон висунув у 1884 р. ідею точного вимірювання характеру і розумових здібностей, минуло понад 100 років. За цей час створено близько 10 тисяч різних тестів. Метод тестів використовується з метою діагностики і є різновидом експерименту. Експеримент при цьому має екзаменаційний, вимірний характер.

**Тест — це спеціально розроблені завдання і проблемні ситуації, використання яких у результаті кількісної і якісної оцінки може стати показником розвитку певних психічних явищ.** За допомогою тестів встановлюється наявність чи відсутність певних здібностей (дидактичних, комунікативних, організаційних), навичок, вмінь; вдається найточніше охарактеризувати деякі якості особистості (волю, темперамент, характер, увагу, мислення і т. ін.). У сучасній психодіагностиці використовуються такі основні види тестів:

- *тести інтелекту* — задачі на логічні відношення, узагальнення, кмітливість. Розрізняють тести для вивчення інтелектуальних здібностей, рівня розумового розвитку особистості та успішності. За допомогою цих тестів можна з'ясувати рівень розвитку окремих психічних процесів, рівень засвоєння знань і загального розумового розвитку, розробити заходи для подальшого розвитку особистості;

- *тести досягнень* — виявлення ступеня конкретних знань. По-діляються на кваліфікаційні або професійні завдання, що визначають ступінь кваліфікації людини, дають змогу у першому наближенні виявити спрямованість професійних інтересів, що вказують на відповідні схильності до певного типу професії (наприклад, рівень розвитку управлінських здібностей і лідерських якостей особистості). За допомогою професійних тестів можна визначити ступінь усвідомленості вибору професії, уявлення про неї, спрямованість на певний характер трудової діяльності. На основі тестів як стандартизованого методу можна порівнювати рівень розвитку й успішності досліджуваних згідно з вимогами професіограм різних фахів, планувати форму коригуючих впливів на певний професійний вибір, цим самим наблизити самооцінку професійно важливих якостей особистості до реальної, адекватної.

Особливо часто використовуються *особистісні тести*. Наприклад, у загальнопсихологічних дослідженнях з метою вивчення характеристик особистості, її психологічних якостей. Тестування допомагає виявити багато особистісних якостей, які не піддаються адекватній самооцінці. Недолік особистісних тестів полягає в тому, що вони охоплюють лише якийсь один бік особистості. Цей недолік частково долається у складних тестах (тест Кеттела). При цьому постає важливе питання: наскільки значущі для особистості завдання і запитання, що їй пропонуються. Коли дослідженню піддаються властивості та характеристики, в існуванні яких людина повністю не впевнена, не усвідомлює або не хоче визнавати у себе (наприклад, негативні риси, мотиви), використовуються *проективні тести*. Піддослідних вводять у невизначену ситуацію, з якої вони повинні самостійно вийти або прийняти остаточне рішення. Поняття “проективні тести” (“кидаю вперед”) увів у 1930 р. Френк. Ці тести використовують для цілісного вивчення особистості. Одержані за їх допомогою результати дають “проекцію” особистості, що сприяє їхній оцінці. Проективні тести найчастіше стосуються моральних позицій або ситуацій, на які кожна людина реагує по-своєму.

Останнім часом великою поширення набули *тести креативності*, за допомогою яких досліджують розвиток творчих здібностей.

За формою *тестові методи* поділяють на *вербальні, невербальні* (практичні дії) та *мішані*.

Діагностична цінність тесту значною мірою залежить від правильності його використання та дотримання умов психологічного тестування:

- збереження таємниці психологічного діагнозу;
- незаподіяння шкоди гідності людини;
- добровільна згода досліджуваного;
- наявність доброзичливого контакту між досліджуваним і дослідником;
- неприпустимість замінювання психологічного аналізу результатів дослідження формальною статистичною обробкою одержаних балів і віднесення особистості до певної категорії лише на основі тестування;
- недостатня обґрунтованість й неперевіреність психологічних тестів можуть спричинити серйозні помилки, завдати великої шкоди при оцінюванні рівня психічного розвитку людини.

При правильному застосуванні тестів можна зібрати за короткий термін велику кількість інформації, досить цінний матеріал для якісного психологічного аналізу, що підвищує продуктивність дослідницької діяльності.

Результати тестових досліджень не можна оцінювати як абсолютні показники психологічних резервів особистості. Вони є лише показниками рівня розвитку досліджуваних явищ на певний момент, за конкретних умов життя і праці. Метод тестів не претендує на винятковість і не замінює інші методи психологічного дослідження. Навпаки, найбільшу користь він приносить саме в разі правильного поєднання з іншими методами і забезпечує якнайповніше вивчення особистості людини.

### *§3. Експериментальні дослідження, їх переваги та недоліки*

Основним у психології, як і в інших науках, є *метод експерименту*, перевага якого перед іншими полягає в тому, що дослідник сам викликає явища, які його цікавлять, а не чекає їх появи. Метод експерименту — найнадійніший засіб одержання вірогідної інформації.

**Експеримент — це організована дослідником взаємодія між досліджуваним чи групою досліджуваних і експериментальною ситуацією з метою встановлення закономірностей цієї взаємодії та змінних, від яких вона залежить.** Експеримент у психології праці — це вивчення психологічних особливостей діяльності людини, спричинених змінами умов, мети чи способу виконання цієї діяльності.

При цьому створюються особливі експериментальні умови для виявлення причинно-наслідкових залежностей. Експеримент більшою мірою, ніж інші методи, пов'язаний із теорією. Його можна проводити лише тоді, коли дослідник має уявлення про природу досліджуваного процесу, про фактори, що детермінують його. Створюючи відповідні умови, дослідник одержує можливість:

- чітко враховувати вплив зазначених умов на досліджувані психічні явища;
- змінювати одні умови і зберігати незмінними інші і тим самим розкривати причини певних психічних явищ;
- повторювати дослід і, таким чином, накопичувати кількісні дані, на основі яких можна робити висновок про типовість чи випадковість досліджуваних явищ.

Існують два різновиди психологічного експерименту: природний і лабораторний.

*Природний експеримент* розробив і запропонував для практичного використання російський психолог А. Лазурський. Цей експеримент базується на управлінні поведінкою досліджуваних у природних умовах. Створюються спеціальні експериментальні умови, які не порушують звичайного перебігу подій. Іншими словами, на природному тлі вводяться експериментальні зміни, про які досліджувані не здогадуються. Наприклад, на виробництві, в цеху працює робітник-початківець. Експериментатор непомітно для працівника вносить відхилення у правильну роботу обладнання (вимикає мотор, робить зміни в регулюванні і т. ін.). У такий спосіб перевіряються емоційні властивості працівника, його кмітливість.

*Лабораторний експеримент* передбачає проведення дослідження у штучних (лабораторних) умовах, з використанням вимірювальної апаратури, приладів та іншого експериментального матеріалу. Досліджуваний знає, що над ним експериментують, але не одержує інформації про характер виконуваних завдань. Одним із перших у Росії лабораторний експеримент запровадив В. Бехтерев, розпочавши дослідження ефективності групової діяльності. Він встановив, що точність сприймання, продуктивність пам'яті, спостережливість індивідів, що реалізують спільну діяльність у групах, вища, ніж при самотійній роботі.

Лабораторний експеримент має багато переваг:

- можливість усунення сторонніх впливів;
- одержання більш точних результатів завдяки використанню спеціальних приміщень, вимірювальної апаратури, тренажерів;

- можливість змоделювати умови, які рідко зустрічаються у повсякденному житті (наприклад, дослідження особистості в експериментальних умовах, екстремальних ситуаціях);

- можливість повторення;
- досягнення набагато вищої точності реєстрації дій досліджуваних порівняно із спостереженням.

Основний недолік лабораторного експерименту полягає у тому, що для досліджуваних створюються штучні умови, які істотно впливають на прояв їх психіки. Та й не всі психічні явища можна вивчити (наприклад, почуття радості). При використанні експерименту слід дотримуватися певних вимог:

- постановки мети;
- планування;
- висунення гіпотези;
- вибір досліджуваних.

При цьому слід ураховувати, що на достовірність даних впливають особистість експериментатора, його вміння працювати з досліджуваними, ступінь його сумісності з ними, а також добровільна згода досліджуваних на участь в експерименті.

#### *§4. Метод вивчення документів*

У психології праці та управління часто використовують як допоміжний метод — *вивчення документів*.

**Документи — це спеціально створені предмети, призначені для передавання та збереження інформації.** Документом може бути будь-яка інформація, що містить дані про зміни у змісті праці, про обсяг виконаних робіт, про взаємовідносини у трудових колективах, про вплив трудової діяльності на людину та ін. Предметом аналізу може бути будь-яка інформація, зафіксована в рукописному чи друкованому тексті, на магнітній, кіно- та відеоплівці. Це можуть бути протоколи зборів, плани роботи, документація по кадрах та ін. Під час господарювання використовують велику кількість документів, і щоб краще орієнтуватися в цьому розмаїтті, необхідно добре знати їх класифікацію. Адже від виду документа залежить, з якою метою він може бути використаний. Так, при дослідженні проблеми плинності кадрів необхідно зібрати у відділі кадрів документи, в яких містяться

дані про працівників і мотиви їх звільнення, накази і розпорядження адміністрації, що регулюють професійний рух і використання кадрів, документи, що відбивають дані про адаптацію молодих працівників і їх закріплення на підприємстві, протоколи зборів, на яких обговорювалися питання кадрової політики.

Умовно документи поділяють на типи.

*За статусом:*

- офіційні (урядові матеріали, постанови, статистична звітність, архіви, накази та ін.);
- неофіційні (анкети, скарги, мемуари, листи, фотографії).

*За формою:*

- письмові тексти (друковані, машинописні, рукописні);
- фонетичні (магнітофонні записи, платівки, лазерні дискети);
- іконографічні (кіно-, відео-, фотодокументи, твори живопису).

*За джерелом інформації:*

- первинні (створені на основі прямого спостереження чи безпосереднього опитування);
- вторинні (оброблена і узагальнена первинна інформація).

*За ступенем персоніфікації:*

- особові (автобіографія, особові картки, характеристики, заяви, анкети, скарги);
- безособові (звіти, протоколи, архівні документи).

Починаючи працювати з документами, слід пам'ятати, що це лише на перший погляд просто і доступно. Насправді ця робота потребує від дослідника спеціальної підготовки.

*Достовірність інформації, поданої в документах, слід визначати в такій послідовності:*

- встановити, з якою метою складено документ, хто його автор та ініціатор;
- проаналізувати наміри осіб, що склали документ;
- виокремити опис подій та їх оцінку; встановити, чи був автор документа свідком зафіксованої події, чи переказав її зі слів інших, чи склав документ на підставі даних, одержаних від інших; при цьому важливо пам'ятати, що первинні документи надійніші від вторинних, офіційні документи достовірніші, ніж неофіційні, особові — надійніші, ніж безособові;
- з'ясувати загальні обставини, за яких складався документ: чи вони сприяли об'єктивності, чи призвели до спотворення інформації

(наприклад, у протоколи зборів зафіксовано факт, якими були реакція і поведінка учасників зборів). Якщо, наприклад, документ треба було скласти у стислі терміни, то дані можуть бути неточними.

Слід зважати також на те, що завжди існує небезпека суб'єктивності оцінок дослідника.

Одним із методів вивчення документів є *контент-аналіз* (від англ. *content* — зміст). Суть його полягає у виокремленні в тексті документа певних одиниць змісту для їх статистичної обробки (розрахунок частоти вживання цих одиниць: термінів, оцінок і т. ін.). Наприклад, виконавши контент-аналіз ділових характеристик, які керівник дав підлеглим, можна дійти висновку, на які якості підлеглих він орієнтується, що його приваблює — зовнішні атрибути життя чи глибинні риси характеру. Важливо пам'ятати, що при роботі з документами одержані дані повинні відповідати певному рівню узагальненості, мати теоретичну і практичну значущість.

Арсенал конкретних психологічних методик, що використовуються сучасною психологічною наукою, дуже великий. Форми їх різноманітні й визначаються своєрідністю галузі психології і проблеми, яка потребує конкретної методики. Наприклад, дослідження з психології праці, ким би вони не проводилися, мають на меті наукове обґрунтування відповідей на запитання практики. Тому найдоцільніше дотримуватись такої послідовності побудови досліджень: широке спостереження і масове опитування практиків, аналіз зібраного матеріалу і добір думок та пропозицій, що заслуговують на увагу, їх експериментальна перевірка.

Володіння методами психологічних досліджень та вміння використовувати їх на практиці — найважливіші умови творчої роботи менеджера. Разом з тим можна виокремити кілька загальних рис, що властиві більшості конкретних психологічних методик. Як правило, дослідження складається з чотирьох основних етапів:

- *підготовчого*, на якому вивчаються матеріали, збираються попередні дані, складається анамнез (згадування), тобто описуються умови, що передують виникненню досліджуваного факту. На завершення цього етапу дослідник починає орієнтуватися в матеріалі, встановлює необхідні контакти з досліджуваними, виникає гіпотеза, яка повинна бути перевірена і підтверджена під час подальшого вивчення матеріалу;
- *експериментального*, який реалізує конкретну методику дослідження і розпадається на ряд послідовних ланок — експериментальних серій;

- *кількісної обробки даних дослідження*, що передбачає застосування математичного апарату психології: використання різних статистичних прийомів, а також основних положень теорії ймовірностей.

На цьому етапі оцінюють достовірність одержуваних висновків, стверджують висунуту раніше гіпотезу;

- *інтерпретації одержаних даних*, їх тлумачення на основі психологічної теорії, остаточне з'ясування правильності чи помилковості гіпотези дослідження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Дикарева А. А., Мирская М. И.* Социология труда. — М., 1989.
2. *Обозов Н. Н., Щёкин Г. В.* Психология работы с людьми. — К., 1999.
3. *Петровский А. В.* Общая психология. — М., 1995.
4. *Сацков Н. Я.* Методы и приемы деятельности менеджера и бизнесмена. — Белая Церковь, 1993.

МАУП

## ОСОБИСТІТЬ ПРАЦІВНИКА, ЇЇ СТРУКТУРА І ПРОЯВИ

### §1. Поняття про особистість. Співвідношення понять “індивід”, “особистість”, “індивідуальність”

Проблема особистості — одна з центральних у курсі психології. Про її складність та багатогранність свідчить навіть той факт, що сьогодні існує понад 50 визначень поняття “особистість”. За теоретичною і практичною значущістю вона належить до однієї з фундаментальних проблем. Проектування і діагностика особистості, визначення оптимальних умов і найефективніших шляхів її формування неможливі без знання структури особистості та закономірностей її становлення й розвитку. Слово “особистість” походить від латинського *persona*, що означає ритуальну маску, яку знімали з обличчя померлого у Стародавньому Римі. Вона втілювала ім'я, індивідуальні права і привілеї, які передають у спадок.

У вітчизняній психології найвідоміші дослідження в галузі особистості пов'язані з теоретичними працями школи Л. Виготського. Великий внесок у розробку цієї проблеми зробили російські та українські вчені Г. Костюк, О. Леонтьєв, Л. Божович, А. Петровський, О. Асмолов, зарубіжні психологи Г. Айзенк, Р. Кеттел, Г. Олпорт.

Кожна людина — це насамперед індивід, біологічний організм, що існує самостійно (від лат. *individuum* — неподільний, той, що існує самостійно). Коли говорять про властивості людини як індивіда, то мають на увазі її природні ознаки, які дають змогу їй бути живим організмом, представником *homo sapiens*.

**Індивід — це поняття, яке визначає належність живої істоти до людського роду.** Головною характеристикою властивостей індивіда

є їх переважаюча залежність від спадковості. Перехід філогенії в онтогенію є початком індивіда. Новонароджена дитина є тільки індивід. Але ще в ранньому дитинстві індивід включається в певну історичну систему суспільних відносин, бере участь у колективній праці, спілкується з людьми і стає суспільною, соціальною істотою, тобто особистістю.

**Особистість — це людина, яка живе і діє в певних суспільно-історичних умовах, посідає певне місце в суспільстві і характеризується свідомістю.** В особистості немовби концентруються особливості суспільства, основні його риси. Тому зрозуміти життя особистості можна тільки розглядаючи її в конкретних суспільних умовах, в діяльності та стосунках з іншими людьми, аналізуючи її соціальний статус та місце в суспільних відносинах. Відповідаючи на запитання “Чи всі люди є особистостями?”, ми стверджуємо, що всі особистості — це індивіди, але не кожний індивід може стати особистістю. Іншими словами, поняття “індивід” не тотожне поняттю “особистість”. Не можна назвати особистістю новонароджену дитину, психічно хвору людину, ідіота. До цієї категорії людей можна віднести й індивідів, які з тих чи інших причин у ранньому дитинстві потрапили до нецивілізованого, дикого світу. У лісах Аверона на півдні Франції у 1799 р. мисливці знайшли хлопчика, який, як з'ясувалося, жив там один. Хлопчик був не схожий на людську істоту ні в психічному відношенні, ні навіть фізично. Він пересувався на всіх чотирьох кінцівках, їв як тварина і кусав тих, хто до нього наближався. Він був здатний ходити без одягу в мороз та виймати їжу з гарячої води, не відчуваючи болю, міг вимовляти лише звуки, не схожі на людські, не намагався спілкуватися з оточуючими його людьми, розглядаючи їх лише як перешкоду до задоволення власних потреб. П'ять років вчені займалися Віктором (таким ім'ям його нарекли). Ставши юнаком, він навчився розпізнавати предмети, розумів кілька слів і вмів їх вимовляти, навіть написати і прочитати деякі з них. Проте скоро хлопчик перестав робити успіхи. Спроба навчити Віктора спілкуватися виявилася невдалою. Він дожив до 40 років, проте жодних помітних успіхів у його поведінці не відбулося. Цей та подібні приклади свідчать, що особистістю не народжуються, нею стають у процесі життя і діяльності в людському суспільстві. Особистістю можна назвати людину, що досягла певного рівня психічного і соціального розвитку, на якому вона набуває здатності ставити перед собою життєво важливі цілі й досягати їх, коли в неї вироблені власні погляди і відношення, власні

моральні вимоги. Людина не перестає бути суспільною істотою навіть тоді, коли внаслідок тих чи інших умов протягом певного часу живе на самоті, окремо від інших людей. І тоді людина користується знаннями, яких вона набула, живучи в суспільстві, користується мовою, яка є суспільним продуктом, згадує про своє минуле суспільне життя, думає про майбутнє. Вона й тут поводить себе як суспільна істота, усвідомлює свою належність до певної частини суспільства. Проте слід зазначити, що результати численних наукових досліджень свідчать про негативний вплив на психіку людини, на її особистість навіть часткової ізоляції від суспільства (в'язні Петропавлівської фортеці, моряки, що перебувають у морі шість—вісім місяців, полярники, космонавти та ін.).

Однією з найхарактерніших рис особистості людини є її індивідуальність. О. Леонтьєв у своїй праці “Діяльність. Свідомість. Особистість” (М., 1975) зазначає: “Процес розвитку особистості завжди залишається глибоко індивідуальним, неповторним.” **Індивідуальність — це особистість у своїй своєрідності.** Це людина, яка має риси, властиві тільки їй. Немає двох людей з однаковим поєднанням певних психологічних особливостей. Особистість людини неповторна у своїй індивідуальності.

**Індивідуальність — це неповторне поєднання психологічних особливостей людини, які складають її своєрідність, відмінність від інших людей.**

Відомий вчений І. Мечников у своїй праці “Етюди оптимізму” (М., 1909. — С. 196) писав: “Чим вище організована суспільна істота, тим більшою мірою виражена в ній індивідуальність”. Індивідуальність проявляється в темпераменті, характері, звичках, інтересах, в особливостях пізнавальних процесів: сприйманні, пам'яті, оригінальності мислення, уяві; у здібностях, своєрідності почуттів, вольовій сфері чи одразу в усіх сферах психічної діяльності. Оригінальність інтелекту полягає у здатності бачити те, що не бачать інші, в особливостях переробки інформації, тобто в умінні ставити проблеми і розв'язувати їх. Своєрідність почуттів може проявлятися в надмірному розвитку одного з них (інтелектуальні, моральні, естетичні), у великій рухливості емоцій. Особливості волі проявляються у силі вольових проявів, витримці, мужності. Індивідуальність характеризує особистість конкретніше, детальніше і повніше. Вона є постійним об'єктом дослідження при вивченні як психології особистості, так і інших напрямків психології.

Підхід керівника до підлеглих з позиції трьох аспектів — як до людини, особистості та індивідуальності — дає можливість одержати

багатогранне уявлення про них, допомагає комплексно уявити коло виробничих і невиробничих умов, яких вони потребують. Бачення цих трьох позицій — найнеобхідніша умова правильного добору форм і методів роботи з людьми. Такий підхід корисний і самому керівнику, тому що дає змогу шляхом самоаналізу виявити свої внутрішні резерви, правильно оцінювати свої можливості, визначати найсприятливіші умови для самовдосконалення. Упродовж кількох десятиліть у нашій країні здійснювалося пряме й опосередковане пригнічення проявів індивідуальності людей. У суспільстві стверджувався адаптивний тип особистості. Хто цьому не підкорявся, того шельмували чи фізично знищували. Так пішли з життя тисячі людей, які являли собою загрозу існуючій адміністративно-бюрократичній системі саме через яскраву індивідуальність. Демократичне суспільство прагне сформувати якомога більше особистостей, з яскравою індивідуальністю. Це суспільство більш стійке, здатне до розвитку, талановитіше, а отже, і перспективніше. Сила колективу — в різноманітності й багатстві індивідів, з яких він складається. Одного філософа якось спитали: “Що важливіше — колектив чи особистість?”. “Зрозуміло, колектив, — відповів він, — але якщо він складається з яскравих особистостей, бо сума одиниць завжди перевищує одиницю, а сума нулів завжди дорівнює нулю”.

## *§2. Структура особистості працівника. Психологічна ієрархія її складових*

**Особистість — явище не аморфне, а структурне.** Під структурою розуміється поєднання елементів, їх зв'язків у цілісність. Елементів особистості як цілого багато, і вони мають як соціальну, так і біологічну основу. Розроблена професором К. Платоновим динамічна функціональна структура особистості складається з чотирьох ієрархічних ступенів. Кожному ступеню вищого порядку притаманний вищий рівень системної якості порівняно зі ступенями нижчого порядку. Найнижчий структурний ступінь — біопсихологічні властивості — природна основа особистості. Наступний — психічні процеси, властивості та особливості. Ще вищий ступінь — рівень знань, вмінь і навичок особистості. І найвищий — спрямованість особистості.

Основою цієї ієрархії є *біопсихологічні властивості особистості*. Це біологічно зумовлена підструктура, тобто характеристики, що

закладені генетично, даються людині від народження. До цієї підструктури належать: стать, вік, стан здоров'я, темперамент, здібності, різні фізичні риси людини, які виявляються у будові та функціях організму в цілому, у будові та функціях нервової системи і органів чуття, у зовнішньому вигляді, фізичній силі, витривалості.

**Вік і управлінська діяльність.** Чи можна ставити питання про переваги будь-якого віку? Чи існують обмеження у віці для перебування на “капітанському містку”? Менеджер повинен знати, які можливості надають людині різні вікові періоди. Численні дослідження доводять, що в різні періоди існування людини спостерігається нерівномірний розвиток її психічних функцій. Так, найвищий ступінь сприйнятливості соціального і професійного досвіду спостерігається у 18–25 років — підйом рівня пам'яті, уваги, мислення. Цей період найкращий для навчання. У 26–29 років особистість перебудовується: визначаються життєві позиції, змінюється положення людини в сім'ї, трудовому колективі, суспільстві. Іншими словами, відбувається соціальне становлення особистості. З'являється багато нових соціальних ролей, змінюється соціальний статус, формується соціальна зрілість. У 30–33 роки знову спостерігається розвиток усіх інтелектуальних функцій: пам'яті, мислення, уваги. Розвивається творча діяльність людини, що зумовлюється насамперед нагромадженням життєвого та професійного досвіду. З одного боку, менеджер, керуючи працівниками цієї вікової категорії, повинен вимагати від них прояву таких професійно важливих якостей, як ініціативність, самостійність, творчість. З іншого боку, він повинен створювати відповідні умови праці для цієї категорії працівників з тим, щоб зазначені якості розвивалися.

Після 40 років у людини знижується швидкість сприймання, переробки інформації і реакції на неї, інтенсивність уваги, падає емоційна рівноваженість, погіршуються й інші показники.

З огляду на зазначені результати досліджень психологи вважають, що найсприятливіший для управлінської діяльності віковий період — 31–40 років. У середньому період професійних досягнень у спеціалістів настає близько 37–38 років. У зв'язку з цим досить актуальною є проблема інтенсивності старіння інтелектуальних функцій. Інтелектуальне довголіття залежить від двох факторів: внутрішньої обдарованості людини і освіти. Освіта протистоїть старінню, гальмує його процеси. Тому питання підготовки, перепідготовки і постійного підвищення кваліфікації працівників, створення на виробництві системи освіти кадрів

є важливим фактором професійного та інтелектуального розвитку людини. Залежність вікових характеристик психіки від соціальної діяльності людини, і особливо від її місця у світі професій, підтверджується результатами ряду досліджень. Наприклад, порівняння результатів роботи керівників і населення чоловічої статі в Болгарії показало, що серед усіх вікових груп продуктивність праці у керівників найвища. Інтенсивність протікання психічної діяльності у них набагато вища, ніж у населення країни в цілому.

**Психологічні особливості жінки-робітниці.** Соціологічні дослідження свідчать, що лише 4 % працівників бажають працювати під керівництвом жінки. Чим це можна пояснити? Адже жінкам властива і охайність у роботі, і уважність, і деталізованість, що досить важливо для спеціалістів різних профілів або функціональних керівників (групи, бюро, сектора, відділу). Насамперед слід зазначити, що у жінок недостатньо виражена ділова спрямованість, їм властива орієнтація на сім'ю. Для жінок більш значущими є неформальні відносини (ставлення до них керівництва, його турбота про підлеглих, взаємоповага серед колег та ін.), тобто міжособистісні стосунки. Жінкам властива підвищена емоційна чутливість. Порівняно з чоловіками вони більш хворобливо переживають свої помилки і критичні зауваження на свою адресу, гостріше реагують на неповагу до себе з боку керівництва, постійно потребують оцінки своєї праці, висувають підвищені вимоги до умов праці. Жінки більш чутливі до таких особистих рис керівника, як чуйність, доброзичливість. Вони менш схильні до ризику, часто невпевнені в собі. На всі сфери їхнього життя значною мірою впливають і стосунки в сім'ї. Усе це заважає досягненню великих успіхів в управлінській діяльності.

Важливою складовою біопсихологічних властивостей є *темперамент*. Це психологічне поняття відоме всім. Характеризуючи своїх знайомих, ми говоримо "типовий холерик", "сангвінік". Ще до викладу наукового визначення темпераменту можна запитати, хто вважає себе холериком, сангвініком. Рідко хто відносить себе до меланхоліків, ніби соромлячись. Що ж це за властивість — темперамент? Спостереження за людьми свідчать, що одні збуджуються сильно, діють енергійно, пристрасно, інші — слабо, кволо, неенергійно. Чим пояснити, що одна людина більш рухлива, інша — інертна, в однієї працездатність вища — особливо в екстремальних ситуаціях, в іншій в таких умовах з'являються страх і невпевненість. Одні люди врівноважені, стримані,

не виявляють різко своїх почуттів, інші нестримано емоційні, діють швидко, нервуються. Одні емоційно вразливі, все сприймають близько до серця, почуття їх проявляються сильно і зберігаються довгий час, інші спокійно ставляться до навколишніх подій, слабо реагують на них, почуття їх неглибокі й швидко зникають. Деякі люди легко переходять від одних умов життя до інших, легко пристосовуються до нових умов життя. Інші ці зміни сприймають дуже хворобливо і з великими труднощами пристосовуються до нових умов. Деякі характеризуються стійкими настроями, в інших вони нестійкі. Ці особливості людей проявляються в їх практичній та розумовій діяльності, проявляються і в ході, і в мові.

Найбільш обгрунтованою є теорія темпераментів І. Павлова, за якою фізіологічною основою темпераменту є стійкі функціональні особливості нервової системи. Він виділив три основні властивості нервових процесів: сила процесів збудження і гальмування; врівноваженість нервової системи, тобто ступінь відповідності сили гальмування силі збудження; рухливість нервових процесів, тобто швидкість зміни збудження гальмуванням і навпаки. Сила — найважливіший показник типу, який має найбільше життєве значення. Від сили збудження і гальмування залежить працездатність нервових клітин, їх витривалість. Кожна нервова клітина має межу працездатності. Під впливом сильного і довготривалого подразника вона слабшає, стає нездатною до виконання роботи, яку вона виконувала раніше. Межа працездатності нервових клітин у різних людей різна, що і вказує на силу чи слабкість нервової системи. У цьому разі спостерігається адекватна реакція — сильні подразники у сильної нервової системи викликають сильні процеси збудження. Зміна сили подразника веде до зміни сили реакції. Сильна нервова система характеризується здатністю клітини чинити опір тривалій дії сторонніх подразників. Слабка нервова система, навпаки, швидко виснажується. Нервові клітини характеризуються низькою працездатністю. У слабкої нервової системи швидко настає гальмування. Вона характеризується підвищеною чутливістю: навіть на невеликі подразники дає сильну реакцію. Характерний прийом визначення сили процесу збудження — використання так званого надсильного подразника.

Врівноваженість нервових процесів збудження і гальмування спостерігається в трьох варіантах: процеси збудження значно переважають над процесами гальмування, процеси гальмування переважають

над процесами збудження, також вони можуть перебувати у відносному балансі.

Рухливість — це швидкість і легкість заміни одного нервового процесу на інший, пристосування до нових впливів. Навколишнє середовище постійно змінюється, і ці зміни бувають різкими і раптовими. Нервові процеси повинні “встигати” за ними. В одних людей процеси збудження і гальмування замінюють один одного швидко, в інших зміна відбувається досить повільно. Рухливість можна легко перевірити при зміні динамічного стереотипу.

Усі зазначені властивості, як і нервова система взагалі, виконують одну й ту саму біологічну функцію — своєчасно врівноважують організм з навколишнім середовищем. Об'єднання властивостей нервової системи, яке визначає індивідуальні властивості умовно рефлексорної діяльності та темперамент, І. Павлов назвав типом нервової системи і виокремив їх чотири:

- сильний, нерівноважений (з перевагою процесу збудження), рухливий;
- сильний врівноважений, рухливий (процес збудження добре збалансований з процесом гальмування);
- сильний, врівноважений, малорухливий (інертний);
- слабкий.

Характерна особливість темперамента полягає в тому, що він проявляється у людини в різних обставинах і забарвлює всі психічні прояви особистості (емоції, мислення, вольові прояви): як вона говорить, як спілкується, сміється, плаче, працює, відпочиває. Це залежить від динамічних особливостей психіки. Властивості темпераменту більш стійкі та постійні порівняно з іншими психологічними особливостями людини.

**Темперамент — це індивідуально своєрідні властивості психіки, які визначають динаміку психічної діяльності людини, однаково проявляються в різних видах діяльності незалежно від її змісту, мети і мотивів та залишаються постійними у зрілому віці.**

В основі *холеричного типу темпераменту* лежить сильна, нерівноважена і рухлива нервова система. Сильна нервова система забезпечує високий рівень працездатності, витривалості в роботі. Але для холерика характерна циклічність у роботі й поведінці: то працює “запоями”, з великим піднесенням, долаючи будь-які труднощі (особ-

ливо під впливом якоїсь пристрасті), а то під впливом, наприклад, незаслуженої образи чи категоричного критичного зауваження у нього настає, за висловом І. Павлова, “слинявий настрій”, тобто депресія, пригніченість, спад працездатності. У холерика підвищений рівень активності. Активність — це ступінь енергії, з якою людина долає перешкоди на шляху до досягнення поставленої мети. Іноді саме перешкоди, труднощі можуть бути стимулом до трудової діяльності. Холерик — реактивний тип. Сторонні подразники істотно впливають на його діяльність, іноді порушуючи її повністю. Проте за допомогою тренувань прояви реактивності можна дещо змінити: значно покращити увагу холерика, зменшити її відвертання. Холерики легко переключують свою увагу з однієї діяльності на іншу. Швидко переходять від однієї справи до іншої. Нервові процеси в них досить рухливі. Холерики швидко мислять, швидко сприймають, швидко запам’ятовують і довго зберігають у пам’яті матеріал, швидко говорять. Розмовляють вони досить голосно, їхня мова емоційна, яскрава, впливова, супроводжується яскраво вираженими мімікою і жестами. Тобто досить сильна експресія (зовнішній прояв) почуттів. Досить високий темп реакції проявляється і у ході. Так, сучасники О. Суворова згадують, що великого полководця вирізняли стрімка хода, рухливість в усіх її проявах. Він начебто не знав спокою і справляв враження людини, яку переповнює бажання одночасно робити сотню справ. Навіть у старості він не ходив, а бігав, не їздив на коні, а скакав. Сам про себе він казав: “Я дію не годинами, а хвилинами. Одна хвилина вирішує кінець баталій, одна година — успіх кампанії, один день — долю імперії”. При формуванні різних навичок виробничої діяльності рухи холерика різкі, напружені, не завжди узгоджені. Важче утворюються рухові навички. У холерика швидкі дії, і він оперативно приймає рішення. Ставлення до небезпеки бойове, сміливо йде на ризик, проте часто необдуманий, дуже ініціативний. Ставиться до нового позитивно. Наполегливо прагне до мети, з повною віддачею. Холерик характеризується невірноваженою нервовою системою. При достатньо сильному гальмівному процесі переважає надзвичайно сильний процес збудження. Це проявляється у частій зміні настрою (навіть незначна подія може його змінити), емоційній нестриманості, підвищеній дратівливості. Щодо взаємин часто різкий, прямолінійний в оцінках, “говорить в лоб”. Це, звичайно, значно зменшує його сумісність з іншими людьми. Холерик — це хворобливо образлива людина, має схильність до афек-

тивних станів, в яких часто жорстокий і безжалісний. Почуття виникають швидко, сильні, глибокі, які зберігаються. На зміну почуттів до себе інших людей (друга, коханої) тривалий час реагує досить хворобливо, але якщо ця зміна відбулася, то рішуче “спалює мости” до об’єктів своїх пристрастей.

Холерики люблять бути в центрі уваги, здатні впливати на оточуючих. Часто спостерігається переоцінка своїх здібностей. Навіюваність, недовіра і підозрілість помірні. Холерикам притаманна сталість прагнень та інтересів. Пристрасті часто захоплюють їх поведінку і діяльність. Холеричний тип не дуже пластичний, часто ригідний. Прояви холеричного темпераменту залежать від мотивації діяльності людини, якій він притаманний. У людей із серйозними намірами, громадськими інтересами холеричний темперамент проявляється в ініціативних, енергійних, принципових діях. Там, де немає таких інтересів, він може проявлятися в афективних переживаннях, роздратованості.

В основі *сангвінічного типу* темпераменту лежить сильна нервова система, а це означає його високу працездатність, достатню витривалість. Сангвініки, за словами І. Павлова, добрі та продуктивні діячі, але тоді, коли в них є стійкий інтерес до виконуваної справи, тобто постійне збудження. Це робить сангвініка схильним до захоплень. Розвиваючи бурхливу діяльність, він може швидко її кинути, якщо втрачається інтерес і справа потребує терпіння. Щоденна, копітка, монотонна, одноманітна робота нестерпна для сангвініка. Інтереси і прагнення його нестійкі, увага нестабільна, нестійка. Сангвінік схильний до поверховості в роботі, у виконанні справ, обходить труднощі, поспішає прийняти рішення, щоб швидше позбутися турбот. Досить енергійні поведінка і діяльність. Його необхідно включати в активну як виробничу, так і громадську діяльність, ставити перед ним нові завдання, здійснюючи суворий контроль за виконанням і якістю роботи. Ці риси сангвініка проявляються по-різному залежно від спрямованості діяльності особистості. У людей, які не мають серйозних інтересів у житті, часто спостерігаються легковажність, пустота, нестійкість намірів, поверховість. Активність і реактивність урівноважені. Для сангвініка характерне продумане, без особливого ризику ставлення до небезпеки. Прагне до швидкого досягнення мети з уникненням перешкод.

Сангвініки дуже непосидючі, постійно потребують вражень, які їх збуджують і сприяють активності. Темп реакції поведінки досить високий. Нервові процеси рухливі. Сангвініки швидко переключаються

з одного виду діяльності на інший, мають гнучкий розум. Мова голосна, жива, плавна, досить емоційна, виразна, супроводжується нерізкими жестами і плавною мімікою. Сангвініки — люди найпластичніші. Вони досить швидко орієнтуються в нових обставинах життя, за короткий час і легко адаптуються в новому колективі, легко контактують з незнайомими людьми. У сангвініка добре врівноважена поведінка, поверхові, короткочасні емоційні переживання, що зумовлюється балансом процесів збудження і гальмування. Миролобна поведінка. Ставлення до критики спокійне. У сангвініка почуття часто домінують над розумом. Настрій переважно оптимістичний, життєрадісний. Почуття легко виникають і легко змінюються. На відміну від холерика сангвінік недостатньо чутливий до зовнішніх змін обставин, до інших людей, має високий поріг чутливості (знижена сензитивність). Для цього типу людей характерна деяка переоцінка цінностей. Невеликі навіюваність і недовірливість, слабка підозрілість.

В основі *флегматичного типу* темпераменту лежить сильна, врівноважена, інертна нервова система. Флегматик — “невтомний працівник” (І. Павлов). Спокійний, посидючий, що вміє зосереджуватись, завжди уважний. Сторонні подразники не відволікають його від основного виду діяльності. Внаслідок наявності сильного гальмування флегматики легко стримують свої імпульси, прагнення. При зустрічі з труднощами активність флегматика підвищується, він наполегливо прагне до поставленої мети. У роботі дотримується встановленого порядку, прагне до системи, на зайве не витрачає сили, не поспішає, роботу виконує ґрунтовно, як правило, доводить почату справу до кінця. Має дуже велике терпіння і самовладання, завдяки чому досягає високої продуктивності праці. Нервові процеси добре збалансовані, але малорухливі й інертні. Це зумовлює негативне ставлення до нового, байдуже — до небезпеки, до критики. Флегматики надзвичайно повільні при досягненні поставленої мети, у них виникають значні труднощі при переключенні уваги з одного виду діяльності на інший. Адаптація слабка, довго звикають до нових обставин життя, нових умов праці, важко входять у контакт із незнайомими людьми.

Флегматик надзвичайно важко включається в іншу роботу, йому необхідний додатковий час для розкачування, зосередження, переключення на інший об’єкт. Все це пояснюється інертністю нервової системи даного типу людей. Інертність — це насамперед слабкі показники швидкості в роботі й високі показники стійкості, збереження окремих

зв'язків та їх систем. Настрій флегматика стійкий, без великої радості й печалі. У звичайних умовах флегматик спокійний, рівний у стосунках з іншими людьми. Флегматик не образливий, схильний до веселощів, у міру товариський, не любить базікати. Почуття виникають повільніше, ніж у холерика і сангвініка, але характеризуються великою силою та слабкою експресивністю. Флегматики дуже рідко “виходять з себе”, несхильні до афективних станів. Але афект флегматика нагадує смерч, який зносить усе на своєму шляху. Викликати збудження у флегматика нелегко, його почуття дозрівають довго, але вони досить постійні й інтенсивні. Найменше флегматики прагнуть до різноманітності почуттів. Знижена сензитивність та висока активність, що домінує над реактивністю, дають змогу флегматику лишатися спокійним у будь-яких, навіть найскладніших, обставинах. Згадаємо діалог Наполеона і міністра поліції Фуше, наведений у нарисі С. Цвейга “Жозеф Фуше”. “Ви — зрадник. Я повинен розстріляти Вас!” — втрачає рівновагу Бонапарт. “Я не поділяю Вашої думки, Ваша величність”, — надзвичайно спокійно відповідає Фуше”. Відомо, що флегматиком був і М. Кутузов. Спокійно, навіть сонливо проводить він військову раду у Філях, на якій вирішувалася доля Росії. І, очевидно, саме об цей спокій, як об скелю, розбивалися бурхливі пристрасті військових, залишаючи місце тільки холодному розрахунку і розуму.

В основі *меланхолічного* темпераменту лежить слабкий тип нервової системи. Меланхолік дуже швидко втомлюється. Позитивні умовні рефлекси (навички, образи пам'яті) виробляються повільно, важко, досить нестійкі і при найменших змінах навколишнього середовища легко гальмуються. Меланхоліки важко сприймають найменші зміни, які потребують руйнації динамічних стереотипів. У нових умовах життя і праці орієнтується слабо. Але у спокійних, звичних обставинах меланхоліки почуваються дуже добре і після вправ і тренувань можуть успішно виконувати завдання і досягати задовільного рівня роботи.

Якщо на меланхоліка здійснювати сильний вплив (тиск з боку керівника), то це викликає у нього довготривалі гальмівні фази. В умовах інтенсивних виробничих процесів його працездатність падає. Тому робота диспетчера, оператора пульта управління, менеджера великого підприємства і т. ін., що повна раптових випадковостей і ускладнень, їм не підходить. З точки зору працездатності нервової системи меланхолічний тип найбільшою мірою неефективний. Але він легко переключається з однієї справи на іншу, на відміну від сильних типів нерво-

вої системи у нього підвищена чутливість до всього, що відбувається навкруги. Це дуже обережна, уважна людина. Для меланхоліків характерна неврівноважена поведінка. Прагнення до мети то сильне, то слабке, уникає перешкод. У меланхоліка дуже розвинутий рефлекс “природної обережності”, а тому він часто сором’язливий, боязкий, нерішучий. В екстремальних умовах у меланхоліка найчастіше, ніж у інших типів, виникають паніка, істерична поведінка, пригнічені стани. Він дуже хворобливо переживає невдачі. Терпіння дуже слабке. Адаптація повільна. Настрій у меланхоліків нестійкий: оптимістичне ставлення змінюється на песимістичне і навпаки, причому з перевагою песимізму. Меланхолік схильний до сильних переживань з несуттєвих причин, дуже вразливий, з хворобливо-образливим ставленням до критики. Почуття глибокі, характеризуються довготривалістю і повільністю протікання, стійкістю і слабкою експресивністю. Тривожне, незібране, подавлене ставлення до небезпеки.

Кожний вид діяльності ставить перед психікою людини та її динамічними особливостями певні вимоги. Темперамент, впливаючи на динаміку діяльності, може впливати і на її продуктивність. У різних видах діяльності роль темпераменту різна.

У масових професіях (токаря, слюсаря, продавця, тракториста, доярка, лікаря та ін.) певні властивості темпераменту, що необхідні для даної діяльності і слабо виражені у людини, можуть компенсуватися за рахунок інших властивостей і зумовлених ними прийомів роботи. Отже, у цих професіях у кінцевому результаті вони не визначають продуктивність діяльності. А в таких професіях, як льотчик-випробувач, космонавт, спортсмен міжнародного класу, менеджер великої фірми, де діяльність пов’язана з великим напруженням, великою відповідальністю, потребою ризикувати, небезпекою, рівень вимог до психіки дуже високий. Тому такі властивості темпераменту, як підвищена тривожність, слабка стресостійкість не можуть компенсуватися іншими властивостями. В таких професіях властивості темпераменту визначають професійну придатність людини. Тому в цих видах праці необхідний попередній добір людей за рядом властивостей для того, щоб особливості темпераменту відповідали вимогам діяльності. Такий шлях пристосування темпераменту до вимог діяльності називається професійним добром. Різниця між професіограмою і межею можливостей нервової системи такого працівника стає не тільки його особистою невдачею, а й може призвести до несприятливих результатів.

Шляхи пристосування полягають і в індивідуалізації вимог, що висуваються до людини. Кожна властивість темпераменту потребує індивідуальних прийомів роботи або впливу на людину (через те що одні й ті самі прийоми ведуть до протилежних результатів роботи працівників з різними темпераментами). Регулювання діяльності шляхом диференціювання величини діючих подразників залежно від типу нервової системи і темпераменту використовується (щоправда, стихійно) добрими організаторами виробництва, знавцями людських душ. Знання типів темпераменту допоможе керівнику правильно співвіднести можливості кожного працівника з вимогами, які ставить перед ними та чи інша професія, вибрати найдоцільніші форми і методи виробничої діяльності, ефективніше управляти колективом.

Іноді запитують, який темперамент кращий? Не можна стверджувати, що один темперамент кращий за інший. Розумною чи обмеженою, чесною чи нечесною, доброю чи злою, талановитою чи безталанною може бути людина з будь-яким темпераментом. Кожний із темпераментів має свої сильні і слабкі сторони. Пристрасть, активність, енергія холерика, життєрадісність і пластичність сангвініка, спокій і відсутність поспішності флегматика, глибина і стійкість почуттів меланхоліка — ось приклади цінних якостей особистості, що властиві розглянутим темпераментам.

Таким чином, шлях пристосування темпераменту до діяльності полягає в індивідуалізації вимог, які ставляться до людини, і способів виконання роботи. Однак такі індивідуальні прийоми впливу можна застосовувати лише з обмеженнями, бо вимоги часто визначаються об'єктивними умовами.

Одним із шляхів пристосування властивостей темпераменту до вимог діяльності є подолання негативних проявів темпераменту позитивним відношенням. Цей шлях пристосування більш обмежений, оскільки через дуже складні обставини, а також коли потрібно діяти дуже швидко, без попередньої підготовки властивості темпераменту можуть проявлятися всупереч найглибшим і активним мотивам.

Певний рівень пристосування темпераменту до вимог діяльності можливий завдяки перевихованню (тренуванню) окремих властивостей. Темперамент належить до стійких психологічних властивостей особистості. Але це не означає, що темперамент не піддається жодним корекціям. Відомий вітчизняний психолог-дослідник А. Ковальов вказує, що пластичність нервової системи відкриває широкі можливості

для розвитку. Разом з тим вона не є пластичністю воску, який змінює свою форму від одноразових і неістотних впливів на нього. Пластичність нервової системи — це пластичність сталі, яка потребує великих зусиль багаторазових впливів для зміни її форми.

Керівникові необхідно не тільки вміти використовувати у практичній діяльності цінні властивості темпераменту своїх підлеглих, а й вчити їх володіти своїм темпераментом. Можна навести приклади, коли люди холеричного темпераменту в критичній ситуації стримані, а меланхоліки сприймають її без паніки і знаходять гідний вихід. Звичайно, холерику стриманість дається важче, ніж флегматику, сангвініку легше піти на ризик, ніж меланхоліку. Важливу роль тут відіграють дисциплінованість і культура спілкування людини. Культура полягає в тому, що людина буде свою поведінку відповідно до прийнятої в суспільстві моралі. Особливо слід рахуватися з іншими людьми, їхнім станом, чуйно ставитися до оточуючих. Є люди, які не тільки не хочуть стримувати себе, а навпаки, демонструють спеціально свої емоційні стани: гнів, радість, відчай, щоб викликати страх чи співчуття оточуючих. Вони виправдовують свою поведінку темпераментом, нервами, мотивуючи цим власну нестриманість, грубість, нетактовність або навіть хуліганство. Насправді — це некультурні, невиховані люди. Людина може і зобов'язана керувати своїми емоціями і почуттями. Це стосується як позитивних емоцій (задоволення, захоплення, натхнення, впевненість), так і негативних (незадоволення, турбота, нетерплячість, злість).

Культура поведінки визначається не тільки знанням моралі, принципів і норм поведінки, а й моральною вихованістю в цілому, стійкими звичками і манерою поведінки. Іншими словами, прояв темпераменту залежить від загальної культури людини. Якщо темперамент буде володіти людиною, управляти її поведінкою, то завжди виникає небезпека розвитку небажаних рис особистості. Холеричний темперамент може зробити людину нестриманою, різкою, схильною до постійних емоційних вибухів. Сангвінічний темперамент може довести людину до легковажності, схильності розпалюватися, поверховості й нестійкості почуттів. При меланхолічному темпераменті у людини можуть вироблятися зайва сором'язливість, надмірна замкнутість, схильність цілком поринати у власний світ переживань. Флегматичний темперамент може зробити людину в'ялою, інертною, часто байдужою до будь-яких подій.

Усвідомлення позитивних і негативних проявів свого темпераменту і вміння володіти, управляти ним — одне з найважливіших завдань самовиховання керівника. Керівникам, у яких рухливі нервові процеси,

легше змінювати старі стереотипи поведінки, вони швидше перебудовують свою роботу. Але іноді вони це роблять поспіхом, припускаються помилок і перегинів. Є керівники протилежного типу — інертні флегматики. Вони довго і детально готуються до майбутніх змін, їм дуже важко відмовитися від звичних методів діяльності. Тому для їх перебудови буде витрачено набагато більше часу. Однак недолік переростає в перевагу, коли вони переходять до практичних дій: глибока підготовка дозволяє діяти впевнено, планомірно, майже безпомилково. Крім того, стійкість допомагає твердо витримувати окреслений курс, що не допускає крайнощів. Тому при стимулюванні управлінської активності керівників важливо враховувати типологічні особливості їх особистості, проявляти терпіння, розуміти психологію кожного з них.

Основний і найуніверсальніший шлях пристосування темпераменту до вимог діяльності — формування індивідуального стилю людини. Це система прийомів і способів дій, характерна для даної людини і доцільна для досягнення успішного результату. При цьому добираються такі прийоми і способи, що найбільше відповідають темпераменту. Індивідуальний стиль діяльності не з'являється у людини сам по собі, стихійно. Він формується в процесі навчання і виховання. Одна з важливих умов виникнення індивідуального стилю — свідоме, творче ставлення до виконуваної роботи. Індивідуальний стиль виникає тільки тоді, коли людина шукає доцільніші прийоми і способи, які допомагають їй досягти найкращих результатів. Тому індивідуальний стиль найвиразніше проявляється у кращих працівників, майстрів своєї справи. Таким чином, завдяки пластичності нервової системи створюються можливості для формування потрібного типу поведінки.

**Другим ступенем у структурі особистості є стійкі індивідуальні особливості окремих психічних процесів:** відчуття, сприймання, пам'яті, мислення, уяви як форм відображення, які є типовими для конкретної особистості. Ці особливості хоч і задаються здебільшого генетично, проте можуть певною мірою розвиватися за сприятливих соціальних умов. Серед професійно важливих якостей особистості — спеціаліста в певній галузі можна вважати його професійне сприймання. **Професійне сприймання — це вміння відбивати явища навколишнього світу опосередковано, через знання, досвід і професійний інтерес.** Добре розвинуте професійне сприймання дає можливість бачити глибше і ширше, схоплювати не тільки головне, а й деталі. Однією з найважливіших складових професійної діяльності

менеджера є його спілкування з людьми. І для того щоб адекватно сприймати оточуючих, керівнику необхідно мати великий досвід спілкування, постійно пам'ятати про різноманітні типи поведінки людей, їх характери, враховуючи при цьому вплив на сприймання психологічних установок. Установка — це готовність людини до певної активності, виникнення якої зумовлене досвідом. **Установка — це неусвідомлений особистістю стан готовності до певної діяльності, за допомогою якої може бути задоволена та чи інша потреба.**

Проблему установки розробили психолог Д. Узнадзе із співробітниками. Ними було встановлено, що у структурі особистості в результаті багаторазових повторень “установочних ситуацій” поступово складається низка фіксованих установок, які непомітно для людини визначають її життєву позицію у цілому ряді випадків. У суспільному житті психологія виділяє форми поведінки, в яких проявляються фіксовані установки особистості. Так, установкою пояснюється у ділових людей ставлення до бухгалтерів як людей черствих і педантичних; до вчених — як до розсіяних і непрактичних; до працівників торгівлі — як до людей хитрих, що не цураються жодних засобів для досягнення вигоди.

Ці установки — результат поспішних, недостатньо обґрунтованих висновків з деяких фактів особистого досвіду людей, найчастіше — це результат некритичного засвоєння стереотипів мислення — стандартних суджень, прийнятих у певній суспільній групі. Стереотип — це “стандартизований”, спрощений образ якогось явища дійсності, це схема, що фіксує деякі риси явища, яких іноді не існує. Об'єктивним результатом стереотипу є спрощене, схематичне, іноді викривлене уявлення дійсності, що є своєрідним психологічним бар'єром на шляху до його подальшого пізнання. Стереотипи сприймаються людьми як знання, насправді вони включають неповні і односторонні характеристики якогось факту дійсності. Стереотипи, як правило, засвоюються людьми під впливом соціального оточення. Особливу увагу в психології надають розробці питань формування і зміни соціальних установок. Без урахування їх закономірностей неможливо розв'язати проблеми соціальної взаємодії людей. Люди піддаються впливу інших, якщо у них є позитивні установки стосовно цієї групи. Наприклад, створені у підлеглих установки виконують насамперед функцію фільтра інформації, що йде від керівника. Вся інформація, що не відповідає цим установ-

кам, у певний спосіб фільтрується і доходить до свідомості підлеглого у нестійкій, іноді викривленій формі.

Установки відносно різних фактів суспільного життя (подій, людей) можуть бути і негативними, які мають характер упередження. Прикладом упереджень є жорсткі установки на людей, які формують чорно-біле сприймання у керівника з авторитарним стилем управління. Такий керівник переконаний, якщо одне — добре, інше обов'язково повинно бути поганим. Ця тенденція погіршується тим, що джерело інформації часто персоніфікується керівником: важливішим стає хто говорить, а не що говориться. Виникає подвійний фільтр, який не пропускає до свідомості нічого, що виходить з одностороннього джерела. Жорсткі установки роблять керівника несприйнятливим до нового. Все, що не підпадає під ці стереотипи, дратує, стомлює його, сприймається як виклик. Це стосується насамперед проявів ініціативи, творчості, самостійності. Для властолюбців-автократів характерна інерція перших вражень, вони схильні до навішування ярликів. Симпатії і антипатії зберігаються тривалий час, хоча людина змінюється, може стати гіршою або кращою. Тому лідери авторитарного стилю погано розбираються в людях, вперто наполягають на своїх, уже сформованих оцінках. Вибірковість у сприйманні, його односторонність проявляються і серед підлеглих. Наприклад, жінки-робітниці в першу чергу помічають у своїх колег і керівників людяність, чуйність, доброту, тактовність, повагу до інших, скромність і менше цінують їхні виконавські та професійні якості.

Установки — продукт впливів соціального середовища на людину. В різних спільнотах існують різні установки до таких явищ, як приватна власність, суспільне добро, гроші, художня література, класична музика, праця, абстрактне мистецтво. В соціальній психології вивчено факти, коли культурні, національні, класові, групові та інші впливи, що свого часу сформовані як особливі тенденції в соціальних фіксованих установках особистості, об'єднуються в єдину цілісну структуру. Остаточної форми установки набирають між 12 і 30 роками, між 20 і 30 роками вони «кристалізуються». Пізніше установки змінюються з великими труднощами.

Знання закономірностей формування і зміни установок має велике значення для становлення особистості і соціальної групи, для успішної управлінської діяльності менеджера.

Однією з найхарактерніших особливостей практичного розуму менеджера є його *професійне мислення*. Якось Т. Едісону показали

три варіанти рішення одного технічного пристрою і запропонували знайти четвертий варіант. Учений, подумавши деякий час, запропонував ще 48 варіантів. Цей факт свідчить про високий рівень технічних здібностей відомого фізика та гнучкість його професійного мислення. В управлінській діяльності ця якість є професійно значущою. Досвідчений менеджер повинен мати гнучке професійне мислення, вміти знаходити всі можливі варіанти розв'язку міжособистісних конфліктів у колективі, що дає йому можливість приймати оптимальні рішення.

Наймаючи на роботу управлінців різного рангу, часто використовують ситуаційні тести, у яких кандидату на посаду пропонують вказати всі можливі варіанти розв'язку управлінської ситуації типу “Керівник викликав підлеглого на певну годину, а той спізнився на 10 хвилин. Якою може бути реакція керівника? Наведіть всі можливі варіанти розв'язку”.

Тести на багатоваріантність ефективні лише тоді, коли вони відбивають специфіку посади і виробничого підрозділу.

Будь-яка професія містить елементи творчості, а робота управління — особливо. Адже робота з людьми багатогранна, динамічна і потребує великого життєвого та професійного досвіду. Великою мірою творчість визначається ставленням керівника до дорученої справи. Відомо, що ледачий перетворює найкращу професію на нудне і “ремісничє” виконання обов'язків, а пізнавальна натура, навпаки, вносить дух творчості у зовсім непривабливу справу. Творчість не з'являється сама по собі, вона є результатом наполегливої і систематичної праці. Сучасний керівник повинен не тільки творчо підходити до власної професійної діяльності, а й створювати сприятливі умови для розвитку і прояву творчості в роботі підлеглих. Тривале панування адміністративно-командної системи звело нанівець такі риси особистості, як ініціативність, творчість, самостійність. Система освіти і нині має лише інформативний характер. Але людина, яка засвоїла лише певну суму знань, автоматично творцем не стає. Творчість передбачає віднайдення шляхів, не передбачених у академічних знаннях. Вибіркове ставлення особистості до оточуючої дійсності і є творчість. Завдання керівника — заохочувати підлеглих до творчості, створювати сприятливі умови для її прояву. Динамізм і свобода — умови прояву творчості, її механізм.

Професійне мислення менеджера характеризується самостійністю. *Самостійність* — це вміння підкорити свою поведінку власним поглядам і переконанням, а не орієнтуватися на тиск оточуючих.

Самостійність мислення проявляється в умінні критично ставитися до чужих впливів, оцінюючи їх відповідно до своїх поглядів і переконань. Самостійна людина завжди готова розглянути чужі поради, оцінити їх і, якщо вони розумні, прийняти. Несамостійність особливо яскраво проявляється у формі навіюваності та негативізму.

*Негативізм* (від лат. *nego* — заперечую) проявляється у схильності людини не сприймати сторонніх впливів, діяти проти них, не звертаючи уваги на відсутність достатніх об'єктивних причин для цього. Така людина діє всупереч іншим людям, безпідставно суперечить їм. Часто відкидає навіть розумні, корисні поради, діє всупереч власним поглядам і переконанням.

*Навіюваність* називають схильність людини легко піддаватися чужим впливам, порадам, приймати і виконувати їх без достатніх на те об'єктивних підстав. Навіюваність властива людям, які не мають стійких переконань, принципів, власної думки, а наслідують інших. Мотиви дій виникають не з власних поглядів і переконань, а як результат сторонніх впливів. Перша почута думка стає думкою цієї людини. До думок інших людей підхід не критичний, вони завжди сприймаються як правильні. До своїх думок така людина висуває підвищені вимоги, постійно бере їх під сумнів. Така людина виявляє трудову активність лише тоді, коли одержує вказівку, розпорядження інших. У роботі потребує постійного втручання керівника, який за неї працює, приймає рішення, примушує діяти. І якщо керівник — сильний професіонал, то все буде добре, але за рахунок часу і енергії керівника.

Під час проведення ділових нарад особливого значення набуває здатність керівника “генерувати ідеї”, його вміння охопити, зібрати максимальну кількість ідей, висловлених підлеглими за порівняно невеликий проміжок часу і, проаналізувавши їх, вийти на оптимальне рішення. Іншими словами, керівник повинен виконувати роль “генератора ідей”. Відомо, що чим більше подано пропозицій, тим вища ймовірність появи цінних ідей. Вміння генерувати ідеї як складова частина професійного мислення менеджера часто використовується при проведенні ділових нарад методом брейнстормінгу — мозкової атаки.

До професійного мислення менеджера належать також такі характеристики:

- оперативність — вміння швидко і обдумано приймати рішення в складних чи неясних ситуаціях;
- евристичність — спрямованість на пошук нових шляхів, прийомів і засобів розв'язку практичних завдань;
- масштабність — здатність охоплювати основне та ін.

До пізнавальних процесів, що зумовлюють успіх управлінської діяльності, належить *професійна уява*. Теоретик менеджмента А. Файоль вимагав від менеджерів уміння бачити наперед, об'єктивно оцінювати майбутнє і виконувати відповідні дії. Ось як про цю професійно важливу якість пишуть досвідчені менеджери: “Жити майбутнім, вміти точно прогнозувати, передбачати ефект від введення нових форм господарювання та можливі наслідки прийнятих рішень, дивитися в майбутнє”. Характеристики професійної уяви:

- рефлексивність — здатність моделювати поведінку партнера, передбачати можливі його ходи і впливати на нього;
- інтуїтивність — здатність швидко знаходити потрібні рішення, “згортати” у часі процес їх прийняття на основі професійного досвіду, знань, умінь;
- імовірне прогнозування — здатність приймати рішення з урахуванням ступеня ймовірності очікуваних результатів.

**Третьою підструктурою особистості є досвід особистості**, її знання, вміння і навички. Ця складова умовно називається компетентністю і визначає загальну професійну підготовку особистості, її досвід. Формування цієї підструктури є наслідком впливу середовища насамперед через освіту, передачу соціального досвіду, накопиченого попередніми поколіннями і засвоєного за допомогою природних задатків і здібностей. Розглянемо найважливіші фактори, що зумовлюють рівень професійного досвіду менеджера.

По-перше, це рівень освіти: що, де, коли закінчував, форма освіти. Дослідження свідчать, що кращі менеджери виходять із тих спеціалістів, які закінчили денні середні спеціальні навчальні заклади, а потім за тією ж спеціальністю — вузи без відриву від виробництва.

По-друге, це динаміка ділової кар'єри: де, ким, протягом якого часу працював, які посади обіймав. Залежно від цього професійний досвід може бути широким (його мають керівники, які послідовно працюють на різних посадах) і повторюваним (його мають працівники, які тривалий час обіймають одну й ту саму керівну посаду). Більш цінним для управлінської діяльності є, звичайно, перший. Часто з метою підвищення кваліфікації менеджерів їх переводять на інші посади, в інший підрозділ фірми. Наприклад, у фірмі “Міцубісі седан” усі співробітники апарату повинні змінити місце роботи щонайменше три рази. Японський менеджмент виходить з того, що тривале перебування працівника на одній посаді призводить до втрати інтересу до роботи, зниження рівня

відповідальності. Особливо це характерно для керівників молодого віку, які переросли рівень посади, яку вони обіймали. До того ж підготовка працівників стає більш різнобічною. Для правильного розташування управлінських кадрів однаковою мірою важливо як не “перетримати” людину на одній посаді, так і не “зірвати” її раніше, ніж потрібно. При цьому слід забезпечити вільний доступ усіх працівників до інформації про вакансії (чи за телефоном, чи у відділі кадрів). Кадрові служби повинні мати відомості про всіх, чиї здібності та кваліфікація використовуються не повною мірою.

Третій фактор, який, безумовно, забезпечує професійну компетентність працівника, — це стаж роботи. Так, виявлено, що коли стаж роботи не перевищує три роки, керівник прагне встановити повне взаєморозуміння з колективом, з вищим керівництвом; якщо стаж становить три—сім років — схильний до експерименту, спостерігається активний підйом професійної майстерності. Після семи років перебування на управлінській посаді керівник повинен вільно володіти всім арсеналом методів управління. Якщо цього не відбулося, то це означає, що або людина не прагне до оволодіння професійною майстерністю, або непридатна до даного виду професійної діяльності. В обох випадках слід проводити відповідну ротацію кадрів.

Мистецтвом управління слід оволодівати постійно, незалежно від віку і стажу роботи. Успіху досягне лише той, хто систематично вдосконалює стиль своєї роботи, аналізує й усуває недоліки, невтомно шукає раціональніші форми і методи управління колективом. Магістральний напрямок творчого зростання керівника — постійне вдосконалення технології співпраці з людьми.

Підвищення рівня професійної компетентності менеджера зумовлюється великим бажанням, прагненням до її здобуття. Відомий французький письменник А. Франс писав: “Щоб переварювати знання, слід поглинати їх з апетитом”. І це бажання повинно бути присутнім упродовж усього життя професіонала. Літаку для злету необхідна бетонована смуга. А що потрібно людині, щоб зробити ділову кар’єру: зв’язки, талант, вдача? Очевидно, що названі умови відіграють неабияку роль. І все ж для злету людині потрібно насамперед сумлінно працювати. Праця — найміцніший і найнадійніший матеріал, по якому можна твердо ступати, рухаючись уперед до вершини професійної майстерності. Щоб забезпечити постійне підвищення рівня професійної майстерності, слід бути сприйнятливим до нового, мати установку на нове, постійно вивчати

передовий досвід, спілкуватися зі спеціалістами. Збагачення професійного досвіду передбачає вмілий пошук і користування різною інформацією: постійно вивчати новини спеціальної літератури, опанувати технологічні, соціально-економічні, психологічні та інші знання. Філософ Сократ вивів блискучу формулу, яка є поштовхом до здобуття знань: “Я знаю, що нічого не знаю, а інші навіть цього не знають”.

Можна одержати добру освіту, обіймати тривалий час престижну управлінську посаду, прагнути до вершини професійної зрілості й не досягти її. І це пояснюється тим, що у людини немає здібностей до даної професійної діяльності. Американські соціологи підрахували, що в їхній країні з-поміж кожних 100 працюючих зайнятих працею, яка відповідає їх психофізіологічним даним, покликанню, лише 17–20 %. В нашій країні цей показник не перевищує 3 %. А це означає, що з-поміж 100 осіб лише три реалізують себе, а решта 97 %, по суті, поповнюють ряди робітв. І, природно, що ці люди й психологічно, й емоційно перебувають у стресовому стані, породженому нереалізованістю особистості. При цьому людина навіть не підозрює, що з нею відбувається. Такій людині завжди чогось не вистачає, у неї справи не ладяться, у тому числі й у сім’ї.

Суттєві властивості особистості полягають передусім у тому, на що спрямована її діяльність, якими потребами, цілями та інтересами вона мотивується, якими ідеалами і переконаннями керується у своїй поведінці. Найважливішою, визначальною підструктурою особистості є її спрямованість.

**Спрямованість — це система домінуючих мотивів, які спонукають людину до діяльності.** Ця властивість особистості соціально обумовлена. В процесі психічного розвитку в людини утворюються і закріплюються мотиви (спонукання, причини), що набувають головно-го значення і підпорядковують собі всі інші мотиви.

**Мотиви — це спонукання до діяльності, пов’язані із задоволенням певних потреб.** *Мотив* (від лат. *motiv* — рухаю) означає спонукальні причини, що зумовлюють діяльність людини. Можна погодитися з твердженням професора П. Сімонова, що головне в особистості зводиться до великого “Чому?”. І не випадково професор Мерлін пише, що керувати діями людей можна тільки шляхом керування мотивами. Мотиви діяльності відіграють велику роль у житті кожної людини і суспільства в цілому. Від змісту і характеру мотивів значною мірою залежать характер та ефективність діяльності. Вста-

новлено, що мотиваційна сфера має ієрархічний характер, тобто мотиви, які стимулюють поведінку людини, неоднаково значущі для неї, неоднаково дійові, неоднаково стійкі. Одні мотиви домінують, інші посідають другорядне, підпорядковане місце. Відомий американський психолог А. Маслоу (1908–1970), засновник гуманістичної психології, підкреслюючи прагнення людини до самовдосконалення, реалізації свого потенціалу, запропонував ієрархію мотивів, які стимулюють трудову активність працівників.

**Перший рівень — це мотиви, які виникають на основі матеріальних потреб та природних спонукань.** Залежно від рівня розвитку суспільства, соціальних умов, поточного моменту ці мотиви набирають у людини вигляду культурних: наприклад, прагнення до смачної їжі, гарного одягу, комфортабельного життя. Стає зрозумілим, чому у 1995 р. дві третини автопарку Москви становили водії-професіонали з України. Нині в нашій державі, що перебуває у складних економічних умовах, фізіологічні потреби не задовольняються. Це спонукає людей жити в непридатних для цивілізованої країни умовах: приміщення схожі на каземати, триповерхові ліжка, відсутність елементарних гігієнічних умов та ін.

Однак результати наукових досліджень свідчать, що лише деякі реакції поведінки піддаються впливу матеріальних стимулів.

Якщо ж перший рівень мотивації забезпечений, то керівник повинен використовувати “управлінські кнопки” другого рівня. Це **потреби в безпеці**: поліпшення умов праці (обладнання робочих місць, дотримання санітарно-гігієнічних вимог, транспортні послуги), прагнення зберегти дане місце роботи (працівник усвідомлює, який тип поведінки допоможе йому зберегти роботу). Особливого значення на цьому ієрархічному ступені набувають гарантії забезпечення фізіологічних потреб з боку адміністрації фірми, оформлені у вигляді офіційних документів, контрактів. Прикладом дії цієї системи мотивів може бути система довічного найму робітників і службовців в Японії, де враховується, що мотивація трудової активності працівників може бути різною за тривалістю. Розрізняють мотивацію близьку і далеку, яка може дати різку спонукальну силу для діяльності різних людей, а також для однієї і тієї ж людини в різні моменти її життя. Наприклад, прагнення обійняти в майбутньому відповідну посаду може виступати для молодих спеціалістів як мотив, який значною мірою спонукає до щоденної праці. Студенти також про це мріють, проте цих мотивів їм явно недо-

статньо для активізації щоденної навчальної роботи. На них впливає більш близька перспектива — залік, екзамен, одержання диплому.

**Третьою категорією мотивів є соціальні потреби:** у праці, спілкуванні, здоровому кар'єризмі та ін. Наприклад, у людини, яка обіймає управлінську посаду, повинні бути сформовані управлінські потреби. **Управлінські потреби — це потреби в соціальній активності, спрямовані на досягнення цілей всього господарства, фірми і колективів, з яких вони складаються.** Їх необхідно відрізнити від потреб у лідерстві. Це потреби завжди бути першим, перебувати в центрі уваги, підкоряти інших своїй волі, здійснювати вплив на оточуючих, вигідний для власного престижу або для досягнення власних цілей. За предметним змістом управлінські потреби поділяють на три види: діагностико-прогностичні, творчо-програмуючі, організаторсько-виконавчі. Діагностико-прогностичні потреби — це необхідність у створенні чіткого уявлення про сьогоденне і майбутнє трудового колективу. Вони проявляються в потребі глибоко знати справжній стан справ у своїй організації, господарстві, мати уявлення про те, як вони можуть розвиватися в подальшому. Результат цієї діяльності багато в чому залежить від мотивів діяльності менеджера. Наприклад, виявити якомога більше недоліків, щоб покарати підлеглого, який відповідає за певну ділянку роботи. Або, контролюючи якість виконаної роботи, керівник прагне не покарати бракороба, а з'ясувати причини появи браку та шляхи до його усунення. Методи діагностики і прогнозування різноманітні: безпосереднє спостереження (особисте вивчення результатів праці), бесіди з конкретними посадовими особами, аналіз інформації, що відбиває стан справ, та ін. Керівник, у якого добре розвинуті діагностико-прогностичні потреби, перебуває в постійному пошуку корисної для потреб господарства інформації, з якої можна почерпнути необхідні дані, зробити ділові висновки і дати рекомендації. Такий керівник позитивно ставиться до нововведень.

*Творчо-програмуючі потреби* виявляються у прагненні керівника брати найактивнішу і продуктивну участь у процесі підготовки і прийнятті всіх рішень, виробляти відповідні завдання, ставити їх перед колективом. Чи часто ми оцінюємо керівника за тим, якою мірою він вносить в управлінське рішення щось від себе, своєї волі, розуму, почуттів. Творчо-програмуючі потреби формують у людини таку рису характеру, як управлінське честолюбство. Управлінське честолюбство як складова творчих потреб має начебто два крайніх полюси прояву: керівники, не здатні до сильних переживань щодо рішень, які прийма-

ються в господарстві (тими чи іншими посадовими особами), і керівники, що досить хворобливо переживають будь-яку вказівку вищих інстанцій, самостійні рішення спеціалістів без його відома. Другий полюс характеризує високорозвинуте управлінське честолюбство, але не завжди виправдане і обґрунтоване. Надмірний його прояв називається хворобливим честолюбством. Це крайнощі. А найкращий варіант, коли соціальна активність керівника спрямована на участь у розробці рішень вищих інстанцій, вплив і небайдужість до будь-яких управлінських рішень, пов'язаних з діяльністю довіреного йому підприємства, відділу. Основна його мета — визначити систему дій колективу, здатну привести його до реалізації відповідних господарських завдань. Основними прийомами реалізації творчо-програмуючої діяльності керівника є аналіз і синтез інформації, її узагальнення, використання досвіду розв'язання подібних проблем, звернення до інших осіб за порадою, співвіднесення нових ідей зі станом справ на фірмі. Результатом такої діяльності є загальний задум, конкретизований в наказах, планах, розпорядженнях.

*Організаційно-виконавчі потреби* виявляються в неухильному прагненні довести розпочату справу до кінця, спрямовують енергію керівника і підлеглих на реалізацію виробничих програм і рішень, втілення їх у життя. Прояву цих потреб сприяє почуття належності до колективу. Добрий управлінець вважає себе частиною свого господарства, а господарство — частиною свого життя. Основними прийомами реалізації організаційно-спонукальної діяльності менеджера є пояснення завдань, що стоять перед організацією, показ методів їх виконання, забезпечення необхідних засобів, переконання в необхідності виконати ці завдання. Забезпечення дієвості всіх трьох блоків управлінських потреб — одна з актуальних проблем психології управління.

Серед соціальних потреб А. Маслоу виокремив *егоїстичні потреби особистості*: зовнішні (соціальний статус, престиж, повага з боку соціального оточення), внутрішні (самоповага, самовпевненість) та ін. Наприклад, у господарстві працюють два 23-річних працівники. Один з них чотири роки працює трактористом, одержуючи 130 грн на місяць, а другий — агроном-початківець — працює півроку і одержує 60–70 грн на місяць. Усі працівники, у тому числі й тракторист, вважають, що в агронома статус і престиж набагато вищі.

*Соціальні фактори* (престиж, статус) мотивують професійну діяльність працівника лише тоді, коли він чітко усвідомлює, що досягнуті успіхи

сприятимуть підвищенню його статусу, а помилки спричиняться до зниження в посаді, і ця залежність неодноразово підкріплюється практичною діяльністю. Більшість людей працюють на рівні, що нижчий від їхніх можливостей, за відсутності умов для реалізації власної ділової кар'єри. З практики зарубіжних фірм вважається, що людина, яка не прагне до вершин ділової кар'єри, не може працювати з повною віддачею енергії. Специфіка руху по рівнях службової ієрархії багато в чому зумовлюється видом професійної діяльності, обійманою посадою, особливими особливостями управлінців та ін. Наприклад, людина, яка обіймає посаду економіста в умовах сільськогосподарського виробництва, має дуже обмежені можливості для посадового росту. Посаду директора колективного сільськогосподарського підприємства економісти займають рідко, оскільки її посідають, як правило, технологи-агрономи.

Вивчаючи соціальну мотивацію, Д. Макклелланд (Гарвардський університет) і Д. Аткинсон (Мічіганський університет) систематизували фактори, які мають велике значення для управлінської діяльності: прагнення до влади та успіху, прагнення здобути визнання. Прагнення до успіху можна описати як бажання бути поміченим, одержати доступ до певних життєвих стандартів. Людина, яка прагне успіху, може вирішувати і ставити перед собою складні завдання, за які несе особисту відповідальність, прагне отримати відгуки про свою діяльність. Така людина — справжня знахідка для будь-якої організації, якщо, звичайно, це усвідомлює її керівництво, відкриваючи перед нею можливості реалізувати свій потенціал на роботі. Прагнення до влади можна представити як бажання впливати на інших, примушувати їх робити те, що вони в іншому випадку не робили б. Такий працівник хоче управляти іншими, впливати на них, отримуючи насолоду від своєї влади. Бажання отримати визнання — це прагнення до тісних дружніх зв'язків з оточуючими. Людина, що прагне до визнання, любить працювати в тісному співробітництві з колегами, чітко сприймає їхні реакції і намагається зі свого боку реагувати на них. Якщо співробітник у процесі роботи витрачає занадто багато часу на дружнє спілкування з колегами і явно отримує від цього насолоду, слід підібрати йому такі завдання, які потребують тісного контакту з іншими людьми. Наприклад, на важких роботах з підвищеним рівнем шумів люди потребують частих перерв для спілкування. Іноді вони навіть залишають робоче місце, знижуючи продуктивність праці. Якщо цього не враху-

вати і не розподілити роботу на кілька операцій, то не задовольнятиметься потреба у спілкуванні. Менеджер повинен знати, як викликати у людини те чи інше бажання, щоб вона шукала можливість задовольнити його у процесі продуктивної праці.

**Найвищим рівнем мотиваційної структури є потреби у самореалізації.** Їх наявність свідчить про високий рівень розвитку особистості. Це потреба у творчості, реалізації власного професійного і особистісного потенціалу, прагнення до самовдосконалення та ін. Наприклад, основна проблема в управлінні інтелектуалами полягає в тому, що творчо незалежні особистості потрібні, але їх важко “тримати” в рамках виконавської дисципліни. Їм не подобається навіть сама ідея бути підпорядкованим. Керівник творчого колективу повинен допомагати народитися чи дозріти таланту, стимулювати особистісний потенціал окремої особистості, не демонструючи цього. Першокласний розум — це розум незалежний. Інтелектуал ніколи не стане автоматично виконувати вказівки керівника, у протилежному разі його робота не мала б ніякої цінності. Якщо в організації немає можливостей для самореалізації і самовираження особистості, то може знизитися продуктивність праці, підвищитись плинність висококваліфікованих кадрів, погіршитись морально-психологічний клімат у трудовому колективі.

**Мотиви розрізняються за місцем у системі мотивації.** Коли людина щось робить, вона спонукається не одним, а багатьма мотивами, між якими не існує різкої межі. Ієрархія мотивів не має хронологічного характеру, і рівні можуть перекривати один одного. Тому для характеристики мотиваційної сфери особистості важлива не стільки їх кількість, скільки наявність відповідного зв'язку між ними, взаємозалежності та підпорядкування. У деяких людей ієрархія мотивів викривлена. Наприклад, переможець автогонок ставить міркування щодо статусу чи самоствердження вище безпеки, а дослідник Арктики вважає самореалізацію важливішою, ніж фізіологічні потреби. Керівнику важливо вміти розбиратися в мотивах поведінки людей. Вивчаючи поведінку людини, аналізуючи її вчинки, необхідно з'ясувати мотиви. Тільки так можна оцінити, випадковий чи закономірний для неї цей вчинок, передбачити можливість його повторення, попередити прояв негативних рис і заохочувати розвиток позитивних рис особистості.

Характерною рисою будь-якої свідомої діяльності людини є її спрямованість на досягнення певних цілей. *Мета* — це те, для чого

працює, за що бореться людина, чого вона хоче досягти у своїй діяльності. Мета людської діяльності породжується об'єктивним світом, суспільним буттям людей і залежить від суспільних умов її життя, від ступеня її індивідуального розвитку. Мета розрізняється за змістом, за близькістю чи віддаленістю. Чим більше розвинена особистість, її свідомість, тим змістовніші, віддаленіші цілі вона ставить перед собою. Віддалена мета конкретизується в ближчих, часткових, які є сходинками до її досягнення. Чим змістовнішою і віддаленішою метою керується людина в своїй діяльності, тим глибшого і ширшого відображення потребує її досягнення, тим свідомішою є її діяльність. Ясність мети є однією з істотних передумов перемоги над труднощами, з якими доводиться зустрічатися на шляху до її досягнення. Велика мета породжує велику енергію і стає джерелом активності людини. Життя кожної людини полягає в тому, що вона добивається різних цілей: одна мета досягається, інша постає. Цей безперервний процес триває доти, поки триває свідоме життя людини. Без мети життя людини стає дрібним, порожнім. Тут виявляється прагнення людини до свідомої цілеспрямованої діяльності, характерне для її сутності. Стан людини, протилежний до переживань, властивих людині, яка усвідомлює перспективи, називається *фрустрацією* (від лат. *frustratio* — марне сподівання, невдача, обман). Фрустрація виникає тоді, коли людина на шляху до досягнення цілі зустрічається з перешкодами, “бар'єрами”, які не можна подолати або які сприймаються як такі (розладження планів, знищення задумів, травмуюча ситуація, при якій людина зазнає невдачі). Фрустрація призводить до змін поведінки особистості, а саме:

- до агресії — гострого афективного переживання гніву, прямого нападу на іншу людину, завдання їй болю, зла, неприємностей, до грубощів;
- до депресивного стану, повної зневіри у свої сили, до пасивності.

Фрустрація повинна розглядатися в контексті більш широкої проблеми витривалості щодо житєвих труднощів і реакцій на них. Якщо стан фрустрації часто повторюється, то це може призвести до закріплення деяких характерних рис особистості, таких як байдужість, безініціативність, агресивність, озлобленість, заздрисність. Розумне переключення діяльності, блокованої перешкодами, на іншу, знищення бар'єрів, якщо це можливо, пояснення ілюзорного уявлення про бар'є-

ри, створення перспективи для особистості — усе це є необхідним проявом психологічного такту менеджера.

Фрустрація — результат суперечності між потребами індивіда і обмеженнями, які накладає суспільство. Післядії фрустрації, її наслідки можуть бути конструктивними і руйнівними, коротко- та довготривалими. Завдання керівника — сформувати у підлеглих толерантність до фрустрації — здатність переносити її без деструктивних наслідків.

Якщо усвідомлюється не лише мета, а й реальні передумови її реалізації, то це розглядається як *перспектива*. Розрізняють перспективи колективні й особистісні. Особистісні перспективи бувають різними: одні нерозривно пов'язані з інтересами колективу, тобто мають суспільну значущість, інші — суто особисті, а часто й просто споживацькі. Ідеальний варіант: перспективи колективу для людини є перспективами особистими.

Саме стійке домінування тих чи інших мотивів визначає загальну життєву спрямованість людини — постійну спрямованість її думок, інтересів, усієї діяльності.

**Розрізняють чотири види спрямованості менеджера: ділову; спрямованість на взаємодію; особисту, або спрямованість на самого себе, а також орієнтацію на офіційну субординацію.**

*Ділова спрямованість*, або орієнтація на завдання, відбиває перевагу мотивів, спричинених самою діяльністю: захоплення процесом роботи, альтруїстичне ставлення до пізнання, оволодіння новими професійними навичками і вміннями. Розглянемо типологію форм ділової активності. Розрізняють три її основні форми: трудове функціонування, професіоналізм, підприємництво.

*Трудове функціонування.* Процес праці розглядають у цьому разі як обов'язок, потребу. Такий індивід можна розглядати, скоріше, як суб'єкт своєї життєдіяльності, ніж як суб'єкт праці, оскільки все напруження його активності вноситься за межі трудових функцій, які він безпосередньо виконує. Трудове функціонування часто характеризує період початкового освоєння професії, трудову адаптацію. Проте в цьому разі чітко виявляється прагнення побороти природну віддаленість індивіда і трудової організації.

*Професіоналізм.* Для професіонала професія є формою власного життя. Мета, норми і обставини праці такої людини стають її власними регуляторами. Така людина й особисті проблеми намагається розв'язати професійними прийомами. Її мова насичена професійною

термінологією, специфічним жаргоном. Вона є істинним суб'єктом праці, її активність втілена у професійній сфері, у відриві від якої людина “чахне”, “гасне”, втрачає інтерес до життя. Особливо складні життєві колізії виникають у професіоналів, трудова діяльність яких пов'язана з фізіологічними обмеженнями (льотчики, спортсмени, артисти балету та ін.). Професіонали, у точному значенні цього слова, тримають професію на своїх плечах, ідентифіковані з нею. Образ професії існує завдяки професіоналу — живому її втіленню. Професіоналізм — це форма самовизначення індивіда через трудову діяльність. Ставши професіоналом-майстром, людина звільняється від тиранії трудової організації. Виробляється своєрідний особистісний тип, який зустрічається в літературі — “бухгалтер”, “відповідальний працівник”, “військова кісточка” тощо. Саме тут у найчистішому вигляді можна спостерігати “індивідуальний стиль діяльності”, “діловий почерк” і т. ін.

*Підприємництво.* Підприємець — творець власної справи. Він може створити як нову професію, так і цілу галузь у вже існуючих професіях (наприклад, розрахунки за допомогою кредитних карток, електронна пошта і т. ін.). Підприємець, подібно до винахідника, діє в умовах великої невизначеності. Він створює організацію, яка є синтезом нових ідей, технологій, людей, матеріальних ресурсів. Підприємець — творець професійних організацій, нових професій. Він — соціальний інноватор. Підприємець — обов'язковий новатор. Робота з людьми — це провідний, якщо не основний, зміст діяльності підприємця: саме їм він повинен довести життєдіяльність свого задуму, його фінансову спроможність; вибрати інвесторів, які підходять за характером і манерою вести справи; добрати компетентних спеціалістів з кожного напрямку роботи, відповідних “виконавців кожної ролі”, контролювати і коригувати діяльність своєї команди. Керівник з домінуючою орієнтацією на завдання є істинним суб'єктом праці, і його активність втілена у професійній сфері. Як правило, така людина орієнтується на співпрацю з колективом і досягає найбільшої продуктивності праці підлеглих, намагається обґрунтовано довести свою точку зору, яку вважає корисною для виконання завдання.

*Спрямованість на взаємодію* визначають тоді, коли вчинки людини визначаються її потребою у спілкуванні, прагненням підтримувати добрі стосунки з колегами. Такий працівник виявляє інтерес до спільної діяльності, хоча й не завжди сприяє успішному виконанню завдання, і його фактична допомога може бути мінімальною. Особливо важливо,

щоб спрямованість на взаємодію була властива працівникам кадрової служби, менеджерам з персоналу та ін. Ці посадові особи повинні виявляти активний інтерес до справ працівників, їх почуттів і переживань, уважно ставитись до людей, які до них звертаються; приділяти увагу проханням працівників, думати про їх невисловлені потреби. Людина з домінуючою орієнтацією на взаємодію в разі потреби охоче залишає свої справи, щоб допомогти іншим людям; небайдуже ставиться до успіхів і невдач інших. Якщо ж людині нецікаві проблеми і переживання інших людей, якщо вона схильна ігнорувати їх прохання та бажання, не враховує їх настрої і абсолютизує власну точку зору, схильна до суворих заходів покарання, то можна з упевненістю сказати, що спрямованість на взаємодію у такої людини відсутня.

*Особиста спрямованість*, або спрямованість на самого себе, характеризується перевагою мотивів власного спокою, прагненням до особистої першості й престижу. Така людина над усе зайнята собою, своїми почуттями, переживаннями і майже не реагує на потреби оточуючих, байдужа до колег, до своїх обов'язків. Організацію, підприємство така людина розглядає насамперед як джерело задоволення власних потреб. Активність працівника такого типу визначається його егоцентризмом. Під егоцентризмом розуміють прагнення працівника у своїй поведінці та діяльності задовольняти насамперед свої власні інтереси та потреби, досягати особистих цілей, підкоряючи цьому інтереси й потреби колективу, виявляючи асоціальність, безпринципність, кон'юнктурність у стосунках з іншими людьми.

*Орієнтація на офіційну субординацію*, або спрямованість на начальство, характеризує особистість, яка володіє ірраціональною свідомістю псевдорелігійного типу (культ вищих керівників, фанатична віра в систему і т. ін.). Такий працівник уникає будь-яких незапланованих, несанкціонованих керівництвом ініціатив, не проявляє самостійності, повністю орієнтується на оцінку керівника.

Здійснюючи професійний добір та діагностуючи професійну придатність претендента на управлінську посаду, слід орієнтуватися на домінування у структурі їх особистості спрямованості на завдання та взаємодію. Спрямованість на офіційну субординацію і особистісна спрямованість є обов'язковими складовими, але не домінуючими. Так, якщо діагностичні тести вказують на слабкий прояв орієнтації на керівництво, можна припустити, що цей працівник не здатний підпорядковувати свою професійну діяльність правилам виконавської

дисципліни та вказівкам керівництва, схильний до конфліктів із керівництвом. У разі слабкого прояву особистісної спрямованості кадровики прогнозують соціальну незрілість, інфантильність та інші негативні риси особистості.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Ананьев Б. Г.* О проблемах современного человекознания. — М., 1977.
2. *Асмолов А. Г.* Психология личности. — М., 1990.
3. *Батуев А. С., Соколова Л. В.* О соотношении биологического и социального в природе человека. // *Вопр. психологии.* — 1994. — № 1.
4. *Богословский В. В.* Общая психология. — М., 1981.
5. *Волков И. П.* Руководителю о человеческом факторе. — Л., 1989.
6. *Дизел Пол М., Мак-Кинли Раньян.* Поведение человека в организации. — М., 1993.
7. *Ковалев В. И.* Мотивы поведения и деятельности. — М., 1988.
8. *Крегер О., Тьюсон Дж.* Типы людей и бизнес. — М., 1995.
9. *Лебедев В. И.* Психология и управление. — М., 1990.
10. *Мартынов С. Д.* Профессионалы в управлении. — Л., 1991.
11. *Обозов Н. Н.* Психология взрослого человека. — Л., 1991.
12. *Обозов Н. Н., Щёкин Г. В.* Психология работы с людьми. — К., 1999.
13. *Петровский А. В.* Общая психология. — М., 1995.
14. *Филиппов А. В.* Работа с кадрами: Психологический аспект. — М., 1990.

## *Тема 4*

# ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

### *§1. Організаційна діяльність менеджера в системі управління*

Організаційна діяльність як один з видів людської діяльності існує в системах “людина — група людей”, “організатор — група”. Вона є складовою частиною практичного управління людьми, цілеспрямованого впливу суб’єкта-організатора на об’єкт-керовану групу. Таким чином, вивчення закономірностей організаційної діяльності входить до проблем науки управління, є одним з її предметів, психологічні аспекти якого і є змістом даної теми. Психологія організаційної діяльності є складовою психології управління, одним з її розділів.

Велика практична значущість організаційної діяльності, її психологічна сутність, актуальність дослідження в умовах ринкової економіки безсумнівні. Адже будь-яка трудова діяльність, індивідуальна чи колективна, потребує людей, які на професійному рівні могли б здійснювати процес управління, організації людей, тобто менеджерів.

Істотною перешкодою на шляху до ринку в Україні є гостра нестача професійних менеджерів. Явище це закономірне, оскільки в умовах адміністративно-командної системи заохочувався виконавський тип керівника, авторитарний стиль управління, психолого-педагогічним знанням не надавалося належного значення.

Де і як готують професійних менеджерів? Перші спеціальні навчальні заклади для підготовки кадрів у сфері управління і бізнесу було створено у США. Сьогодні там щорічно навчаються близько 70 тис. чоловік. Більшість великих фірм США витрачають на підготовку

менеджерів понад 1 % оборотних коштів. У Франції відповідно до закону будь-яка організація з кількістю службовців понад 10 осіб повинна витрачати щонайменше 1,6 % загальної суми заробітної плати на забезпечення підвищення професійної кваліфікації управлінців різного рангу. Великі компанії витрачають на це понад 3 % фонду заробітної плати.

Цікавий досвід підготовки менеджерів набуто в Японії. Як правило, кандидати на управлінські посади добираються в межах самої фірми з молодих спеціалістів, які пропрацювали кілька років у цій фірмі й виявили схильність до організаційної діяльності. Підготовка повноцінного менеджера за місцем роботи триває 8–10 років. Кожний із майбутніх управлінців японських фірм вивчає кілька спеціальних курсів з розвитку професійних знань, витрачаючи на це до 15 годин на тиждень.

На вирішальне значення професійної підготовки майбутніх менеджерів вказує і директор фінського акціонерного банку Е. Олліла. Він стверджує, що можливості фінів вижити в умовах міжнародної конкуренції найближчими роками істотно залежать від того, наскільки успішно вони зможуть забезпечити приплив доброго і компетентного людського матеріалу на посади директорів-менеджерів і до приватних підприємств.

У багатьох зарубіжних країнах створено спеціальні оціночні центри, в яких працюють арбітри, що вирішують питання щодо професійної придатності кандидатів на керівну посаду. Наприклад, у США при доборі менеджерів використовується метод психологічного аналізу, який передбачає вивчення фотографій за спеціальними фізіогномічними таблицями, що налічують 198 ознак; графологічний аналіз анкети претендента за 238 пунктами; вивчення анкети за 14 параметрами особистості (анкета містить 140 питань — по 10 на кожний параметр). Від кандидатів вимагають професійної компетентності, підготовки в галузі обчислювальної техніки, знання іноземної мови, юридичної та психологічної підготовки.

“Золоте правило” психології управління стверджує, що найкраще оцінити спеціаліста може лише спеціаліст вищої кваліфікації. Ринкове майбутнє України тісно пов’язане з проблемою підготовки висококваліфікованих кадрів у галузі менеджменту та психології управління. На жаль, часто люди закінчують короткострокові курси (від кількох тижнів до кількох місяців) і одержують сертифікат спеціаліста-менеджера. Це викликає лише сумну посмішку. Потреба в науково-психологічному обґрунтуванні людської діяльності особливо відчувається сьогодні, у період

перебудови господарського механізму і суспільного життя, змін, які стосуються самої серцевини людських взаємовідносин. Потяг до психологічних знань величезний. Психологія поступово перетворюється із суто академічного знання на науково-практичну дисципліну, життєво важливу і потрібну багатьом людям.

Для людини не може бути важливішої науки, ніж наука про людину. Наукове вивчення психіки має важливе теоретичне значення. Воно є необхідною складовою пізнання людини, її життя і діяльності. Знання психології потрібно для всіх галузей суспільної практики, скрізь, де живуть і працюють люди. В кожній з них треба знати психологію людей, ураховувати, змінювати і розвивати відповідно до потреб суспільства. Знання людей в умовах виробничої діяльності допомагає розподіляти функціональні обов'язки, організовувати їх працю, підвищувати продуктивність.

## *§2. Структура організаційних здібностей менеджера*

Визначаючи структуру здібностей до організаційної діяльності, відомий психолог Л. Уманський виокремлює такі з них:

- організаційне чуття та його складові;
- емпатичний вплив керівника на підлеглих;
- вольові якості особистості менеджера.

Однією з найважливіших складових є організаційне чуття, яке, у свою чергу, містить психологічну вибірковість, практично-психологічний розум та психологічний такт.

*Психологічна вибірковість* — це здатність менеджера швидко і глибоко вникати в психологію іншої людини і “відображати” її, вміло змінюючи засоби і методи впливу. Організатор точно відбиває психологію членів групи, їх міжособистісні стосунки, психологічні особливості групи в цілому, проявляє вибіркове відображення психологічних феноменів. Його індикаторами можна вважати вибірковість уваги до психологічних об'єктів, підвищену спостережливість до них, їх краще запам'ятовування, психологічну допитливість і здатність до аналізу психологічних фактів. Організатор-професіонал завжди має інтерес до роботи з людьми, до спілкування з ними, помічає найменші зміни у взаємовідносинах. Адже керівник повинен не тільки сам грамотно будувати особистісні взаємини з людьми, а й оцінювати всі види відносин, що виникають в організації, вміло гармонізувати їх. Для нього мають бути характерні особлива пам'ять на людей, їх імена, обличчя, справи і вчинки.

Міністр закордонних справ Швеції Л. Ельм-Валлен перемогла у незвичайному конкурсі, який було проведено серед членів уряду стокгольмською газетою. Тільки вона практично безпомилково назвала імена і прізвища своїх 11 колег із країн — членів Європейського Союзу. Ідею конкурсу висунув прем'єр-міністр Швеції Й. Перссон. Він не раз підкреслював, що члени кабінету міністрів повинні знати своїх колег не лише за прізвищем, а й за іменем, бо це допомагає вести з ними переговори, налагоджувати контакти (Ехо планети. — 1996. — № 29 (13–19 юля). — С. 5).

Досвідчений менеджер здатний швидко скласти точну психологічну характеристику підлеглому, дати влучну словесну, а іноді й мімічну “фотографію”. У нього розвинута схильність до психологічного аналізу вчинків інших людей. Для розвитку психологічної вибіркової як власної риси особистості менеджер повинен постійно спілкуватися з людьми, глибоко вивчати їх проблеми, що стосуються як самого виробництва, так і відпочинку, соціально-побутових умов життя підлеглих та ін. В інструкції майстра на японському підприємстві конкретно вказано, що поряд з виконанням своїх безпосередніх виробничих обов'язків він повинен знати повне ім'я працівника, вітатися з ним за руку, один раз за зміну поцікавитися його здоров'ям, а вдруге — здоров'ям жінки і дітей.

Психологічна вибірковість передбачає глибокі знання мотиваційної сфери особистості робітника, стимулів, які спонукають його до активної трудової діяльності. Отже, добрий організатор повинен знати все про всіх і розглядати цю інформацію крізь призму психологічних знань та завдань виробництва.

*Практично-психологічний розум* — це властивість особистості, що визначається здатністю застосовувати відповідно до практичних вимог діяльності психологічні особливості людей. Ця властивість проявляється у здатності керівника ефективно розподіляти функціональні обов'язки учасників колективної діяльності з урахуванням їхніх індивідуальних та вікових особливостей.

У доброго організатора добре розвинуте почуття господаря стосовно до людей. Він вміє визначити, на що здатна та чи інша людина, на якій ділянці виробництва ефективність її роботи і віддача будуть найбільшими. При групуванні людей для виконання спільної виробничої діяльності менеджер вміє оптимально враховувати особливості їх взаємовідносин і взаємозв'язків, групову сумісність та професійну придатність до того чи іншого виду роботи. Практично-психологічний

розум проявляється в ситуаціях, що потребують практичного застосування знань психології людей. Насамперед — це розв'язування конфліктних ситуацій. Досвідчений організатор не уникає конфліктів, обходячи “гострі кути”, не припиняє їх, використовуючи адміністративні впливи, а розв'язує. У підричників є таке правило: під час вибуху, щоб уникнути пошкоджень і травм, слід бігти до епіцентру вибуху, інакше тебе засипле камінням. При виникненні конфлікту так само слід іти йому назустріч, з'ясовувати об'єктивні та суб'єктивні причини виникнення і швидко розв'язувати, ініціюючи при цьому більш швидкий, але менший за силою “вибух”.

Практично-психологічний розум передбачає ефективну роботу менеджера з персоналом. На практиці існує своєрідний закон роботи з кадрами: “ефект самоорганізації” управлінської системи, який стверджує, що сильний керівник керується первинними критеріями, правильно їх застосовує і добирає сильних підлеглих. І, навпаки, слабкий керівник або користується вторинними критеріями, або не вміє застосовувати апробовані критерії й добирає слабких підлеглих. Таким чином, сильний керівник з часом поліпшує, а слабкий — погіршує кадрову структуру виробничого підрозділу, який очолює.

З “ефектом самоорганізації” тісно пов'язаний критерій “керованості”: підлеглі повинні бути керованими. Надто конкурентоздатний підлеглий рано чи пізно може стати погано керованим. Справді, керівник повинен добирати ще слабших заступників, через те що вони найменшою мірою конкурентоздатні. Заступники, керуючись цим самим критерієм, у свою чергу добирають слабких керівників нижчого рангу тощо. Не поодинокі випадки, коли керівник намагається призначити заступниками неперспективних з точки зору подальшого професійного росту (наприклад, за віком, станом здоров'я, освітою, кваліфікацією тощо). Створюється сприятлива для керівника ситуація: на тлі неконкурентоздатних заступників керівник сприймається як незамінний.

*Психологічний такт* — це міра підходу до людей при встановленні з ними взаємовідносин і взаємодії, яка виявляється у здатності швидко знайти доцільну форму спілкування залежно від психічного стану й індивідуальних особливостей оточуючих.

Античний філософ Теофаст ще у III ст. до н. е. у трактаті “Характери” дав визначення поняття нетактовності: “Нетактовність — це невміння вибрати слушний момент у спілкуванні, через що спричиняється неприємність людям”.

Прояв психологічного такту у взаємовідносинах — це здатність і вміння людини безпомилково приписувати іншим чекання того, що вони готові від неї почути чи в ній побачити. Нетактовність — це, навпаки, деструкція чекань у процесі спілкування.

Чуйність, повага до інших, простота і природність у спілкуванні, справедливість, об'єктивний підхід — ось складові психологічного такту. Поважати гідність іншої людини так, як свою, — справа важка, особливо при постійному спілкуванні. Невдалий жарт, дуже різка критика, чванство — прояви нетактовності. Народна мудрість каже: “Образити — що вдарити, приголубити — треба слова шукати”. Нетактовність характеризує людей злостивих, в’їдливих, що кепкують з інших. Часто це люди кмітливі, які вміють говорити краще від інших. Вони тішаться з того, що вміють розвеселити і розсмішити товариство, кепкуючи то з одного, то з іншого, а потім ще й дивуються, чому це люди їх цураються. Особливо погано, коли керівник кепкує з підлеглих.

Деякі люди виявляють нетактовність через невміння вислухати співрозмовника, не проявляють інтерес до потреб і переживань інших. Аналізуючи свої взаємовідносини з підлеглими, керівник час від часу повинен ставити перед собою такі запитання: “Чи не вимагаю я від людей більше, ніж даю? Чи допомагаю людям, коли вони того потребують? Чи приносить їм користь спілкування зі мною?” і т. ін. Проаналізувавши своє положення в системі колективних взаємовідносин, керівник повинен вирішити, як змінити свою поведінку, щоб люди бажали й шукали його товариства. Психологічний такт керівника — це вміння залишатися самим собою, зберігати якості, завдяки яким людині довіряють. Найменші прояви чванства, повчаючий, менторський тон викликають негативну реакцію з боку підлеглих.

### *§3. Емоційно-вольовий вплив менеджера на підлеглих*

Останнім часом у практику досліджень соціальної психології та психології управління все глибше проникає поняття емпатії.

*Емпатія* — термін, уведений Е. Тітченером. Це психічне явище адекватної реконструкції суб'єктом на основі системи зовнішньо сприйнятих ознак реально чи передбачено існуючого у іншого суб'єкта певного образу (емоційної, інтелектуальної, сенсорно-перцептивної та іншої модальності).

Слід розрізняти поняття емпатії і співчуття. *Співчуття* — це переживання суб'єкта з приводу почуттів іншого. Співчуття і співпереживання різні не тільки за природою, й “за віком” у психіці людини. Мабуть, щось схоже на співчуття зустрічається і у тварин, і це має біологічне, пристосувальне значення. Тривожні крики й інші ознаки співчуття однієї тварини рефлекторно викликають у інших тварин стан тривоги, страху і включають механізми захисту чи відступу. А ось радіти за успіх іншого може тільки людина. Відомий російський художник і мислитель М. Реріх розповів таку легенду. Старий вікінг Гримр, сидячи на урочистостях у колі друзів, раптом сказав, що за все його довге життя у нього не було жодного вірного друга. З усіх боків посипалися заперечення. Один сказав: “Згадай, хто перший простягнув тобі руку у вигнанні? Це був я”. Другий сказав: “Коли вороги спалили твій дім, хто будував новий разом із тобою? Це був я”. Третій мовив: “Хто під час битви закрити тебе собою? Це був я.” І Гримр відповів їм так: “Я пам'ятаю все, що ви зробили для мене і я люблю вас, але ви друзі в моїх нещастях, і я вдячний вам за це. Проте скажу правду: коли я був щасливий, моїх друзів не було зі мною. А був я дуже рідко щасливий. Це було, коли на полюванні я врятував короля, і він при всіх обійняв мене і назвав кращим воїном. Усі говорили мені приємні речі, але серця друзів мовчали. Це було, коли моя дружина одержала перемогу над датчанами. Мене вважали рятівником усього народу, проте й тут серця друзів мовчали. Коли кращу діву я привів до себе в дім і назвав дружиною, нас вінчали, але слова друзів йшли не від серця. У щасті людина начебто на вершині гори, а серця людей відкриті донизу. У щасті не буває друзів” [9].

Мабуть, старий вікінг перебільшує, але частка психологічної правди у цій розповіді є.

Такі емпіричні показники емпатії, як чуйність, тактовність, доброзичливість, учасливість, довірливість тощо, є важливими компонентами організаційних здібностей керівника, без яких істотно ускладнюється реалізація принципу індивідуального підходу в роботі з підлеглими. Як правило, емпатичний вплив (ЕВ) на людей здійснюється стихійно, інтуїтивно, мимоволі. Завдання позитивного використання явища ЕВ у практичній діяльності менеджера полягає в усвідомленому розумінні його сутності, у знанні шляхів і способів цілеспрямованого застосування ЕВ для організації сприятливих ділових і особистісних взаємин з підлеглими, подолання конфліктності, формування адекватного соціально-психологічного стилю керівництва.

Емпатична зрілість зростає зі здобуттям життєвого досвіду. Проявляючи увагу до почуттів інших, ми кожного разу запитуємо себе: “Хто ця людина, до якої я хочу звернутися? Які її потреби та інтереси? В якому вона сьогодні настрої?”

Формування і розвиток почуття емпатії передбачає глибоке вивчення емоційних станів, в яких може перебувати людина. Емоційні стани в житті людини мають велике значення. Вони на певний час забарвлюють психічну діяльність людини і виявляються в різних формах. Усі емоційні стани мають перехідний характер. Проте типові стани зустрічаються у людей дуже часто і супроводжуються характерними для особистості проявами. Усі емоційні стани, якими б суб’єктивними вони не були, завжди є явищем детермінованим, хоча людина і не завжди повною мірою усвідомлює причину свого емоційного стану.

*Емоції* (від лат. *emoveo* — хвилюю, вражаю). Найпростішим емоційним станом є *почуттєвий тон*. Почуття при цьому проявляються як емоційне забарвлення, своєрідний якісний відтінок психічного процесу і усвідомлюються не самі по собі, а як особлива властивість предметів чи дій, здатних викликати в особистості певне ставлення. Людина навіть не завжди усвідомлює, що йдеться не стільки про об’єктивні властивості предметів, скільки про її особисте ставлення до них (нудна книжка, неприємний запах, весела прогулянка).

Емоційне забарвлення, почуттєвий тон у деяких випадках є природжений. Наприклад, біль має виражений почуттєвий тон. Але в більшості випадків почуттєві тони сприймання, уявлень виявляються відбитками минулих емоційних процесів, минулого досвіду.

Вивчення почуттєвого тону зорових, слухових та інших відчуттів і сприймання має практичне значення. Так, у повсякденному житті людина досить часто звертається до питань “психології кольору” (колір одягу, забарвлення житла тощо). Значення кольору в нашому житті досить велике, але ми не завжди це усвідомлюємо, не завжди помічаємо. Зовсім недавно людина звернула увагу, що колір — не лише добрий друг у години відпочинку й розваг, у побуті, а й добрий, діяльний помічник у роботі. Наприклад, забарвлення приміщень, верстатів, засобів транспорту може впливати на продуктивність праці й загальне самопочуття людей залежно від приємного чи неприємного тону, що спричинюється певними кольоровими відтінками. Відомий спеціаліст у справах забарвлення виробничих приміщень, засновник Інституту технічної естетики у Франції Ж. Вьєно писав: “Колір здатний на все: він може

народити світло, спокій і збудження. Він може створити гармонію і спричинити стрес; він може спричинити й катастрофу”.

У нашій країні вивчення психології кольору поки що не одержало широкого розвитку. А ось в інших країнах цій проблемі приділяється багато уваги. Так, в Японії, США, Німеччині на уроки малювання відводиться до 12 годин на тиждень. Навіть у старших класах американських шкіл — 3 години. Випускники шкіл в Японії на іспитах повинні зуміти розрізнити 240 кольорів і відтінків. І не тільки розрізнити, а й уміти гармонійно поєднати їх. Важливо, що 240 кольорів — це державний стандарт барвників у промисловості країни. Викладання знань з кольору в японській школі не лише виявляє людей творчо обдарованих і вже якоюсь мірою підготовлених до художньої діяльності, для роботи архітектора і дизайнера, й готує кваліфіковані кадри для промисловості. Невміння розрізняти кольори, тобто колористична безграмотність, приводить до низької якості в поліграфії, хімії полімерів, текстильній промисловості, праці оформлювачів та ін. Часто нездоланною перешкодою тут стає елементарна “сліпота” працівника, який не розбирається в кольорі, тоні, насиченості, і якими б добрими не були матеріали і досконалим обладнання, робота не дасть добрих результатів. Перешкодою стає сама людина, працівник.

На запитання, чому предмети фарбують у різні кольори, можна назвати кілька причин. Одна з них — оптико-фізична: біле забарвлення холодильника пояснюється відбиттям теплових променів. Друга — гігієнічна: абсурдно пофарбувати котельню у білий колір. Проте головними причинами є фізіологічні та психологічні.

Фізіологічний вплив насамперед пов'язаний з роботою органів зору. Дослідження показали, що оптимальними з фізіологічної точки зору кольорами є світло-зелений, жовтувато-зелений, світло-жовтий, зеленувато-блакитний, світло-блакитний, білий. Якщо поверхня, яка більшу частину робочого часу перебуває в полі зору працівника, забарвлена у вказані кольори, то око втомлюється менше. Але яким би оптимальним не був колір, рано чи пізно око все ж таки втомлюється. Тому було встановлено, що втомлюваність від одних кольорів можна віддалити чи зменшити за допомогою інших. Для цього необхідно переводити погляд на додатковий колір. Із законів оптичного змішування кольорів відомо, що для кожного хроматичного кольору є інший хроматичний колір, при змішуванні з яким одержуємо ахроматичний колір. Додатковими кольорами є, наприклад, блакитно-зелений і червоний, блакитний і жовтогарячий, синій і жовтий, зеленувато-жовтий і фіолетовий, зелений і пурпурний.

Одного разу велика зарубіжна торговельна фірма замовила текстильникам кілька партій тканини: з чорним візеруноком по червоному полю, чорним — по блакитному і чорним — по фіолетовому. Коли тканина була готова, замовник відмовився прийняти її, через те що чорний візерунок здавався то зеленуватим на червоному полі, то жовтогарячим на блакитному і жовтуватим на фіолетовому. Суд не зміг зробити висновків. І тоді звернулися до вчених. Експерти повідомили, що причиною цього стало явище так званого одночасного контрасту: чорний візерунок під впливом оточуючого тла набуває відтінок кольору, додаткового до кольору тла. Коли експерт закрити тло тканини білим папером, візерунок став чорним, без будь-яких відтінків.

За психологічним впливом кольори бувають “важкими” й “легкими”. На одному з підприємств різним групам робітників запропонували переносити ящики однакової маси, але забарвлені в різні кольори: чорний, коричневий, жовтий, білий. Переважна більшість заявляли, що білі й жовті ящики легші від чорних і коричневих. Отже, перенесення ящиків однакової маси залежно від психологічного впливу їх забарвлення по-різному впливало на втомлюваність робітників. Є описаний дослід, де ящики стали здаватися більш легкими після того, як їх перефарбували з чорного у світло-зелений колір. На іншому підприємстві робітники, які переносили важкі деталі, скаржилися на біль у спині. Скарги припинилися, коли деталі стали фарбувати не в темно-синій, темно-сірий кольори, а у світлий, перлино-сірий.

Колір може впливати на сприймання людиною тепла і холоду. Розрізняють “теплі” кольори: червоний, жовтогарячий, жовтий та ін., які викликають враження тепла, а також “холодні”: синьо-зелений, зелений, синій, жовто-зелений, які створюють враження прохолоди. Тому краще гарячий цех забарвлювати прохолодними тонами, а кабінет поліклініки, де роздягаються перед лікарським оглядом, — жовтогарячим. Приміщення, повернуті вікнами на південь, слід фарбувати у прохолодні кольори, а на північ — у теплі. Там, де немає сонця, треба компенсувати його відсутність за допомогою кольорів.

Кольори можуть мати і більш загальний вплив на активність людської діяльності. Одні з них (червоний, коричневий, жовтогарячий, жовтий) стимулюють, підвищують активність людини. Вони збуджують нервову систему, знімають сонливість, викликають збільшення частоти дихання і пульсу, допомагають роботі м'язів, стимулюють серцеву діяльність. Червоний колір “кричить” про себе. У шумному приміщенні

стає ще шумніше, через те що посилюється слухова чутливість. Зелений і синій кольори, навпаки, заспокоюють. Саме тому, відмовившись від чорних шкільних дошок, зупинилися на маслиново-зелених. Але зеленими не можуть бути східці, через те що з'являється більше шансів спіткнутися. Проте якщо ви оточите себе суцільною зеленню лісу, то виникне “зелений шум”, слух загостриться, будете до всього прислухатися і почуватися неспокійно. Інші кольори, навпаки, заспокоюють, спричиняють пасивність. Наприклад, блакитний колір дуже гарний і подобається багатьом людям, позитивно діє на органи зору, але за психологічним впливом належить до пасивних, астеничних кольорів. З цієї причини занадто велика кількість блакитного кольору, забарвлення приміщення цеху тільки в блакитний колір небажане. Небажано також використовувати для виробничого інтер'єру будь-який один, навіть найоптимальніший колір.

Деякі кольори є нейтральними. Існує думка, що кольори за ступенем збуджуючого впливу розташовуються в тому ж порядку, що й у спектрі. З огляду на це вважають, що кольори крайніх ділянок спектру не потрібно використовувати як основні, добираючи кольорове рішення промислового інтер'єра. Слід також пам'ятати, що найкраще кольорове рішення з часом втрачає психологічний ефект, оскільки працівники поступово адаптуються, звикають до нього. Тому вважається за доцільне замінити чи частково оновити кольорову гаму. Робити це слід з урахуванням нового сезону, року. Однією з психологічних особливостей кольору є його вплив на психічний стан людини, її настрій. Наприклад, чорний і фіолетовий кольори відомі тим, що депресивно діють на психіку людини, пригнічують її, жовтий та жовтогарячий кольори створюють бадьорий настрій. Т. Драйзер у праці “Нотатки про емоції” писав, що після того, як похмурий міст Блекфраерс Бідж у Лондоні був пофарбований у зелений колір, кількість самогубств на ньому зменшилася більш ніж на третину.

З музикою ми зустрічаємося часто, але музика, яка звучить під час роботи, на виробництві ще не для всіх звична. Проте ідея використання функціональної музики широко використовується як фактор, що сприяє успішному протіканню тієї чи іншої діяльності. Експерименти доводять, що використання функціональної музики зменшує втомлюваність працівників, покращує їх самопочуття, знімає психічне напруження, підвищує продуктивність праці при виконанні монотонної роботи та ін. Ось деякі висловлювання працівників:

- приємно, коли день починається піснею;
- люблю музику, вона підбадьорює, знімає втому і додає сил;
- коли вмикають музику, з'являється гарний настрій, а з гарним настроєм краще працювати.

На телефонному заводі в одному зі складальних цехів після дворічного використання функціональної музики передачі раптово на тиждень було припинено. І ось що почули експериментатори від працівників:

- зникла легкість у руках, а як наслідок — підвищилось фізичне напруження;
- робочий день начебто став довшим;
- без музики шуми пресів, штампів здаються більш помітними і різкими;
- відсутність музики вплинула на настрій, а від цього знизилася продуктивність.

У сприйманні функціональної музики вирішальне значення має якість музичних творів, тривалість їх звучання, а не сам факт трансляції музики. Це і ритм, і мелодична лінія, і рівень гучності та ін. Добирати музичні твори для трансляції на виробництві — справа дуже складна і відповідальна. Експериментальні дослідження з використанням функціональної музики, проведені на одному зі швейних підприємств Франції, вказують, що всі мелодії повинні мати по можливості безперервні звуки, нечіткий ритм, не дуже повільний темп і тональність, що відповідає тональності швейних машин. Отже, ні танго, ні джаз не підходять. Частіше за все підбирається пісенний жанр, іноді — інструментальна музика. Але до програми недоцільно включати солістів, які співають французькою мовою, щоб увага робітниць не відверталася на слова. Хорове виконання зовсім не підходить — продуктивність помітно падає. Не можна використовувати функціональну музику в цехах, де виробничий шум досить високої частоти і перевищує норму гучності (70 децибел).

Визначаючи час і тривалість звучання функціональної музики, спеціалісти передбачають три основних періоди по 25–30 хвилин.

*I період.* Музика зустрічає людей, які йдуть на роботу. Цей період починається за 25–30 і закінчується за 5 хвилин до початку робочої зміни. Це, як правило, бравурні марші, веселі ритми.

*II період.* Музичні передачі під час відпочинку (20–25 хвилин обідньої перерви). Концерти на замовлення.

*III період.* Особливо ефективне використання музики в періоді “втягування” в роботу. Це 15–20 хвилин на початку кожної зміни.

Проте не всім подобається музика під час роботи. До цієї категорії людей належать працівники віком після 40 років. Відомо, що з віком погіршується увага, збільшується кількість зовнішніх факторів, що заважають працювати. І на це слід зважати.

Наступним емоційним станом є настрій. *Настрій* — це загальний емоційний стан людини, що характеризує її протягом певного періоду часу (радісний, сумний, веселий, пригнічений та ін.). Настрій завжди детермінований (причинно-обумовлений), хоч іноді ми цих причин і не усвідомлюємо. Візьмемо, наприклад, фізичний стан. Зв'язок між здоров'ям і настроєм народна мудрість відзначила у приказці: “У здоровому тілі — здоровий дух”. У працівників, які страждають на різні хронічні захворювання, часто спостерігається пригнічений настрій або роздратованість. У такому стані люди навіть на слухні зауваження керівника, але виражені різко можуть реагувати бурхливо. Ось чому керівнику необхідно знати про стан здоров'я своїх підлеглих і враховувати це в управлінні ними.

Залежність настрою окремої людини від її фізичного самопочуття часто відступає на другий план перед соціальними факторами, що зумовлюють позиції, які вона займає в суспільстві. В умовах складних економічних та політичних перебудов в Україні у великої кількості людей спостерігаються песимістичні настрої, зумовлені невизначеністю життєвих перспектив, низьким рівнем життя, гострими соціальними та національними кризами. Разом з тим навіть у таких складних умовах багато людей зберігають оптимістичні настрої, які допомагають їм долати життєві труднощі, досягати поставленої мети. Це зумовлено тим, що настрої людини великою мірою залежить від усвідомлення і оцінки нею значущості тих чи інших факторів з власного й суспільного життя. Можливо, з тієї ж причини (хоча тут є й інші) латино- та північноамериканці по-різному ставляться до роботи. Перші з жахом дивляться на своїх північних сусідів, які тільки й думають, щоб десь заробити грошей. Навіщо це потрібно, дивуються мешканці півдня, настільки ставати рабом праці, що навіть не залишається часу для радощів від її результатів. Як можна танцювати і співати на карнавалах, якщо завтрашній день незабезпечений матеріально, — обурюються, в свою чергу, північноамериканці. Цей приклад є підтвердженням думки, що настрій може зумовлюватися і національним характером людей.

Для кожної людини певний настрій є переважаючим. Залежно від цього одних людей ми називаємо веселими, життєрадісними, бадьорими, інших — сумними, байдужими. Таке переважання в настроях стає властивістю певної людини, рисою її характеру.

Настрій відіграє велику роль у протіканні всіх психічних процесів і діяльності людини. Він впливає на ставлення людини до роботи, до оточуючих: при радісному настрої людина на все дивиться крізь “рожеві окуляри”, а при сумному — бачить усе у “чорному світлі”.

Відомо, що бадьорий настрій працівника завжди підвищує його інтерес до роботи, покращує протікання психічних процесів (сприймання, пам’ять, мислення). Пригнічений настрій призводить до зневіри у свої сили, до неефективної праці.

Взаємодія індивідуальних настроїв зумовлює і формує груповий настрій у колективі. Соціальна психологія вивчає дане групове явище і соціально-психологічні закономірності його проявів. На виробництві груповий настрій перш за все зумовлює морально-психологічний клімат у трудовому колективі, міжособистісні взаємини. Для сприятливого клімату характерний мажорний, піднесений тон у стосунках, взаємодовіра, взаємоповага і взаєморозуміння керівників і підлеглих, усіх членів колективу. Відомий педагог А. Макаренко характеризував мажорний настрій так: “...постійна бадьорість, ніяких похмурих облич, ніяких кислих виразів, постійна готовність до дії, райдужний настрій...” [11, с. 203].

Навпаки, цинічний настрій, в основі якого лежить відкритий виклик соціальним нормам життя і поведінки людей, агресивна конфронтація між ними, переважаючі песимістичні настрої, хвороблива заздрісність, байдужість — усе це показники несприятливого морально-психологічного клімату у групі. Багато в чому морально-психологічний клімат виробничого колективу залежить від його керівника, який, по суті, є генератором настрою своїх підлеглих. Важливо, щоб керівник на роботі ніколи не дозволяв собі мати похмуре, засмучене обличчя, навіть якщо в нього неприємності або він хворий. Адже від його поведінки, зовнішнього вигляду залежать самопочуття і настрої його підлеглих. Звичайно, керівник — жива людина, у якої можуть бути причини для поганого настрою. Однак при бажанні кожний керівник може оволодіти методом самонавіювання, аутогенних тренувань, які дають змогу керувати своїм настроєм.

Американський психіатр П. Екман після проведення досліджень стверджує, що і вираз обличчя впливає на емоції людини. Коли учас-

ники експерименту — студенти кількох коледжів — імітували на своїх обличчях емоції гніву, страху, захоплення, у них виникали відповідні емоції. Складніше було з посмішками: адже їх існує 18 видів, і далеко не всі вони означають радість.

Настрій може виконувати різні функції: сигнальну, регулятивну, спонукальну. Сигнальна функція полягає в тому, що емоційні переживання, настрої людини відбиваються на її зовнішніх та внутрішніх проявах. Так, оцінюючи настрій людини, ми вживаємо вислови типу “помолодшав від радості”, “горе зігнуло”. Настрій часто викликає зміни пульсу, частоти дихання та ін. За допомогою зазначених проявів емоційних переживань керівник може спостерігати, наприклад, як сприймається кожною окремою людиною і колективом у цілому його розпорядження, наказ. Одержана інформація може бути використана при формуванні подальших управлінських рішень. Однак при цьому слід урахувати, що іноді зовнішні прояви можуть бути не адекватними внутрішнім емоційним переживанням.

Спонукальна функція настрою полягає в тому, що оптимістичний, піднесений настрій керівника, сприятливий морально-психологічний клімат виробничого колективу є факторами, що стимулюють активну трудову діяльність працівника. І навпаки, несприятливий морально-психологічний клімат, пригнічені настрої можуть стати причиною звільнення з роботи.

Настрій потребує управління. Він повинен стати важелем, за допомогою якого керівник спрямовує колективну поведінку. Якщо ж спонукальна функція настроїв і думок групи узгоджується із зусиллями керівника, то ефект системи управління підвищується.

Груповий, колективний, і особливо масовий, настрій здатний швидко заражати інших людей. Люди, спілкуючись з іншими, ніби обмінюються настроями, часто неусвідомлено. Це пояснюється психічними механізмами навіювання і силою впливу на індивіда того настрою, тієї духовної атмосфери, які виникають у групі, колективі, натовпі людей. Дослідження показують, що людина зі стійким пригніченим настроєм поширює свій стан щонайменше на 10 осіб, які з нею спілкуються. Як результат — у групі, сім’ї може виникати загальний пригнічений настрій. Тому для загального психічного стану групи небайдужий настрій кожного її члена. На Сході збереглася традиція, відповідно до якої людина не має права демонструвати не тільки свій поганий настрій, а й горе, печаль. Ця традиція вимагає завжди зберігати

привітний вираз обличчя, щоб не навантажувати людей своїми турботами та переживаннями. У нашій культурі немає такої традиції. З одного боку, очевидно, кожен повинен прагнути звертатися до людей з добрим настроєм, доброзичливою посмішкою, радістю; пам'ятати, що від нього багато в чому залежить настрої оточуючих. З іншого боку, відомо, що постійно виражена життєрадісність у прояві своїх почуттів, навіть позитивних, мажорних, також пригнічено діє на людей, стомлює їх і часто викликає роздратування, особливо коли оптимізм однієї людини не відповідає настрою інших людей. Тому важливий не тільки характер емоційного стану людини, а й відповідність його настрою іншим, а також міра (ступінь) його прояву.

**Афекти** (від лат. *affectus* — душевне хвилювання) — це сильні короткотривалі емоції, що виникають раптово і виявляються у значних змінах свідомості, порушеннях вольового контролю за діяльністю м'язової системи та станом внутрішніх органів.

Прикладами афекту можуть стати сильний вибух гніву, істеричний нестриманий сміх, жах, переляк, відчай та ін. Для них властива надзвичайна сила вияву, вони ніби вириваються з людини, яка не може їх стримати і опанувати ними. Характерною ознакою афектів є “звуження свідомості”. Людина неповністю усвідомлює свої вчинки і дії, “говорить і робить те, чого вона не дозволяє собі у спокійному стані і про що гірко жалкує, коли мине афект” (І. Павлов). Послаблення коркового гальмування виявляється в яскравих зовнішніх і внутрішніх проявах афекту. Змінюється робота залоз внутрішньої секреції (посивіння волосся), настають різкі зміни кровообігу: людина блідне або червоніє (“спалахнув” від гніву), порушується дихання (завмер від переляку), спостерігаються розлади в діяльності органів травлення та ін. Для афектів характерні рухове збудження, швидкі некоординовані, безладні рухи, бурхлива словесна реакція. Але можуть спостерігатися і протилежні явища. Наприклад, жах паралізує дії людини, вона ніби “кам'яніє”, рухи і дії зовсім припиняються (стан ступору). У результаті сильного переляку в людини може частково чи повністю загальмуватися центр мови (заїкання, оніміння). Після афекту іноді настають заспокоєння і деяка втома, у складніших випадках — так званий афективний шок.

Іноді у стані афекту відбуваються зміна звичних установок особистості, ломка типової поведінки. Тому особливо шкідливими є афекти в управлінській діяльності, які завдають непоправної шкоди авторитету керівника. У стані афекту керівник “втрачає голову”, вчин-

ки стають нерозумними, здійснюються без урахування обставин, не усвідомлюється значення їх наслідків. Зустрівши опір, такий керівник ще більше збуджується, втрачаючи владу над собою.

Афекти спричинюються гострими життєвими ситуаціями, в які потрапляє людина. Афект є реакцією на загрозу її життю або життю близьких людей. Іноді афект поступово формується як накопичення незадоволення будь-чим або взаєминами з будь-ким. Як наслідок людина втрачає терпіння. Появі афективного стану сприяє також сп'яніння. У газеті "Юридичний вісник України" від 24 січня 1996 р. описано випадок, що трапився в одному із сіл. Голова колгоспу — Леонтій Лукич. Недобррозичливі стосунки між ним та мешканцем села Ілляю Найдьоновим розпалювалися поступово. Після першої зустрічі Ілля змушений був залишити посаду механіка, пізніше пішов з посади завгара, а потім працював бригадиром тракторної бригади. Голова розумів, що Найдьонов як спеціаліст потрібен колгоспу, але як людину він його зовсім не сприймав. Не раз Леонтій Лукич зривався, бачачи бліде, із стиснутими губами обличчя Іллі, його вперті очі, що виявляли відчайдушну непокору. Голова часто ляв бригадира, а іноді навіть бив нагайкою, з якою на роботі ніколи не розлучався. Ілля образи та покарання зносив мовчки. А коли гнів голови вщухав, повертався і йшов геть. Чому ж він був таким замкнутим і нетовариським? Чому не опирався? Одна з причин — трагічні обставини власного життя. Ілля рано втратив батьків, з 15 років працював у підмайстрах, був старанням і здібним. Після школи закінчив професійне училище і швидко зайняв інженерну посаду. Оженився, народився син, але почалася війна. У 1942 р. потрапив у полон і після звільнення з німецького табору почалося життя в таборах радянських. Жінка, дочекавши його п'ятнадцять років, померла. Сина відправили до дитбудинку, сліди його загубилися.

Одного вечора в селі засідав управлінський апарат господарства. Збори, як завжди, продовжилися за чаркою і смачною вечерею. Згадавши про щось, голова послав за Найдьоновим. Той зайшов із словами: "Для чого покликав, самогон з тобою пити, чи що?". І Леонтій Лукич схопився за нагайку. Але цього разу її свист швидко припинився. Леонтій Лукич раптом охнув, обім'як і впав з лавки. Найдьонов стояв і, не розуміючи трагедії свого вчинку, дивився на ніж, який стискав у руці. Рішення суддів було одностайним — смертний вирок.

Існують афекти, які мають позитивний характер. Вони спричиняються радісними подіями особистого життя чи обставинами великого

суспільного значення (День Перемоги). Це може бути захоплення у глядачів театру, чи в радісному натовпі людей. У художній літературі описано багато любовних афективних переживань. Навіть наукові відкриття після багаторічних наполегливих пошуків істини іноді супроводжуються бурхливим вибухом радості. Подібні афективні стани — нормальне явище. Результати медичних досліджень свідчать, що постійне стримування позитивних афектів може зашкодити психічному і фізичному здоров'ю особистості. Але сильні позитивні емоції можуть також негативно вплинути на людський організм і навіть викликати шоківий стан, який призводить до смерті. Так, Софокл помер під аплодисменти натовпу, який був у захопленні від його генія. Діагор раптово помер, коли дізнався про перемогу трьох його синів на Олімпійських Іграх [18, с. 44].

Виникнення афектів залежить не тільки від життєвих ситуацій, а й від особистості, її темпераменту, вміння володіти собою, стану здоров'я, нервової системи. Схильність деяких людей до афектів, особливо негативних, що спалахують у незначних ситуаціях, часто є ознакою невихованості. Це люди істеричні, з низьким рівнем культури, які не звикли контролювати своїх почуттів. Зустрічаються капризні, емоційно розпущені люди, які на будь-яку дрібницю відповідають афектом.

Боротися з негативними афектами необхідно за допомогою вольових зусиль, спрямованих на переведення емоційної енергії в іншу діяльність, довільно затримати рухову реакцію, що характерна для афекту. Стриматися, не втратити влади над собою на першій стадії афекту може кожна людина, але на наступних стадіях вона вже втрачає вольовий контроль, робить безвідповідальні та безрозсудні дії. Важливу роль у боротьбі з афектами відіграє усвідомлення можливих результатів, наслідків афекту.

Останніми десятиліттями дедалі більшого значення набувають стани, що спричиняються ситуаціями великого напруження — стреси.

**Стрес** (від англ. *pressure* — напруження) — це форма психічного напруження, яка виникає в результаті емоційних і розумових перевантажень і викликає зміни функціонального стану і самопочуття людини.

Вчені-психологи глибоко вивчають частоту виникнення стресів у житті людини залежно від її професійної діяльності. Так, в управлінській діяльності активні й працелюбні менеджери часто підпадають під тиск стресових навантажень у зв'язку із зривом постачань, раптовим спадом

попиту, банкрутством боржника та ін. Фактори, що спричиняють появу стресового стану, називаються *стресорами*.

Поняття “стрес” увів відомий канадський вчений Сельє, який тривалий час працював у США. Розглядаючи динаміку протікання стресового стану, вчений встановив основні стани його розвитку. На першому етапі невеликий за силою стрес може навіть активізувати діяльність менеджера, зарядити його додатковою енергією. У цей час відбувається мобілізація адаптаційних резервів організму, активізуються емоції і поведінка людини. У результаті людина відчуває приплив життєвих сил, загострюється увага, покращується пам’ять тощо. Наприклад, необхідність відреагувати на зміни у структурі заробітної плати може сприйматися менеджером як цікава проблема і мобілізувати його особисту енергію, підвищити рівень його активності. У подібних ситуаціях навантаження на його особисті людські ресурси, власні здібності сприймається як незначне, проблеми, що постають, можуть навіть приваблювати. Але стресові навантаження зростають, накопичуються і немає їм кінця і краю. Конфлікти, пов’язані з контрактними умовами найму на роботу, нескінченні і, здається, не піддаються вирішенню. Увесь час не замовкає телефон. Постійно передають повідомлення про нові події, проблеми, які потребують негайного вирішення. Тоді настає другий етап розвитку стресу — стадія резистентності (приспособлення). Вона супроводжується постійним нервовим напруженням, стійкою витратою адаптаційних резервів організму (у більш швидкому темпі, ніж вони відновлюються). Менеджер прикладає максимум зусиль, щоб позбутися дії стресорів. У такому режимі людина не може жити і працювати довго. І в міру того, як вона реагує на дію стресорів, енергетичний запас організму наближається до критичного.

Тривалі емоційні й розумові навантаження зумовлюють появу третьої стадії розвитку стресу — виснаження адаптаційних резервів організму людини. Психічне напруження досягає найвищого рівня. З’являється почуття сильної втоми, різко погіршується фізична і особливо розумова працездатність. Зменшуються обсяг і концентрація уваги, недостатньо добре відбуваються її розподіл і переключення. Погіршується пам’ять: людина може забувати порядок виконання дій. Уповільнюється час прийняття рішень, стає незв’язною вимова, ніби паралізується воля.

Поява стресового стану виявляється і в порушенні діяльності м’язової системи: рухи стають різкими, невивіреними, некоординованими,

недоцільними, іноді, навпаки, спостерігаються кволі, загальмовані, фізична активність людини різко падає. При тривалому перебуванні у стані виснаження можуть спостерігатися спазми м'язів.

Особливо істотні зміни відбуваються у функціонуванні самого організму людини. З'являється “безпричинний” головний біль, порушується робота органів травлення. Відбуваються й вегетативні розлади: змінюється колір обличчя, частота дихання і серцебиття, з'являється тремтіння кінцівок і внутрішнє тремтіння, сухість у роті, збільшується потовиділення. Різко зростає залежність людини від алкоголю та цигарок, інших “стимулюючих” речовин: кави, міцного чаю, наркотиків, ліків. Спостерігаються стійкі порушення сну, імпотенція, фригідність. Стрес може спричинити навіть біохімічні зміни у складі крові.

При тривалому стресі можуть істотно погіршитися взаємовідносини членів колективу, що призводить до його дезорганізації. У деяких людей виникає нетерпимість до вчинків, реакції оточуючих, ухилення від відповідальності за доручені справи. В інших виникає чи зростає потреба у самоствердженні, яка може проявлятися не у виконанні важких завдань, а у постійних суперечках з оточуючими щодо своїх реальних і уявних заслуг і здібностей. Можуть виникати помилкові, нестійкі уявлення про погане ставлення до себе колег. З'являється емоційна нестриманість з неістотних причин. Розпорядження і вказівки керівників починають здаватися неправильними, несправедливими. Подібні соціально-негативні ефекти стресу погіршують діяльність колективу, знижують продуктивність праці.

Часто несприятливий морально-психологічний клімат у колективі — результат не стільки поганого добору кадрів, скільки стресових умов життя і діяльності. Наприклад, через два-три тижні після зникнення експериментальних стресових умов, як правило, зникають усі його соціально-негативні прояви. Слід хоча б на певний час створити умови, щоб можна було з боку побачити нікчемність і необґрунтованість образ і негараздів, спричинених стресом. Для цього використовують спільні культурні заходи, свята як вид психологічної розрядки.

Іноді з'являється думка: а може, слід уникати будь-яких навантажень, не хвилюватися, не напружуватися і тим самим “зеконмити” адаптаційні резерви організму, продовжити своє життя? Проте у реальному житті це неможливо. Особливо у професійній діяльності менеджера, робочий день якого вкрай наповнений і напружений, багатий на стресові ситуації. Очевидно, слід з'ясувати, що насамперед спричинює стрес, і по можливості звести дію негативних факторів до мінімуму.

Однією з основних причин виникнення стресового стану є *дефіцит часу*. Наприклад, обсяг роботи, яку необхідно виконувати менеджеру великої організації протягом робочого дня, — величезний, а темп її виконання досить високий. Якщо ж завдань багато і слід зберігати сувору послідовність дій, координувати їх в умовах динамічного зовнішнього середовища (наприклад, робота оператора), дефіцит часу може призвести до аварії на виробництві, травми працівників та ін.

Причиною стресу може стати звичка робити все поспіхом, деяким людям це навіть подобається. Людина, яка постійно поспішає, не може зосередитися, зупинитися і глибоко розібратися в завданнях, що стоять перед нею. У результаті виникає розумова перевтома, людина входить у стресовий стан. Керівник повинен пам'ятати, що неритмічна робота фізично і психічно ослаблює людей, спричинює глибокий стрес. Дослідження Інституту соціальної гігієни ім. М. А. Семашка свідчать, що на підприємствах, де працюють неритмічно, наприкінці місяця захворюваність істотно перевищує середньомісячну.

Стреси часто виникають у *ситуаціях невизначеності*. В умовах ринку постійним партнером бізнесу є ризик, ризик можливої невдачі. Бізнес іноді нагадує азартну гру, тому найбільших успіхів досягає той, хто може одночасно тверезо прорахувати чи інтуїтивно визначити ступінь ризику і незважаючи на можливу невдачу піти на виправданий ризик. Сила впливу стресу на психіку людини значною мірою залежить від усвідомленої чи неусвідомленої готовності людини до виконання виробничих завдань у таких ситуаціях. Іноді керівник викликає до себе підлеглого на ділову розмову і попередньо не повідомляє, з приводу чого він це робить. Це вводить працівника у стан стресу, сила якого залежить і від стилю управління керівника (наприклад, якщо він диктатор, управляє за допомогою страху та пригнічення, сила стресу досить велика). У людини виникає тривога, її очікує подія, про яку вона не має жодної інформації. Російський адмірал Макаров, який багато зробив для морально-психологічної підготовки флоту, писав: “Людина так створена, що вона піде на смерть, якщо небезпека їй знайома, але її лякає навіть шум води у трюмі, якщо вона до цього не звикла”.

Одна з причин високої заробітної плати менеджерів — *високий рівень відповідальності*, який зумовлює постійну дію стресу. Навіть після робочого дня під час відпочинку керівник підприємства не може звільнитися від виробничих турбот у своїх думках. Робота менеджера, управлінця

вищої ланки ніколи не має чіткого завершення і не дає впевненості, що робота виконана успішно, завершена остаточно.

Високий рівень відповідальності викликає психічне напруження і в роботі інших категорій працівників. Так, була обстежена група перекладачів, які обслуговували великий форум, здійснюючи синхронний переклад доповідей. Цей вид перекладу не вимагає перерви в мові доповідача, він здійснюється паралельно і набагато важчий, ніж переклад послідовний. Це створює стресовий стан. У досліджуваних частота пульсу зросла ще до початку роботи (160 уд./хв), спостерігалися зміни в електрокардіограмі. І все це при сидячій роботі, у непорушній позі (дані М. Шардакова та М. Карімова).

Причиною стресових навантажень можуть стати *небезпечні для життя людини умови праці*. Це може бути небезпека одержання травми, опіку, радіаційного випромінювання та інших шкідливих впливів навколишнього середовища. Це також небезпека моральних та матеріальних покарань. Нерідко робота буває зв'язана з небезпекою як для самого працівника, так і для оточуючих.

Зменшуючи силу впливу стресу на людину, слід пам'ятати, що чим активніше вона діє в ситуації небезпеки, тим легше переносить емоційні переживання. Якщо ж людина пасивна, то дія стресу посилюється.

У суспільстві основною причиною емоційних стресів є *відносини між людьми*. У зв'язку з цим можна згадати психологічний експеримент, проведений засновником арабської медицини Абу Ібн Сіною (Авіценна, 980–1037). Двом баранам давали їжу однакової якості й кількості. Один жив у звичайних умовах, а поряд з другим на прив'язі тримали вовка. Незважаючи на нормальні харчування й догляд, другий баран став худнути і скоро загинув. Цей експеримент у наші дні був проведений у модифікації з мишами і котами, а також з котами і собаками. У мишей, які знаходилися поряд з котом, від страху настав настільки виражений спазм судин, що у більшості з них відмирили кінці лапок і хвоста. При сумісному проживанні собак і котів у останніх розвивалася гіпертонія. Дослідження, проведені з людьми, показали, що в умовах постійного нервового напруження, спричиненого страхом, продуктивність праці знижується на 40 %, розвиваються серцево-судинні та інші захворювання.

На основі тільки сили і тривалості зовнішніх впливів ще не можна передбачити, наскільки стресовою буде реакція людини. Велику роль тут відіграють *особливості характеру самої людини*, її досвід, ви-

тривалість нервової системи. Якщо людина надто активна, надмірно честолюбна, ставить перед собою багато завдань, цілей, яких важко досягти, виконати, якщо людина ревнива до чужого успіху, прагне до вершин ділової кар'єри без достатніх на те причин, завжди поспішає, то вона схильна до накопичення стресів.

Однією з таких емоційних особливостей особистості є її тривожність. *Тривожність* — це схильність людини до переживань тривоги, що характеризується низьким порогом виникнення. Ситуативна тривожність пов'язана з конкретною зовнішньою ситуацією. Але якщо такий стан часто повторюється, то ситуативна тривожність стає стійким станом і перетворюється на особистісну тривожність, яка є стабільною властивістю особистості. У такої людини тривога гніздиться у підсвідомості. Тривожна людина дивиться на все крізь “темні окуляри”, з недовірою: чи не загрожує їй щось? Тому ця людина помічає в інших лише недоліки, реальні й надумані, приписує їм недобрі наміри, агресивність. Звідси — неприязнь до них, а іноді й ворожість. Тривожна особа легше дисциплінується. Вона намагається неухильно дотримуватися встановлених правил і норм, не любить проявляти ініціативу і самостійність, робити ризиковані кроки. Тому вона більше поважає такого керівника, який дає чіткі й однозначні вказівки, розпоряджається впевнено і бере відповідальність на себе. Фатальна відданість керівництву — характерна риса тривожних людей. Ці люди схильні до підозрливості, скрізь бачать якісь недоліки і поспішають повідомити про це “куди слід”. Особливо невпевнено такі люди почувають себе у складних, невизначених ситуаціях. Щоб скоріше зупинитися на певному рішенні, вони, поспішаючи, спрощують обставини і роблять примітивні висновки, яких жорстко дотримуються, ігноруючи всі інші варіанти. Адже у світі стабільних думок спокійніше жити. Зрозуміло, що тривожність може набувати вигляду багатьох людських якостей і навіть змінити структуру особистості. Особливо небезпечна тривожна особа на посаді менеджера, керівника великої організації. Як правило, такі управлінці характеризуються хворобливою підозрливістю, патологічною недовірою до інших, часто використовують диктаторські засоби і прийоми управління.

Усвідомлюючи стрес як невід'ємну частину життя людини, слід пам'ятати, що адаптаційні резерви організму, закладені генетично і передані у спадковість, не безмежні. Стресові навантаження необхідно регулювати і тримати під контролем. Перш за все важливо встанови-

ти момент — початок дії стресу, який супроводжується часто такими ознаками, як надмірна дратівливість, образливість, депресія, потяг до спиртного, цигарок, порушення сну та ін., і правильно зустріти його. Якщо цього не передбачити, стрес поглине людину. Статистика свідчить, що серед керівників усіх рангів 34 % страждають на серцево-судинні захворювання, а у віці 40–49 років більш ніж у половини чоловіків-керівників спостерігається гіпертонія. Якщо людина усвідомила, що перебуває у стані стресу, то вона повинна дотримуватися певного плану дій.

По-перше, треба відвідати лікаря і отримати чітку картину власного здоров'я.

По-друге, слід встановити, скільки годин потрібно для нормально-го, відтворюючого сну. Якщо цього замало, при необхідності можна навіть тимчасово вживати снотворне.

По-третє, слід проконтролювати свої витрати часу, проаналізувати службові обов'язки: виділити головні, що ведуть до поставленої мети. Продумати можливі зміни в організації власної роботи. Якщо ви займаєтесь не своєю справою, то з'ясуйте, чим ви хотіли б займатися, як ви це будете робити і робіть це. Слідкуйте за дотриманням балансу між поставленими завданнями і особистими можливостями та здібностями. Не втрачайте контроль над собою. Занадто пізно говорити “Контролюй себе!” людині, яка вже втратила контроль. Він повинен здійснюватися набагато раніше. Детально плануйте свій робочий день. Складіть перелік справ, які слід зробити, і викреслюйте їх у міру виконання. Це викликати-тиме у вас позитивні емоції. Навчіться вчасно відмовитися від роботи і зрозумійте, що “ні” — це нормальна відповідь. Якщо ж насправді немає вибору і завдання надходять одне за одним, пригадайте, що вам загрожує небезпека і будь-що уникніть останнього, виснажуючого етапу стресу.

Проаналізуйте “претендентів” на ваше життя і визначіть, наскільки ви значущі один для одного. Уявіть, кого б ви хотіли бачити, якщо б вам залишилося жити три місяці, і почніть робити це зараз.

Припиніть почуватися ізольовано, зробіть рішучі кроки, щоб краще пізнати колег, розширити коло неформального спілкування.

Продумайте свій вільний час. Найкращі ліки від емоційних та розумових стресів — фізична активність, активні форми відпочинку. Підтримуйте фізичну й рухову активність.

Відмовтесь від надмірного вживання алкоголю, міцного чаю, кави, цигарок.

Велике значення в житті людини мають пристрасті. **Пристрасті — це сильні, стійкі, тривалі почуття, що пов'язані з певною специфічною діяльністю і породжують неослабну енергію, спрямовану на досягнення поставленої мети.** Ці почуття пов'язані зі стійким прагненням людини до певного об'єкта. Точний переклад слова “пристрасть” — страждати від відсутності об'єкта, прагнути оволодіти ним. Щодо пристрастей М. Гоголь сказав: “Несчисленні, як морські піски, людські пристрасті ... спочатку підвладні людині ... потім володарі її”.

Якщо ж людина сьогодні захоплена одним, а завтра — іншим, то треба говорити не про пристрасті, а про захоплення. *Захоплення* — це сильні, але не стійкі переживання, викликані тимчасовими інтересами особистості. Для захоплення характерне панування почуттів над розумом. Захоплення властиве людям, здатним швидко спалахувати і швидко згасати, тобто схильним до афектації. Не кожна людина має пристрасті, але кожна людина має захоплення. Захоплення може перерости у пристрасть.

*Пристрасть* характеризує не тільки емоційну, а й інтелектуальну сферу. Пристрасть визначає спрямованість особистості. Життєвий шлях людини істотно залежить від пристрастей, які штовхають уперед, до досягнення мети. “Ніщо велике в світі не відбувалося без пристрастей” (Г. Гегель).

Предметом чи об'єктом пристрастей можуть бути наука, техніка, мистецтво, різні галузі діяльності. Об'єктами можуть бути також людина, певні речі. Основна ознака пристрастей — їх дійовий характер. Пристрасті завжди і всіх людей стимулюють до активної діяльності, через яку пристрасть задовольняється і на основі якої вона розвивається. Пристрасті завжди виявляються в зосередженості, зібраності сил людини, у їх спрямованості на оволодіння певним об'єктом. “Масштаб” пристрасті, її соціальна значущість можуть бути різними, як і зміст. Але спільним для пристрастей є повне захоплення предметом. Пристрасть полонить людину, захоплює і виявляється по-різному залежно від наявності чи відсутності перешкод до її задоволення.

Пристрасть є складною емоційною властивістю особистості, пов'язаною з її пізнавальною і вольовою діяльністю. І. Павлов закликав молодь, яка присвятила себе науці, пристрастно її любити: “Пам'ятайте, що наука вимагає від людини усього її життя. І коли б у вас було два

життя, то їх би не вистачило вам. Великого напруження і великої пристрасті вимагає наука від людини. Будьте пристрасні у вашій роботі і у ваших шуканнях”.

Позитивні пристрасті збагачують життя людини, роблять його красивим, змістовним, цікавим, приносять суспільну користь.

Є і негативні пристрасті, які завдають непоправної шкоди життю людини. Заради них людина здатна на аморальні вчинки і здійснює дії, що йдуть усупереч інтересам інших людей, суспільства. Наприклад, пристрасть до алкоголю, грошей, влади, речей. Такі пристрасті принижують людину, забирають кращі її сили в ім'я низького.

Пристрасть має схожість з афектом, але водночас відрізняється від нього. Як афект, вона захоплює людину, може набирати великої сили, прориватися назовні у вигляді афекту, хоча може задовольнитися і спокійним обдуманим способом. “Афект, як вода, що прорвала греблю, — писав І. Кант, — пристрасть діє, як потік, який все глибше і глибше вириває своє русло”. Зміст й характер пристрастей визначаються суспільним розвитком людей, їх практикою, вихованням. Навіть той факт, що у деяких людей почуття, яке є результатом нормального задоволення їх потреб, стає їх основною метою, до якої вони прагнуть (пияцтво). Такі пристрасті зумовлені не фізичною природою цих людей, а їх суспільним буттям, колом їх діяльності.

Стрижнем особистості сучасного менеджера є його воля і вміння здійснювати вольовий вплив на підлеглих.

**Воля — це психічна діяльність людини, яка виявляється в усвідомлених діях, спрямованих на досягнення поставленої мети, здійснення якої пов'язане з подоланням перешкод.** Вольова діяльність полягає в тому, що людина здійснює владу над собою, контролює мимовільні імпульси, а іноді загальмовує їх.

*Воля і розум* — поняття не тотожні. Людина може бути розумною, приймати правильні й необхідні рішення, однак не виконувати їх, через те що не вистачає вольових зусиль, недостатня вольова регуляція поведінки. Водночас можна спостерігати людей, що розвивають бурхливу діяльність, виявляючи наполегливість у досягненні поставлених цілей, але самі ці цілі мілкі, часто нерозумні. Великі зусилля витрачаються недоцільно (“кипуча бездіяльність”).

*Воля і почуття.* Почуття можуть стимулювати появу вольових дій. Велике кохання може спонукати людину як на великі подвиги, так і на великі злочини. Переживання можуть бути стримуючим засобом поведінки.

Вони ніби накладають вето на дії, вчинки людини. Так, почуття совісті стримує людину від непорядного вчинку. Проте найчастіше почуття заважають вихованню вольових дій. Постає потреба діяти всупереч почуттям (наприклад, подолання почуття страху). Людина бореться з горем великої втрати, гнівом, бурхливою радістю, загальмовує ненависть або ревності, якщо вони заважають справі. Саме в таких випадках воля виконує одну з основних своїх функцій — гальмівну.

Якщо звернутися до спеціальної психологічної літератури, то можна зустрівати близько 30 визначень вольових якостей. Розглянемо деякі з них.

*Цілеспрямованість* — вміння підкорити свою поведінку стійким життєвим цілям. Цілеспрямована людина вміє ставити суспільно значущі цілі й досягати їх. Недостатня цілеспрямованість волі, яка свідчить про слабовілля людини, характеризується відсутністю у неї стійких цілей і схильністю в зв'язку з цим легко піддаватися випадковим бажанням. Людина, яка живе без перспективи, навіть не знає, для чого прожила вчорашній день, і не знає, як і для чого житиме завтра. Цілеспрямована людина точно знає, за що бореться і куди йде. Часто кажуть про розсіяність уваги великих вчених, дослідників. Він, мовляв, і краватку одягне задом наперед і не помітить. Так, це розсіяність чи надзвичайна зосередженість на проблемі, яку вчений вирішує день і ніч. Людина із сильною волею при досягненні поставленої мети почуввається як гончий пес, який не покине переслідувати звіра, навіть якщо вщент розбиті ноги; як скаковий кінь, який впаде мертвим, але не зійде з дистанції. Слід вчитися тримати мету. Якщо ви не знаєте, чого хочете і що вам потрібно, то ви не зможете взнати, чи досягли своєї мети. Якщо ви не знаєте, куди йдете, то ви ніколи не дізнаєтесь, дійшли до мети чи ні. Нецілеспрямованих людей влучно зобразила народна мудрість: “Ні те, ні се, не зрозуміло, що це за люди, ні в городі Богдан, ні в селі Селиван”.

*Наполегливість* — вміння активно, енергійно діяти і переслідувати мету до її досягнення. Наполегливість виявляється в подоланні зовнішніх і внутрішніх перешкод. Вольова людина здатна до великого напруження сил, причому труднощі, які виникають, лише посилюють її бажання продовжити справу. Японська приказка стверджує: “Якщо ти молодим не відчув труднощів, то їх необхідно купити за великі гроші”. Для того щоб досягти головної мети в житті, потрібна наполегливість: сотню разів випробувати, сотню разів виправити і досягти своєї мети (Т. Едісон).

Трапляються і викривлені прояви наполегливості, яка є ознакою слабкої волі. Насамперед це впертість. *Впертість* — це необдуманний, нічим не виправданий прояв волі, який полягає в тому, що людина наполягає на своєму рішенні, не враховуючи обставин, що змінилися. Впертість найчастіше виявляється тоді, коли людина переживає сильне почуття образи або перебуває у стані гніву, коли самолюбство дуже загострене. Коли звужується свідомість і немає її достатньої роботи. У такому разі людина визнає лише свої аргументи і не хоче визнати об'єктивну точку зору.

*Рішучість* — позитивна якість волі, яка виявляється у умінні приймати рішення:

- своєчасно, тобто без марних витрат часу, але не поспішаючи;
- продумано, тобто в результаті обговорення, але без зайвих сумнівів;
- твердо, тобто не змінюючи без важливих причин, прийняте рішення.

Рішучість виявляється не лише у визначенні цілей, а й у доборі засобів і шляхів їх досягнення. Необхідний бік рішучості — енергійний перехід від добору дій до способу їх виконання. Необхідно вирішувати проблему одразу, не відкладаючи. Найскладніше — розпочати, перебороти страх перед невідкладним рішенням. Не піддаватися спокусі відтягнути процедуру прийняття рішення. Подолати власну слабку волю буде легше, якщо наперед встановити для себе жорсткі строки вирішення питань, розбити рішення проблеми на ряд послідовних етапів.

Особливо яскраво рішучість виявляється у складних життєвих ситуаціях. На перший погляд здається, що рішуча людина легко і вільно вибирає цілі, але це не так. Рішуча людина також переживає складну внутрішню боротьбу, долає суперечливі спонукання. Нерішучі люди довго обдумують, сумніваються. Роздвоєння думок, почуттів — характерна особливість нерішучої людини. Вона витрачає час, а потім все-таки приймає рішення, проте не найкраще. Свої дії визначає, часто виходячи із чужих роздумів.

Від рішучості слід відрізнити *імпульсивність*, яка характеризується поспішністю у прийнятті рішень, необдуманими вчинками. Імпульсивна людина не обмірковує своїх дій, не враховує, до чого вони призведуть, а поспішно приймає рішення, а потім розкаюється у зробленому. Її поспішність часто пояснюється тим, що прийняти рішення для неї надто складний процес і що вона намагається зробити це якнай-

швидше. Нерішуча людина також постійно відкладає прийняття рішення і без кінця його переглядає.

Одним із найхарактерніших проявів волі в професійній діяльності менеджера є вміння ризикувати.

*Ризик* — вміння суб'єкта діяти в умовах невизначеності, коли він передбачає можливі несприятливі наслідки у разі невдачі. Ризик може бути ситуативним. При цьому розрахунок — на виграш, очікувана величина якого у разі успіху перевищує рівень несприятливих наслідків при невдачах. Надситуативна активність особистості відбивається в альтруїстичному ризику, ризику заради ризику. Цей факт виявлений на спеціальному приладі — ризикометрі. Надситуативна форма ризику часто спостерігається у монтажників-висотників, автогонщиків, monterів високовольтних ліній електропередач. Ризик може бути також виправданий і невинуватий, як розумне виваження всіх “за” і “проти” та як безрозсудство.

З волею тісно пов'язана така особиста якість, як *відповідальність*. Американський психолог Д. Роттер увів поняття “локус контролю” (від фр. *contrôle* — місце, перевірка). Якщо працівник схильний пояснювати свою поведінку і свої вчинки зовнішніми факторами (доля, обставини, випадок тощо), то кажуть про зовнішню (*екстернальну*) локалізацію контролю. Особи, які належать до цієї категорії, завжди знайдуть пояснення незадовільній оцінці своєї діяльності (матеріали вчасно не підвезли, верстат зламався, бригадир погано пояснив) чи своєї поведінки (спізвився на роботу, через те що вчасно не було транспортних засобів, будильник зламався тощо). Психологами встановлено: схильність до зовнішньої локалізації контролю пов'язана з такими рисами особистості, як безвідповідальність, невпевненість у своїх можливостях та здібностях, тривожність, схильність до відстрочення здійснення своїх намірів.

Якщо ж працівник, як правило, бере на себе відповідальність за свої дії і причину їх бачить у своїх здібностях і характері, то є всі підстави вважати, що у нього переважає внутрішня локалізація (*інтернальна*). Особистості, що мають внутрішню локалізацію, відповідальніші, послідовніші у досягненні мети, схильні до самоаналізу, товариські, незалежні.

Вирішального значення ця риса набуває в управлінській діяльності. Якщо торговий агент не виконує своїх планових завдань, то менеджер по збуту, а не агент повинен нести відповідальність перед

комерційним директором. Керівник не має права “розмивати” відповідальність, покладаючи її на підлеглих. На столі колишнього президента США Г. Трумена був запис: “Більше відповідальність звалювати ні на кого”. Обговорення — спільне, відповідальність — особиста. Поки ми виробляємо управлінське рішення, обговорення відбувається спільно. А коли починаємо реалізувати управлінське рішення, відповідальність бере на себе керівник. А сьогодні ж як? Часто керівник і підлеглі виробляють управлінське рішення разом, а потім керівник передає відповідальність підлеглим і очікує на остаточний результат. Наші менеджери часто не вміють і не хочуть брати на себе відповідальність. Відповідальність не може бути делегована. Один з класиків менеджменту М. Фоллет зазначила, що сутність управління полягає в умінні досягти виконання роботи іншими. Отже, вольовий вплив керівника на підлеглих виявляється в його вимогливості. *Вимогливість* менеджера повинна характеризуватися сміливістю, постійністю і гнучкістю прояву залежно від ситуації, самостійністю. Ставити вимоги слід диференційовано, ураховуючи індивідуальні, постійні і тимчасові психологічні особливості й стан підлеглих. Деякі підлеглі обурюються: “Чому це Петрову можна, а мені забороняється?” Менеджеру слід їм пояснювати, що їх вислови неправомірні. У кожного працівника свої права і обов’язки. Якщо обов’язків більше і результати праці кращі, то й прав більше. Стара управлінська приказка стверджує, що доброго коня тримають на довшому прив’язі. Це означає, що класному професіоналу, який приносить фірмі багато користі, прибутків, надається відповідно більше прав і свобод, його дії меншою мірою контролюються, взаємодія побудована на високому ступені довіри.

*Вимогливість* менеджера виявляється в умінні примусити підлеглих працювати, використовуючи різні засоби — від жарту до наказу, впливаючи на підлеглих власним прикладом, ставленням до справи, до людей.

Вимогливість тісно пов’язана з критичністю. *Критичність* — це здатність менеджера аналізувати відхилення від норми в діяльності та поведінці інших, яка виражається в самостійному, вільному критичному аналізі. При цьому критика повинна бути аргументованою, глибокою, логічною. Саме цим вона відрізняється від проявів критиканства (критика заради критики). Однією з найважливіших характеристик критики є її доброзичливість. Підлеглі повинні бути впевнені, що критика керівника спрямована не на їх особистість, а на конкретні недоліки, помилки, допущені в роботі. Пряма критика, навіть справед-

лива, часто викликає у підлеглих агресивне ставлення до керівника, образу, стрес та інші негативні наслідки. Тому в управлінській діяльності рекомендуються непрямі критичні зауваження, впливи і по можливості не у присутності третьої особи.

*Принциповість* — уміння людини керуватися у своїх вчинках стійкими принципами, підпорядковувати їм другорядні. Принциповість поєднується з високою моральністю особистості, з умінням підкорити свої особисті інтереси і потреби інтересам і потребам фірми, суспільства. Відсутність принциповості призводить до непостійності у поведінці. Про таку людину важко сказати, який вибір вона зробить в конкретній ситуації. Вона вважає, що в житті слід мати якомога менше принципів — тільки ті, за які треба стояти насмерть. В усіх інших випадках слід бути безпринципним.

*Самостійність* — уміння підкорити свою поведінку власним поглядам, переконанням, принципам, а не орієнтуватися на тиск оточуючих. Самостійність виявляється в умінні критично ставитися до чужих впливів, оцінюючи їх відповідно до своїх поглядів і переконань. Самостійність виявляється як у мотивації вольової дії, так і в характері прийнятих рішень. Самостійна людина завжди готова розглянути чужі поради, оцінити їх і, якщо вони розумні, прийняти. Вона вміє бути самокритичною до власних дій, виявляє дисциплінованість. Ось як вказує на ступені прояву самостійності один з керівників аграрного сектору Черкаської області. Керівників можна поділити на три типи. Представник першого типу вважає, що достатньо лише загального керівництва. Якщо йому лише натякнути на недоліки в роботі чи в його особистості — ночі не доспить, виправить усі недоробки і піде далі. Йому лише заважати не треба, господарство досягне найвищих результатів. Представник другого типу виконує стільки, скільки вимагають. Прагне лише виконати план. Перспективними питаннями не займається. Мало будує, не розвиває господарства. Задовольняється мінімумом. І буде це господарство у “середнячках”. Представник третього типу плану не виконує. Потребує постійного втручання вищого керівника, який за нього працює, приймає рішення, примушує ворушитися, діяти. І якщо зверху сильний керівник — усе буде добре, але за рахунок часу й енергії цього керівника.

Безумовно, нині потрібні менеджери першого типу.

*Витримка і самовладання* — здатність володіти собою, постійно контролювати себе і свою поведінку, управляти своїми бажаннями,

емоціями, вчинками. Це вміння гальмувати свої психічні та фізичні прояви, які заважають досягненню мети. Витримана людина терпляча і витривала. “Май безмежне терпіння”, — вказує керівнику інструкція американської корпорації “Дженерал моторс”. Витримка виявляється в умінні гальмувати небажані почуття та їх зовнішні прояви. Такі люди здатні подолати свій страх, біль, утому, стримати гнів, зберігати спокій під час небезпеки. Невитриманій людині важко гальмувати свої бажання, недоречні почуття. Витримка виявляється в умінні гальмувати імпульсивні дії, тобто вчинки, які виникають під впливом небажаних спонукань, почуттів. Уміння керувати своїми емоціями вкрай потрібне керівникові. Спокійний, впевнений у собі керівник без потреби не підвищить голосу, вміє володіти собою і, як правило, користується авторитетом серед підлеглих. Витримка робить керівника самокритичним, допомагає утримуватися від необдуманих вчинків, фізіологічною основою витримки є високий рівень розвитку процесу гальмування в корі півкуль головного мозку. Це забезпечує корі можливість контролювати і регулювати підкоркові процеси, які зумовлюють емоційні стани, протікання наших почуттів. Разом з тим витримка певною мірою залежить від індивідуальних особливостей типу нервової системи. Так, врівноваженість збудження і гальмування сприяє формуванню цієї вольової якості особистості, а їх невірноваженість ускладнює його.

*Мужність і сміливість* — готовність людини йти до досягнення мети, долаючи перешкоди. Поняття “мужність” ширше від поняття “сміливість”. Мужність характеризує більш зрілий, вищий рівень розвитку волі людини. Мужність передбачає не тільки сміливість, а й наполегливість, витримку, готовність йти на будь-які жертви в ім’я поставленої мети. Деякі люди здатні на смертельну небезпеку, але не можуть довго долати труднощі. Таких людей називають сміливими, але не мужніми. Сміливість пов’язана з руховою активністю, тоді як мужня людина не тільки активна, а й витримана, тобто здатна витримувати великі фізичні та моральні перевантаження. Іноді спостерігається бажання у деяких людей видаватися сміливими. Це проявляється у дрібницях, з малим ризиком. У таких людей цю сміливість як рукою знімає у справді небезпечних ситуаціях. Молодецтво, хвацтво кваліфікують як непотрібну сміливість, як негативну якість волі. Багаторазовий прояв сміливості при досягненні мети називається хоробрістю, відвагою. Відсутність сміливості є проявом слабкої волі — це боягузтво, викликане почуттям страху. Страх за себе, за своє життя керує діями такої людини, яка в результаті може легко змінити, зрадити своєму обов’язку.

Існують люди, в яких є схильність уникати будь-яких можливостей проявити зусилля волі, крім випадків, коли без них ніяк не можна обійтись. Тоді кажуть про лінощі. “Найбільш лінива людина не до всього лінива: вона не лінується мріяти, слухати, взагалі переживати такі приємні відчуття, які не потребують від неї жодних зусиль. Навпаки, лінощі якраз і виявляються у людини в бажанні віддаватися приємним чи навіть байдужим для неї почуттям, не докладаючи жодних зусиль. Отже, лінощі можна визначити, як відвертання людини від зусиль” (К. Ушинський).

Лінощі розвиваються на основі негативних звичок, вироблених у результаті певного способу життя і діяльності. Поступово вони перетворюються на схильність, тобто завжди можна себе виправдати. Такі роздуми, як нестача часу, складність того чи іншого завдання, відсутність настрою братися до роботи, стають мотивами лінощів. Цікаво, що люди, як правило, не схильні говорити про свої недоліки, а ось лінощі визнають усі. “Лінивий я, це точно”. У такому вигляді лінощі є ширмою, за якою приховуються нікому не відомі здібності. І це приносить задоволення. Шкода, яку наносять лінощі, обертається великими втратами — невиправданими надіями, незавершеними намірами, бездіяльністю, пасивністю — для людини і для держави. “Не може бути генія без виключної працездатності... Я знав багатьох людей, — писав К. Лібкнехт, — які самі вважали себе геніями і вважалися такими у своєму середовищі, але які не були працездатними, і на ділі вони виявлялися лише ледарями, обдарованими красномовністю і талантом створювати рекламу” (Социальная психология личности. — Л., 1974).

Досліджуючи причини лінощів, американський інженер, дослідник і організатор виробництва Ф. Тейлор дійшов висновку, що лінощі — найбільш злісні і збиткові прояви для підприємця. Коли енергійна від природи людина працює поряд з лінивою, її логіка стає такою: “Для чого мені працювати старанно, якщо цей ледар одержує стільки ж, скільки я, а працює вдвічі менше?” Проводилося спостереження за однією енергійною від природи людиною, яка по дорозі на роботу і з роботи йшла зі швидкістю 3–4 милі за годину, часто поверталася після роботи додому майже бігцем. Коли ж цей працівник з’являвся на роботі, то одразу ж ставав кволим і рухався зі швидкістю щонайбільше одна миля за годину. Він готовий був замучити себе, аби тільки бути впевненим, що не працює більше від ледачкуватого товариша.

Боротися з лінощами можна лише включенням у трудову діяльність, формуючи звичку до праці, до трудових зусиль. І здійснювати за цим суворий контроль. Велику роль при цьому відіграє особистий приклад.

Сукупність усіх наведених позитивних якостей складає силу волі людини. У кожної людини є всі вольові якості, але розвинуті вони неоднаково. Як позитивні, так і негативні якості волі не є природженими. Вони розвиваються у процесі життя і діяльності. К. Ушинський зазначав, що воля наша, як і наші м'язи, зміцнюється тільки від діяльності, яка постійно посилюється: надмірними вимогами можна підірвати і волю, і м'язи і зупинити їх розвиток; але не даючи їм вправи, ми неодмінно матимемо слабкі м'язи і слабку волю. Щоденна праця та подолання труднощів можуть стати доброю школою для зміцнення волі.

Велике значення в роботі менеджера мають його вольові якості. Автори книги "Час керівника. Ефективність застосування" Е. Воуті-лайн та Й. Ніссісен стверджують, що навіть якщо людина багато знає й уміє, але при цьому відсутня воля, добрим менеджером вона не стане. Ключем загального успіху фірми стає керівник, організатор виробництва, в якого є сильні бажання і воля до управління людьми й собою.

Схильність до організаційної діяльності передбачає самостійне включення в організаційну діяльність, потребу в її здійсненні, постійну готовність до її виконання, емоційно-позитивне самопочуття при її виконанні й почуття незадоволення за відсутності такої діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Алексеев А. А., Громова Л. А.* Психогеометрия для менеджеров. — Л., 1971.
2. *Андрошук Г.* Современный менеджер // Зеркало недели. — 20 мая. — С. 11.
3. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента. — М., 1996.
4. *Волков И. Д.* Руководителю о человеческом факторе. — Л., 1989.
5. *Генов Ф.* Психология управления. — М., 1982.

6. *Дворецкая Г. В., Махнарылов В. П.* Социология труда. — М., 1989.
7. *Дикарева А. А., Мирская М. И.* Социология труда. — М., 1989.
8. *Дизел Пол М., Мак-Кинли Раньян.* Поведение человека в организации. — М., 1993.
9. *Коломинский Я. Л.* Человек: психология. — М., 1980.
10. *Лэнд П.* Менеджмент — искусство управлять (секреты и опыт практического менеджмента). — М., 1995.
11. *Макаренко А. С.* Коллектив и воспитание личности. — М., 1972.
12. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М., 1997.
13. *Обозов Н. Н., Щёкин Г. В.* Психология работы с людьми. — К., 1999.
14. *Практические советы деловым людям* / Под ред. В. Е. Хруцкого. — К., 1991.
15. *Русинов Ф. М., Никулин Л. Ф., Фаткин Л. В.* Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. — М., 1996.
16. *Сацков Н. Я.* Методы и приемы деятельности менеджера и бизнесмена. — Белая Церковь, 1993.
17. *Секреты умелого руководителя* / Под ред. К. М. Ладензак. — М., 1986.
18. *Тэгдис Д. Г.* Шок. — М., 1980.
19. *Уткин Э. А.* Профессия — менеджер. — М., 1992.
20. *Филиппов А. В.* Работа с кадрами: психологический аспект. — М., 1990.
21. *Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н.* Основы управленческой деятельности. — М., 1996.
22. *Щёкин Г. В.* Практическая психология менеджмента. — К., 1994.

МАУП

## АВТОРИТЕТ І ВЛАДА КЕРІВНИКА ВИРОБНИЦТВА

### *§1. Авторитет керівника — суб'єктивна сторона управління*

Високий соціально-психологічний статус дає людині велику моральну владу — неформальний авторитет, який відкриває можливості впливати на інших людей.

Іноді керівники думають так: “Я — керівник, моє завдання — керувати підлеглими (тобто виробничим процесом), а підлеглі повинні мене поважати і слухатися”. Проте це зовсім не так. Обійнявши посаду управлінця, людина, як правило, не має особистого авторитету. Разом з посадою вона одержує повноваження і владу, які додають сили впливу особистості керівника лише на перших порах. Авторитет же треба завойовувати.

Накази авторитетного керівника мають велику переконливу силу і сприймаються підлеглими без найменшого сумніву. Впевненість у його діях позбавляє людей, особливо у критичних ситуаціях, від тривалих розмірковувань щодо правильності прийнятого рішення.

Працює, скажімо, в одному з господарств талановитий агроном. До нього приїздять з інших господарств колеги за порадою. Ні вимагати від них роботи так чи інакше, ні покарати за зневажливе ставлення до його порад, ні заохотити до впровадження досвіду він не може. І все-таки до його слів прислухаються, його рекомендації виконуються не гірше (а часто навіть краще), ніж накази та інструкції, що підкріплені правовими нормами. Такий агроном у психологічному розумінні також має владу над людьми, які йому ні прямо, ні опосередковано не підпорядковані. Це влада розуму, професійної майстерності особи-

стості. Поради такого агронома мають силу правового наказу. Авторитет є дійовим показником ефективності керівництва, інструментом управління.

За відсутності авторитету всі думки керівника здаються неглибокими, такими, що не заслуговують на увагу. Доброта сприймається як нешира, із прихованим змістом, поради — як легковажні й некомпетентні. Використовується будь-яка можливість тлумачення його дій як негативних, знецінення їх.

**Авторитет — це громадське визнання особистості, оцінка колективом відповідності суб'єктивних якостей людини об'єктивним потребам діяльності.**

Життя показує, що процес формування авторитету — справа копітка і тривала. Проте цей процес можна прискорити, якщо знати, які саме якості керівника є визначальними у формуванні авторитету, які його вчинки викликають повагу у підлеглих, а що відштовхує. Авторитет — це стійке ставлення до іншої людини, яке виражається насамперед у почуттях довіри і поваги до неї. Саме цим ставлення до авторитету відрізняється від ситуативних переживань задоволеності іншою людиною. Серед складових авторитету особливо важливу роль відіграє довіра. *Довіра* з'являється із переконаності у наявності в іншій особі певних заслуг, впевненості, що вона діє компетентно і правильно, не підведе у складній ситуації, виявить щирість і добру волю. Довіра істотно змінює міжособистісне сприймання. Дії особи, яка заслуговує на довіру, можуть здаватися правильними навіть тоді, коли вони беззаперечні з професійної чи моральної точки зору. Помилки і недоліки наділеного довірою керівника часто не помічаються чи здаються неістотними, випадковими. І навпаки, за відсутності довіри будь-які слова і дії людини піддаються сумніву.

**Авторитет залежить від професійно-ділових, морально-комунікативних та адміністративно-упорядницьких (стилю управління) якостей.** Професійна довіра людей до керівника зовсім не означає, що він повинен знати бухгалтерський облік краще від бухгалтера. Навіть можна сказати, що керівник, який вважає, що він знає більше за головних спеціалістів своєї фірми, підприємства, може завдати шкоди. Довіра народжується тоді, коли підлеглі знають, що керівник перш ніж прийняти рішення вибрав краще з тих, що йому запропонували спеціалісти. Професійна довіра формується і на основі якості виконання керівником своїх службових обов'язків та рівня розвитку у ньо-

го професійно значущих якостей. Це насамперед ділова спрямованість особистості, яка передбачає інтерес до управлінської діяльності, потребу займатися нею. Управлінець, менеджер повинен відчувати радість від виконуваної роботи і від результатів праці завдяки відповідності вимогам і умовам роботи, виявляти ініціативу і самостійно приймати рішення, користуючись своїми правами, виконуючи свої обов'язки, і брати на себе всю відповідальність: брати участь у самоуправлінні на всіх рівнях. Менеджер повинен любити свою професію, одержувати задоволення від процесу виконання управлінської діяльності. Добрий управлінець вважає себе частиною свого господарства, а господарство — частиною свого життя. Серед професійно важливих якостей сучасного менеджера особливе місце посідає ділова підприємливість. Цікава етимологія слова “підприємливий”. У Словнику російської мови за редакцією С. Ожегова воно трактується як уміння запровадити будь-що в потрібний момент, винахідливий, практичний. Більш розгорнуте тлумачення подано у словнику В. Даля: “Бути підприємливим — означає замислювати, вирішувати, виконувати будь-яку нову справу, братися за виконання чогось значущого”, а слово “підприємливий” трактується так: “схильний, здатний до масштабних дій, сміливий, рішучий, відважний до таких справ”.

Ділова підприємливість — це й добре розвинута ділова уява, вміння передбачати наперед наслідки прийняття рішень, ефект від введення нових форм господарювання, бачити далі безпосередньо даного, дивитися в майбутнє.

До ділових якостей сучасного менеджера належить також вміння діяти в умовах невизначеності. Вчасно аналізувати і знаходити правильне рішення, оперативно орієнтуватися у складних умовах роботи, не впадати у відчай. Ми часто зустрічаємося з керівниками, які страждають “управлінським боягузством”. Вони схильні занадто пасувати перед обставинами, миритися з ними, жертвуючи своїми принципами, особливо якщо додержання цих принципів могло б зашкодити їх популярності в очах як підлеглих, так і вищого керівництва.

Ділова спрямованість передбачає прагнення особистості постійно самовдосконалюватись. Це передбачає постійне прагнення до всього нового, його впровадження. Іншими словами, повинна бути стійка установка на нове, сприйнятливість до змін. Сьогодні, в умовах жорсткої конкуренції, менеджер повинен постійно шукати нові форми роботи, вивчати передовий досвід, максимально прагнути до професійного спілкування з колегами, вміло користуватися новою інформацією.

Необхідно багато читати і вивчати нову професійну літературу, оволодівати найновішими методами і прийомами управління. Глибокі професійні знання, тобто високий професіоналізм менеджера, — основа ділового авторитету.

Ділова спрямованість — це й висока соціальна активність керівника. Він повинен добре орієнтуватись у сучасному становищі країни, вміло поєднувати особисті й суспільні інтереси, виявляти соціоцентризм, бути патріотом своєї держави.

Характеризуючи *моральні якості особистості*, ми визначаємо її ставлення до людей, до виконуваної роботи і до себе. Це такі якості, як скромність, працелюбність, старанність, добросовісність, охайність (у роботі з документами, у зовнішньому вигляді), справедливість, доброзичливість, привітність, ввічливість, повага до людей, чуйність, порядність та ін.

Нині в нашій державі настали важкі часи, і це не може не відбитися на моральності кожного її члена і народу. К. Роджерс — засновник американської гуманістичної (“орієнтованої на людину”) школи психології висловлює думку, що сьогодні до людини перестали ставитися по-людськи, тому вона й стає нелюдем. Менеджер, формуючи особистий авторитет, має бути зразком моральності в колективі. У підлеглих повинна бути довіра до його моральних якостей.

Найбільше в бізнесі цінуються добра репутація і надійність, обов'язковість. Бізнес — справа суто індивідуальна, персоніфікована, коли за результати своєї діяльності ви відповідаєте не тільки матеріально, а й своїм ім'ям. Ставлення різних людей до вашої фірми впливає на вашу діяльність і збут готової продукції. Довіра з боку населення створює умови для стабільної діяльності. Переконавшись у високій якості послуг, споживачі й партнери будуть зацікавлені в подальшому співробітництві з вами. Навпаки, підрив репутації призводить врешті-решт до грошових втрат. Хто матиме справу з непорядною людиною? Партнери, втративши до вас довіру, заморозять угоди, а споживачі просто відмовляться від товару. Слухи швидко поширяться, створять підприємцю дурну славу і заподіють великої шкоди іміджу та кар'єрі.

У бізнесі діють неформальні закони, згідно з якими більшість ділових відносин базується не на документах, а на словесній угоді, тобто на довірі до слова партнера і поваги до власних зобов'язань.

Порядність передбачає іншу важливу моральну якість — чесність. Кажуть, що настали часи, коли чесним бути просто неможливо.

Англійський драматург У. Шекспір стверджував: “Не буває часів настільки важких, щоб перестати бути чесним”. А індійські філософи вчать, що чесність — не стільки манера поведінки, скільки стан душі. Або він є, або його немає. Порядність не існує наполовину.

Італійські психологи встановили, що в будь-якому колективі 25 % службовців абсолютно чесні, 25 % — потенційні злодії і зрадники, решта — десь посередині (Комсомольская правда. — 1995. — 21 июня).

Більшість керівників добре розуміють значущість для формування авторитету сімейних відносин. Добрий сім'янин завжди користується повагою серед колег, має добру репутацію. У діловому світі США є одне неписане правило. Дотримується воно досить суворо, а суть його у такому. Якщо хочеш зробити кар'єру і влаштуватися у процвітаючу фірму чи відомий своїми традиціями банк, то слід насамперед показати не диплом університету, а ... шлюбну угоду, та ще й з трирічним стажем. Анкетування, проведене газетою “Нью-Йорк таймс”, показало, що не один із 30 менеджерів великих фінансових та індустріальних організацій не взяв на роботу неодружених молодих американців. Один з директорів банку пояснив, що одружені працюють стабільніше, серйозніше, з великою відданістю фірмі, почуттям обов'язку до виконуваних справ. Ділова віддача, винахідливість і чесність у роботі одружених менеджерів вищі, ніж у неодружених.

Правило пріоритету одружених при найманні на роботу народилося в США. Проте сьогодні його дотримуються у Канаді та Японії. В Японії це правило використовують у концернах із суперсучасними технологіями. У Південній Кореї одруженим віддають перевагу юридичні контори, суднобудівні фірми і торговельні корпорації, які наймають комівояжерів. У Фінляндії багато фірм почали заохочувати шлюби між своїми співробітниками, повідомляє газета “Фінвест”.

Досить високо цінуються такі моральні якості керівника, як чуйність, справедливість в оцінці своїх вчинків і вчинків інших, при розподілі матеріальних благ. Чуйність — насамперед увага до людей. Розвиваючи в собі звичку виявляти увагу, спостережливість до потреб та інтересів інших людей, їх почуттів і переживань, ми водночас розвиваємо в собі чуйність. Люди, які байдужі до оточуючих, зайняті лише собою, страждають від “душевного дальтонізму”. Усі люди для “душевного дальтоніка” — на одне лице. А якщо це менеджер? Тоді для нього колектив — одноманітна маса, якою треба управляти, не бачачи індивідуальних здібностей і можливостей кожного. Велике

соціальне дослідження робітників США, проведене у 80-х роках організацією Паблік Адженда Форум, дало тривожні результати:

- менш ніж 25 % працюючих дали позитивну відповідь на питання “Чи завжди Ви на робочому місці робите все можливе?”;
- половина опитаних заявила, що на робочому місці вони роблять лише стільки, скільки потрібно для збереження місця;
- 75 % опитаних визнали, що могли б працювати набагато краще й ефективніше.

Результати цих досліджень характерні не лише для США; вони відбивають загальну картину більшості промислово розвинених країн світу.

Керівник повинен побачити в кожному працівникові найбільшу цінність — його неповторну і прекрасну особистість — і той досягне найкращих результатів у своїй діяльності. І головне — зробіть це з радістю, не стільки від того, що гідно оцінили його значущість і велику цінність, а й від того, що саме в діяльності, у подоланні вершин вона, ця особистість, і реалізується.

Досить рідко зустрічається сьогодні така моральна риса особистості, як *скромність*. Вміння робити багато доброго і корисного для людей, колективу, країни і при цьому не виставляти власного “я”, не підкреслювати значущості власної особистості — саме таку поведінку передбачає ця якість. Деякі люди відкидають скромність як непотрібну професіональному менеджерів рису, ототожнюючи її із сором’язливістю. Визначаючи *сором’язливість*, ми називаємо страх перед публічними виступами, мовні ускладнення, ніяковіття, проблему у встановленні комунікативних зв’язків та ін. Справді, сором’язливість породжує і цілу низку проблем в управлінській діяльності менеджера:

- труднощі в контактуванні з незнайомими людьми, знаходженні нових партнерів, друзів, налагодженні нових відносин;
- негативні емоційні стани, такі як тривожність, депресія, самотність;
- відсутність наполегливості у відстоюванні своїх думок, невміння переконати співрозмовників у правильності своєї точки зору;
- зайва стриманість ускладнює іншим людям процес оцінки істинних якостей і здібностей сором’язливої людини;
- невміння подати себе спонукає оточуючих людей вважати сором’язливу людину недоброзичливою, високомірною, не зацікавленою у спілкуванні.

Ніщо так не відштовхує людей від керівника і не руйнує його авторитету, як грубість. Грубий до підлеглих керівник добре знає, що вони не

можуть відповісти йому. Часто такий керівник може публічно образити людину, принизити її гідність. Категорії моральності — ввічливість, порядність, тактовність — відносять до “п'ятакання”, дрібниць, на які не слід звертати уваги.

Авторитет керівника, зумовлюючи успішне виконання складних і відповідальних виробничих завдань, великою мірою залежить від стилю і методів роботи з підлеглими.

**Стиль керівництва — це стійка система способів, методів, прийомів впливу керівника на колектив, організації спільної діяльності для досягнення значущих цілей.** У сучасній літературі з управління стиль взаємодії керівника з підлеглими розглядається на основі підходу німецького психолога К. Левіна, який працював у 30-х роках у США. Він розрізняє три основних стилі керівництва: автократи, демократи і лейсесфери (від англ. *laissez-faire* — невтручання, потурання). Ця класифікація дістала широкого визнання не тільки в науці, а й в повсякденному житті.

**Авторитарний стиль** управління найпоширеніший у господарській системі нашої держави (рис. 1). Перебудова, на жаль, не змінила ні типу господарювання, ні адміністративної системи.



Рис. 1

Керівник у цьому ланцюгу — найуразливіше місце. Він перебуває між двома вогнями: підпорядкованим йому колективом і адміністративною системою.

Авторитарний стиль управління характеризується надмірною централізацією влади: керівник зосереджує всю владу в своїх руках, бере на себе всі, навіть часткові, функції управління і намагається виключити всі необхідні саморегульвні механізми цього процесу.

Автократ самовласно розв’язує більшість питань життя колективу, ні з ким не радиться, не прагне до колегіальності в роботі. Часто не зважає на думку спеціалістів, порушує офіційну субординацію. Це призводить до того, що головні спеціалісти змушені відмовлятися від своїх раніше прийнятих рішень та наказів, розпоряджень, які не сподобалися керівникові. Проводячи ділові наради, авторитарний керівник

владно і категорично формулює свою думку, може бути різким. Заперечень і критики не любить і не приховує цього. Не прагне до згоди з більшістю, не намагається зробити рішення спільною справою, не шукає підтримки, необхідної для її реалізації.

Такий управлінець має догматичне мислення, при якому тільки одна відповідь правильна (як правило, це думка керівника), а всі інші — помилкові. Авторитарні учасники ділової наради діють динамічно, агресивно, іноді самовпевнено, намагаються провести свої ідеї і проекти, не звертаючи уваги на погляди і думки оточуючих. У їхніх партнерів по спілкуванню рідко з'являється можливість висловитися і до кінця сформулювати свою пропозицію. Авторитарний керівник має хворобливе управлінське честолюбство: його внесок у прийняття рішення завжди повинен бути найбільшим.

Це директивний стиль, при якому керівник схильний до перебільшення адміністративних методів впливу. Стимулюючи трудову активність підлеглих, він використовує переважно негативні стимули: зауваження, попередження, докори, погрози, догани, покарання, позбавлення пільг, заборони, які викликають у підлеглих почуття неспокою, тривоги, страху, пригнічення. Також це породжує роздратування проти керівника, а іноді й емоційні вибухи, демонстративну непокору наказам, що були віддані у директивній формі.

При пануванні адміністративно-командної системи спостерігається дуже велика інтенсивність контролю за роботою підлеглих з боку керівника. Він прагне особисто контролювати все і всіх. Нікому не довіряє, постійно тримає в полі зору всі сторони життя колективу. Цим він досягає точного й обов'язкового виконання своїх вимог, посилює залежність підлеглих від себе, але водночас завдає шкоду. Наприклад, якщо керівник фірми, де працюють близько 200 професійно підготовлених творчих працівників, не дозволяє приймати рішення жодному заступнику і завідувачому відділом, то такий стиль керівництва коштуватиме надто дорого. У цій фірмі все робиться з огляду на те, що “шефу це сподобається чи ні”.

Авторитарні лідери схильні до стереотипів, мають дуже жорсткі установки на людей, що формують чорно-біле сприймання. Керівник, який довго користується авторитарним стилем, переконаний: якщо одне — добре, інше — обов'язково погано. Він схильний до “навішування ярликів”, перебільшуючи значення першого враження про людину. Стереотипи надто стійкі й подолати їх важко.

Управління при такому стилі жорстке. Успіхи у виробництві досягаються надмірною вимогливістю, при цьому забувається принцип, сформульований А. Макаренком: “Максимум вимог до особистості і максимум поваги до неї”. Оцінка діяльності підлеглих здійснюється крізь призму лише одного критерію — виконавської дисципліни. Добрий виконавець — добрий підлеглий. Все інше не має значення.

Авторитарний стиль істотно обмежує спілкування між керівником і підлеглими. Такий керівник не враховує індивідуальних особливостей підлеглих, не звертає уваги на міжособистісні стосунки, тримає велику соціальну дистанцію. У неформальних стосунках такі управлінці офіційні й холодні. Їх експресія — вираз обличчя, поза, рухи, інтонація, мова і навіть манера одягатися — підкреслює головуюче становище керівника, його нерівність у статусі з підлеглими. Усе це розраховане на те, щоб викликати у підлеглих тремтіння і готовність покірливо виконувати розпорядження. Подібна поведінка — це їх засіб посилення особистого впливу на колектив. Автократи часто претендують на виключність, незамінність. Підлеглих сприймають лише як об’єкт впливу, а не як колегу у спільній діяльності. Інтереси людини підкоряють інтересам справи, забуваючи, що адміністративні системи мають бути максимально гуманізовані. У них працюють люди, і ці системи повинні працювати для людей, а не люди для них.

Автократ не зацікавлений у згуртованості колективу, тому що це сприятиме посиленню взаємовпливів підлеглих і обмежить його особисту владу. Згуртований колектив може протистояти вольовому тиску з боку адміністрації. Тому директивний лідер часто заохочує навіть розкол у колективі, створення в ньому угруповань. Він підтримує лише один тип згуртування — єднання навколо його особи шляхом “роздування” престижу власної персони. Через це неформальні лідери сприймаються на рівні суперників, у різні способи стримується підвищення їх авторитету і вплив на підлеглих. Диктатор діє за принципом: “поділяй і владарюй”. Прагне взаємодіяти з кожним працівником один на один, відокремлюючи його від інших. Це спрощує єдиновладне керівництво, робить людей беззахисними перед сильною особою, посилює їх тривогу, психологічну готовність підкоритися.

Французький дослідник Р. Мюшеллі звернув увагу на мережу комунікацій і на те, як вона впливає на роботу групи, на її моральний стан. Мережа комунікацій — сукупність шляхів передавання інформа-

ції, що надає членам групи неоднакові можливості одержання інформації. Авторитарний лідер не прагне до гласності. Про це свідчить **мережа комунікацій при авторитарному стилі управління**, визначена Р. Мюшеллі (рис. 2).

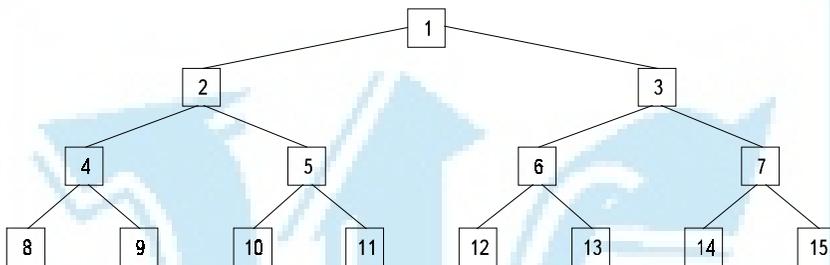


Рис. 2

У такій високоцентралізованій системі інформація по горизонталі майже не функціонує, “низові” члени колективу практично не одержують інформації; по вертикалі — тільки у разі потреби і з волі керівника. Підлеглі зі своєї ініціативи на канал інформації не виходять, питань керівникові у більшості випадків не ставлять, порад не дають. Звичайно, така система комунікації не може вплинути на настрої підлеглих та ефективність роботи всієї групи.

Залежно від мотивів використання влади авторитарний стиль може набувати як негативної, так і позитивної спрямованості. Так, у поняття “жорсткий керівник” іноді вкладається різний зміст: це може бути догматичний самодержець, який нікого не слухає і тримає своїх підлеглих на “короткому мотузку”, або керівник, у якого є наперед розроблений чіткий план дій, він може подолати всі перепони й реалізувати план. Жорсткий, але не жорстокий. Елементи авторитарного стилю, незважаючи на його зовнішню непривабливість, можуть бути використані у таких ситуаціях:

- у колективі запущена робота, відсутня дисципліна;
- при гострому дефіциті часу, коли негайно слід виконати складну і відповідальну справу, керівник не має часу для розгорнутого, колегіального ділового спілкування;
- коли професійна підготовка керівника досить висока і він не потребує допомоги посадових осіб, через те що вони недостатньо кваліфіковані;

- якщо з якоїсь причини задум керівника повинен зберігатися в таємниці;
- в екстремальних умовах виробничих аварій та ін.

І все ж психологи рекомендують використовувати авторитарний стиль керівництва у виключних ситуаціях. А молодому управлінцю, який за ступенем професійної підготовленості стоїть нижче від своїх підлеглих або на одному з ними рівні, цей стиль взагалі не рекомендується. У протилежному разі виникає загроза повністю втратити підтримку колективу. Такий стиль також невиправданий у роботі громадських організацій.

Якщо ж використання директивного стилю зумовлене лише нездоровим бажанням людини демонструвати свою владу або прагненням до єдиновладдя, то процес управління набирає негативної спрямованості. Він призводить до розвитку у підлеглих пасивності, байдужості, гальмує прояви творчої ініціативи, самостійності. Наведено приклад. 1940 рік. Наказ Президії Верховної Ради СРСР. Без дозволу залишив робоче місце — тюремне ув'язнення від двох до чотирьох місяців. Прогул без поважних причин — ув'язнення до шести місяців. Випуск неякісної продукції прирівнювався до нанесення навмисної шкоди — п'ять років. На реалізацію всіх цих заходів поклалися великі надії. Проте на практиці це не тільки не дало очікуваних результатів, а й спричинилося до серйозних негативних наслідків: збільшилась кількість перестраховальників, які передавали справи до суду без будь-яких причин, караючи безневинних людей; були зведені нанівець ініціатива і самостійність працівників. Згадує колишній начальник цеху Ленінградського прядильно-ткацького комбінату Григор'єв: “Про якість продукції майстри не хотіли самостійно вирішувати питання, щоб не брати на себе зайвої відповідальності. Вони просто могли подзвонити мені о 3-й годині ночі, щоб спитати, як діяти в тому чи іншому випадку”.

Дослідження продуктивності кожного стилю довели що найефективнішим є демократичний стиль управління, який створює умови для ефективного виробництва та сприятливий морально-психологічний клімат у колективі. Демократ у роботі широко спирається на своїх підлеглих, делегує відповідальність своїм заступникам з усіх оперативних питань, наділяє їх відповідними правами та повноваженнями. Відбувається розподіл влади на основі взаємної домовленості, але при цьому керівник залишає за собою право вирішувати магістральні,

масштабні проблеми (хоча може і не скористатися цим правом). Його мистецтво полягає в умінні користуватися владою і при цьому ніколи не апелювати до неї.

*Делегування повноважень* — це вміння, яке повинен сформувати в собі кожен керівник. Насамперед це дає можливість вивільнити велику частину власного робочого часу. Переглядаючи перелік справ на найближчий період роботи, менеджер-демократ завжди ставить перед собою запитання: “Які справи потребують саме моєї безпосередньої участі? Наскільки це важливо?”. І тільки дуже термінові питання, які потребують негайного вирішення, приймає до розгляду. Якщо у підпорядкуванні менеджера є добре підготовлені професійно і відповідальні особи, то його прямий обов’язок делегувати їм частину управлінських завдань. Фірмі потрібно мати кілька працівників з достатньо значущими повноваженнями. І це не тільки для того, щоб у майбутньому було з кого обрати нового директора. Наприклад, у корпорації “Тайм” директор часто переводив редакторів на деякий час з одного журналу в інший і призначав їх по черзі виконувати обов’язки директора. Це вносило нові ідеї — і в голову директора також. Крім того, така ротація розбивала кланові групи в окремих журналах.

Менеджер також повинен бути готовий делегувати повноваження навіть тоді, коли вони не будуть виконані на такому самому якісному рівні, як це міг би зробити він сам. Адже делегуючи повноваження, менеджер розвиває своїх підлеглих, турбується про підвищення їхнього професійного рівня.

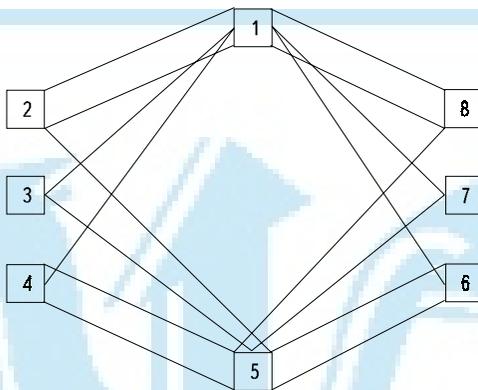
Деякі менеджери не вміють цього робити, вважаючи, що “швидше зробити самому”, або побоюючись, що делегування повноважень буде сприйматися підлеглими як професійна некомпетентність і управлінська слабкість керівника. Менеджери сучасних великих фірм і компаній світу делегування прав і обов’язків вважають однією з найголовніших проблем управління. Адже при жорстких нормах керованості людина просто фізично не може самотужки ефективно управляти великою кількістю людей. У протилежному разі компанія назавжди залишиться дрібною фірмою, яка не має можливостей для подальшого зростання. Працівники такої компанії завжди будуть стояти у черзі до “шефа”, чекаючи його усного чи письмового розпорядження. У свою чергу, керівник буде завжди перевантажений деталями, поточними дрібними проблемами і не зможе вирішувати справді великі, масштабні пробле-

ми, які потребують його особистої безпосередньої участі. Особисте і сімейне життя такого керівника опиниться під загрозою, а друзів він забуде. Якщо ж керівник захворіє, то його ніким буде замінити.

Менеджер-демократ прагне забезпечити позитивну саморегуляцію управлінської системи. Контроль за діяльністю підлеглих здійснює, але не до дрібниць, заохочує їх до само- і взаємоконтролю. Цим він підкреслює свою довіру до підлеглих, розвиває їх самостійність та ініціативу. Це посилює у підлеглих почуття небайдужості до спільних справ, спонукає до відвертого обміну думками. Японські менеджери вважають, що слухняні виконавці, які точно дотримуються інструкцій, не є добрими працівниками. Працівники повинні розвивати в собі здібність змінювати, удосконалювати правила та інструкції. Разом з тим вони повинні точно і швидко їх виконувати. Керівники ж повинні постійно заохочувати їх до цієї діяльності, створювати умови для того, щоб ця робота була постійною і сприяла досягненню цілей всієї фірми. Типовим для демократичного стилю управління є використання позитивних стимулів до роботи: заохочення, перспективи “завтрашньої радості”, спираючись на природний потяг людини до приємного, що повніше задовольняє її потреби. Свої вимоги демократ висловлює найчастіше в м'якій, консультативній формі: побажання, поради, рекомендації. Демократичний стиль означає, що у керівника є прагнення враховувати думку інших спеціалістів, перевіряти свої думки, ідеї, рішення колегіально. При цьому обов'язковими є компроміси, у результаті учасники ділової наради переконуються, що у спільно прийнятому рішенні є і їх внесок, що їх співробітництво керівнику допомагає. В усіх з'являється бажання “тягнути в один бік”. Але повністю спиратися на колегіальність у роботі також недоцільно. Керівник повинен бути у своїх рішеннях трохи попереду колективу, брати на себе більшу частину відповідальності за прийняті рішення. Також не завжди є час для колегіального обговорення.

Як уже зазначалося, у процесі управління принципового значення набуває потік інформації. Менеджер, по суті, є інформаційним центром. Інформація надходить до нього в силу його офіційного положення, статусу, і вона має бути оцінена. У свою чергу, менеджер повинен передавати необхідну інформацію як усередині підрозділу, так і за його межами. Наприклад, управління в японських фірмах побудоване на інформації, а в його основу покладено ідею: “усі рівні управління і усі працівники повинні користуватися спільною інформацією про політику і діяльність фірми”.

**Мережа комунікації при демократичному стилі управління** схематично показана на рис. 3.



*Рис. 3*

В управлінні виробництвом слід прагнути до гласності: процес прийняття рішень має бути відкритий для всіх. Постійні наради із цілеспрямованою інформацією покращують стосунки між людьми, злагоженість у діях, групову орієнтацію, розвивають у працівників почуття спільної відповідальності, що позитивно впливає на продуктивність праці.

При демократичному стилі управління люди можуть навчатися один у одного по горизонталі, коли кожний стає джерелом інформації, знань для іншого і одержує підтримку та допомогу з різних напрямків.

Понад 30 % робочого часу керівник-демократ витрачає на відвідування виробничих підрозділів, зустрічі з працівниками безпосередньо на робочих місцях. У процесі такого спілкування він глибше пізнає підлеглих, їх потреби, турботи, допомагає вирішувати виробничі та особисті проблеми. Так, теоретики японського менеджменту вважають за потрібне постійну присутність керівників на виробництві. Їх зобов'язують вітатися з підлеглими за руку, називати їх повне ім'я, з'ясовувати, чи є на місцях потрібні технічні засоби, не залишати поза увагою жодних "дрібниць". Менеджер на місці організовує усунення ускладнень, дає відповідні розпорядження. Якщо ж припустити, що проходить час, а інформація до керівника не доходить, недоробки і перешкоди залишаються, то у працівників виникає почуття хронічної апатії, яка призводить до безвідповідальності.

Дуже корисно зустрічатись керівнику з працівниками у вільний від роботи час. На цих зустрічах керівник вислуховує критичні зауваження на адресу окремих служб, бере їх до відома і потім у робочому порядку вирішує поставлені питання. Дослідження показують, що встановлення неформальних відносин між керівником і підлеглими, усунення напруженості в їх стосунках сприяють кращому розв'язанню виробничих проблем і підвищенню продуктивності праці. Слід пам'ятати, що такі зустрічі — ефективне джерело інформації.

Демократ постійно турбується про згуртованість трудового колективу, прагне підтримувати єдність працівників, поперджає ускладнення в людських стосунках. Добрі стосунки допомагають їм співробітничати. Демократ працює з колективом у цілому, нікого особливо не відокремлює, не порушує офіційної субординації, не протиставляє своїх заступників їх підлеглим, не стереотипний в оцінках і поведінці. Він добре орієнтується в людях, вміє абстрагуватися від власних якостей, суб'єктивізму в оцінках і адекватно розуміти інших людей. Демократ враховує в роботі індивідуальні властивості особистості підлеглих: вивчає їх потреби, інтереси, причини соціальної активності й прагне погодити їх з інтересами справи. При організації виробничої діяльності враховує психологію особистості підлеглого, підбирає для нього доручення і завдання, визначає засоби впливу, зміст вимог.

**Ліберальний стиль** часто називають вседозволяючим, анархічним. Основна його відмітність — незначна активність керівника в управлінні. Його мало цікавить процес повсякденної роботи, він не часто відвідує виробничі підрозділи, слабо здійснює функції контролю. Більшу частину робочого часу такий керівник витрачає на наради, кабінетну роботу. Як результат — слабка обізнаність зі станом справ на підприємстві. Ліберал — людина невимоглива. Часто справа доходить до того, що він змушений умовляти підлеглих виконати ту чи іншу роботу і навіть сам береться за виконання доручень, не виконаних його підлеглими. Невимогливість до управлінських кадрів зверху до низу, поблажливість середньої управлінської ланки до працівників дезорганізують весь колектив господарства, і він стає непрацездатним. Покидають підприємство найініціативніші й досвідчені працівники, а ті, які залишилися, не підвищують професійного рівня, через те що немає в кого вчитися. Бригадири, начальники цехів, які є лібералами, не бажають рухати свою ділову кар'єру, бояться відповідальності, вва-

жають, що своєю принциповістю і вимогливістю погіршать стосунки з підлеглими.

Керівник на власний розсуд або з опосередкованої ініціативи неформального лідера делегує, передоручає йому свої повноваження. Як правило, до цього лідера у керівника є особиста симпатія, і тільки з ним він вирішує всі питання, проблеми господарювання, відмежувавшись від усіх інших членів колективу. При цьому ступінь особистої участі керівника в управлінні не досягає оптимального рівня. Група полишена сама на себе, внаслідок чого її часто очолює стихійний лідер. Якщо ж між керівником і неформальним лідером виникає конфлікт, то лідер, не звертаючи уваги на керівника, втручається в управління, явно перехоплює в нього владу, що практично дезорганізує управління і робить його неефективним. Якщо ж керівник не витримує тиску лідера і поступається, то він, по суті, випускає з рук владу, яку негайно підхоплює неформальний лідер.

Через відсутність контролю за плановим виконанням робіт часто виникає дефіцит робочого часу, авральні ситуації, все робиться поспіхом. До критики ліберальний лідер ставиться байдуже, сприймає її з готовністю, обіцяє виправитися, але продовжує працювати по-старому.

Оцінюючи доцільність використання ліберального стилю керівництва, слід точно визначити мотиви, що спонукали до нього. Ліберальний стиль може бути результатом суб'єктивних особливостей особистості керівника. Це можуть бути або слабкі професіонали, наприклад молоді спеціалісти, або люди, які виконують свої управлінські функції виходячи з тактичних міркувань особистої кар'єри, з прицілом на іншу роботу, або це люди з такими рисами характеру, як надмірна доброзичливість, слабка сила волі, зайва довірливість. Причиною ліберального стилю може бути і бажання зберегти своє здоров'я.

Ліберальний стиль доцільно використовувати лише там, де цього потребують інтереси справи, колективу, а не особисті інтереси і нахили керівника. Наприклад, у ситуаціях, коли робота носить індивідуалізований характер, коли підлегли можуть самостійно планувати свою діяльність, а керівник виконує лише контролюючі функції. Використання цього стилю прямо пропорційне рівню свідомості й відповідальності працівників. Елементи ліберального стилю слід використовувати в управлінні колективами інтелектуалів. В організації інтелектуалів вільна, творча атмосфера. Постійно проводяться консультації, прямих наказів уникають, намагаються дійти згоди.

Цікаво, що деякі керівники проявляють елементи ліберального стилю у відносинах з вищим керівництвом, а з підлеглими — ніколи. Це, звичайно, помилка. Хороший менеджер навіть у сумнівних випадках бере на себе провину своїх підлеглих, якщо це можливо.

Будучи добре обізнані з усіма стилями управління, талановиті менеджери не прагнуть сліпо копіювати, механічно переносючи їх на свою діяльність, а виробляють свій, відмінний від інших стиль діяльності. Його манера керівництва не схожа ні на яку іншу. Такий організатор виробництва знає і вміє користуватися всіма засобами управлінського спілкування, співпереживання, впливу на людей, переконання, навіювання, вольового тиску, примусу і т. ін.

Наприклад, є керівники, які зовні дуже нагадують автократа. Не посміхаються, суворі, небагатослівні, жорсткі у вимогах, можуть “вибухнути” і різко відчитати за провину. Але вони чуйні, прислухаються до підлеглих, проводять спільну лінію, не зловживають своєю владою, правильно сприймають критику, принципові та доброзичливі.

Таким чином, основними складовими структури авторитету менеджера є глибокі професійні знання, морально-комунікативні якості та стиль управління.

Характеризуючи поняття “авторитет”, ми використовуємо такі параметри.

*Широта авторитету* — кількісна характеристика. Це сфера впливу, кількість членів колективу, залучених до авторитетних відносин з керівником. Широта авторитету залежить від взаємності авторитетних відносин, від етичного і соціального рівня розвитку колективу. Керівник — ініціатор і домінуючий член авторитетних відносин. Він може авансувати довіру і повагу учасникам колективу, очікуючи взаємності, демонструючи приклад ставлення один до одного учасників колективу. Керівникові необхідно усвідомлювати ступінь свого авторитету, мати чітку установку на авторитет. Адже авторитет керівника — це необхідна умова авторитету колективу як внутрішнього, так і зовнішнього.

*Глибина авторитету* — якісна характеристика. Відправною точкою для цієї характеристики є початковий рівень авторитету (як правило, це діловий авторитет у чоловічому і моральний авторитет у жіночому виробничому колективі). Отже, авторитет керівника складається з двох компонентів: авторитету посади і авторитету особистості. У процесі розвитку співпраці керівника з колективом його авторитет поглиблюється. У жіночому колективі набирає сили діловий ав-

торитет, у чоловічому формується моральний авторитет на основі ділового.

Глибину авторитету характеризують також ті види діяльності, які охоплює авторитет. Як правило, від керівника не вимагається мати повний, всеохоплюючий авторитет. Достатньо бути авторитетним в основних видах життєдіяльності колективу. Авторитет впливає на всі інші види діяльності.

*Стабільність* — часова характеристика авторитету — є результатом його систематичного підтвердження і розвитку. Колектив повинен отримувати регулярні докази того, що керівник — “кращий з нас” і водночас “один із нас”, найвищою мірою гідний поваги і довіри, тобто авторитетного ставлення як морального права на керівництво. Керівник, як правило, швидко втрачає авторитет, якщо члени колективу дедалі більше переростають його в моральному, діловому й інших значущих для життєдіяльності колективу відношеннях. Втрачений авторитет відтворити досить важко, іноді — неможливо.

## *§2. Псевдоавторитети, їх види і причини виникнення*

Визнання і довіра серед підлеглих здобуваються керівником у результаті добросовісної, чесною та наполегливою праці. Штучні прийоми здобуття престижу (чого тільки заради нього не робили: будувалися престижні заводи там, де для них не було кадрів; зводилися престижні палаци, вілли) здатні породити лише псевдоавторитети, тобто фальшиві. *Фальшивий авторитет* хитра людина може створити і підтримувати за допомогою знань та здібностей інших людей, але рано чи пізно це розкривається, і авторитет втрачається.

У процесі перебудови нашої держави з'явилося багато псевдодемократів. Зовні вони поводяться як демократи, виступають за гласність, демонструють колегіальність у роботі, заохочують до критики. Але в роботі діють на власний розсуд, ігнорують думку колективу. Слід добре вивчити псевдоавторитети, їх психологічну сутність, оскільки вони завдають колективу великих збитків. Існує багато різновидів такого явища.

*“Авторитет” пригнічення*, за словами А. Макаренка, — найстрашніший і дикий. Як правило, його домагаються люди низької загальної

культури. Псевдоавторитет пригнічення полягає у прагненні керівника шляхом демонстрації переваги у правах, безперервних погроз скористатися владою, тримати підлеглих у постійному збудженні, стані страху перед можливістю покарання. Підлеглі уникають спілкування з таким керівником, вони починають відчувати свою малозначущість, неповноцінність. Вони не проявляють ініціативи, гордості за свій колектив.

Ось показове висловлювання одного з підлеглих: “Скажу відверто про себе: я чітко бачу недоліки у своєму господарстві. Але я мовчав, тому що навчався заочно в інституті. Потім мовчав, тому що підходила черга на одержання квартири. Тепер треба мовчати, бо є можливість обійняти вищу посаду. Мовчав і тому, що від голови колгоспу залежать і моя посада, і заробітна плата, і освіта, і все інше”. Уже з цього прикладу бачимо, як псевдоавторитет “виховує” у підлеглих боягузтво, скептицизм, підлабузництво; з психології відомо: якщо підлабузництво проявляється тривалий час, то воно стає рисою характеру. Керівники, які мають “авторитет” пригнічення, бояться посміхатися на очах у підлеглих. Як правило, вони похмурі, постійно заклопотані, на їх обличчях “написані” надмірна зайнятість і величезна відповідальність за доручену справу. Тяжіння до “авторитету” пригнічення у результаті призводить керівника до краху, і колектив звільняється від нього.

*“Авторитет” резонерства.* Керівник вважає, що постійні бесіди повчального характеру посилюють його вплив на людей (замість того, щоб де потрібно застосувати владу або обмежитися лаконічним зауваженням). Люди по-різному реагують на резонерство: одні не переносять словесної “накачки” і будь-що намагаються її уникнути. Інші входять у стан агресії і йдуть на відкритий конфлікт з керівником. А треті зникають до нього, все мовчки вислуховують і продовжують працювати як завжди.

*“Авторитет” педантизму* — це схильність керівника до суцільного контролю, до дрібниць. Як правило, страждають від цього прагнення некомпетентні керівники, які не користуються професійною довірою серед підлеглих. Вони застосовують надумані критерії оцінки праці людей, які не мають нічого спільного зі змістом роботи, але які дозволяють зачепити людину на бюрократичний гачок, дати відчуття свою владу. У таких умовах люди весь час порушують установки керівника, через те що не розуміють їх користі й сенсу. Тут керівник і демонструє свою владу. “Ставить на місце” підлеглих, які з недостат-

ньою повагою ставляться до його рішень, і задоволений. Фактично такі керівники завдають шкоди справі, викликаючи незадоволення у підлеглих, відвертаючи увагу від основних завдань.

*“Авторитет” підкупу* виявляється тоді, коли керівник додержується правила: “Я тобі обіцяю те й те, якщо зробиш те й те”. Іншими словами, винагорода за працю прямо залежить від особистих примх керівника. Це викривлює зміст службових відносин, породжує прислужництво. Ділові відносини у такому разі набувають форми особистої відданості керівникові, який видається благодійником за рахунок держави. Такий керівник легко підписує позитивну характеристику недобросовісному працівнику за принципом: “Дружбу пам’ятай, а злобу забувай”.

*“Авторитет” відстані* проявляється в тому, що керівникові здається: чим далі він від підлеглих, чим рідше він з ними бачиться, тим сильніший його вплив на них. Прихильники такого авторитету прагнуть закріпити його шляхом створення штучних, бюрократичних бар’єрів між собою і підлеглими, встановлення для себе різних привілеїв, штучного виокремлення з колективу, самозвеличування.

Звичайно, відстань у соціальному плані має зберігатися, але встановлювати її слід з урахуванням індивідуальних якостей підлеглих. Одні люди не напрошуються на панібратство з керівником, тримаються з гідністю. Турбуватися, що вони занадто наблизяться, немає сенсу. Інша категорія людей претендує на привілейоване положення у керівника. Їх справді треба тримати подалі від себе. Деякі люди намагаються перенести приятельські чи родинні стосунки на сферу служби. Їх також слід притримувати. Однак тільки вибором оптимальної відстані не можна зміцнити авторитет. Проте якщо зневажати цим фактором, авторитет легко втратити.

*“Авторитет” доброти* виникає на основі неправильного розуміння сутності чуйного ставлення до підлеглих і характеризується низькою вимогливістю. Доброта, яка не поєднується з високою вимогливістю, послаблює волю людини, дезорганізує, зриває перспективу росту, завдає шкоди особистості й справі. Практика управління дає приклади завоювання дешевого авторитету за рахунок безпринципного ставлення до підлеглих, низької вимогливості до них. У цьому разі керівник перетворюється на панібрата, який усією своєю діяльністю підкреслює, що він такий самий працівник, як і всі інші. Свої розпорядження, як правило, виправдовує вказівками зверху. Нерідко в розмовах з

підлеглими використовує вислів: “Ви, братки, не підведіть мене”. Ніколи не відмовиться взяти участі у випівці з підлеглими. У психології цей стиль управління дістав назву “псевдодемократичний авторитет”. Панібратство, яке видається за чуйне ставлення, бажання всім догодити, у тому числі й тим, хто порушує трудову дисципліну, призводить до кругової поруки, руйнує колектив.

“Без щирої, відвертої, гарячої та рішучої вимогливості не можна починати виховання колективу, і той, хто думає почати з невпевнених, улесливих умовлянь, той робить помилку”, — вважає А. Макаренко [6, с. 194].

*“Авторитет” чванства* — це зверхність, роздута пихатість, заснована на минулих або уявних, надуманих заслугах. Чванство — надмірне захоплення владою. Чванливий керівник формально або підкреслено поблажливо ставиться до підлеглих, не вникає в їхні потреби. Усім своїм виглядом, позою, напускною поважністю він припикує підлеглих, підкреслюючи виключність своєї персони. Таким керівникам здається, що ці заслуги поставили його на недосяжну висоту, яка примушує підлеглих закривати очі на його невдалі рішення. Чванливий керівник часто аргументує свою діяльність, посиляючись на свій вік, освіту і соціальне положення. Досить часто вони висловлюються так: “Ось доживете до моїх років, тоді й будете судити”, “Спочатку отримайте диплом, а потім й поговоримо”, “Займете моє місце, тоді й будете вирішувати”.

Проте чим більше чванства у керівника, тим уважніше придивляються до його промахів підлеглі, тим більш різко критикують. Для чванливого керівника характерна захопленість владою, яка проявляється в його переконаності, що досягнуті виробничі успіхи дають йому додаткові права, додаткову владу над іншими людьми, яким він не слуга, а благодійний батько: захоче — милостиво задовольнить прохання, не захоче — відмовить. Захоплення владою найчастіше проявляється у керівників, які постійно користуються авторитарним стилем керівництва, бо у людини, яка постійно віддає накази, може виникнути почуття зверхності, що послаблює її здатність до самокритики і бажання підвищувати свій професіоналізм. А це закриває шляхи розвитку, призводить до зникнення простоти і доступності у стосунках з людьми. Лакмусовим папірцем для чванства є критика. Якщо критика спричинюється до вибуху ображеного самолюбства, то це означає, що хвороба дуже поширилась. Керівник відірвався від людей, втратив

вплив на них, втратив авторитет, як би він не чванився і не прикривався минулими заслугами. Немає нічого більш руйнівного для авторитету, ніж незаслужені почесні. Вони призводять до самозаспокоєння і зазнайства, морально розбещують людину. Колектив надовго затягується у низку конфліктів, втрачає впевненість у свої сили, дезорганізується.

Як проблему чванства вирішують в інших, високорозвинених країнах? Журналіст газети “Аргументы и факты” (1989. — №18) звернувся із запитанням до підприємця з Франції М. Фадуля: “Як ви будете свої відносини з підлеглими?” Той відповів: “Головне — ніколи не принижувати людину, не демонструвати, що ти — керівник, а він — підлеглий. Розумна людина це прекрасно розуміє й сама, а інші у нас просто не працюють”.

Аналізуючи процес формування псевдоавторитетів, психолог Є. Вендров назвав кілька причин їх виникнення.

1. Керівник вважає: поки що немає потреби радитися з підлеглими, рахуватися з ними, бо свідомість підлеглих ще не на достатньому рівні.

2. Керівник вважає: підлегли повинні його боятися. Хоча відомо, що такі якості підлеглих, як охайність, виконавська дисципліна, чіткість у роботі, виховуються насамперед не грубістю, не криком і не покаранням, а силою авторитету керівника.

3. Досягти псевдоавторитету легше і мати його зручніше, ніж істинний. Можна менше вимагати від себе, не завантажувати себе уважним вивченням справ і вчинків, аналізом мотивів, що спонукали до їх здійснення. Набагато легше карати, кричати, ніж професійно і правильно організувати виробничий процес.

4. Грубість, чванливість, самодурство можуть бути засобом самозахисту, бо саме нормальні людські стосунки одразу ж з'ясуують його невихованість, некомпетентність, непридатність до управлінської діяльності. Цим пояснюється і хвороблива нетерпимість таких горькерівників до критики.

5. Такі риси характеру, як властолюбство, завищена самооцінка, сприяють появі псевдоавторитету.

6. Спричинює появу псевдоавторитету поведінка вищого керівництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ  
ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента. — М., 1996.
2. *Волков И. Г.* Личность руководителя и стиль управления. — М., 1992.
3. *Дворецкая Г. В., Махнарылов В. П.* Социология труда. — М., 1989.
4. *Донован Х.* Как работать с интеллектуалами // Америка. — 1991. — Авг.
5. *Личное качество / К. Меллер и др.* — М., 1996.
6. *Макаренко А. С.* Коллектив и воспитание личности. — М., 1972.
7. *Сацков Н. Я.* Методы и приемы деятельности менеджера и бизнесмена. — Белая Церковь, 1993.
8. *Хьюсман Р. К., Хэтфилд Дж. Д.* Фактор справедливости. — М., 1992.

МАУП

## КОЛЕКТИВ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

### *§1. Соціально-психологічне поняття спільності й групи.*

#### *Види та класифікація груп*

Ось уже десятиліття проблеми соціальної психології — взаємодія людей у групах, роль колективної праці в різних сферах науки, техніки і виробництва, проблеми групової сумісності — перебувають у центрі уваги дослідників багатьох країн. Донедавна управління виробничими організаціями в нашій державі пов'язувалося лише з економічними та виробничими проблемами й абсолютно не розглядалися соціально-психологічні закономірності, що діють у трудових колективах. Людина в колективі змінюється, змінюються її реакції на навколишній світ, почуття, думки і навіть обличчя; виникає зовсім інше психічне явище, яке може існувати тільки у процесі безпосереднього спілкування. Індивідуальні психологічні процеси можуть видозмінюватися залежно від присутності чи відсутності інших людей, і практика виробництва повністю підтверджує справедливість цього положення. Вивчаючи проблеми психології організації виробництва, психолог із Санкт-Петербурга М. Сенцицький наводить такий приклад. У виробничому об'єднанні “Світлана” на одній з дільниць знизилася продуктивність праці. Працівниці скаржилися на підвищену втому. Психологи виявили надзвичайно низьке задоволення працею. Причиною цього стала ізольованість працівниць одна від одної, відсутність контактів між ними, без чого не може обходитися жодний колектив, особливо жіночий. Діагноз психолога — дефіцит спілкування. Керівник у своїй роботі має справу не тільки з кожним працівником окремо, а переважно з різними групами та колективами, і цим обумовлений ще один аспект предмета психології управління — психологія особистості у групі.

Людина відчуває потребу у спілкуванні із собі подібними і одержує задоволення від такого спілкування. Більшість з нас активно шукає взаємодії з іншими людьми. І в багатьох випадках наші контакти з іншими людьми нетривалі. Однак якщо двоє чи більше людей проводять досить багато часу в безпосередній близькості один від одного, вони поступово починають психологічно усвідомлювати й існування один одного. Час, необхідний для такого усвідомлення, і ступінь усвідомлення дуже сильно залежать від ситуації і характеру взаємозв'язку людей. Усвідомлення, що про них думають і чого від них чекають, примушує людей у певний спосіб змінювати свою поведінку, стверджуючи тим самим існування соціальних взаємин. Коли такий процес відбувається, випадкове об'єднання людей стає групою.

**Група — це дві чи більше осіб, які взаємодіють так, що кожна особа впливає на інших і водночас перебуває під їх впливом.** Кожний з нас належить одночасно до багатьох груп. За виразом білоруського психолога Я. Коломінського, усе життя людини — це безперервне “ходіння по групах”. Ми — члени кількох родинних груп: своєї безпосередньої сім'ї, сімей бабусь і дідусів, двоюрідних сестер і братів, родичів жінки чи чоловіка і т. ін. Більшість людей належить також до кількох груп друзів — коло людей, які досить регулярно бачаться один з одним. Деякі групи, з якими нам випадає взаємодіяти, виявляються недовговічними і їх місія проста. Коли місію виконано, чи коли члени групи втрачають до неї інтерес, група розпадається. Таким чином, від народження до смерті кожна людина є членом різних груп і ні саму людину, ні те, що вона робить чи переживає, не можна зрозуміти, якщо абстрагуватися від групи (від факту такої участі).

За кількістю членів об'єднання людей поділяють на *великі* й *малі*. Їх можна ще назвати дистантними і контактними (залежно від наявності безпосередніх контактів). **Відносно стійка, нечисленна за складом, пов'язана спільними цілями група людей, в якій здійснюється безпосередній контакт між її членами, називається малою групою.** Експериментальне вивчення малих контактних груп бере свій початок із семінару психологів, який відбувся 1946 р. у місті Гарвард (США). Психологи намагалися дослідити механізм взаємодії людей у спільній виробничій діяльності. Усі, хто входять до малої групи, знають один одного особисто, спілкуються між собою у процесі розв'язання виробничих завдань. Людина входить одночасно в кілька малих груп. Кожний член малої групи може спілкуватися з

іншими в міру бажання і потреби. Практично члени групи надають перевагу одним перед іншими. Деякі контакти мають близький характер (на особистісній чи діловій основі). Це первісна група, чи найближче коло спілкування, оформлена у вигляді мікрогрупи — від двох до семи осіб. Її члени залишаються членами малої групи, бо не обриваються ділові відносини.

Мала група є яскравим відбиттям великих спільнот, проблем різних галузей соціальної практики. Характерною особливістю великих груп є відсутність безпосереднього контакту між людьми. Контакт встановлюється за допомогою масових комунікацій. Такі групи об'єднують людей, що знаходяться в різних частинах однієї чи навіть багатьох країн (політичні партії, релігійні об'єднання). Особливістю великих груп є їх структурна складність. Такі об'єднання містять багато організованих і неорганізованих об'єднань. Великі групи представлені державами, націями, партіями, класами, соціальними спільнотами, що різняться за професійними, економічними, статевими, культурними та іншими ознаками. Ці групи впливають на психологію і поведінку особистості опосередковано: через політику, ідеологію, яку вони проводять, через створювану культуру та ін. Безпосереднім провідником ідеології соціальних груп щодо кожної конкретної особистості є мала група. У ній людина проводить більшу частину свого життя. Отже, загальноприйняту тезу про залежність психіки і поведінки особистості від соціального середовища правильно було б висловити як залежність особистості від психології та відносин, що існують у малих групах.

*За способом утворення розрізняють групи умовні та реальні.* Умовна група створюється дослідником за певною, виокремленою ним ознакою. Це може бути вікова, статева, національна, а у психології праці — професійна ознака. Особистість, яка входить в умовну групу, не має ні прямих, ні опосередкованих відносин, і члени цієї групи можуть не тільки ніколи не зустрічатися, а й не знати нічого один про одного. Проте на основі спільної ознаки, за допомогою якої вони об'єдналися у подібну групу, мають спільні соціальні та психологічні характеристики і є об'єктами вивчення соціальної психології. Вивчення великих умовних груп у психології управління дає змогу в результаті виокремлення загальних їх властивостей виробляти науково обґрунтовану стратегію і тактику роботи з ними.

**Реальна група — це група людей, що існує у спільному просторі й часі, члени якої об'єднані реальними взаємовідно-**

**синами та міжособистісними стосунками.** Для соціальної психології реальні групи становлять великий інтерес, оскільки без їх вивчення збіднюється вивчення й умовних груп.

Реальні групи, у свою чергу, поділяють на *офіційні (формальні)* і *неофіційні (неформальні)*. Об'єднання, які створюються суспільством для досягнення, реалізації тих чи інших цілей, мають юридично закріплені права й обов'язки, нормативно визначену структуру і зафіксовані офіційним документом, називаються формальними групами. Для утворення таких груп особливо сприятливим є трудове середовище. Завдяки формальній структурі організації і її завданням одні й ті самі люди збираються разом щодня, іноді протягом багатьох років. Люди, які в інших умовах навряд чи навіть зустрілися б, часто змушені проводити більше часу з колегами, ніж у своїй власній сім'ї. Більше того, характер завдань, які вони розв'язують, у багатьох випадках змушує їх часто спілкуватися і взаємодіяти. Виробничі колективи (формальні групи) досить різноманітні за структурою. Їх різноманітність залежить від характеру виробництва, складності продукції, умов праці. Трудові колективи різняться за віком працівників, за статтю, досвідом роботи, рівнем освіти. Люди, як правило, знають, чому вони стають членами формальних організацій. Або вони бажать досягти цілей організації, або їм потрібні заохочення у вигляді матеріального прибутку, або ними керують мотиви престижу, пов'язані з належністю до цієї організації.

Офіційна (формальна) організація безособова: правами і обов'язками наділяється не якась певна людина, а будь-яка, що займає дане робоче місце чи посаду. При цьому виникають соціальні чекання, тобто від неї чекають певної поведінки щодо реалізації громадських функцій, передбачених узяттю на себе роллю. І від того, наскільки соціальні чекання збігаються з рольовою поведінкою особистості залежить успіх виробничої діяльності, самої особи і всього колективу. Важливо, щоб кожний робітник і службовець у системі формальних відносин чітко знав, що він повинен робити відповідно до посадових інструкцій, за що він відповідає у своїй роботі. Дослідження показують, що в деяких випадках конфлікт між керівником і підлеглими виникає саме через нечітке уявлення як підлеглими, так і керівниками своїх службових обов'язків. Без чіткої регламентації обов'язків і знання їх кожним членом колективу неможливо виховувати почуття відповідальності та дисциплінованості.

Проте окрім виробничих інтересів людина має ще й особисті, духовні потреби: самоосвіта, захоплення спортом, колекціонування. Спільність

інтересів, цілей, потреба у спілкуванні, взаємні симпатії та інші людські відносини є основою, на якій виникають малі неформальні групи. Групи, які створюються на основі єдиної спрямованості психічної мотивації — симпатія, спільність переконань, професійна компетентність, юридично зафіксований статус та ін., — називаються неформальними. Така група не передбачена штатним розписом, посадовими інструкціями; офіційні документи тут не мають сили.

Початок дослідження неформальних груп був покладений відомою серією експериментів, проведених Е. Мейо. У листопаді 1924 р. група дослідників почала проводити експеримент на заводі Хоторна, що належав компанії “Вестер Електрик” у місті Чичеро (США). На першому етапі експерименту було поставлене завдання визначити вплив інтенсивності освітлення на продуктивність праці. Працівників було поділено на групи: контрольну та експериментальну. На здивування дослідників, коли збільшили освітлення для експериментальної групи, підвищилась продуктивність праці обох груп. Те саме відбувалося, коли освітлення було зменшене. Дослідники дійшли висновку, що саме освітлення неістотно впливало на продуктивність праці. Вони зрозуміли, що експеримент не вдався через інші, поки що невідомі фактори. Пов’язане з Хоторнським експериментом велике відкриття Мейо полягало в тому, що соціальні та психологічні фактори впливають на продуктивність праці істотніше, ніж фізичні.

Було з’ясовано найважливіші *причини вступу людей до неформальних груп.*

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

**2. Допомога.** В ідеальному варіанті підлеглі повинні мати можливість без зайвих сумнівів звертатися до свого безпосереднього керівника за порадою чи з метою обговорення власних проблем. Якщо цього не відбувається, то працівник знаходить цю допомогу в неформальних відносинах. Чому люди не звертаються по допомогу до керівника? По-перше, багато підлеглих вважають, що керівник формальної організації буде мати про них погану думку, якщо вони питимуть його, як виконати ту чи іншу роботу.

По-друге, деякі працівники бояться гострої критики у відповідь. Крім того, у кожній організації існує багато неписаних правил, що стосуються дрібних процедурних питань, наприклад: якою тривалою повинна бути перерва на чай, як керівник ставиться до неформальних розмов, жартів, як слід одягатися, щоб заслужити загальне схвалення. Зрозуміло, що працівник добре подумає, перш ніж звернутися по допомогу до керівника і найчастіше звертається до людей, які йому симпатичніші, приємніші, ставляться до нього доброзичливо, із розумінням. Одержання допомоги приносить користь і тому, хто її одержав, і тому, хто її надав. У результаті надання допомоги людина набуває престижу, авторитету і самоствердження, а отримуючий допомогу — необхідне керівництво до дії. Таким чином, потреба у допомозі веде до виникнення неформальної організації.

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

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

**5. Симпатії й антипатії.** Люди часто приєднуються до неформальних груп для того, щоб бути ближче до тих, кому вони симпатизують. Взаємні симпатії цементують неформальну групу, але якщо вони зникають, то група розпадається. Наприклад, бухгалтери та економісти часто працюють у великих кімнатах, де немає перегородок між столами. Ці люди мають багато спільного й відчувають симпатію один до одного частково від того, що виконують подібну роботу. Так, вони

можуть разом обідати, обговорювати свої виробничі та особисті справи під час перерви на чай тощо.

Результати досліджень показують, що люди схильні встановлювати більш тісні відносини з тими, хто перебуває у безпосередній близькості до них, ніж з тими, хто перебуває на відстані кількох метрів. На роботі люди схильні взаємодіяти з тими, хто поряд. Причому тісні особисті контакти між цими людьми зберігаються не тільки на виробництві, а й у неробочий час.

Аналізуючи причини вступу людей до неформальних груп, слід пам'ятати, що неформальна організація є спонтанною реакцією на незадоволені індивідуальні потреби.

Деякі керівники наполягають, що неформальні організації — це результат неефективного управління. Однак, по суті, виникнення неформальних груп, організацій — явище природне і досить поширене. Дуже важливо, аби керівники усвідомлювали, що в кожній формальній організації існує складне переплетіння неформальних груп, які утворилися без втручання керівництва і динамічно взаємодіють з формальними. У процесі виконання групових завдань люди вступають у взаємодію, яка сприяє появі почуттів, позитивних і негативних емоцій стосовно один одного і керівництва. Ці емоції істотно впливають на ефективність формальної організації, продуктивність праці, плинність кадрів, прогули, кількість скарг та інші явища, важливі для діяльності організації.

Неформальні групи, які є структурною одиницею формальної організації, за спрямованістю умовно поділяють на три види: позитивно спрямовані, нейтральні (невизначеного спрямування) і негативно спрямовані. Позитивно спрямовані (відкриті) — неформальні групи. Цілі, прагнення, думки їх членів збігаються із загальноколективними. Відносини між керівниками організації і членами неформального об'єднання не мають конфліктного, антагоністичного характеру. Такі групи лише зміцнюють внутрішню структуру виробничого колективу, позитивно впливають на морально-психологічний клімат у ньому і не потребують регламентації. Вони мають великі потенційні можливості. Так, відданість неформальній групі може перейти у відданість організації. Багато людей відмовляються від більш високооплачуваних посад в інших виробничих об'єднаннях, тому що не бажають поривати соціальні зв'язки, яких вони набули у неформальному об'єднанні. Іноді норми ефективності неформальної організації можуть перевищувати норми формальної організації. Наприклад, почуття колективізму, яке

викликає сильне прагнення до успіху, часто народжується саме в неформальних угрупованнях.

Е. Кузьмін, досліджуючи виробничі бригади, відзначив, що низька продуктивність, високий рівень плинності кадрів спостерігаються саме серед працівників, які не є членами неформальних груп. Тому керівники, які не знаходять способів ефективної взаємодії з неформальними групами, придушують їх, часто втрачають потенційні можливості, не використовують їх потенціалу.

Якщо неформальні групи поведуться непродуктивно, так, що це заважає досягненню формальних цілей, то ми маємо справу з негативно спрямованими (закритими) об'єднаннями. Їх норми, ціннісні орієнтації та установки не збігаються, а іноді й суперечать соціальним і груповим нормам формальної організації, до якої вони входять. Причиною їх виникнення найчастіше є егоїстичне прагнення однієї чи кількох впливових осіб домогтися переваги, поставити свої інтереси вище від інтересів колективу шляхом морально-психологічного впливу. Тут немає психологічної рівності між людьми. Одні (лідери) займають позицію тиску на рівних за статусом на роботі, службі, інші — позицію психологічного підкорення, нездорової залежності. Негативно спрямовані групи ставлять свої вимоги до людей, що потрапляють у сферу їх впливу. Самоствердження тут відбувається на основі “своєї” внутрішньогрупової думки, що йде в розріз з думкою всього колективу. Ці мікрогрупи захищають недисциплінованих працівників, знижують ефективність адміністративного та інших впливів на членів колективу. По неформальних каналах також можуть поширюватися брехливі чутки, які викликають негативне ставлення до керівництва. Тенденція до опору різним новозмінам, що властива деяким закритим групам, може затримувати необхідну модернізацію виробництва. Частково це пояснюється тим, що зміни можуть погрожувати подальшому існуванню неформальної організації. Реорганізація, впровадження нової технології, розширення виробництва і відповідно поява великої групи нових співробітників може привести до розпаду неформальної групи або до скорочення можливостей взаємодії і задоволення соціальних потреб. Керівництво може послабити цей опір, заохочуючи підлеглих брати участь у прийнятті рішень.

Раніше психологи вважали: якщо в колективі виникає закрыта неформальна група, то її слід знищити. Сучасні психологи рекомендують рахуватися і співпрацювати з нею. Заборона неформальної організації не веде до задоволення потреб, які спонукали до її ут-

ворення. Тому цей шлях не веде до розв'язання проблеми. Насамперед слід з'ясувати, хто є лідером у цьому неформальному угрупованні й працювати з ним. Якщо компроміс неможливий, то слід розглянути причини вступу кожного члена до групи, їх незадоволені потреби.

Керуючи трудовими колективами, менеджер повинен усвідомлювати, що в кожній формальній організації, як правило, існують також різної спрямованості неформальні об'єднання. Успіх управлінської діяльності залежить від уміння прорахувати можливий вплив цього угруповання на згуртованість колективу, ефективність його виробничої діяльності та відповідно до цього планувати свою роботу.

Не всі групи, з якими людина стикається через особистісне спілкування і виробничу діяльність, однаково на неї впливають. Визначають формування особистості групи, які є авторитетними, значущими, тобто референтними для неї.

Групи, чії норми, установки і орієнтації не тільки приймаються індивідом до уваги при реалізації соціальної поведінки, а й стають мотивами поведінки особистості, називаються референтними, або еталонними групами, групами членства (від англ. *referent* — повідомляючий, консультант з певних питань).

Кожна людина має свою референтну групу, тобто групу людей, в якій вона формує свої погляди, ідеали, переконання, установки, з якими вона рахується, чією оцінкою дорожить, закони і норми життя якої сприймає як еталони власної поведінки. Референтні групи можуть бути уявними чи реальними. Вони дають певний стандарт, критерій, за допомогою якого індивід може оцінювати себе й інших. Проте найістотніше на людину впливають реальні референтні групи. Вибір серед них відбувається під впливом багатьох факторів. Один із них — переживання емоційного благополуччя. Групи, де особистість переживає емоційне благополуччя, почуття психологічного захисту, найчастіше стають референтними.

Особистість може мати не одну, а кілька референтних груп, і це іноді призводить до появи різних конфліктних ситуацій. Іноді працівник ні з ким не рахується. Це часто свідчить про те, що керівникові не вдалося виявити референтну групу даного працівника, стосовно до якої він веде себе зовсім по-іншому, ніж до управлінців, які не є для нього референтною групою. Конформність відносно до однієї групи може поєднуватися з негативізмом стосовно до інших. Референтна група — це своя група, людина говорить про неї “ми”, а інші члени — “вони”. У референтній групі індивід знаходить для себе зразки для наслідування (цілі, цінності, думки, почуття, судження).

Як референтна група може виступати і одна людина (наприклад, керівник). Нереферентна група — мала група, психологія і поведінка якої чужі або байдужі для особистості.

Будь-яка людська спільнота завжди має ту чи іншу організаційну структуру, що визначає систему об'єктивних відносин, в яку включається людина у процесі групової діяльності. На виробництві, як правило, ці відносини виникають у виробничих організаціях.

“Людський фактор” на виробництві — це не тільки ставлення людини до праці, а й сукупність її відносин з людьми у процесі праці (С. Рубінштейн).

Організаційні структури на виробництві можуть мати різну природу і систематизуються у два види відносин: ділові й особисті.

Ділові відносини утворюють офіційну структуру колективу, тобто структуру, що відбиває службові взаємовідносини у колективі (відносини залежності, підкорення, співробітництва, взаємодопомоги тощо). Офіційна структура колективу — це сукупність техніко-економічних, соціально-політичних та ідеологічних відносин, що виникають між членами трудового колективу як виконавцями певних виробничих функцій. Керівництво на основі штатного розпису і посадових інструкцій розподіляє завдання по горизонталі (підрозділи) та вертикалі (різні рівні управління), встановлює порядок підпорядкування і керівництва. Це офіційні відносини.

Офіційна структура зумовлює можливості й характер стану неофіційної структури. Адже люди створюють колектив не тільки заради економічної ефективності спільної праці, а й заради одержання задоволення різних потреб людського спілкування, зумовлених індивідуальною структурою особистості, що визначається певною спрямованістю (інтереси, ідеали, цілі, переконання, світогляд та ін.), власним типом темпераменту, індивідуальним характером і здібностями, різним рівнем розвитку емоцій та почуттів.

Очевидно, що існування особистих взаємин у групі — явище закономірне, і важливо не саме їх існування, а характер взаємозв'язку з відносинами діловими, офіційними. Особисті взаємини супроводжують увесь процес взаємодії посадових осіб, підвищуючи в одних випадках ефективність роботи апарату управління і знижуючи в інших продуктивність та якість спільної праці. Так, відсутність прагнення до спільної роботи, небажання працювати разом руйнує ділові відносини, формальну організацію групи. Згадаємо слова психолога В. Мясищева, що саме порушені неофіційні відносини — причина неврозів у людей. Що більше офіційні відносини наповнюються товариськими

неформальними, то згуртованіший колектив і більших успіхів він зможе досягти.

Проте порушення і невпорядкованість виробничо-службових відносин може призвести до порушення особистих взаємин. Без упорядкованих службових відносин працівників важко розраховувати на психологічний контакт між ними, на створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Як бачимо, між діловими й особистими взаємовідносинами існує діалектичний зв'язок. Але провідна роль повинна належати офіційній структурі. Це знайшло вираження в народній мудрості: “Дружба — дружбою, а служба — службою”. “Потепління” чи “похолодання” особистих взаємин природне, і кожний працівник має на це моральне право, проте не завдаючи шкоди роботі. І це насамперед стосується керівника. Менеджер повинен встановлювати такі формальні та неформальні відносини, які найкраще відповідають цілям організації.

У колективі можуть виникати і диз'юнктивні (роз'єднуючі) взаємини, коли успіх однієї людини призводить до невдачі іншої. У таких випадках людина сприймається як об'єкт, що породжує негативні почуття різної інтенсивності, починаючи від незначної незручності й закінчуючи блокадою всієї життєдіяльності людини. Зростання відчаю спонукає до підвищення агресивності. Людина засмучується, якщо об'єкт зненависті здоровий і процвітає, відчуває злість і відразу в його присутності. Вона радіє, коли іншого переслідують невдачі, і відчуває роздратування, неспокій, коли хтось інший досягає успіху. Оскільки ці імпульси, як правило, засуджуються, вони часто стримуються. Їх можна виявити в експресивних рухах, у посмішці, яка швидко промайнула, коли людина побачила, що об'єкт її зненависті спіткнувся, у мімічному виразі відрази, коли той досягає успіху, чи у байдужому знизованні плечима, коли у колеги невдача.

## *§2. Групова диференціація. Статус, соціальні ролі, групові норми і цінності*

На основі взаємовідносин і взаємовпливів членів групи визначається групова диференціація, тобто кожний член групи визначає статус, що відрізняє його положення від положення інших.

**Соціально-психологічний статус** (від лат. *status* — положення, стан) — це положення суб'єкта в малій групі, структурі її відносин, яке

визначає його права, обов'язки і привілеї. Складаючи конкретне уявлення про людину, ми насамперед визначаємо її соціальний статус.

В історії суспільства був час, коли статус приписувався людині. Так, дворянин тільки народжувався, а його вже записували офіцером царської армії. Статус тієї чи іншої особи у трудовому колективі може визначатися багатьма факторами: місцем у посадовій ієрархії, посадою, розташуванням кабінету, освітою, соціальними талантами, інформованістю і накопиченим досвідом. Ці фактори можуть сприяти як підвищенню, так і зниженню статусу залежно від ціннісних орієнтацій групи.

*Статус* — це ступінь авторитетності особистості. Дослідження показали, що члени групи, які мають досить високий статус, здатні істотно впливати на рішення групи. Однак це не завжди веде до підвищення ефективності. Адже людина, яка пропрацювала на компанію короткий час, може мати більш цінні ідеї і кращий досвід відносно до певної справи, ніж людина з високим статусом, набутим у результаті багаторічної роботи в цій організації. Щоб приймати ефективні рішення, слід урахувувати всю інформацію, об'єктивно оцінювати всі ідеї.

Сприймаючи й оцінюючи статус конкретної особистості, керівник повинен урахувувати якомога більше професійно значущих якостей підлеглого. У протилежному випадку можуть виникати непорозуміння у взаємовідносинах і навіть гострі конфліктні ситуації. Наприклад, керівник сприймає статус підлеглого тільки за його виробничими успіхами. А самооцінка підлеглого пов'язана насамперед з його організаційною діяльністю. Керівник же не зважає на його домагання у цій сфері. При таких розбіжностях у взаємних соціальних чеканнях успішна взаємодія стає неможливою. Статус особистості відбивається у системі ролей, які вона виконує.

**Соціальна роль — це певний спосіб поведінки людей відповідно до їхнього статусу, позиції в суспільстві та системі міжособистісних взаємин.** Соціальні ролі виявляються в тому, як людина діє, користується своїми правами і виконує обов'язки; яка вона в родині, який працівник, який товариш, який керівник.

Існують дві основні спрямованості ролей для створення групи, що працюватиме нормально. Перша — суто офіційна, цільова роль, що зумовлюється посадою, яку обіймає працівник у виробничому колективі. Офіційна соціальна роль працівника визначається посадовими інструк-

ціями, які розподіляються так, щоб дати можливість групувати людей для виконання колективних завдань. І відповідно до офіційної ролі виникають соціальні сподівання, тобто від працівника чекають певної поведінки у здійсненні суспільних та виробничих функцій, передбачених узяттю на себе роллю. Від того, наскільки рольова поведінка збігається з еталоном, залежать неофіційне ділове положення і авторитет працівника.

Друга роль — “роль у групі”. Вона не так помітна порівняно з офіційною, але істотно впливає на активізацію життя і діяльність групи. У групі спостерігається розподіл “групових ролей”, які дуже важливо знати для успіху групової діяльності. Американський дослідник М. Белбін виокремив кілька ролей, які можуть грати члени колективу. Кожна роль специфічна й зумовлена потребами управління.

*“Голова”* — його цікавлять цілі і завдання організації. Займає головуюче положення в колективі: слухає, узагальнює, формулює висновки, розподіляє обов’язки у групі; схильний до довіри, вільний від почуттів ревнощів, заздрощів. Він — соціальний лідер.

*“Оформлювач рішень”* — лідер у роботі. Повний енергії, прагне випереджати інших. Його наполегливість завжди спрямована на досягнення цілей колективу. Він різкий, колючий, хворобливо сприймає критику, буває прискіпливим. Але присутність цієї людини в колективі приносить користь: він змушує рухатися вперед, намагається реалізувати прийняті рішення.

*“Порадник”* — спокійний, врівноважений, максимально об’єктивний, схильний до безпристрасного, зваженого аналізу стану справ, не схильний до емоційних поривів. Повільний у прийнятті рішень, не любить, коли його підганяють, оберігає колектив від нереальних планів. Заслугує на довіру, але йому не вистачає людського тепла, веселості.

*“Новатор”* — поставляє групі нові, оригінальні ідеї, нові методи роботи. Має високий коефіцієнт інтелектуальності. Гарячий, захопливий, нестриманий. З приводу його пропозицій не слід вживати таких висловів: “А хто цим буде займатися?”, “Не розумію, чого ви домагаєтесь?”, “Занадто ризиковано”, “Ви досить молодий”. Слід шукати раціональне зерно в його пропозиціях.

*“Практик-організатор”* — характеризується пристрастю до реалізації поставлених завдань. Має сильний характер, внутрішньо дисциплінований, схильний до порядку. Любить складати графіки, схеми, плани. Іноді йому не вистачає гнучкості.

*“Розвідник ресурсів”* — активний, динамічний, легко спілкується, добре відчуває емоційну спрямованість ділового партнера. Виходить за межі групи, має безліч контактів, приносить нові ідеї, свіжу інформацію, рідко знаходиться на місці. Він охороняє групу від загинання і втрати зв’язку із зовнішнім світом. Недолік — деяка імпульсивність і висока емоційність робітника.

*“Душа групи”* — чуйний, завжди обізнаний з потребами і турботами колег, їх особистими справами. Він найактивніше від усіх здійснює внутрішні комунікації. Вміє і любить слухати, вміє зняти емоційне напруження, не любить особистого ворогування і недоброзичливості.

*“Доводчик”* — не знаходить душевного спокою доти, поки не переконається, що справу виконано, ніщо не забуто. Сильний характер, схильний до самоконтролю. Любить моралізувати, апелюючи до почуття обов’язку, патріотизму, честі колективу. Він метушливий, вразливий, занадто уважний до деталей.

Очевидно, що не в кожную групу обов’язково повинні входити всі перелічені персонажі. Можливо, і навіть бажано, щоб особи виконували кілька соціальних ролей. Неможливо знайти одну особу, тобто ідеального керівника, який би замінив увесь рольовий ансамбль. Тому важливо вивчити всі сильні й слабкі сторони кожного співробітника і визначити йому місце, де він найкраще реалізуватиметься.

У соціальній психології роль особистості розглядається з різних боків: по-перше, роль слід зрозуміти; по-друге, роль слід прийняти; по-третє, роль слід виконати; по-четверте, наші чекання ролей інших людей мають різноплановий характер. Тому ми повинні знати не тільки свої ролі, які розуміємо, приймаємо й виконуємо, а й орієнтуватися в усіх інших ролях. Інакше нам важко нормально взаємодіяти з іншими. Іноді ми довіряємо ролі людям, не підготовленим до їх розуміння, прийняття і виконання. Доручаючи підлеглим виконання певних соціальних ролей, керівник повинен прогнозувати їх вплив на формування особистості.

### *§3. Лідерство у групах і колективах. Типологія лідерства*

Характеризуючи динамічні процеси у малих групах, потрібно з’ясувати, як група організується, хто бере на себе функції управління.

Група, як правило, не буває паритетною (від лат. *paritatus* — рівність, однакове положення), тобто побудованою на рівноправних особистісних відносинах її членів, без елементів керівництва і підпорядкування. Проблема лідерства і керівництва є однією з актуальних у соціальній психології. Актуальність вивчення лідерства як соціально-психологічного явища визначається насамперед тим, що воно є одним з найбільш значущих факторів групової інтеграції, що сприяє досягненню групових цілей з найбільшим ефектом.

Проблема лідерства була поставлена і розроблялася у вітчизняній психології ще у 20–30-х роках (у дослідженнях Е. Аркіна, А. Залужного). Під лідерством розуміють один з процесів організації й управління малою соціальною групою, що сприяє досягненню групових цілей в оптимальні строки і з найбільшим ефектом.

Останнім часом інтерес до проблеми лідерства різко підвищився. Це пов'язано з дослідженням малих груп і дає змогу побачити роль лідерів в управлінні контактними групами.

У соціальній психології давно поставало питання про природу явища лідерства і причини його виникнення. Існують три основних теоретичних підходи в розумінні походження лідерства.

**“Теорія рис”** (її іноді називають харизматичною, від грецьк. *charisma* — благодать, яка зійшла на людину) виходить з німецької психології кінця XIX — початку XX ст. і концентрує увагу на природжених якостях лідера. За цією теорією лідером не може бути будь-яка людина, а лише та, яка має певну сукупність психологічних якостей.

В американській соціальній психології ці риси фіксувалися особливо ретельно, вони мали стати основою побудови системи тестів для відбору осіб, які можуть бути лідером. Уперше таку спробу зробив у 30-ті роки американський вчений Е. Богардіус. К. Берд у 1940 р. склав список із 79 рис, що згадувалися різними дослідниками як “лідерські”. Серед них було названо ініціативність, почуття гумору, контактність, ентузіазм, упевненість, красномовність, дружелюбність та ін. У 1948 р. Р. Стогділ (університет штату Огайо) детально й докладно дослідив характерні якості лідерів. Такі списки почали складати інші дослідники, і з'ясувалося, що результати їх досліджень абсолютно не відповідають один одному, з названих рис 65 % зустрічаються лише раз, і лише 5 % рис було названо чотири рази (дослідження Е. Дженнінх). Після публікації цих результатів теорія рис була спростована. Очевидно, лідерство має більш складну природу. “Теорія рис” не дає відповіді на питання щодо походження самого феномена лідерства.

На зміну “теорії рис” прийшла **ситуаційна теорія лідерства**. Згідно з цією теорією стверджується, що в основному лідерство — це продукт ситуації. Лідер висовується на відповідну роль в умовах не тільки специфічної, а й завжди достатньо значущої для життєздатності групи ситуації. Ситуація потребує від членів групи прояву певної якості, і люди, які переважають інших у цій якості, стають лідерами. Головну роль у висуненні лідера відіграє група, саме вона чекає прояву потрібної риси від даної людини. Американський психолог Хартлі запропонував пояснення, чому саме конкретна ситуація спричиняє появу лідера.

По-перше, вважає Хартлі, якщо хтось став лідером в одній ситуації, то не виключено, що він стане лідером і в іншій ситуації. По-друге, через стереотипність мислення люди розглядають ситуаційних лідерів як лідерів взагалі. По-третє, ставши лідером в одній ситуації, людина набуває авторитету, і цей авторитет працює на людину і в інших ситуаціях.

Недоліків у цій теорії більш ніж достатньо. Але вона досить популярна. Саме на її основі проведено багато експериментальних досліджень, які доводять, що лідерство залежить не стільки від властивостей особистості, скільки від її місця і позиції у структурі внутрішньогрупових відносин.

Компромісний варіант представлений **синтетичною теорією лідерства**.

Згідно з цією теорією лідер розглядається як функція групи, і вивчати його слід насамперед з точки зору цілей і завдань групи, не забуваючи при цьому про структуру особистості лідерів. Лідерство досліджується як процес міжособистісних відносин у групі, а лідер — як суб'єкт керівництва цим процесом.

Специфіка лідерства як функції ситуації і ролі полягає в тому, що цю роль лідерові не дають, а він “бере” її сам. Лідер — той, хто в певній ситуації бере на себе більшу ніж інші відповідальність за виконання групових завдань. Феномен лідерства в малих групах розглядається в контексті спільної групової діяльності, тобто в основу покладаються не просто “ситуації”, а конкретні завдання групової діяльності, в яких певні члени групи можуть продемонструвати свою здібність організувати групу до розв'язання певних завдань. Відмінність лідера від інших членів групи виявляється не в наявності у нього особливих рис, а в наявності більш високого рівня впливу. Він поступово виокремлюється з групи в ситуаціях, коли група потребує

організаційних спільних дій, координації внутрішньогрупових відносин, розв'язання внутрішніх та зовнішніх конфліктів. Отже, лідер — це такий член малої групи, становлення якого відбувається в результаті взаємодії членів групи для її організації при розв'язанні конкретного завдання.

Міра впливу на групу також не є величиною постійною: за одних певних обставин можливості лідера можуть зростати, а за інших, навпаки, знижуватися. Це зумовлюється багатьма факторами, у тому числі й тим, як довго існує група.

**Теорія лідерства як функції групи.** Феноменом лідерства є результат внутрішньогрупового розвитку, усі члени групи тою чи іншою мірою — члени цього процесу, а лідер — член групи з найвищим статусом, який найпошлідовніше дотримується норм і цінностей групи.

Вирішуючи проблему управління групою, важливо виокремити поняття “лідер” і “керівник”. Поняття лідерства належить до характеристики психологічних відносин, що виникають у групі “по вертикалі”, тобто з точки зору відносин домінування і підкорення. Поняття керівництва належить до організації всієї діяльності групи, до процесу керівництва нею.

Лідер — це особистість, за якою всі інші члени групи визнають право брати на себе найвідповідальніші рішення, що торкаються їх інтересів і характеру діяльності всієї групи. Це найбільш референтна особа у групі.

Іноді поняття “лідер” ототожнюють з поняттям “авторитет”, що не зовсім правильно: звичайно лідер є авторитетом для групи, але не кожний авторитет обов'язково означає лідерські можливості його носія. Лідер повинен організувати розв'язання якогось групового завдання, авторитет такої функції не виконує, він може бути прикладом, ідеалом, але зовсім не брати на себе розв'язання завдання.

Найбільш чітко відмінності між поняттями “лідер” і “керівник” окреслив Б. Паригін:

- лідер в основному покликаний регулювати міжособистісні стосунки у групі, які мають неформальний характер, у той час як керівник є носієм функцій і засобом регулювання офіційних відносин у межах соціальної організації шляхом соціального контролю і влади, на основі адміністративно-правових повноважень і норм життя;

- лідерство — це групове явище, лідер не може бути без групи.

Отже, лідерство можна констатувати тільки в умовах мікросередовища,

якою і є мала група, керівництво ж є елементом макросередовища, тобто воно пов'язане із системою суспільних відносин;

- керівник будь-якої реальної групи або обирається, або призначається, тобто цей процес є цілеспрямованим і здійснюється під контролем різних соціальних елементів. Лідерство ж виникає стихійно, неформально і займає ключові позиції з відкритої чи прихованої згоди групи;

- явище лідерства менш стабільне. Поява та існування лідера великою мірою залежить від настрою групи. По суті, становлення лідера відбувається у процесі розв'язання суперечностей між мірою домагань лідера і мірою готовності інших членів групи прийняти його ведучу роль, бути керованими. З'ясувати справжні можливості лідера — означає з'ясувати, як сприймають лідера інші члени групи;

- керівник формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень і, як правило, діє в їх межах у конкретній функціональній сфері. Ці повноваження він отримує разом із посадою. Неформальний лідер у своїх діях робить ставку на людей, на їхні взаємини. Опора неформального лідера — визнання його авторитету групою, члени якої з власної ініціативи прислухаються до нього;

- процес прийняття рішень керівником більш складний, опосередкований багатьма обставинами, часто поза межами групи. Лідер приймає безпосередні рішення, що стосуються тільки групової діяльності;

- керівник — особа, на яку офіційно покладено функції управління колективом і організації його діяльності. Він несе відповідальність перед законом за стан справ у групі, за результати її діяльності. Лідер такої відповідальності не несе. Лідерство визначається як процес внутрішньої соціально-психологічної організації і самоуправління взаєминами і діяльністю членів групи за рахунок їх індивідуальної ініціативи. Особистість бере на себе набагато більшу міру відповідальності, ніж того потребує формальне збереження службових і загальноприйнятих норм.

Як бачимо, було б помилкою ототожнювати лідерство і керівництво. Але було б помилкою і протиставляти їх. У психологічній літературі відзначається, що керівник, будучи тісно пов'язаний з офіційно організованою групою, може впоратися з її керівництвом тільки тоді, коли члени групи сприйматимуть його як лідера. Ефективність групової діяльності і згуртованість колективу набагато підвищуються, коли

керівник і лідер збігаються в одній особі, тобто коли лідер є офіційно зареєстрованою посадовою особою.

Якщо ж такого збігу немає, то загальний психологічний стан офіційної групи в цілому визначатиметься відносинами між офіційним і неофіційним лідерами. Якщо всі міжособистісні взаємини у кінцевому підсумку підпорядковані загальній меті, наявність неформальних лідерів може не тільки не заважати, а й допомагати колективу.

Проте лідер і керівник можуть перебувати на різних позиціях (наприклад, неформальний лідер може займати порівняно невисокий ступінь у посадовій ієрархії) і не завжди в дружніх або нейтральних стосунках. Якщо офіційний керівник прагнуче до конфронтації з неформальним лідером, то нічого, крім шкоди, це не принесе. Така тактика, як правило, закінчується провалом керівника, будь-які напади на лідера лише зміцнюють його позицію в колективі і згуртовують колектив саме навколо лідера, протиставляючи його керівникові. Колектив розпадається на окремі неофіційні групи.

Розглянемо це на прикладі взаємовідносин керівника зі своїми безпосередніми заступниками. Складність цього питання полягає в тому, що іноді заступник розглядається колективом як керівник у перспективі. І заступник, і колектив чекають цього моменту, внутрішньо готуються до нього. Коли ж керівник приходить у колектив зі сторони (що трапляється досить часто), то заступник і колектив мимоволі стають незадоволеними у своїх чеканнях. У цьому разі можна порадити керівнику будувати свої відносини із заступником як одним з неформальних лідерів, повністю підтримуючи і не зменшуючи його авторитету, підкреслюючи його досвід і компетентність у вирішенні питань. Разом з тим тут також необхідно розумно розподіляти і делегувати повноваження. А саме: керівник залишає за собою, як правило, вирішення перспективних і найзагальніших питань, делегуючи заступнику вирішення часткових функцій управління, певних внутрішніх проблем. Не слід боятися підвищення авторитету заступника. Сильний професіонал, авторитетний керівник повинен мати досвідчених, авторитетних заступників, що є однією з важливих умов підтримання і підвищення власного авторитету керівника.

Таким чином, керівникові на новій посаді не слід одразу ламати вже встановлені традиції колективу. Будь-які нововведення повинні починатися саме з лідера, бо лідер — єдина фігура в колективі, яка має право відступати від встановлених групових норм.

У колективі може бути кілька лідерів. Сучасна модель типології лідерства, що використовується у вітчизняній психології, будується на трьох різних основах: зміст, стиль, характер діяльності лідера. Цю модель запропонував відомий психолог Л. Уманський.

**За змістом** розрізняють такі типи:

- *лідер-організатор*, який вміє швидко і чітко розподіляти виробничі завдання, оперативно приймати рішення, здійснювати контроль за їх виконанням;
- *лідер-ініціатор*, який може висувати пропозиції, ініціативи, вести за собою особистим прикладом, пропонувати програму поведінки;
- *лідер* — *генератор емоційного настрою*, який підтримує “мажорний” настрій у групі, заражає і заряджає членів колективу своєю енергією, бадьорим настроєм.

Можна назвати також *лідера-натхненника, умільця, ерудита, виконавця* та ін.

**За стилем керівництва** лідери бувають *авторитарні, демократичні* й такі, що об’єднують перших два типи.

**За характером діяльності** розрізняються такі типи залежно від широти меж, в яких виявляється лідерство: *універсальний* (виявляє лідерські якості в основних видах діяльності групи) та *функціональний* (виявляє лідерські якості лише в одному виді діяльності); *стійкий* (постійно виявляє лідерські якості) та *ситуаційний* (виявляє лідерські якості тільки в певній ситуації).

У практичній діяльності рідко зустрічаються ці типи лідерів у чистому вигляді. Встановлено, що у групах більш високого розвитку лідерів кількісно більше і вони різноманітніші за якістю. Ідеальним можна вважати стан, коли практично кожний член групи, виконуючи певну соціальну функцію, є лідером у тому чи іншому виді діяльності.

Лідерів малих груп треба знати: вивчати їх захоплення, інтереси, потреби, здібності. Часто легше самого лідера завоювати, ніж відштовхнути від нього 10–15 підлеглих, для яких він авторитет і які перебувають під його впливом.

Мистецтво керівника виявляється в умінні координувати роботу лідерів, спираючись на їхню владу і авторитет, зробити їх своїми помічниками, вміло використовуючи і спрямовуючи в потрібне русло міжособистісні взаємини і зв’язки. Для керівника зовсім не приливо орієнтуватися на лідера, в явній формі демонструвати повагу до нього, до його позицій і можливостей. Подібна поведінка лише

зміцнить авторитет офіційного керівника і підвищить рівень згуртованості групи.

Різноманітність ситуацій, в яких виявляється потреба висувати лідера, ставить перед дослідниками питання про необхідність подальшого диференціювання зазначених типів лідерів.

#### *§4. Проблема розвитку і динаміка групи.*

##### *Критерій стабільності трудового колективу*

Важливою основою класифікації груп є ступінь, або рівень, їх розвитку. Рівень групового розвитку — це характеристика сформованості міжособистісних взаємин. У західній психології параметрами сформованості групи є термін її існування, кількість комунікацій (контактів за певний час) та ін.

Вітчизняна психологія основою для виявлення рівня розвитку вважає діяльність групи, її цілі, цінності, від яких залежить характер міжособистісних взаємин. Саме на цій основі будується психологічна типологія груп, що різняться за рівнем розвитку.

Кожна соціальна група має свою історію: зароджується, проходить певні етапи розвитку, досягає найвищого рівня і може припинити існування. Залежно від значущості групової діяльності, її змісту, цілей і мотивів, від характеру міжособистісних взаємин можна визначити певну ієрархію контактних груп, яка передбачає поступове ускладнення і зміну взаємовідносин.

**Дифузна група** (конгломерат — випадкова, незгуртована спільнота). Міжособистісні взаємини існують, але не опосередковані змістом групової діяльності, її цілями, значущістю, цінностями. Спільна діяльність часто відсутня. Наприклад, випадкове зібрання людей у черзі, в автобусі, хворих у палаті, новоутворена бригада — усе це дифузні групи. Тут немає ні керівника, ні спільної мети, отже, і організації. Поступово починається групова диференціація: стихійне виокремлення лідерів, утворення діад, триад. Відбувається процес усвідомлення цілей і завдань спільної діяльності, належності до однієї соціальної спільноти. Це вже наступний рівень групового розвитку.

**Асоціація.** Належність до однієї соціальної спільноти починає усвідомлюватися членами групи як критерій надійності їх подальшої взаємодії. Наприклад, на курсах підвищення кваліфікації голови

колгоспів з одного району, області намагаються потрапити до однієї групи (спільні районні, обласні керівники, багато спільних знайомих, спільних проблем). У цій ситуації індивіди можуть стати емоційно близькими один одному, бо вони є членами одного вторинного колективу. Асоціація — це об'єднання, в якому є змістовні контакти, взаємозалежність, ділові й особистісні контакти, керівники, групові справи, розподіл соціальних ролей.

В асоціації міжособистісні взаємини опосередковані особисто значущим для кожного змістом групової діяльності.

Особливе місце серед різних груп посідає **корпорація**, що утворює певне відхилення від нормального групового розвитку. Корпорація (від лат. *corporatio* — об'єднання, союз) — це замкнуте об'єднання людей, для якого характерна ізолюваність. Кожен реалізує власні задуми, тотожні задумам інших. Корпорація — це група, в якій міжособистісні взаємини опосередковані особисто значущим, але асоціальним (іноді антисоціальним) за установками змістом групової діяльності. Прикладом можуть бути кооперативні товариства, які постачають неякісну продукцію на ринок України, не турбуючись про споживачів, дбаючи лише про власний прибуток. Корпорацією можна назвати групу злочинців, для якої характерні стійкі спільні цілі, прагнення до їх досягнення. Але ці цілі відбивають потреби й інтереси лише членів даного угруповання, формуються на основі приватних інтересів.

Вищою формою розвитку спільності людей є **колектив** (від лат. *collectivus, collegere* — збирати разом). Колектив — це група людей, яка характеризується організованістю і психологічною згуртованістю при досягненні спільних цілей діяльності, зумовлених суспільно корисними мотивами.

Суспільно корисна діяльність — одна з необхідних умов створення, розвитку і становлення колективу. Колектив — це група людей, якому властиві ознаки групи. Тому можна вважати, що будь-який колектив — це група, але не кожна група — колектив. Колективи різняться за змістом, розміром, структурою. Колектив незмінно має ті ознаки, які складають суть соціальної спільноти людей.

У кожного члена колективу виникає своєрідне почуття колективізму. Виявляючись у спільних справах, почуття колективізму поступово закріплюється, робиться стійким. На його основі формується аналогічна риса особистості. Колективізм як переживання і як

властивість особистості передбачає вміння підкорятися спільним рішенням, піклуватися про честь колективу, про його успіх.

Колектив має позитивне значення для суспільства. У корпорації напрям взаємовідносин індивідуалістичний, і будується він на основі страху перед покаранням, підозрливості, недовіри. У колективі взаємна довіра, чесність, порядність, взаємоповага, особисті інтереси не суперечать колективним.

Тривалий час державною доктриною нашої країни був пріоритет колективу над особистістю. Часто колектив використовувався як засіб розправи над особистістю. Панувало підкорення інтересів особистості інтересам колективу замість їх гармонії. Це призводило до формування конформізму, страху перед більшістю, позиції “куди всі, туди і я”.

Світова цивілізація висуває якісно нове розуміння колективності. *Виробничий колектив* — це середовище, де проходить більша частина життя людини. Він повинен давати людині можливість для самореалізації, самовизначення, самоствердження, бути засобом емоційного захисту, задовольняти вищі потреби (прагнення, самоактуалізація) та ін.

Проте не слід впадати у крайнощі, коли інтереси працівника завжди домінують над інтересами колективу. Адже людині слід іноді перемагати себе, підкоряючи власні інтереси і домагання колективним. І не обов’язково це робити лише в екстремальних ситуаціях. Живучи в суспільстві, колективі, неможливо бути повністю вільним від них.

Завдання управлінця, менеджера — створити умови для нормальних гармонійних взаємовідносин працівника і колективу. Груп, які б відповідали всім вимогам колективу, мало. Більшість реально існуючих малих груп займають проміжне положення між слаборозвиненою групою і високорозвиненим колективом. На шляху до колективу група проходить ряд етапів, і динаміка цього процесу має індивідуальний характер.

**Важливою умовою успішної діяльності виробничого колективу є його стабільність.** Стабільність колективу — не обов’язково постійність складу. Це насамперед оптимальна модель його структури.

Визначаючи її, психологи розрізняють низку спільних вимог, що забезпечують стабільність.

У колективі доцільно мати спеціалістів різних рівнів професійної майстерності. З одного боку, працівникам-початківцям корисно бачити свою професійну перспективу, що позитивно впливає на формування високого рівня домагань їх особистості при досягненні вер-

шин професійної майстерності. З іншого боку, висококваліфікованим робітникам імпонує повага до них з боку молодих, те, що їх цінують, до них звертаються по допомогу. Це сприяє підвищенню задоволеності обох сторін. Швидше відбувається процес адаптації молодих працівників.

Оптимальна модель колективу передбачає також відмінність у віці, життєвому досвіді. З одного боку, старші за віком працівники “заражаються” від молоді ентузіазмом, ніби молодшають. Великий запас енергії, ініціатив та творчих пошуків молодих працівників зменшує прояви консерватизму з боку ветеранів трудового колективу. Молодь енергійно виступає проти застарілих звичок і норм, стимулює почуття нового. З іншого боку, молодь привчається до більшої стриманості в поведінці, дисциплінованості, організованості. Найкращий варіант передбачає наявність у колективі різновікових груп. При цьому активізується обмін життєвим досвідом, покращуються міжособистісні зв’язки. У таких колективах більш дієвою є й колективна думка, великого виховного ефекту набувають особистий приклад і традиції, краще поставлена взаємодопомога.

Корисно, коли в колективі працюють чоловіки й жінки. Іншими словами, стабільнішими є різностатеві колективи. Оскільки при цьому створюються умови для збагачення емоційно-почуттєвого стану колективу, різноманітнішими є захоплення та інтереси, підвищується дієвість громадської думки. Наприклад, чоловіки ніяково почуваються, коли громадська оцінка їхніх вчинків дається у колективі, де є жінки. Мішані колективи найбільш згуртовані. Присутність жінок пом’якшує атмосферу у чоловічому колективі, вносить додаткові стимули. Включення чоловіків у жіночі колективи також дає позитивний ефект. У мішаних колективах при значному переважанні чоловіків взаємовідносини оцінюються членами колективу більш позитивно, ніж при домінуванні жінок. У жіночих колективах наявні взаємовідносини оцінюються більш негативно, ніж у чоловічих.

Необхідно регулювати кількість працівників з різними мотивами трудової діяльності. Наприклад, якщо в колективі об’єднати працівників, які мають виключний мотив — матеріальне заохочення, то це викличе егоцентричні настрої. Якщо в колективі спостерігаються такі негативні тенденції, то треба переглянути його склад і ввести нових працівників, у яких домінують інші мотиви трудової активності. Результати соціологічних досліджень, проведених у трудових колективах Києва, свідчать, що раціоналізатори, активні

працівники, з домінуючою діловою спрямованістю, становлять у середньому 25 %. Друга група — середняки. Це люди, які працюють “від” і “до”. Вони не виявляють особливої активності, творчої ініціативи, самостійності. Мають здібності, можуть ефективно працювати, але не хочуть. У структурі трудового колективу вони становлять 55 %. Третя група — працівники з негативними характеристиками. Їх 20–25 %. Це люди, які порушують норми трудового законодавства, соціально запущені, цинічні. Соціологи зазначають, що ці цифри досить стійкі впродовж останніх десяти років. Менеджер з персоналу повинен вивчати мотиви трудової діяльності працівників і враховувати їх в управлінській діяльності.

Бажано мати в колективі кілька критично налаштованих людей, які висловлюються з приводу недоліків незважаючи ні на кого і ні на що. Звичайно, якщо ці виступи продиктовані виключно діловими мотивами, турботою про стан справ. Наявність такої категорії працівників забезпечує керівникові потік об’єктивної зворотної інформації, що необхідно для забезпечення ефективного управлінського спілкування. Разом з тим у колективі повинні бути і поступливі люди, не схильні кожного разу через дрібниці до крайнощів загострювати проблеми, що постають, здатні загасити непомірну конфліктність своїх темпераментних співробітників.

Велику користь приносять люди, які наділені почуттям гумору, вміють викликати заражаючий сміх, розрядити напружену психологічну ситуацію вдалим жартом.

Необхідно мати в колективі й ентузіастів — громадських діячів. Це “соціальний клей”, який утримує людей у колективі, якщо навіть умови і зміст праці гірші, ніж у інших колективах.

На систему особистих взаємин і на стан морально-психологічного настрою у групі впливає її кількісний склад, адже трудові групи різняться за розміром. Теоретики управління багато часу працювали над визначенням ідеального розміру групи. На думку Р. Девіса (США), ідеальна група повинна складатися з трьох–дев’яти осіб. Якщо група мала (дві-три особи), то її члени занепокоєні, що їх персональна відповідальність за прийняті рішення надто очевидна. Якщо група велика, то її члени можуть мати проблеми, невпевненість у висловлюванні своєї думки перед іншими. Ускладнюється спілкування між членами групи, посилюється тенденція до неформального поділу груп на підгрупи, що може призвести до появи неузгоджених, негативно спрямованих угруповань.

Визначаючи оптимальний розмір виробничого колективу, вітчизняні психологи вважають, що там, де взаємодія у групі безперервна, достатньо

складна і відповідальна, оптимальною є кількість п'ять-шість осіб. Проте у невеликих колективах (три—п'ять осіб) помітно падає значення колективної думки, звужується коло вибору партнерів за міжособистісними стосунками, важко забезпечити участь працівників в управлінні, немає можливості суміщувати професії.

При спільних діях меншої складності, які виконуються під єдиним керівництвом (студентська група, виробнича бригада), оптимальною є кількість 12—20 осіб. Велика група розширює можливості для спілкування, збільшує інформаційний фактор взаємодії, створює умови для різноманітних форм громадського життя. Разом з тим у великих бригадах (понад 50 осіб) ускладнюються зв'язки всередині групи, важче здійснювати процес управління, контроль, знижуються резерви виховного впливу колективу, складніше відбувається процес його згуртованості.

Оптимальна модель виробничого колективу передбачає поєднання людей з урахуванням їх сумісності.

Про сумісність, а точніше, про несумісність уперше заговорили в медицині, коли вивчали процес переливання крові від донора. Було встановлено, що схожі групи крові (1-1, 2-2) — сумісні, несхожі — найчастіше несумісні. У психології аналогія — сумісність індивідів. При їх сумісності спільна діяльність приносить взаємну користь, взаємне доповнення, полегшує існування індивідів, один індивід істотно полегшує своє існування за рахунок іншого, і останньому це не заважає.

Який же зв'язок сумісності — несумісності в біології, медицині та психології? Несумісність викликає у крайньому своєму прояві ускладнення, хворобу, тобто порушує життєдіяльність. Проте в одному випадку страждає організм, а в іншому — психіка людини. Особливість психологічної сумісності полягає в тому, що контакт між людьми опосередкований їхніми діями і вчинками, думками і оцінками. “Сумісність”, “гармонізація”, “узгодженість” — поняття, які описують одне й те саме явище — оптимальне поєднання властивостей учасників, яке забезпечує ефективне їх існування.

Психологічна сумісність цікавить нині й керівників виробництва, і тренерів спортивних команд, і командирів військових підрозділів — усіх, хто пов'язаний із людськими колективами, що виконують певне конкретне завдання. Знаменитий бразильський футболіст Пеле, відповідаючи на запитання кореспондента, схарактеризував ідеального партнера, молодого нападаючого збірної Бразилії Кутиньо як гравця, що вміє вгадувати переміщення Пеле.

**Групова сумісність — найсприятливіше поєднання властивостей членів групи, яке забезпечує успіх спільної справи і особисте задоволення кожного члена групи від роботи.**

Від психологічної сумісності людей, що виконують спільну роботу, значною мірою залежить ефективність функціонування формальної групи, перед якою стоять виробничі завдання і яка пов'язана безпосередніми відносинами з іншими групами. Так, нездатність спеціаліста до спільної роботи зводить нанівець його цінність, навіть якщо у нього дуже високий рівень знань та ерудиції.

Присутність навіть двох несумісних людей (особливо у малих групах) істотно впливає на морально-психологічний клімат у колективі, загальну атмосферу в ньому. Ще складнішими можуть бути наслідки несумісності формального та неформального лідерів чи безпосередньо пов'язаних посадовими обов'язками керівників (наприклад, керівник—заступник). Тому знати про деякі закономірності психологічної сумісності необхідно всім, хто працює з людьми, формує трудові колективи.

Якщо ж між членами групи існує групова сумісність, то це означає, що поведінка одного викликає позитивну реакцію іншого. І навпаки, при несумісності поведінка одних членів групи викликає негативну реакцію інших. В умовах несумісності навіть логічно необхідні вчинки сприймаються недоброчливо.

Сумісність — складне явище. Існує кілька рівнів, різновидів сумісності: фізична, психофізіологічна, соціально-психологічна, соціально-ідеологічна.

**Фізична сумісність** проявляється в гармонійному поєднанні фізичних якостей кількох людей, що виконують спільні дії (сумісність у силі, витривалості). Наприклад, при комплектації екіпажу човнів (байдарок, каное, академічних човнів) добирають спортсменів приблизно з однаковими фізичними даними.

В основі **психофізіологічної сумісності** лежать особливості аналізаторних систем, а також властивості темпераменту. Цей вид сумісності передбачає взаємовідносини людей у процесі їх спільної діяльності, в яких чутливість окремих аналізаторів є вирішальною. Наприклад, цей вид сумісності стає актуальним у роботі дегустаторів вин, парфумів. При істотній відмінності щодо чутливості смакового та нюхового аналізаторів дегустаторів-експертів їх спільна діяльність стає малопродуктивною.

Ще більш значущим у межах цієї сумісності є темперамент. У спілкуванні добре суміщуються два різних темпераменти: холерик і

флегматик, сангвінік і меланхолік, — і гірше уживаються особи з однотипними темпераментами. Проте щодо роботи, яка потребує рухливості нервової системи від усіх її учасників, то протилежні темпераменти не сумісні, бо не забезпечують однакового темпу. Це не означає, що начебто за жодних обставин не можна зводити флегматика і холерика як керівника й підлеглого. Але завжди треба враховувати, що холерик відчуватиме незадоволеність надзвичайною повільністю, як йому це здається, флегматика, а флегматик стане виявляти незадоволеність зайвою, на його думку, гарячкуватістю колеги.

Особливо важко працювати разом холерику і меланхоліку. Надзвичайна чутливість нервової системи останнього, підвищена вразливість його психіки найменшою мірою пристосовані до сприймання бурхливих реакцій холерика. За інших однакових умов меланхоліку легше працювати з флегматиком.

**Соціально-психологічна сумісність** передбачає взаємовідносини людей з такими властивостями, які забезпечують сприятливий морально-психологічний клімат у колективі й які сприяють успішному виконанню соціальних ролей. Соціально-психологічна сумісність зумовлюється насамперед гармонією характерів взаємодіючих людей (що не означає їх однаковості). Зв'язки встановлюються швидше і бувають міцнішими у людей з рисами характерів, які доповнюють один одного: один — рішучий, нестриманий, інший — спокійний, розсудливий. Сумісність можлива і при однакових характерах, але ймовірність розладу спілкування в цьому разі велика. Психологічну сумісність підвищують такі риси характеру, як толерантність, терпимість, інтелігентність, вміння поставити себе на місце іншої людини, урахування вікових та індивідуальних особливостей людини, довіра. Коли знають позитивні та негативні риси, людину сприймають такою, якою вона є. Водночас такі риси характеру, як сварливість, надмірна замкнутість, чванливість роблять людину психологічно несумісною.

На виробництві соціально-психологічна сумісність передбачає взаємовідносини людей з такими властивостями, які сприяють успішному виконанню виробничих функцій. Цей вид сумісності передбачає:

- поєднання індивідуальних можливостей взаємодіючих людей. У структурі особистості однієї людини рідко подано всі якості, необхідні для виконання функціональних ролей, неминучих при розподілі праці. Раціональне поєднання індивідуальних можливостей дає усвідомлення людям, що “несхожі” на них колеги доповнюють їх; найсприятливі-

шими є умови, коли працівники хоча б частково взаємозамінюють один одного у професійному відношенні. Навіть якщо не постає потреби в заміні, присутність “дублера” додає впевненості у своїх силах, сприяє глибшому взаєморозумінню, більшій узгодженості дій, тобто з’являється колективна діяльність;

- раціональний розподіл функцій взаємодіючих людей. Це означає, що жодна із взаємодіючих осіб не може розраховувати на досягнення високих результатів праці, якщо колега зазнає невдачі через об’єктивні труднощі. Тому захвалювати “переможців” на тлі невдач взаємодіючих людей недоцільно;

- взаємодовіра взаємодіючих осіб. Насамперед це довіра морального порядку — впевненість: колега не зробить нічого, що може заподіяти шкоди авторитету та інтересам оточуючих. А також впевненість у професійній підготовленості співробітників, вмінні впоратися зі своїми обов’язками. Наприклад, недовіра до професійної придатності молодого співробітника може спричинити невпевненість у собі. Він розгублюється, дуже часто припускається помилок у роботі, і від цього ще більше розгублюється. Недовіра молодого управлінця до старшого за віком підлеглого також призводить до негативних наслідків. Старші за віком співробітники не проминуть можливості висміяти будь-яку невдачу молодого керівника, підкреслити “сірість” теорії і надзвичайну значущість практичного досвіду. Або, затаївши образу, продовжуватимуть сумлінно працювати, ніби вичікуючи, не підтримуючи керівника і не вступаючи з ним у конфлікт;

- глибоке взаєморозуміння — бажання і здатність співробітників прогнозувати наміри інших і наперед узгоджувати з ними свої власні дії. Наприклад, ініціатива, яка суперечить планам інших, принесе лише частковий успіх;

- бажання і прагнення до взаємної підстраховки і взаємодопомоги. Як би не були розподілені функціональні обов’язки, вони завжди перетинаються. Сумісність у колективі буде лише тоді, коли одні співробітники виявляють готовність підстрахувати інших, не поділяючи роботу на “моє — твоє”, “наше — ваше”. Якщо у колективі більш досвідчені і здібні співробітники працюють більше, але не роблять з цього проблеми, охоче допомагають меншою мірою досвідченим, то кадри, з точки зору психологічної сумісності, добрано вдало. Якщо ж співробітники, яким під силу більш відповідальні ділянки роботи, прагнуть до зрівнялівки, нетактовно підкреслюють несправедливість до-

ручення їм складніших завдань, то про сумісність не може бути й мови.

**Вищим рівнем групової сумісності є соціально-ідеологічна сумісність**, яка передбачає спільність ідейних поглядів і переконань, схожість соціальних установок і цінностей, сумісність національних традицій та релігійних поглядів. Сумісність на соціально-ідеологічній основі немовби перекидає та інтегрує всі інші основи. Фізичні, психофізіологічні, соціально-психологічні фактори, якщо вони йдуть у розріз із соціально-ідеологічними, можуть бути загальмовані, і несумісність на основі цих параметрів не буде проявлятися.

У колективі групова сумісність утворює повну ієрархію рівнів, і кожний з них має певну прогностичну цінність. Усі види сумісності можуть водночас виявлятися в конкретних видах діяльності, але такі випадки зустрічаються рідко. На практиці ж спостерігається одночасна сумісність у межах одного чи двох видів.

Доречно зазначити, що не слід надавати фатального значення сумісності. Ураховувати це явище потрібно. Але й шукати ідеальних партнерів також не потрібно. Люди змінюються, ідеальних немає. Важливіше навчитися розуміти та терпляче ставитися один до одного, створювати сприятливий психологічний клімат у колективі.

Групова сумісність є передумовою згуртованості трудового колективу. **Згуртованість** — це міра потягу членів групи один до одного і до групи в цілому, характеристика ступеня їх єдності. Високозгуртованою є група, члени якої відчують сильний потяг один до одного і вважають себе схожими. У результаті сумісності виникає бажання бути разом. Можливість сумісного способу життя і праці найчастіше викликає позитивні емоції. У той час як сумісність, яка взаємовиключає поведінку і вчинки партнерів, викликає задоволення лише за відсутності контакту. Спільні життєдіяльність і праця викликають неприязнь, антипатію, негативні почуття у партнерів. Одному з керівників цеху запропонували схарактеризувати дві бригади. Спочатку він зазначив лише те, що у однієї бригади досягнення завжди вищі, ніж у іншого. Потім він звернув увагу на таку, начебто, неістотну деталь: перша бригада після роботи залишала цех шумно, весело, а члени другої бригади залишали робочі місця найчастіше поодиноці, мовчки. Аналіз показав, що у другій бригаді не все гаразд із психологічною сумісністю. Як наслідок — ускладнення у взаємовідносинах, відсутність товариської взаємодопомоги, конфлікти, зіпсований настрій, що, безумовно, відбивалося на продуктивності праці.

Щодо згуртованості, то треба знати, на чому ґрунтується потяг людей один до одного. Основними є такі детермінанти згуртованості групи:

1) мотиваційна основа потягу суб'єктів у групі, що включає сукупність їх потреб і цінностей. Згуртованість як ціннісно-орієнтаційна єдність — це характеристика системи внутрішньогрупових зв'язків, яка свідчить про збіжність установок і позицій членів групи, що є найбільш значущими для об'єктів (окремих осіб, завдань, ідей, подій) щодо групи в цілому. Якщо, наприклад, одні члени групи вважають, що керівник групи нездатний до управлінської діяльності, а інші члени групи дотримуються протилежної думки, то про згуртованість не може бути й мови;

2) спонукальні властивості групи, які відбиваються в її цілях, програмах, характеристиках її членів, способах дії та інших властивостях, важливих з точки зору мотиваційної основи потягу до групи;

3) соціальні чекання членів групи чи суб'єктивна ймовірність того, що членство у групі матиме для них позитивні чи негативні наслідки;

4) досвід участі в інших групах. Певні характеристики групи набувають спонукальної цінності для суб'єкта лише тоді, коли вони відповідають певним потребам, які є його мотиваційною основою потягу до групи. Індексом згуртованості є частота збігу оцінок чи позицій членів групи щодо об'єктів, які є істотно значущими для групи в цілому.

З'ясовуючи мотиваційну сферу згуртованості членів групи, слід розрізняти такі поняття, як групівщина, або кругова порука, “груповий егоїзм”. Люди звикають один до одного, перестають помічати недоліки, стають менш вимогливими до оточуючих і до себе. Може виникнути прагнення “не виносити сміття за поріг”, яке переходить у кругову поруку, що ставить дану групу поза системою управління. Як результат — приховування резервів виробництва, заниження норм виробітку та ін.

До кругової поруки людину спонукають такі причини:

- невпевненість у власних силах, недооцінка своїх можливостей, зайва скромність;
- недостатньо розвинута громадська мужність;
- міщанська психологія: “Я не порушую, а щодо інших мене не стосується”;
- побоювання прямо виступити проти групівщини (побоювання бути запідозреною у підлабузництві, невміння аргументовано довести шкідливі наслідки цього явища та ін.);

- шантаж — нагадування про здійснені раніше негативні вчинки;
- усвідомлена підтримка групівщини із приховуванням своїх негативних дій.

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

Оцінюючи рівень розвитку групи, слід розрізняти згуртованість і спрацьованість.

**Спрацьованість** — це узгодження в роботі між її учасниками, тобто найкраще поєднання їх дій у часі й просторі. Найважливіше у спрацьованості — успіх і вигода (як мінімальні витрати на спільну роботу). Найкраще спрацьовуються люди, між якими закріпилися індиферентні відносини, аби тільки не було ворожості. Основним критерієм спрацьованості є продуктивність праці.

## *§5. Методи вивчення груп і колективів*

Для вивчення міжособистісних стосунків у соціальній психології використовують такі методи, як спостереження, узагальнення незалежних характеристик, опитування, експеримент.

Великого поширення як у зарубіжній, так і у вітчизняній психології дістав метод соціометрії (від лат. *socrus* — товариш, компаньйон, співучасник і *metrum* — вимірювати), розроблений американським соціологом і психологом Дж. Морено. У 1834 р. було опубліковано його працю "Хто виживе?". Дж. Морено вивчав міжособистісні стосунки в різних групах, розуміючи під ними насамперед почуття взаємної симпатії і антипатії, що склалися. Він намагався довести, що система міжособистісних стосунків є головною в усій суспільній системі, і тому управління малими групами, і взагалі людськими відносинами, повинно звестися до того, щоб привести зовнішню формальну структуру груп у відповідність до структури внутрішньої, неформальної,

тобто будувати всі малі групи за принципом взаємної симпатії між людьми, з яких складається ця група. Дж. Морено вважав, що це дасть можливість усунути всі людські конфлікти, навіть класові суперечності. Ці ідеї соціометричної методики критикують сучасні психологи, вважаючи, що взаємна симпатія і навіть сильні пристрасні почуття ніколи не забезпечували міцність і безконфліктність людських об'єднань, і не можна складні соціальні проблеми підмінити проблемами психологічними, відносини суспільні ототожнювати зі стосунками міжособистісними.

Американський вчений Дж. Фурст у праці “Невротик, його середовище і внутрішній світ” піддає критиці подібні тенденції і блискуче демонструє їх неправомірність на прикладі відносин “приємного, благодійного володаря невеличкої фабрики” з його працівниками. До початку настання депресії ці відносини були товариськими, навіть дружніми, але від моменту настання депресії, щоб зберегти своє становище у світі бізнесу, зберегти фабрику і підтримати матеріальний стан сім'ї, “приємний фабрикант” зайняв непримиренну позицію стосовно до працівників, які йому раніше подобалися. Він зірвав страйк, розпочав боротьбу із профспілкою, звільнив найактивніших працівників і, перебуваючи у стані сильної тривоги, почав досить жорстко ставитися до підлеглих, звинувачувати їх у невдячності, ображати тощо. “Цей приклад, — пише Дж. Фурст, — зовсім не вигаданий, свідчить, що життєві закони економіки і особисте ведення справи тим чи іншим підприємцем не можуть бути зведені до проблем психології, не можуть бути пояснені... з точки зору внутрішніх факторів — особистих симпатій і антипатій” [21, с. 65–66].

Сьогодні соціометричний метод широко використовується для вивчення функціонування бригад і особливостей міжособистісних стосунків у первинних виробничих колективах. За допомогою методу соціометрії можна визначити соціальний статус кожного члена групи, який відрізняє його положення від положення інших членів групи. Метод об'єктивний і може використовуватися разом з іншими методами соціальної психології. Проте не слід надавати йому універсального значення і тим більше за його допомогою вивчати і пояснювати закони соціального життя цілого суспільства.

Соціометрична методика передбачає вибір партнера для спільних акцій. Усім членам досліджуваної групи ставлять одні й ті самі запитання. Ці запитання мають назву соціометричних критеріїв вибору.

Критерії задають, проектують різноманітні ситуації взаємодії членів колективу. Критерії можуть бути сильними і слабкими. Сильні критерії виявляють глибокі й стійкі відносини. Вони стосуються важливих і значущих для піддослідних напрямків: виробництво, соціальні проблеми, суспільно корисна праця, відпочинок та ін. Слабкі — критерії нестійкі, поверхові, пов'язані з використанням одноразових доручень, із ситуаційними факторами.

Розглянемо запитання, які можна пропонувати членам первинного виробничого колективу:

— До кого з членів бригади Ви найчастіше звертаєтесь по допомогу у складних виробничих ситуаціях?

— Якби ваш колектив формувався спочатку, з ким би Ви хотіли працювати в одній бригаді?

— З ким із членів бригади Ви змогли б поділитися особистими переживаннями?

Питання-критерії можуть мати і розгорнуту форму, що наближає до реальної обстановки. “Треба підготуватися до реорганізації бригад. Напишіть, хто з ким хоче працювати, щоб це можна було врахувати при комплектуванні кадрів. Напишіть спочатку прізвище того, з ким би Ви хотіли працювати в першу чергу, потім прізвище того, з ким би Ви хотіли працювати, якщо з першим не вийде, врешті-решт, третє прізвище — відповідно до тих самих умов”.

Кількість виборів може бути необмеженою, але практика свідчить, що досить трьох виборів, щоб визначити положення людини у групі та її взаємовідносини. З метою досягнення щирості респондентів слід спеціально попередити, що відповіді не будуть оголошуватися в колективі.

Для обробки даних, одержаних за допомогою соціометричного опитування, будують матриці та соціограму (графічне зображення міжособистісних стосунків у колективі).

Матриця, чи основна таблиця результатів, як її іноді називають, будується на зразок турнірних таблиць спортивних змагань для кожного соціометричного критерію окремо. Кількість рядків і стовпчиків у соціометричній матриці дорівнює кількості членів досліджуваного колективу. Прізвища членів колективу по горизонталі та вертикалі збігаються.

На основі соціометричної матриці розраховують персональні соціометричні індекси.

### СОЦІОМЕТРИЧНА МАТРИЦЯ

Прізвище того, хто обирає ( <i>i</i> )	Прізвище того, кого обирають ( <i>j</i> )				Кількість позитивних виборів	Кількість негативних виборів	Алгебраїчна різниця позитивних і негативних виборів
	Котляренко	Мазуренко	Шевченко	Василенко			
Котляренко	×	—	+	+	2	1	1
Мазуренко	—	×	—	+	1	2	-1
Шевченко	+	+	×	+	3	—	3
Василенко	—	+	—	×	1	2	-1
Кількість позитивних виборів	1	2	1	3	7	5	2
Кількість негативних виборів	2	1	2	0	5		
Алгебраїчна різниця позитивних і негативних виборів	-1	1	-1	3	2		

Індекс соціометричного статусу, що враховує ставлення колективу до певного його члена і характеризує рівень престижу кожного працівника в різних ситуаціях взаємодії, обчислюють за формулою

$$C_j = \frac{\sum_{k=1}^n (R_{jk}^+ - R_{jk}^-)}{N - 1},$$

де  $C_j$  — індекс соціометричного статусу  $j$ -го члена колективу;

$R_{jk}^+$  — кількість позитивних виборів  $j$ -го члена колективу по  $k$ -му критерію;

$R_{jk}^-$  — кількість негативних виборів  $j$ -го члена колективу по  $k$ -му критерію;

$n$  — кількість соціометричних критеріїв;

$N$  — кількість членів колективу.

Індекс емоційної експансивності  $E_j$  характеризує ступінь товариськості працівника і відбиває ставлення кожного члена до колективу в цілому. Цей індекс розраховують за формулою

$$E_i = \frac{\sum_{k=1}^n (P_{ik}^+ - P_{ik}^-)}{N - 1},$$

де  $P_{ik}^+$  — кількість позитивних виборів  $i$ -м членом колективу по  $k$ -му критерию;

$P_{jk}^-$  — кількість негативних виборів  $i$ -м членом колективу по  $k$ -му критерию.

Якщо член групи  $A$  в одному з трьох виборів зупиняється на члені групи  $B$ , а той, у свою чергу, вибрав учасника  $A$ , то цей вибір називається взаємним, а відповідні цифри у двох рядках матриці беруться в кружечок. Після цього в матриці підлічують для кожного члена групи загальну кількість одержаних виборів і кількість з них взаємовиборів. На основі одержаних даних обчислюють коефіцієнт взаємності, який за певних обмежуючих умов може бути показником згуртованості групи:

$$KB = \frac{R_1}{R} \cdot 100 \%,$$

де  $R_1$  — кількість взаємних виборів;

$R$  — загальна кількість зроблених у дослідженні виборів.

Соціометрична матриця будується за кожним критерієм окремо. Скільки запитань — стільки матриць. Відомий білоруський психолог Я. Коломінський рекомендує для дослідження структури міжособистісних стосунків у малій групі використовувати п'ять-шість соціометричних критеріїв, що охоплюють різні сфери діяльності групи. На основі кількох (п'яти-шести) соціоматриць будують соціограму.

Соціограма, або карта групової диференціації, дає не стільки числове, скільки наочне уявлення про групову диференціацію. Вона складається з чотирьох концентричних зон. У центральному колі розміщено номери тих членів групи, які одержали удвічі більшу кількість виборів, ніж середня (лідери, "зірки"). У другому колі розміщено позиції тих членів групи, які одержали ненабагато більшу кількість виборів, ніж середня ("наближені"). У внутрішній, проміжній, третій зоні розташовані номери учасників дослідження, кількість виборів яких менша від середньої. В останній, четвертій зоні розташовані номери тих членів групи, які не одержали жодного вибору ("ізолювані").

Кількість виборів, які одержав кожний член групи, є мірилом положення людини в системі міжособистісних стосунків, соціометричного

статусу. Чим більше членів групи симпатизують людині, чим більше членів групи відчуває потребу спілкуватися з нею, тим більше виборів вона одержує. І це число відбиватиме її положення в системі особистісних стосунків. Чим воно більше, тим положення краще.

Соціометрію слід розглядати як один із методів вивчення міжособистісних стосунків і групової диференціації, який слід доповнювати спостереженням, бесідою, природним експериментом. Відомості, одержані за допомогою взаємного вибору, — це лише початковий етап, за ним повинно йти серйозне всебічне вивчення і виховання колективу у процесі роботи.

Положення людини в системі особистісних стосунків у групі залежить від двох систем факторів:

- якостей самої людини;
- характерних особливостей групи, стосовно до якої вимірюється її положення.

Одне й те саме поєднання особистих якостей може зумовити зовсім різне положення людини залежно від групових вимог до людини, які склалися в цій групі, від рівня сформованості колективу. Має значення і ставлення керівника до цього підлеглого.

Вибір може свідчити про високий рівень розвитку групи, коли багато працівників мають заслужено високе задоволення у спілкуванні, і про низький рівень, який створює умови для виникнення високого задоволення у поганих працівників. Таке “емоційне благополуччя” відіграє негативну роль. Маючи високе задоволення у спілкуванні, ці працівники психологічно захищені від вимог, які до них висувають керівники. Вони задоволені своїм положенням серед співробітників, їм “і так добре”, і ця позиція робить їх певною мірою нечутливими до впливу з боку управлінців.

Результати досліджень свідчать про діагностичне значення показника, що називається “рівнем сприятливих взаємовідносин” (РСВ) — співвідношення кількості членів групи, які перебувають у сприятливих статусних категоріях (1 і 2) із кількістю членів групи, які виявилися у несприятливих статусних категоріях (3 і 4). Якщо у групі більшість її членів належать до категорій 1 і 2, рівень сприятливих взаємовідносин визначається як високий; при однаковому співвідношенні він кваліфікується як середній; при домінуванні у групі людей з низьким статусом — як низький.

Другим важливим діагностичним критерієм вважають “індекс ізольованості” — відсоток членів групи, що потрапили у статусну

категорію 4. У дослідженнях виявляється чіткий зв'язок типу ставлень керівника до підлеглих з величиною цього індексу.

Низький статус працівника завдає шкоди не тільки його особистості, а й негативно впливає на всю групу. Чим більше ізольованих працівників, тим несприятливіше робоче середовище в колективі. Негативні взаємовідносини у групі призводять до затримки розвитку кожної окремої особистості й навіть до її деградації, якщо вона змушена тривалий час перебувати в такій групі. Негативні взаємовідносини у групах породжують тривожність (страх, підозрілість, підвищену напруженість), міжособистісні конфлікти і фрустрацію.

Популярний працівник відчуває емоційне задоволення, підйом, впевненість у собі. Своє положення здебільшого недооцінює, кажучи, що два-три вибори вони одержать обов'язково, а більше їм і не потрібно.

Ізольовані почуваються не так упевнено в колективі, схильні переоцінювати своє положення. Вважають, що їхня популярність вища, ніж насправді. Насправді ж “ізгої” ні з ким із членів групи не пов'язані взаємовідносинами, тому істотно не впливають на думку колектива. Усвідомивши свою ізольованість, ці люди роблять спроби органічно влитися в колектив, але коли переконуються, що це неможливо, намагаються залишити його, знайти такі групи, де б з ними рахувалися, визнавали б. Такі працівники поповнюють резерв плинності кадрів. Дослідження свідчать про часті факти невідповідності між офіційною посадою, яку керівник обіймає відповідно до службової ієрархії, ступеня розвитку його ділових, інтелектуальних якостей, і місцем на шкалі авторитету за кількістю виборів.

Таким чином, місце працівника, його соціометричний статус визначаються не тільки діловими та особистими якостями, а й колективістськими. Чим же зумовлюється популярність? Найчастіше вмінням встановлювати психологічний контакт із членами групи, знаходити “дорогу до серця” іншої людини. Популярність зростає на основі розуміння і оцінки почуттів іншої людини, вміння здійснювати емпатичний вплив на неї. Популярною може стати особистість і за професійні знання та вміння, за прагнення поділитися ними, допомогти іншим. Причинами популярності можуть бути добрі риторичні здібності, вміння красиво висловлюватися, харизматична зовнішність та багато інших якостей.

Серед причин ізольованості насамперед називають байдужість до виконуваної роботи. Байдужість до власних успіхів поєднується з байдужістю до успіхів і невдач інших. Для них робота — справа

обов'язкова, але нецікава. Такі особи не прагнуть спілкування, не докладають зусиль для встановлення контактів. Причинами ізолюваності можуть бути вік, схильність до самотності. Вони вважають, що престиж повинен скластися без їх участі. Це своєрідний егоїзм. До них належать також працівники, які постійно незадоволені, критикують все і всіх. Ізолюваність може спричинитися невмінням встановлювати контакти з людьми. Ці люди намагаються брати участь у спільних справах, але не знають, як це зробити. Їх поведінка найчастіше шкодить, ніж допомагає: вони виявляють чванливість, набридають з пропозиціями. Положення людини в колективі істотно впливає на її моральні якості, поведінку в цілому.

Соціометричний метод є оперативним і за його допомогою можна досить чітко виявити картину емоційного тяжіння всередині групи, для виявлення якої шляхом спостереження потрібно було б витратити багато часу. Систему зв'язків, яку виявляють за допомогою соціометрії, не можна вважати незмінною. Сьогоднішня "зірка" завтра може опинитися в ізоляції. Соціометрія не з'ясовує цих змін, не пояснює причин, мотивів вибору, що ховається за симпатіями різних членів групи. Не береться до уваги і цілеспрямована діяльність групи та її членів.

Справді, часто набагато важливіше знати не те, що цього члена групи вибрали колеги, а те, чому його вибрали. Система мотивів міжособистісних виборів дає більш змістовну характеристику групової диференціації. Як же виявити цю систему мотивів, те, що ми називаємо мотиваційним ядром вибору? При прямих запитаннях, очевидно, важко сподіватися на щирі відповіді. Крім того, людина сама може не усвідомлювати, чому вона надає перевагу за певних обставин одному і не приймає іншого.

Було запропоновано непрямі прийоми розкриття мотивів міжособистісного вибору. Суть їх полягає у порівнянні двох рядів, один з яких є рядом виборів, в яких надається перевага, а другий — рядом оцінок індивідів за певними якостями (досліджуваному пропонується розташувати імена колег у певній послідовності). Перший ряд починається з прізвища найінтелектуальнішого, найрозумнішого і по низхідній до самого слабкого за інтелектом працівника. Другий ряд — від найкращого організатора до зовсім нездатного до організаційної діяльності працівника. Третій—шостий ряди будують стосовно до інших істотно значущих в колективі якостей. А потім ці ряди порівнюються з першим рядом. Щільність зв'язків між першим і другим (або третім—шостим) рядами

свідчить, що мотиваційне ядро вибору цього працівника містить якості особистості, істотно значущі для інтелектуального спілкування. Близькість міжособистісної переваги до ряду дасть змогу передбачити, що основний зміст мотиваційного ядра вибору колеги по роботі — організаційні здібності.

Експериментально було встановлено, що зміст мотиваційних ядер вибору може бути показником того рівня, якого досягла група як колектив. Так, на початковій стадії формування колективу увага людей спрямована переважно на зовнішні сторони колег (комунікативність, манера одягатися, приємна зовнішність та ін.). Вибір же на більш високій стадії його розвитку значною мірою орієнтований на особисті якості, що виявляються у спільній діяльності, у значущих для колективу вчинках. Підвищується престиж таких якостей, які характеризують світогляд і ставлення до роботи, тобто особливості, що формуються і виявляються у спільній трудовій діяльності.

Дослідити адекватність сприймання морально-психологічного клімату у трудовому колективі управлінською командою можна за допомогою оцінок значущих ситуацій (методика А. Лутошкіна). Досліджуваним (головному керівникові, його заступникам, керівникам середньої ланки і підлеглим) пропонують визначити ступінь вираженості тих чи інших характеристик колективу, поданих у карті-схемі, за семибальною шкалою.

*Значення оцінок:*

- + 3 — властивість виявляється у колективі завжди;
- + 2 — виявляється у більшості випадків;
- + 1 — виявляється достатньо, щоб її помітити;
- 0 — жодна з протилежних властивостей не виявляється достатньо помітно або обидві виявляються приблизно однаковою мірою;
- 3 — властивість виявляється у колективі завжди;
- 2 — виявляється у більшості випадків;
- 1 — виявляється достатньо, щоб її помітити.

У колективі переважає бадьорий і життєрадісний настрій	+ + +	- - -	Переважають пригнічені песимістичні настрої
Доброзичливість у взаєминах, взаємна прихильність	+ + +	- - -	Конфліктність у стосунках, агресивність, антипатії
У колективі досить високо цінуються принциповість, чесність, безкорисливість, виявляється велике бажання працювати	+ + +	- - -	Принциповість, чесність, безкорисливість тут не в пошані, немає прагнення до колективної праці
У відносинах між угрупованнями всередині колективу існують взаємна прихильність і розуміння	+ + +	- - -	Угруповання конфліктують між собою

Членам колективу подобається бувати разом, частіше перебувати у колективі, брати участь у досягненні спільних цілей, проводити разом вільний час	+ + + 3 2 1 0	- - - 1 2 3	Члени колективу виявляють негативне ставлення до більш тісного спілкування, відмовляються від участі у спільних справах
Успіхи і невдачі окремих членів колективу викликають співчуття і відверту учасливість усіх членів колективу	+ + + 3 2 1 0	- - - 1 2 3	Успіхи і невдачі залишають байдужими інших, а іноді викликають хворобливу заздрисність і злорадність
Переважають схвалення і підтримка, докори і критика вживаються з добрими намірами (при загальному ставленні до людини, яку критикують)	+ + + 3 2 1 0	- - - 1 2 3	Критичні зауваження мають характер явних і прихованих випадів
У колективі з повагою ставляться до думок один одного	+ + + 3 2 1 0	- - - 1 2 3	У колективі кожний вважає свою думку головною і нетерпимий до думок інших
У важкі для колективу хвилини спостерігається емоційна єдність, коли один за всіх і всі за одного	+ + + 3 2 1 0	- - - 1 2 3	Досягнення і невдачі колективу не знаходять відгуку в його представників
Колектив чуйно і доброзичливо ставиться до нових членів, намагається допомогти їм освоїтися	+ + + 3 2 1 0	- - - 1 2 3	Новачки почуваються чужими, до них часто виявляють ворожість
Колектив швидко відгукується, якщо потрібно зробити корисну для всіх справу	+ + + 3 2 1 0	- - - 1 2 3	Колектив помітно поділяється на "привілейованих" і "принижених", тут зневажливо ставляться до слабших, часто висміюють їх
У членів колективу виявляється почуття гордості за свій колектив, якщо його відзначають керівники	+ + + 3 2 1 0	- - - 1 2 3	До похвали і заохочень у колективі ставляться байдуже

Після математичної обробки результатів отримаємо середню індивідуальну оцінку кожного досліджуваного, середні оцінки кожної групи досліджуваних і будемо табл. 1.

Таблиця 1

Номер ознаки	Керівники вищої ланки	Керівники середньої ланки	Підлеглі
--------------	-----------------------	---------------------------	----------

Порівнюючи середні оцінки за групами досліджуваних, можна виявити розбіжності у сприйманні психологічної атмосфери керівниками і підлеглими за рядом ознак.

Найцікавішим з огляду на прикладні результати цього дослідження виявилось порівняння середніх індивідуальних оцінок керівника із середніми індивідуальними оцінками його заступників та персоналу (табл. 2).

Таблиця 2

Досліджувані	Головний керівник	Заступник			Персонал (середні показники по групі)
		Перший	Другий	Третій	
Середні індивідуальні оцінки					

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреева Г. М. Социальная психология. — М., 1980.
2. Богословский В. В. Общая психология. — М., 1981.
3. Волков И. П. Руководителю о человеческом факторе. — Л., 1989.
4. Генов Ф. Психология управления. — М., 1982.
5. Дворецкая Г. В., Махнарылов В. П. Социология труда. — К., 1990.
6. Дизел Пол М., Мак-Кинли Раньян. Поведение человека в организации. — М., 1993.
7. Дикарева А. А., Мирская М. И. Социология труда. — М., 1989.
8. Донцов А. И. Психология коллектива. — М., 1984.
9. Как работают японские предприятия / Под ред. Я. Мондена. — М., 1989.
10. Китов А. И. Экономическая психология. — М., 1987.
11. Коломинский Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах. — Минск, 1976.

12. *Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М.* Психология малой группы, теоретический и прикладной аспекты. — М., 1991.
13. *Лебедев В. И.* Психология и управление. — М., 1990.
14. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М., 1992.
15. *Петровский А. В.* Личность. Деятельность. Коллектив. — М., 1982.
16. *Петровский А. В.* Общая психология. — М., 1995.
17. *Петровский А. В.* Психологическая теория коллектива. — М., 1979.
18. *Ребер М. А., Шильман Ф.* Психология индивида и группы. — М., 1988.
19. *Самыгин С. И., Столяренко Л. Д.* Психология управления. — Ростов н/Д, 1997.
20. *Сацков Н. Я.* Методы и приемы деятельности менеджера и бизнесмена. — Белая Церковь, 1993.
21. *Фурст Дж.* Невротик, его среда и внутренний мир. — М., 1957.

МАУП

## ЗМІСТ

<i>Вступ</i> .....	3
<b>Тема 1. Предмет наукового вивчення сучасної психологічної науки</b> .....	4
§1. Поняття про психологію. Психіка людини як об'єкт дослідження .....	4
§2. Структура сучасної психологічної науки. Психологія управління .....	8
<i>Список використаної та рекомендованої літератури</i> .....	14
<b>Тема 2. Методи соціально-психологічних досліджень управлінської діяльності</b> .....	15
§1. Наукове спостереження та його види .....	15
§2. Методи опитування .....	22
§3. Експериментальні дослідження, їх переваги та недоліки .....	34
§4. Метод вивчення документів .....	36
<i>Список використаної та рекомендованої літератури</i> .....	39
<b>Тема 3. Особистість працівника, її структура і прояви</b> .....	40
§1. Поняття про особистість. Співвідношення понять “індивід”, “особистість”, “індивідуальність” .....	40
§2. Структура особистості працівника. Психологічна ієрархія її складових .....	43
<i>Список використаної та рекомендованої літератури</i> .....	72

<b>Тема 4. Психологія управлінської діяльності менеджера</b> .....	73
§1. Організаційна діяльність менеджера в системі управління.....	73
§2. Структура організаційних здібностей менеджера.....	75
§3. Емоційно-вольовий вплив менеджера на підлеглих.....	78
<i>Список використаної та рекомендованої літератури</i> .....	106
<b>Тема 5. Авторитет і влада керівника виробництва</b> .....	108
§1. Авторитет керівника — суб'єктивна сторона управління.....	108
§2. Псевдоавторитети, їх види і причини виникнення.....	125
<i>Список використаної та рекомендованої літератури</i> .....	130
<b>Тема 6. Колектив як об'єкт управління</b> .....	131
§1. Соціально-психологічне поняття спільності й групи. Види та класифікація груп.....	131
§2. Групова диференціація. Статус, соціальні ролі, групові норми і цінності.....	141
§3. Лідерство у групах і колективах. Типологія лідерства.....	144
§4. Проблема розвитку і динаміка групи. Критерій стабільності трудового колективу.....	151
§5. Методи вивчення груп і колективів.....	162
<i>Список використаної та рекомендованої літератури</i> .....	172



The proposed manual is compiled on the basis of generalized pedagogical experience of teaching the course of "Management psychology" in the higher educational institutions of Ukraine. It reveals the essence of the major categories of psychological science, used in management, elucidates psychologic characteristics of present manager's personality (temperament, steady individual peculiarities of psychical processes, trends and so on) and their influence on the success of managerial activity. The problems of development and dynamics of working collective, criteria of its stability, compability of members of a group and its kinds are analyzed profoundly.

Intended for the students of baccalaureate, lecturers-beginners, while giving courses, connected with psychology, and also for businessmen, leaders, everybody, dealing with management.

Навчальне видання

**Мельник Людмила Павлівна**  
**ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**

*Курс лекцій*

*3-тє видання, стереотипне*

Education edition

**Mel'nyk, Ludmyla P.**  
**MANAGEMENT PSYCHOLOGY**

*Course of lectures*

*3rd edition, stereotype*

Редактор *Т. В. Музгасва*

Коректори *С. А. Доценко, А. А. Тютюнник*

Комп'ютерна верстка *Н. С. Лопач*

Оформлення обкладинки *Я. С. Уласік*

Підл. до друку 17.06.08. Формат 60x84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.  
Ум. друк. арк. 10,23. Обл.-вид. арк. 10,3. Тираж 1800 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП "Видавничий дім "Персонал"  
03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. ХХ

Свідцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.08