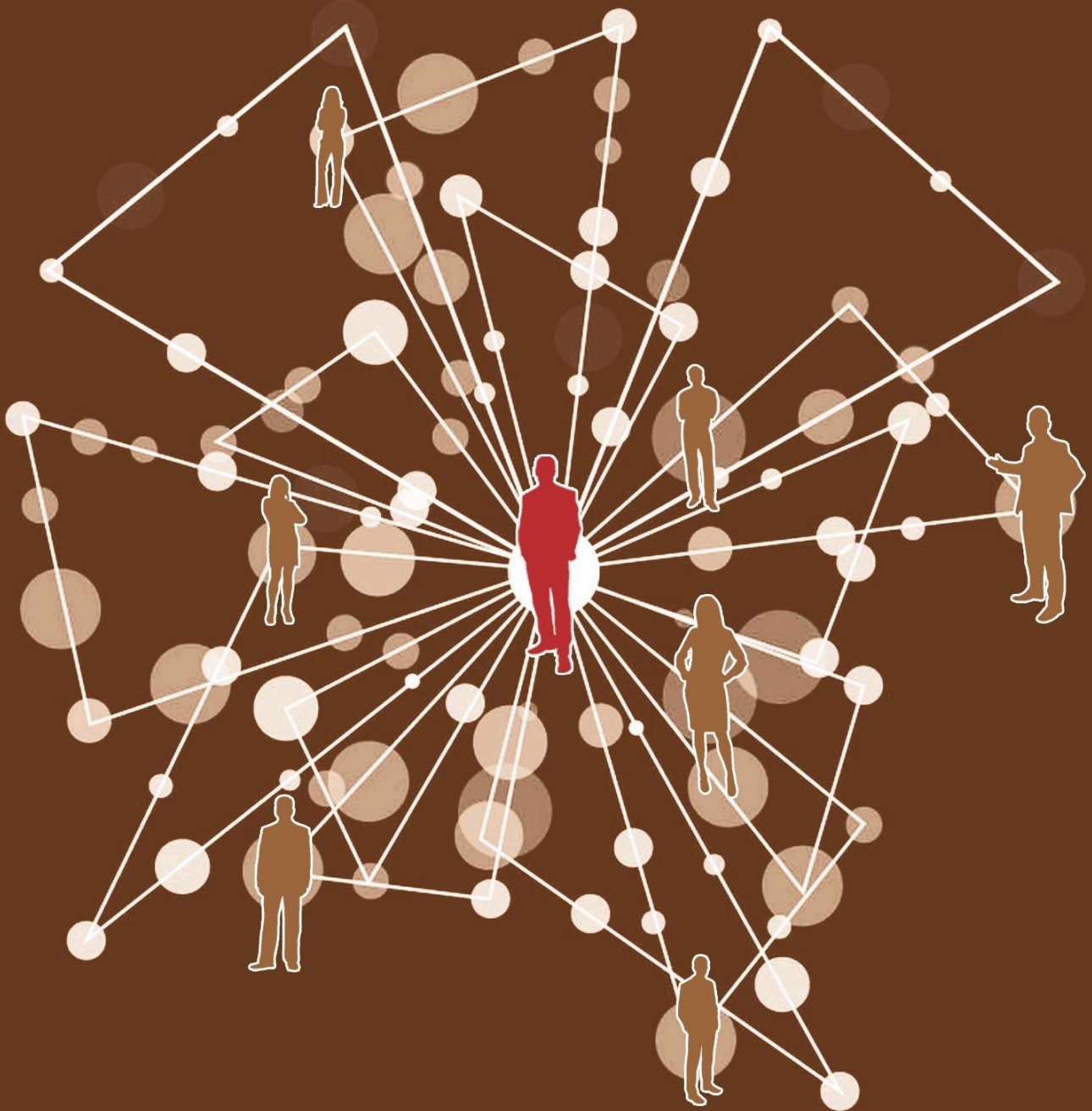


**О.А. Бакаленко**

# **Психологія управління**



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ РАДІОЕЛЕКТРОНІКИ

О.А. Бакаленко

## ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

РЕКОМЕНДОВАНО  
Вченою радою ХНУРЕ.  
Протокол № 8 від 03.07.2019

Харків 2020

УДК 159.9

Бакаленко О. А. Психологія управління: навч. посібник – Харків: ХНУРЕ, 2020. – 120 с.

ISBN 978-966-659-277-7

Навчальний посібник призначений для студентів усіх спеціальностей і форм навчання. Він відповідає робочій програмі з курсу «Психологія управління», який викладається в Харківському національному університеті радіоелектроніки.

Теми висвітлені з урахуванням новітніх досягнень вітчизняної та зарубіжної психологічної думки. Теоретичні питання психології управління доповнені практичними завданнями.

**Рецензенти:**

Ю.А. Гімаєва, канд. психол. наук,  
доцент кафедри загальної психології ХНУ ім. В.Н. Каразіна;  
Н.М. Дашенкова, канд. філос. наук, доцент кафедри філософії ХНУРЕ;  
В.В. Омельченко, канд. соц. наук, доцент кафедри філософії ХНУРЕ;  
І.М. Ушакова, канд. психол. наук,  
доцент кафедри психології діяльності в особливих умовах НУЦЗУ.

ISBN 978-966-659-277-7

© О.А. Бакаленко, 2020

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Розділ 1	
ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ.....	6
1.1 Психологія управління як галузь психологічної науки.....	6
1.2 Основні управлінські культури.....	8
1.3 Психологічні закони управління .....	12
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>16</i>
<i>Завдання для самостійної роботи.....</i>	<i>16</i>
<i>Перелік рекомендованої літератури.....</i>	<i>17</i>
Розділ 2	
ОСОБИСТІТЬ У ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ.....	18
2.1 Темперамент у системі управління .....	18
2.2 Загальне уявлення про характер, акцентуації характерів .....	21
2.3 Поняття й види здібностей, здібності до управлінської діяльності.....	24
2.4 Самооцінка та рівень домагань у трудовій діяльності .....	26
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>29</i>
<i>Завдання для самостійної роботи.....</i>	<i>30</i>
<i>Перелік рекомендованої літератури.....</i>	<i>33</i>
Розділ 3	
ПСИХОЛОГІЯ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА .....	34
3.1 Керівництво й лідерство як психологічний феномен.....	34
3.2 Психологічні особливості стилів керівництва .....	37
3.3 Якості та риси керівника .....	43
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>44</i>
<i>Завдання для самостійної роботи.....</i>	<i>44</i>
<i>Перелік рекомендованої літератури.....</i>	<i>46</i>
Розділ 4	
МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ .....	47
4.1 Види мотивації.....	47
4.2 Змістовні теорії мотивації .....	49
4.3 Процесуальні теорії мотивації .....	55

4.4 Моральне стимулювання трудової діяльності .....	59
<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	60
<i>Завдання для самостійної роботи</i> .....	61
<i>Перелік рекомендованої літератури</i> .....	62
 Розділ 5	
ПСИХОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ .....	64
5.1 Сутність та особливості прийняття управлінських рішень .....	64
5.2 Основні положення теорії перспективи .....	66
5.3 Феномени індивідуальних рішень .....	68
<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	72
<i>Завдання для самостійної роботи</i> .....	73
<i>Перелік рекомендованої літератури</i> .....	74
 Розділ 6	
ГРУПА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ .....	75
6.1 Поняття та феномени малої групи.....	75
6.2 Організація роботи команди та розподілення ролей у команді .....	81
<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	87
<i>Завдання для самостійної роботи</i> .....	88
<i>Перелік рекомендованої літератури</i> .....	89
 Розділ 7	
ПСИХОЛОГІЯ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	90
7.1 Психологічні аспекти ділового спілкування .....	90
7.2 Вербальне та невербальне спілкування .....	95
7.3 Психологічні особливості проведення переговорів .....	100
<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	105
<i>Завдання для самостійної роботи</i> .....	106
<i>Перелік рекомендованої літератури</i> .....	107
 Розділ 8	
ЛОЯЛЬНІСТЬ І БЛАГОНАДІЙНІСТЬ .....	109
8.1 Загальне уявлення про лояльність та благонадійність .....	109
8.2 Види та рівні лояльності.....	112
8.3 Розвиток і підвищення лояльності .....	115
<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	116
<i>Завдання для самостійної роботи</i> .....	116
<i>Перелік рекомендованої літератури</i> .....	117

## ВСТУП

Сутність сучасного управління полягає у спрямуванні ділового, творчого, лідерського потенціалу людей на досягнення спільних цілей. Однією із найважливіших передумов цього є психологічні знання про специфіку, закономірності індивідуальної та групової життєдіяльності. Психологічні закономірності управлінської діяльності вивчає психологія управління. Отже, навчальний посібник допоможе студентам та студенткам оволодіти сучасними уявленнями про психологічний компонент управлінської діяльності та функціонування організацій; підвищити психологічну компетентність для успішної професійної діяльності та самовдосконалення.

Посібник складається з восьми розділів, у кожному з яких розглядається окрема тема, що міститься в програмі курсу «Психологія управління». У посібнику розглянуті загальні засади психології управління, особистість та її потенціал у системі управління, психологічні особливості діяльності керівника, методи мотивації персоналу, психологічні аспекти прийняття рішень, соціально-психологічні особливості управлінської діяльності та психологія управління поведінкою людини в організації. До кожного розділу посібника додаються запитання для самоконтролю, різноманітні завдання для самостійної роботи, а також списки рекомендованої літератури, скориставшись якою, студенти та студентки зможуть розширити межі свого пізнання.

Запропонований посібник може бути використаний для вивчення дисциплін «Психологія управління», «Організаційна психологія», «Управління персоналом», а також може бути корисним для всіх, хто цікавиться сучасними проблемами психології управління.

# ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

---

## 1.1 Психологія управління як галузь психологічної науки

Управління є найдавнішою сферою людської діяльності. Воно існує стільки, скільки люди живуть і працюють разом. Тільки завдяки скоординованим діям люди могли розвиватися та створювати матеріальні й соціальні цінності.

До початку ХХ ст. управління не вважали самостійною галуззю наукового дослідження. Однак з появою книги Ф. Тейлора «Менеджмент» або «Управління фабрикою» (1911 р.) були виділені головні принципи управлінської праці. У 20-х рр. ХХ ст. відомий французький інженер А. Файоль, управитель велетенської добувної та металургійної компанії, запропонував послідовну систему принципів менеджменту. Завдяки А. Файолю управління стали вважати особливою діяльністю.

**Управління** – це процес планування, координації дій, організації, мотивування й контролю діяльності людей для того, щоб досягти цілей організації.

Як складне системне утворення, управління пов'язане з багатьма змінними, зокрема й психологічними. Тому й виник особливий розділ психології – психологія управління. Він існує і розвивається на стику двох наук: психології та управління.

**Психологія управління** – галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності.

Психологія управління базується на загальній, соціальній, інженерній, економічній психології, на етнопсихології, психології творчості та конфліктології.

Психологія управління продукує психологічні знання, що застосовуються для управління діяльністю організації та її працівниками. Вона охоплює такі **проблеми та завдання**:

- психологічні особливості управлінської діяльності (функціональний зміст управлінської діяльності, психологічні та соціально-психологічні чинники, що впливають на її ефективність, мотивація управлінської праці);
- психологічні основи управління персоналом; психологічні аспекти управління у сфері виробництва, бізнесу, освіти, науки, культури, спорту тощо;

- психологічні особливості діяльності керівника (стилі управління, психологічні якості керівника, мотиваційна сфера особистості керівника, психологічні показники ефективності управлінського розвитку керівника, запобігання професійній управлінській деформації та регресивному особистісному розвитку керівника);

- психологічні особливості управління організаціями (соціально-психологічні закономірності поведінки людей в організаціях, психологічні характеристики організацій та ін.);

- психологія кадрової політики в управлінні (психологічні основи добору й навчання управлінських кадрів);

- психологія розв'язання управлінських завдань (психологія прийняття управлінських рішень);

- соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності; психологічні особливості створення іміджу організації та керівника.

Управлінська система представлена спільною діяльністю багатьох ієрархічно взаємопов'язаних керівників. Психологія управління вивчає способи їхніх взаємозв'язків, завдяки яким результати індивідуальної діяльності трансформуються в цілісну спільну управлінську діяльність. На ефективність спільної взаємодії впливають особливості стимулювання праці, статево-вікові відмінності, особистісні відносини, особливості функціонування організації та ін. Недосконалість механізмів взаємозв'язку проявляється в конфліктах, психологічних бар'єрах тощо. Саме тому вивчення психологічних умов забезпечення цілісного функціонування апарату управління є одним з найважливіших завдань психології управління.

Актуальним завданням психології управління є вивчення психологічних особливостей ділового спілкування, психологічних механізмів переконувального впливу під час ділової взаємодії, переговорів. У зв'язку з інтенсифікацією міжнародних контактів усе перспективнішими стають дослідження етнопсихологічних особливостей управлінської діяльності. Не менш важливе вміння керівників орієнтуватися в психології людей, що як один із найважливіших показників їхнього професіоналізму забезпечує створення в організаціях здорового морально-психологічного клімату, атмосфери творчого пошуку, корпоративної єдності, а також ефективне розв'язання управлінських завдань.

Традиційно психологія управління зосереджується на доборі, комплектуванні управлінських команд, забезпеченні їх психологічної сумісності, на підготовці фахівців, здатних до лідерства. Це передбачає необхідність оптимізації методів підготовки й перепідготовки управлінського



персоналу, формування в керівників уміння планувати та прогнозувати діяльність організації, здатність об'єктивно оцінювати власну діяльність і дії підлеглих, робити висновки, підвищувати свою кваліфікацію й майстерність персоналу. Усе це є запорукою ефективності будь-якої організації.

У сучасній психології управління виділяють такі **розділи**:

- Особистість та її потенціал у системі управління (індивідуально-психологічні особливості людини та їх урахування в системі управління; розумові процеси в управлінській діяльності; теорії особистості та їх використання в практиці управління; психологічні особливості особистості керівника тощо);

- Організація як об'єкт управління (структура малої групи; соціально-психологічні явища в малих групах; типи корпоративної культури тощо);

- Психологія управлінської діяльності (психологічний зміст функцій управління; психологічні критерії ефективності управління; етнопсихологічний контекст управлінської діяльності тощо);

- Соціально-психологічні особливості управління (психологічні особливості ділового спілкування, ділових переговорів; психологія конфліктів в управлінні, психологічні стратегії та принципи вирішення конфліктів; психологія управління стресами й змінами в організації тощо);

- Психологія управління поведінкою людей в організації (види психологічного впливу; психологічні особливості підбору персоналу; мотивування персоналу; психологічні аспекти індивідуальної кар'єри тощо).

## **1.2 Основні управлінські культури**

Розрізняють чотири основні управлінські культури: американську, японську, західноєвропейську й радянську.

**Американська управлінська культура** розглядає управління як спеціалізований вид діяльності, а самого менеджера – як професіонала, що має фахову освіту (найчастіше на додаток до інженерної, юридичної, економічної тощо). Для потреб управління у США створено інфраструктуру у вигляді сотень шкіл бізнесу, десятків тисяч консультативних фірм, різноманітних наукових досліджень і публікацій у сфері управління.

Основу американської моделі управління становить принцип індивідуалізму, переважна опора на власні сили, розважливий конкурентний прагматизм. Зазвичай ці якості пов'язують із протестантською етикою.

До особливостей американської моделі менеджменту належать:

- індивідуальний характер прийняття рішень;

- індивідуальна відповідальність;
- суворо регламентована структура управління;
- чітко формалізована процедура контролю;
- індивідуальний контроль керівника;
- швидка оцінка результату праці, прискорене просування по службі;
- головна якість керівника – професіоналізм;
- орієнтація управління на окрему особистість;
- формальні відносини з підлеглими;
- підготовка вузькоспеціалізованих керівників;
- оплата праці за індивідуальними досягненнями.

**Японська модель управління** ґрунтується на філософії «Ми всі одна родина», тому найважливіше завдання японських менеджерів – установити нормальні стосунки з працівниками, сформувавши розуміння того, що робітники й менеджери – одна родина. Компанії, яким вдалося це зробити, досягали найбільшого успіху.

Практика показує, що працівники, які працюють разом, створюють особливу атмосферу самомотивації та самостимулювання. Управління носить в основному рекомендаційний характер – за таких умов менеджери не дуже чітко визначають коло обов'язків кожного працівника, тому що кожен з них робить те, що необхідно.

Основними особливостями японської моделі управління є:

- управлінські рішення приймаються колективно на основі однотайності;
- колективна відповідальність;
- нестандартна, гнучка структура управління;
- неформальна організація контролю, колективний контроль;
- уповільнена оцінка роботи працівника та службове зростання;
- основна якість керівника – вміння здійснювати координацію дій і контроль;
- орієнтація управління на групу;
- оцінка управління за досягненням гармонії в колективі і за колективним результатом;
- особисті неформальні відносини з підлеглими;
- просування по службі за віком і стажем роботи;
- підготовка керівників універсального типу;
- оплата праці за показниками роботи групи, службовим стажем тощо;
- довготривала робота керівника на обійманій посаді.

**Західноєвропейська модель управління** є поєднанням тою чи іншою мірою особливостей американської та японської моделей і містить: німецьку

(перевага ліберального стилю керівництва, делегування відповідальності та повноважень, консультування й чіткий контроль), швецьку (основний наголос на мотивуванні, соціальних гарантіях та навчанні кадрів), фінську (основна увага приділяється результативності роботи й методам її досягнення), англійську (характеризується значним автократизмом і визначальною роллю керівника в діяльності організації) та французьку моделі (пріоритетним є ефективне використання всіх видів ресурсів).

Між європейською та американською моделлю управління існують певні відмінності в методах і способах організації використання людських ресурсів виробництва й управління. Суттєвою особливістю західноєвропейської моделі є колективна робота команди на чолі з лідером (менеджером).

Європейська модель функції менеджера розглядає ширше, охоплюючи, поряд з управлінням операційною системою підприємства, організацію обліку, фінансів, маркетингу, матеріально-технічного забезпечення тощо. Масштаби європейських фірм значно менші порівняно з американськими, унаслідок чого діяльність пересічного європейського менеджера є більш універсальною. Якщо в американському менеджменті завдання лідера полягають у генерації ідей та організації процесу їх реалізації, то в європейському – в умінні активізувати творчу активність співробітників.

До особливостей західноєвропейської моделі управління належать:

- підвищення ролі людського чинника в управлінні та виробництві;
- реалізація відносин лідерства в колективі;
- застосування «м'яких» способів впливу на людей.

Потребує окремого розгляду **радянська управлінська культура**. Навіть через десятиліття в умовах зміни епох на пострадянському просторі ця культура, як і раніше, залишається панівною. Для неї найбільш характерним було не одержання спеціальної управлінської освіти, а набуття ґрунтового управлінського досвіду й особиста відданість рекомунуючому. Важливою рисою управлінської діяльності був бюрократизм. Для радянської культури була характерна пріоритетність державних проблем над проблемами окремої людини, що й призвело до ігнорування інтересів окремої особистості.

Радянську управлінську культуру відрізняли висока ефективність і результативність в екстремальних умовах і відносно низька в «нормальні» часи. Керівник часто переміщався з посади на посаду, кожна з яких вимагала спеціальних знань та освіти. Екстремальність діяльності за таких умов ставала правилом. Разом із тим перманентна екстремальність, діяльність за принципом «це треба було зробити вчора» дозволили виявити й низку позитивних рис.

До них належать відносна гнучкість, уміння пристосуватися до обставин, що змінилися, готовність іти на нестандартні рішення.

Основною характерною ознакою радянського кадрового менеджменту було управління в умовах адміністративно-командної системи. Суть такого управління полягала в таких принципах:

- Віра в абсолютну керованість. Ця віра базувалася на ідеї про повну визначеність майбутнього та можливість абсолютного управління.

- Спонтанна нормотворчість. У державі щорічно виходила величезна кількість постанов щодо різних аспектів організаційно-економічних реформ у народному господарстві. Проте не зникали проблеми неузгодженості й суперечності між нормативними актами та методами, що їх конкретизували. На жаль, цього недоліку не позбулися й у незалежній Україні.

- Патерналізм. Патерналізм є системою політичних відносин, принципом державного управління, коли одні політичні суб'єкти поводять себе до інших як «батько» до «дітей» в патріархальній сім'ї. Він не зникає самотужки зі зміною політичної системи.

- Зрівнялівка. Розмір заробітної плати більшості управлінців не залежав від результатів їхньої діяльності.

- Імітація роботи. Управлінський апарат активно перешкоджав усьому, що могло спричинити «бюрократичний дискомфорт», інколи просто імітуючи виконання «незручних» рішень.

- Тіньове управління. Маються на увазі «неформальні управлінські взаємодії», тобто ті, зміст яких не зафіксований у нормативній організаційній документації (наприклад, так зване «телефонне право»).

- Синдром довічного найму номенклатури. Цей синдром став наслідком повної зайнятості, схожої на систему довічного найму в Японії, зведеної до абсолюту. Відсутність засобів мотивації праці, акцент на особистій корпоративній відданості призвели до кругової поруки, створення «чиновницьких братств», які рідко відкидали своїх членів. Ці рецидиви минулого не подолано й у сучасній Україні.

- Ризикофобія. В адміністративній системі категорія «ризик» на десятки років випала з ужитку. Це призвело до того, що більшість керівників не готові ризикувати. Сформувалося кілька поколінь управлінців, які не вчилися ризикувати. Командна економіка та люди, схильні до ризику, були несумісними, а вислів «за ініціативу карають» аж ніяк не був жартом.

**Українська управлінська культура** поки що, на жаль, зберігає основні риси радянської управлінської культури. Як зазначають фахівці, українська модель управління має такі характерні особливості:

- орієнтація багатьох досвідчених керівних кадрів на командну систему, яка придушує ініціативу підлеглих, що заважає підприємствам і організаціям пристосовуватися до нових економічних умов;
- переважання в організаціях вертикальних, формальних зв'язків і відносин;
- недооцінка горизонтальних зв'язків і відносин; слабе врахування сучасних тенденцій у розвитку підприємств і використання нових типів організацій, орієнтованих на ринок;
- недостатнє бажання значної частини керівників делегувати повноваження та відповідальність своїм заступникам, намагання все зробити самому й особисто контролювати;
- слабе залучення співробітників до управління підприємствами та їх підрозділами, що значною мірою не враховує знання та досвід працівників;
- повне копіювання західних методів управління підприємством, ігноруючи вітчизняний досвід;
- відсутність гнучкості у швидкому реагуванні на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства;
- недостатнє знання управлінськими кадрами законодавчих та нормативних актів;
- відсутність у багатьох підприємців фундаментальних знань про технологію виробництва, економіку й менеджмент як науку управління;
- ігнорування норм ділової етики, а також порушення підприємцями елементарних етичних правил у процесі здійснення бізнесових операцій;
- залежність оплати праці найманих працівників від взаємовідносин з керівниками, а не від кваліфікації та результатів праці;
- неувага до працівників та ігнорування етики управління, свавілля, обман і грубість стали нормою поведінки окремих керівників, особливо в приватних підприємствах;
- недостатній рівень механізації, автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності, хоча в цьому простежується певний прогрес.

Можна зробити загальний висновок, що українська модель управління поки тільки формується.

### **1.3 Психологічні закони управління**

Закони психології управління проявляються у взаємодії людей, у міжособистісних відносинах і в груповій поведінці. Вони діють незалежно від

того, знаємо ми їх чи не знаємо, усвідомлюємо чи ні. На жаль, деякі керівники враховують наявність цих законів лише на інтуїтивному рівні.

**Основними психологічними законами управлінської діяльності є:**

- закон невизначеності відгуку;
- закон неадекватності взаємного сприйняття;
- закон неточності самосприйняття;
- закон спотворення інформації;
- закон самозбереження;
- закон компенсації.

**Закон невизначеності відгуку.** Його можна назвати законом залежності зовнішніх впливів від внутрішніх психологічних умов. Як діє цей закон? Різні люди в різний час можуть якісно по-різному реагувати на однакові впливи. На банальну грубість на свою адресу одна людина відповість грубістю, інша – змовчить, а третя буде намагатися заспокоїти грубіяна. Якби не існувало відмінностей у внутрішніх психічних структурах, то на одну й ту ж дію кожна людина реагувала б однаково.

Керівнику слід зважати ще один прояв цього закону, а саме те, що навіть одна й та сама людина в різний час може якісно по-різному реагувати на один і той же вплив. Важливо зрозуміти, що безліч внутрішніх психологічних чинників (настрій, емоційний стан та ін.) серйозно впливають, а часом і визначають реакції конкретної людини в конкретних ситуаціях. І ці чинники неможливо врахувати.

У керівника може виникнути неправильне враження про підлеглого під впливом його поведінки. У період адаптації до нового місця роботи співробітник використовує минулий досвід, який може виявитися неефективним. Стереотипи свідомості також неточно й неповно відображають навколишню дійсність, створюючи явні або приховані комунікативні бар'єри. Усе це часто й спричиняє непорозуміння між керівництвом і співробітниками. Зважаючи на це, керівник повинен проявляти увагу й повагу (особливо на першому етапі адаптації), аби уникнути хибної думки про підлеглого.

**Закон неадекватності взаємного сприйняття.** Суть цього закону полягає в тому, що людина ніколи не може збагнути іншу людину з тією точністю й повнотою, яка була б достатньою для серйозних рішень щодо цієї людини. Наше сприйняття «влаштовано» таким чином, що практично ніколи воно не буває точним і повним, особливо коли це стосується сприйняття людей. Цьому є ціла низка пояснень.

- Людина завжди перебуває в стані зміни. Відомо, що в будь-який момент часу будь-яка людина певного віку може перебувати на різних рівнях

фізичного, фізіологічного, інтелектуального, соціального, морального та емоційного розвитку.

- Людина завжди свідомо чи несвідомо захищається від спроб розкрити її особливості та «слабкі місця». Це й зрозуміло – психологічно «відкрита» особистість може стати жертвою чієїсь маніпуляцій.

- Часто людина не може надати інформацію про себе, тому що недосконало знає та розуміє себе.

- Кожна людина прагне показати себе кращою.

Неадекватність сприйняття й прагнення людини показати себе кращою, ніж вона є, необхідно враховувати, приймаючи будь-яке управлінське рішення. Як же можна будувати управлінську діяльність з урахуванням закону неадекватності сприйняття? Фахівці в галузі управління рекомендують менеджерам використовувати такі **принципи підходу до людей**:

- принцип універсальної талановитості – немає неталановитих та бездарних людей – є люди, що займаються не своєю справою;

- принцип розвитку – як загальні, так і спеціальні здібності можуть розвиватися;

- принцип невичерпності – жодна оцінка, яка дається людині за її життя, не може вважатися остаточною.

**Закон неточності самосприйняття.** Суть цього закону полягає в тому, що під час спроби оцінити себе людина стикається з тими ж внутрішніми бар'єрами та обмеженнями, що і в процесі аналізу інших людей. Людині властиво в чомусь себе переоцінювати і в той же самий час у чомусь недооцінювати, і це, безумовно, накладає відбиток на висновки, які вона робить щодо себе. Крім того, психічні процеси й стани людини представлені не тільки на рівні свідомості, а й на несвідомому рівні. Про несвідомі мотиви своєї поведінки людина часто навіть не здогадується.

**Закон спотворення інформації.** Іноді його називають законом втрати сенсу управлінської інформації, або законом розщеплення сенсу управлінської інформації. Суть цього закону полягає в тому, що управлінська інформація має об'єктивну тенденцію до зміни сенсу в процесі руху «зверху донизу». Ступінь зміни прямо пропорційний числу ланок, через які проходить інформація: чим більше працівників знайомиться з нею та передає її іншим людям, тим сильніше сенс відрізняється від початкового. Відбувається це не за чієюсь злою волею. В основі втрати сенсу інформації лежать такі обставини:

- Мова, якою передається управлінська інформація, є мовою багатозначною. Якими б точними не були поняття, що використовуються,

завжди є можливість різного тлумачення одного й того самого повідомлення. Установлено, що усна інформація сприймається з точністю до 50 %.

- Якщо інформація неповна, доступ до неї обмежений і потреба підлеглих в отриманні оперативних відомостей задовольняється не повністю, то люди неминуче починають домислювати, додумувати, доповнювати те, що знають, спираючись на неперевірені факти та власні здогадки. І тоді обсяг інформації змінюється не тільки в бік зменшення, але й у бік збільшення.

- Люди, які сприймають інформацію та передають її, відрізняються один від одного за рівнем освіти, інтелектуальним розвитком, за своїми потребами, а також за фізичним і психічним станом. Це також накладає відбиток на процес передачі інформації.

#### Що робити для того, щоб звести спотворення інформації до мінімуму?

Рекомендується провести такі дії:

- зменшити, наскільки це можливо, кількість ланок, що беруть участь у процесі поширення інформації;
- вчасно забезпечувати співробітників усією необхідною інформацією з тих питань, які вони повинні вирішувати;
- підтримувати зворотний зв'язок з підлеглими для контролю за правильністю засвоєння отриманих відомостей.

**Закон самозбереження.** Суть цього закону в тому, що одним з провідних мотивів, які визначають поведінку людей, є збереження особистого статусу, власної гідності. Пряма чи непряма загроза для власної гідності викликає негативну реакцію.

Зрозуміти зміст і значення цього закону дуже легко. Уявіть собі виробничу нараду, на якій керівник запропонував присутнім висловитися з якогось питання. Один з присутніх негайно відреагував на пропозицію і сказав щось недоречне. «Вічно ви починаєте з дурниць», – відповів на це керівник. Що відбувається в цій ситуації з усіма присутніми? Їхня свідомість ментально переключається із завдання обговорення на завдання захисту власної гідності. Це означає, що людина мимоволі починає думати про те, як би не опинитися в становищі першого мовця. Вона перестає працювати на поставлене завдання й намагається вгадати позицію керівника. А це знижує творчий потенціал учасників наради – людей, які колективно вирішують проблему. Як бачимо, недотримання закону збереження особистісного статусу призводить до негативного результату. На цьому прикладі добре видно, що психологічні закони не тільки впливають на якість роботи, але часто й визначають її.



**Закон компенсації.** У загальному вигляді цей закон означає, що людина, яка має певні недоліки, складності або проблеми в одній сфері життєдіяльності, свідомо чи несвідомо намагається компенсувати їх посиленою роботою в іншій сфері. Стосовно психології управління це означає, що за умови високого рівня стимулів до певної роботи або високих вимог до людини брак будь-яких здібностей до цього виду діяльності компенсується іншими здібностями або навичками та вмінням працювати. Людина завжди спроможна знайти ресурс для досягнення мети, якщо ця мета є для неї важливою.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Дайте визначення психології управління.
2. Які розділи виокремлюють у сучасній психології управління?
3. Назвіть основні управлінські культури.
4. Охарактеризуйте американську управлінську культуру.
5. Назвіть основні особливості японської моделі управління.
6. У чому специфіка західноєвропейської управлінської культури?
7. Сформулюйте основні принципи радянської управлінської культури.
8. Назвіть психологічні закони управління.
9. Сформулюйте закон невизначеності відгуку.
10. У чому полягає закон неадекватності взаємного сприйняття?
11. Сформулюйте закон спотворення інформації.
12. Розкрийте сутність закону самозбереження.

### **Завдання для самостійної роботи**

#### **Завдання 1**

Визначте, яким управлінським культурам властиві такі особливості:

- а) орієнтація на колективну роботу команди на чолі з менеджером;
- б) пріоритетність державних проблем над проблемами окремої людини;
- в) орієнтація управління на окрему особистість;
- г) робітники й менеджери – одна родина;
- д) застосування «м'яких» способів впливу на людей;
- е) менеджер – це професіонал, який має фахову освіту;
- ж) оцінка управління за досягненням гармонії в колективі й за колективним результатом;
- з) відсутність зв'язку між розміром заробітної плати управлінців та результатами їхньої діяльності.

## **Завдання 2**

Порівняйте американську та японську моделі управління. Виконайте завдання письмово.

## **Завдання 3**

Наведіть по два приклади з життя, які ілюструють закон невизначеності відгуку та закон спотворення інформації. Виконайте завдання письмово.

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 292 с.
2. Максименко С. Д. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 271 с.
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Київ : Академвидав, 2010. 544 с.
4. Туріщева Л. В. Психологія управління : навч. посіб. Харків : Основа, 2005. 160 с.
5. Ходаківський Є. І. Психологія управління : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 664 с.

---

### ОСОБИСТІТЬ У ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

---

Сучасний підхід до управлінської діяльності ґрунтується на визнанні пріоритету особистості над виробництвом, інтересами підприємства, фірми. Саме тому керівнику необхідні знання про психологічні особливості особистості (як своєї власної, так і підлеглих).

У сучасній психології виділяють цілу низку підходів до вивчення особистості. Кожен підхід має свою теорію, свої уявлення про властивості та структуру особистості, свої методи їх виміру. Ось чому можна запропонувати лише таке схематичне визначення:

**Особистість** – це багатовимірна і багаторівнева система психологічних характеристик, які забезпечують індивідуальну своєрідність, часову й ситуативну стійкість поведінки людини.

З погляду психології управління, важливе значення мають такі властивості особистості, як темперамент, характер, здібності, самооцінка та рівень домагань.

#### 2.1 Темперамент у системі управління

Серед індивідуальних особливостей особистості, які яскраво характеризують поведінку людини, особливе місце належить темпераменту.

**Темперамент** – динамічна характеристика психічних процесів і поведінки людини. На однакові за змістом і метою дії подразників кожна людина реагує по-своєму, індивідуально. Одні реагують активно, жваво, глибоко емоційно, довго переживають вплив подразника, а інші – спокійно, повільно, швидко забуваючи про те, що на них впливало. Індивідуальні особливості реагування на різноманітні обставини дали підстави поділити людей на кілька груп або типів темпераменту.

У сучасній психології користуються гіппократовою класифікацією типів темпераментів: **сангвінік, холерик, флегматик і меланхолік**. Кожному з цих типів властиві своєрідні психологічні особливості. Зверніть увагу на те, що кожний темперамент має і позитивну, і негативну сторони.

**Сангвініку** властиві досить висока нервово-психічна активність, багатство міміки та рухів, емоційність, вразливість, лабільність. Разом з тим

емоційні переживання сангвініка здебільшого неглибокі, а його рухливість може призводити до недостатньої зосередженості, похапливості, а то й поверховості. **Менеджеру-сангвініку** притаманні такі позитивні якості: уміння чітко та впевнено діяти в складних умовах, висока продуктивність у разі динамічної роботи, оптимізм і схильність до гумору, товариськість, прагнення до лідерства, уміння швидко знайти контакт з підлеглими і завоювати авторитет. **Недоліки:** упертість і дратівливість у відповідь на критику, ненадійність у дружбі, необачність та легковажність у небезпечних умовах.

**Холерику** властиві високий рівень нервово-психічної активності, різкість і поривчастість рухів, сильна імпульсивність та яскравість емоційних переживань. Недостатня емоційна й рухова врівноваженість холерика може виявитися в нестриманості, запальності, нездатності контролювати себе в емоціогенних обставинах. **Менеджеру-холерику** притаманні швидкість реакції, рухливість і енергійність у службовій діяльності, постійне прагнення бути попереду всіх, уміле командування підлеглими. У складних умовах діє сміливо, самовіддано, любить ризикувати й долати небезпеку. У громадській роботі виявляє значну активність, критичність, ініціативність, самостійність. **Недоліки:** неврівноваженість, нестриманість, грубість, нетактовність, зазнайство. Він буває злопам'ятний, мстивий, може бути джерелом конфліктів і напружень у підрозділі.

**Флегматик** характеризується порівняно низьким рівнем активності поведінки, повільністю та спокійністю дій, міміки й мовлення, рівними, постійними та глибокими почуттями й настроями. Флегматик завзятий і працездатний, відрізняється терплячістю, витримкою, але важко переключається з одного виду діяльності на інший, довго звикає до нової роботи. Працювати флегматики люблять не в групі, а незалежно. Вони неговірки та зводять бесіду для з'ясування головного. Переконати флегматика емоціями неможливо, він сприймає тільки докази. Особливо виграють чесноти флегматиків на стадії проектування та підготовчої роботи. **Менеджеру-флегматику** властиві надійність у роботі, упевненість і самовладання, наполегливість, авторитетність серед підлеглих, бажання надати їм будь-яку допомогу. У складних умовах він діє безстрашно, не боїться емоційних перевантажень, у конфлікти не вступає, прагне до кінця виконати намічене. **Недоліки:** важко оволодіває новими знаннями й навичками, не вміє швидко реагувати на накази та розпорядження, пасивний у громадській роботі.

**Меланхоліку** властиві низький рівень нервово-психічної активності, стриманість і приглушеність моторики й мовлення, глибина та стійкість почуттів, але слабка їх зовнішня вираженість. Він має підвищене інтуїтивне

сприйняття ставлення до себе інших людей, проте через надмірну чутливість у меланхоліка часто спостерігається обережність і навіть боязкість у контактах, схильність замикатися. **Менеджера-меланхоліка** відрізняють сумлінність, старанність, працьовитість. Йому властиві підвищене почуття відповідальності, принциповість, справедливість, чуйність, делікатне ставлення до підлеглих, критичність і самокритичність. Його іноді називають добрим і хорошим товаришем, душею колективу. **Недоліки:** швидка втомлюваність, нерішучість і обережність, песимізм.

Необхідно пам'ятати, що відмінності за темпераментами – це відмінності не за рівнем можливостей психіки, а за своєрідністю її проявів. Установлено відсутність залежності між рівнем досягнень, тобто кінцевим результатом дій, і особливостями темпераменту, якщо діяльність протікає в умовах, що можна визначити як нормальні. Водночас дослідження, які встановлюють цю закономірність, показують, що залежно від темпераменту змінюється засіб здійснення самої діяльності. Наприклад, меланхоліки свою швидку втомлюваність компенсують частими перервами для відпочинку й розумною організацією праці. Сангвініки й холерики швидко втомлюються від одноманітної роботи, тому вони прагнуть до чергування неоднорідних дій, до зміни засобу або типу роботи. Утім, за кінцевою продуктивністю не можна віддати перевагу людям того або іншого темпераменту. Таким чином, від темпераменту залежить, яким чином людина реалізує свої дії, і не залежить їх змістовний аспект.

Керівнику також необхідно знати, які психічні стани можуть виникнути в його підлеглих відповідно до темпераменту. Стани тривожності, незадоволеності собою, інші неприємні переживання за певних умов виникають у будь-якої людини, незалежно від типу темпераменту, сили волі або рівня інтелектуального розвитку. Проте причини, що викликають схожі відчуття у сангвініків і, наприклад, меланхоліків зазвичай не збігаються, так само, як сила і тривалість емоцій у представників різних типів темпераменту, мають мало спільного. Для більшої наочності розглянемо як представники різних темпераментів реагують на стресові ситуації.

Для **сангвініків** властива висока стресостійкість. У критичних ситуаціях вони однаково швидко діють і думають, одночасно не обтяжуючи себе зайвими переживаннями. Труднощі зазвичай нітрохи не бентежать сангвініків, навпаки, сприяють підвищенню активності.

**Холерики** у стресовій ситуації сильно збуджуються, дратуються, зляться, починають бігати, кричати, сваритися. І все ж вони непогано виконують складні термінові завдання, маючи на це достатньо енергії. Холериків вирізняє

досить добра стресостійкість. Усі негативні переживання вони так чи інакше виплескують назовні. Це неприємно для інших, але захищає психіку самих холериків від руйнівної дії негативних емоцій. Холерики, особливо в періоди душевного підйому, легко сприймають удари долі. Власні недоліки викликають у них швидше відчуття своєї винятковості, ніж незадоволеності.

Висока стресостійкість **флегматика** пов'язана насамперед з його здатністю довго не виснажуватися, не втомлюватися. Флегматик навряд чи зможе швидко знайти ефективне рішення в екстремальній ситуації, але він не злякається, не відступить і буде надавати допомогу оточенню стільки, скільки буде потрібно. Почуття заповняють таку людину дуже повільно, але якщо стрес все-таки виник, типовим прийомом його подолання стає їжа. Не бажаючи, а часто й не вміючи позбавлятися від негативних емоцій, наприклад, ділитися своїми переживаннями з близькими, флегматики схильні накопичувати стреси. У цьому випадку в них страждає не стільки психіка, скільки організм.

Найнижчий рівень стресостійкості в **меланхоліків**. Окрім тривалих переживань через усілякі проблеми, детального обмірковування одних і тих самих подій, як реальних, так і уявних, меланхоліки роблять з мухи слона, незначні, на погляд іншої людини, дрібниці викликають у них стан стресу. Тому вони зазвичай намагаються сховатися від стресових ситуацій, обираючи види професійної діяльності та способи відпочинку, якнайменше пов'язані з ризиком, несподіваним напруженням, авральними перевантаженнями. Якщо їм це не вдається, меланхоліки будуть страждати, переживати розгубленість, тривогу, страх, втрату здатності до фізичного та розумового напруження, надзвичайну втому й виснаження.

## 2.2 Загальне уявлення про характер, акцентуації характерів

Риси темпераменту, тобто особливості динамічної сторони психіки, є однією з передумов розвитку тих властивостей психіки, що становлять характер людини.

**Характер** – сукупність властивостей індивіда, що визначають типові засоби його реагування на життєві обставини.

Найоб'єктивніші дані про характер людини дає її свідома поведінка, її вчинки в певній ситуації. Характер людини багатогранний і виявляється в діяльності: одна людина працююча, інша – лінива; одна сприймає та засвоює все поверхово, інша ґрунтовно. Ці особливості, які виокремлюються в поведінці людини, називають **рисами характеру**. Будь-яка риса є деяким стійким стереотипом поведінки в конкретних, типових ситуаціях. Адже навіть увічлива

людина може виявляти грубість у нетипових для неї ситуаціях. Істотною ознакою риси характеру є вірогідність того, що цей вид поведінки в якійсь ситуації відбудеться. Про якусь рису можна говорити як про стійку характеристику людини, якщо вірогідність її вияву в певній ситуації досить велика. Однак вірогідність означає, що ця риса виявиться не завжди, у протилежному випадку можна було б говорити про механічну поведінку.

Знати характер людини дуже важливо. Це дозволяє передбачати, як людина поводитиме себе за певних умов, чого від неї можна чекати, як вона виконуватиме дані їй доручення.

Характер людини багатобічний і різноманітний у своїх проявах. Водночас він є цілісним. Цілісність досягається стрижневими, найбільш стійкими рисами, що домінують за силою та активністю.

У **структурі характеру** виділяється декілька груп рис, що виражають різне ставлення людини до дійсності.

До першої групи належать риси, що виявляються в діяльності: ініціативність, працьовитість, організованість тощо.

Другу групу становлять риси, які виявляються щодо інших: чемність, чуйність, правдивість та ін.

Третя група – це система ставлень людини до неї самої: самокритичність, скромність, гордість тощо.

Четверта група містить риси, що визначають ставлення людини до речей: акуратність, ошадливість, щедрість та ін.

Характер формується протягом життя людини. Сензитивним періодом для становлення характеру вважається вік від двох-трьох до дев'яти-десяти років, коли відбувається активний процес соціалізації як у спілкуванні з дорослими, так і з ровесниками. Саме в цей період діти відкриті для впливу ззовні, з готовністю сприймають зовнішні впливи, наслідуючи всіх у всьому. Першими в характері дитини формуються такі риси, як доброта, товариськість, чуйність, а також протилежні їм якості – егоїзм, черствість, байдужість до людей. Існують дані про те, що формування цих рис починається в перші місяці життя і визначається тим, як мати обходилася з дитиною. У ранньому дошкільному віці закладаються засади таких рис характеру, які мають відношення до праці, – працелюбство, акуратність, відповідальність, наполегливість. Як правило, у характері дитини закріплюються ті риси, які постійно отримують позитивне підкріплення. Молодший шкільний вік відзначається формуванням таких рис характеру, що виявляються у ставленні до людей. Цьому сприяє постійне розширення сфери спілкування дітей за рахунок шкільних друзів, учителів. У підлітковому віці активно розвиваються й

закріплюються вольові риси характеру. До закінчення школи людина має здебільшого сформований характер, і те, що відбувається з нею далі, уже не може кардинально змінити її рис характеру до невпізнанності.

Однак характер – це не застигле утворення, він формується та трансформується протягом усього життєвого шляху людини. Характер не можна вважати й фатально визначеним. Хоча він і зумовлений об'єктивними обставинами життєвого шляху людини, самі ці обставини змінюються під впливом вчинків людини. Тому після закінчення навчального закладу характер людини продовжує формуватися або змінюватися. У цей час людина сама є творцем свого характеру, оскільки він формується залежно від світогляду, переконань і звичок, які виробляє в собі людина, від справ і вчинків, які вона здійснює, від усієї її свідомої діяльності. Цей процес у психологічній літературі розглядається як процес самовиховання. Самовиховання характеру передбачає, що людина здатна критично подивитися на себе, побачити свої недоліки. Це дозволить їй визначити мету роботи над собою, над тими рисами характеру, яких вона хотіла б позбавитися, або, навпаки, які вона хотіла б виробити в собі.

Типові риси характеру за своєю інтенсивністю виявляються по-різному, індивідуально. У деяких людей окремі риси виявляються дуже яскраво та своєрідно. Надмірний розвиток окремих рис характеру та їх комбінацій отримав назву **акцентуації характеру**. Зверніть увагу на те, що акцентуація характеру не є патологією, це варіант норми.

Стисло розглянемо основні типи акцентуацій, запропоновані німецьким ученим **Карлом Леонгардом** (існують і інші типології характерів, наприклад, класифікація акцентуацій характерів А.Є. Лічко):

- **Гіпертимний тип.** Визначається надмірно піднесеним настроєм. Люди цього типу завжди веселі, говіркі, дуже енергійні, ініціативні, прагнуть до лідерства. Недоліки: легкодумство, підвищена дратівливість, недостатньо серйозне ставлення до своїх обов'язків. Такі люди важко переносять умови жорсткої дисципліни, монотонну діяльність, вимушену самотність.

- **Дистимічний тип.** Переважає знижений настрій. Такі люди небагатослівні, ведуть замкнутий спосіб життя, але високо цінують тих, хто з ними дружить. Вони характеризуються серйозністю, сумлінністю, загостреним почуттям справедливості. Ситуації, що потребують бурхливої діяльності, зміни звичного способу життя для них протипоказані.

- **Циклоїдний тип.** Цьому типу властиве чергування фаз гарного та поганого настрою. У період підвищеного настрою вони поведуться як люди з гіпертимною акцентуацією, а в період спаду – із дистимічною.



• **Збудливий тип.** Його характеризують підвищена дратівливість, нестриманість, агресивність, похмурість. Люди цього типу не уживаються в колективі, владні в сім'ї. Проте в емоційно спокійному стані вони часто сумлінні, акуратні, люблять тварин і маленьких дітей. У стані емоційного збудження схильні до лайки, конфліктів, погано контролюють свою поведінку.

• **Застрягаючий тип.** Визначається підвищеною підозрілістю, хворобливою образливістю, схильністю до моралей. Привабливі риси: прагнення домогтися високих показників у будь-якій справі, прояв високих вимог до себе, принциповість.

• **Педантичний тип.** На службі поводить як бюрократ, висуваючи іншим багато формальних вимог. Його привабливі риси: сумлінність, акуратність, серйозність, надійність у справах. Протипоказані ситуації особистої відповідальності за важливу справу.

• **Тривожний тип.** Для нього властивий знижений фон настрою, побоювання за себе, близьких, боязкість, крайня нерішучість. Проте люди цього типу, як правило, товариські, самокритичні. Ситуації страху, погрози, глузувань, несправедливих обвинувачень для них протипоказані.

• **Демонстративний тип.** У цих людей виражена тенденція до витіснення неприємних фактів і подій, до фантазування. Вони дратують інших самовпевненістю, високими домаганнями, хвастливістю, схильністю ухилятися від роботи. Їхні привабливі риси: артистичність, здатність захоплювати інших, неординарність мислення та вчинків.

• **Емотивний тип.** Для них характерні надмірна чутливість, вразливість. Люди цього типу віддають перевагу спілкуванню у вузькому колі друзів і близьких. Їхні привабливі риси: доброта, ретельність, радіють чужим успіхам.

• **Екзальтований тип.** Люди цього типу реагують на життя більш бурхливо, ніж інші. Вони однаково легко приходять у захоплення від радісних подій і в розпач від сумних. Для них характерний альтруїзм, співчуття іншим, артистичне дарування. Недоліки: схильність до паніки, може діяти під впливом мінливого настрою.

У житті нерідко доводиться мати справу з акцентуйованими особистостями й важливо знати та передбачати специфічні особливості їхньої поведінки.

### 2.3 Поняття й види здібностей, здібності до управлінської діяльності

Кожна людина здібна до певного виду діяльності. Поза діяльністю цю властивість людини не можна розпізнати, описати та охарактеризувати. Тому в нас формується думка про здібності людини за її роботою та результатами діяльності.

**Здібності** – індивідуальні особливості людей, від яких залежить придбання ними знань, умінь і навичок, а також успішність виконання різноманітних видів діяльності.

Виділяють такі **види здібностей**:

- загальні здібності, які визначають успіхи людини в найрізноманітніших видах діяльності (розумові здібності, гарна пам'ять, тонкість і точність рухів рук та ін.);
- спеціальні здібності, що визначають успіхи людини в специфічних видах діяльності (математичні, музичні, спортивні тощо).

Наявність у людини загальних здібностей не виключає розвитку спеціальних і навпаки.

Не окремі здібності безпосередньо визначають успішність виконання певної діяльності, а лише їх вдале поєднання, саме таке, яке для цієї діяльності необхідне. Практично немає такої діяльності, успіх у якій визначався б лише однією здібністю. З іншого боку, недостатній розвиток тієї або іншої окремої здібності може бути компенсований розвитком інших здібностей, від яких також залежить успішне виконання тієї ж самої діяльності.

Здібності не тільки спільно визначають успішність діяльності, але й взаємодіють одна з одною. Такий взаємний вплив виявляється особливо сильним, коли мова йде про взаємозалежні здібності, що разом визначають успішність діяльності. Поєднання різноманітних високорозвинених здібностей називають **обдарованістю**.

Для психології актуальним є те, наскільки здібності зумовлені спадковістю та впливом соціального середовища. Щодо цього влучним є твердження, що спадковість визначає можливості людини, а середовище – наскільки до них вдається наблизитися. Здібності формуються в діяльності, розвиваються на основі генетично зумовлених задатків. Самі природні задатки як потенційні можливості людини не є запорукою її успішної діяльності в майбутньому, їх потрібно розвивати. Та здібність, що не розвивається, яку людина перестає використовувати в практичній діяльності, з часом втрачається. Тільки завдяки постійним вправам вона підтримує й розвиває в собі відповідні здібності. Як вже зазначалося, успішність людини залежить від ефективного використання сукупності її здібностей, умілого компенсування тих, яких не вистачає. У цьому контексті психологія вважає актуальним такі закономірності:

- ефективність будь-якої діяльності, зокрема управлінської, залежить не від однієї, а від кількох різних здібностей, поєднання яких може бути здійснене різними способами;

- успіхи особистості в навчанні, роботі, житті загалом залежать не тільки від її здібностей, а й від уявлення оточення про них;

- продуктивність є важливим чинником розвитку здібностей людини. На неї впливають не тільки вроджені задатки, а й розвиток відповідної системи операцій, умінь і способів дії в конкретній галузі. Рівень розвитку операцій, умінь і навичок у свою чергу залежить від соціокультурного, етнопсихологічного середовища, зокрема від традицій управлінської культури, парадигм навчання та підготовки кадрів управління.

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від уміння керівника розв'язувати нестандартні завдання та проблеми, здатності мислити масштабно. Наприклад, керівника характеризують за ступенем різноманітності використовуваних ним прийомів і методів управління: чим вищий цей ступінь, тим сильніший керівник. У прямій залежності від управлінських здібностей керівника перебуває ефективність роботи з добору та розміщення кадрів: сильний керівник схильний підбирати високопрофесійних підлеглих, а слабкий – слабких. До інших управлінських здібностей належать стійкість до стресу, емоційна врівноваженість, уміння правильно оцінювати діяльність підлеглих, комунікабельність.

## 2.4 Самооцінка та рівень домагань у трудовій діяльності

Ефективність трудової діяльності людини залежить від рівня її самооцінки. Так, в експериментах люди, які вважали себе працьовитими та успішними, краще виконували складні завдання, ніж ті, хто вважав себе невдахою.

**Самооцінка** – оцінка особистістю самої себе, своїх можливостей, якостей і місця серед інших людей.

Самооцінка пов'язана з однією із центральних потреб людини – потребою в самоствердженні, із прагненням людини знайти своє місце в житті, проявити себе як член суспільства в очах інших і у своїх власних. Самооцінка впливає на взаємовідносини людини з навколишнім середовищем, вимогливість до себе, ставлення до успіхів і невдач. Джерелами становлення самооцінки є власні судження індивіда про себе та оцінки індивіда з боку інших людей.

Самооцінка може бути адекватною та неадекватною. За **адекватної самооцінки** людина правильно співвідносить свої можливості й досягнення, досить критично ставиться до себе, прагне реально дивитися на свої невдачі та успіхи, намагається ставити перед собою досяжні цілі, які можна здійснити насправді. До оцінювання досягнутого вона підходить не тільки зі своїми

мірками, але й прагне передбачити, як до цього будуть ставитися інші люди. Отже, адекватна самооцінка – результат пошуку реальної міри, тобто без переоцінки, але й без надмірної критичності. Така самооцінка є найбільш оптимальною як для трудової діяльності, так і для життя взагалі. Але самооцінка може бути неадекватною – надмірно завищеною або заниженою.

На основі **неадекватно завищеної самооцінки** в людини виникає неправильне уявлення про себе, ідеалізований образ власної особистості та можливостей, своєї цінності для інших, для загальної справи. У таких випадках людина ігнорує невдачі заради збереження звичної високої оцінки себе, своїх вчинків і справ. Сприйняття реальної дійсності спотворюється, ставлення до неї стає неадекватним – суто емоційним. Раціональне зерно оцінки випадає повністю. Тому справедливе зауваження починає сприйматися як чіпляння, а об'єктивна оцінка результатів роботи – як несправедливо занижена. Неуспіх сприймається як наслідок певних підступних дій чи несприятливих обставин, що жодною мірою не залежать від дій самої особистості. Людина із завищеною неадекватною самооцінкою не бажає визнавати, що все це наслідок власних помилок, ліні, недостатніх знань, здібностей чи неправильної поведінки.

У разі неадекватно завищеної самооцінки людина:

- має ідеалізоване уявлення про себе;
- тлумачить свої слабкі сторони як сильні, наприклад, видаючи агресивність і впертість за волю і рішучість;
- має надто високий рівень вимог, що перевищує її реальні можливості;
- невдачі пов'язує із зовнішніми чинниками, а не з власними помилками;
- будь-яку критику, спрямовану на неї, сприймає як прояв неповаги до своєї персони, і всім виглядом дає зрозуміти, що їй абсолютно байдужа думка інших про неї;
- власні інтереси й захоплення завжди намагається ставити на перше місце;
- у розмовах більше любить говорити, ніж слухати, тому постійно перебиває;
- висловлює власну точку зору або принципові позиції постійно, навіть за умови, що їй думка нікому не цікава, і висловлювати її ніхто не просить;
- завжди впевнена у власній правоті, навіть якщо існують конструктивні докази й аргументи на користь протилежної точки зору.

Самооцінка може бути й заниженою, тобто нижча за реальні можливості особистості. **Занижена самооцінка** призводить до невпевненості в собі, боязливості, несміливості, неможливості реалізувати свої здібності. Такі люди

не ставлять перед собою мети, яку важко досягти, обмежуються вирішенням повсякденних завдань, занадто критичні до себе.

За умови заниженої самооцінки людина:

- гостро потребує підтримки та схвалення інших людей, залежна від них;
- не вміє сприймати компліменти й подяку;
- легко піддається впливу інших людей;
- нерідко «заглиблюється» у свої неприємності й невдачі, перебільшуючи їх роль у своєму житті;
- перекладає відповідальність на інших;
- готова на все, щоб уникнути конфліктних ситуацій або напруженості між людьми;
- занадто вимоглива до себе й свого оточення, надмірно самокритична.

Неадекватна самооцінка ускладнює життя не тільки тих, кому вона властива, але й тих людей, що в різних ситуаціях – виробничих, побутових та інших – спілкуються з ними. Конфліктні ситуації дуже часто є наслідком саме неправильної самооцінки людини. У разі завищеної самооцінки конфлікти виникають через зневажливе ставлення до інших людей, занадто різкі й необґрунтовані висловлювання на їхню адресу, нетерпимість до чужої думки, прояви зарозумілості й зазнайства. Низька критичність до себе заважає людям із неадекватно завищеною самооцінкою навіть помітити, як вони ображають інших самовпевненістю та незаперечністю суджень. Крім того, співробітники з неадекватно високою самооцінкою потенційно конфліктні в ситуаціях, коли мова йде про винагороди й заохочення за працю. Розбіжність між очікуваною та реальною нагородами закономірно приводить до образи й заздрості. У разі заниженої самооцінки конфлікти можуть виникати через надмірну критичність цих людей. Вони дуже вимогливі до себе і ще більш вимогливі до інших, не вибачають жодної невдачі чи помилки, схильні постійно підкреслювати недоліки інших. І хоча це робиться з найкращих міркувань, усе одно стає причиною конфліктів. Коли в тобі бачать лише погане та постійно вказують на це, то виникає ворожість до джерела таких оцінок, думок і дій.

Із самооцінкою тісно пов'язане й інше особистісне утворення – рівень домагань.

**Рівень домагань** визначається як ступінь важкості мети, досягнення якої прагне певна особистість.

Рівень домагань, властивий людині, та її самооцінка взаємно впливають один на одного. З одного боку, вибір більш-менш важкої мети ми робимо на основі самооцінки. З іншого боку, успіх чи невдача в досягненні мети, що була обрана відповідно до рівня домагань, впливають на самооцінку. Крім того,

успіхи та невдачі в будь-якій діяльності суттєво впливають і на сам рівень домагань: невдачі зазвичай його понижують, а успіхи підвищують. Не менш важливим є і момент порівняння: оцінюючи себе, людина свідомо чи несвідомо порівнює себе з іншими, враховуючи не лише власні досягнення, але й всю соціальну ситуацію загалом.

Рівень домагань може бути адекватним (реалістичним) або неадекватним (нереалістичним). Люди із **реалістичним рівнем домагань** відрізняються впевненістю у власних силах, наполегливістю щодо досягнення мети, більшим рівнем продуктивності, а також критичністю в оцінюванні досягнутого. Люди з **нереалістично завищеним рівнем домагань**, переоцінюючи свої здібності та можливості, беруться за непосильні для них завдання й часто терплять невдачі. Люди з **низьким рівнем домагань** вибирають занадто легкі та прості цілі.

Розглядаючи рівень домагань особистості в трудовій діяльності, учені простежують його залежність від віку, освіти, статі й соціального становища особистості. Зокрема виявлено, що рівень домагань збільшується із зростанням рівня освіти. З підвищенням рівня освіти працівників збільшуються і їхні вимоги до свого колективу, а також рівень домагань щодо рівня заробітної плати.

В одних випадках істотно важливим для керівника стає завдання підвищення рівня домагань працівника, оскільки він невисоко оцінює себе та свої можливості, що створює в нього відчуття власної неповноцінності, призводить до стійкої втрати впевненості в собі. Людям із низьким рівнем домагань слід допомагати знайти віру в себе, підтримувати, підбадьорювати їх, відзначати навіть незначні успіхи. В інших випадках для керівника важливо трохи знизити рівень домагань працівників, особливо тоді, коли вони ставлять перед собою занадто складні завдання. У цьому випадку працівник часто проявляє впертість, ображається, поводить себе неадекватно, прагне пояснити свої невдачі несприятливими обставинами, стає підозрілим, озлобленим, агресивним. Працюючи з такими людьми, потрібно аргументовано показувати, що їх домагання повинні бути більш обґрунтованими та підкріплюватися реальними досягненнями в роботі.

### Запитання для самоконтролю

1. Що таке темперамент?
2. Дайте психологічну характеристику типам темпераменту.
3. Чи можна визначити соціальну цінність людини, виходячи з типів темпераменту?

4. Яке значення у діяльності менеджера має знання темпераменту людини?
5. Дайте визначення характеру.
6. Які компоненти можна виокремити у структурі характеру?
7. Чи всі стійкі риси поведінки особистості входять до структури її характеру?
8. Дайте визначення акцентуації характеру.
9. Що таке здібності?
10. Чому не можна розглядати високий рівень розвитку знань, умінь і навичок особистості як найважливіший показник її здібностей?
11. Розкажіть про управлінські здібності.
12. Що таке самооцінка та рівень домагань?
13. Як самооцінка та рівень домагань впливають на успіх у діяльності особистості?

### **Завдання для самостійної роботи**

#### **Завдання 1**

Виберіть із поданого переліку слів ті, що стосуються темпераменту.

Працьовитість, наполегливість, неврівноваженість, музикальність, кмітливість, агресивність, емоційність, педантичність, вимогливість, принциповість, швидке переключення уваги, гострота зору, геніальність, сила емоційної реакції, багатство міміки, щедрість.

#### **Завдання 2**

Визначте тип темпераменту таких літературних і казкових героїв:

Гамлет, Чиполліно, Шерлок Холмс, Отелло, Дюймовочка, Ослик Іа-Іа, Колобок, д'Артаньян, Карлсон, Удав («38 папуг»), Остап Бендер, Буратіно, Шрек, П'єро. Відповідь обґрунтуйте.

#### **Завдання 3**

Складіть психологічні поради викладачеві щодо вибору адекватних тактичних прийомів та стратегій взаємодії зі студентами – представниками різних типів темпераментів.

#### **Завдання 4**

Виберіть з наведеного списку слів ті, якими можна описати характер.

Вразливість, швидка адаптація, шляхетність, працелюбність, скупість, безцеремонність, оптимізм, неохайність, вимогливість, ініціативність, наполегливість, енергійність, спостережливість, сила емоційної реакції, життєрадісність, бездарність, нахабство, самовпевненість, жадібність, обдарованість.

### **Завдання 5**

Проведіть аналіз характеру когось із знайомих або самоаналіз, використовуючи таку схему:

- а) визначте риси людини, які виявляються в діяльності;
- б) визначте риси, які виявляються щодо інших людей;
- в) визначте риси, які людина виявляє щодо себе;
- г) визначте риси, що характеризують ставлення людини до речей;
- г) оцініть визначені риси за їх соціальною значущістю та ступенем вираженості.

### **Завдання 6**

Покажіть на конкретних прикладах (4–5 прикладів) вплив акцентуацій характеру на професійну діяльність людини (на прикладі вашої спеціальності).

### **Завдання 7**

Уявіть, що ви керівник підприємства. Працівників яких типів акцентуацій характеру ви не хотіли б бачити серед свого колективу? Відповідь обґрунтуйте, спираючись на знання про основні властивості акцентуацій характеру.

### **Завдання 8**

Прокоментуйте висловлювання:

1. Посій вчинок – пожнеш звичку, посій звичку – пожнеш характер, посій характер – пожнеш долю (Східна приказка).

2. Про характер людини дізнаєшся тоді, коли вона стає твоїм начальником (Еріх Марія Ремарк).

3. Характер людини ніколи не розкривається так яскраво, як тоді, коли вона намагається описати характер іншої людини (Жан Поль).

4. Головна ознака таланту – це коли людина знає, чого вона хоче (Петро Капіца).

5. Таланти – не дворянство, щоб передаватися з покоління в покоління (Оноре де Бальзак).



6. Усі ми генії. Але якщо ви будете оцінювати рибу за її здатністю лазити по деревах, вона проживе все життя, вважаючи себе дурепою (Альберт Ейнштейн).

7. Фальшива нота, зіграна невміло, – це просто фальшива нота. Фальшива нота, зіграна впевнено, – це імпровізація (Бернар Вербер).

### **Завдання 9**

Від здібностей, як відомо, залежить успішність оволодіння людиною знаннями, уміннями, навичками в школі та вищому навчальному закладі, рівень професійної майстерності. Слід було б очікувати, що й життєві успіхи будуть прямо залежати від здібностей. Проте досвідчені педагоги знають: далеко не всі здібні учні можуть похвалитися життєвими досягненнями, і, навпаки, учні, які не відзначалися великими здібностями, досягали неабияких життєвих висот.

Чому так буває? Чому життєві успіхи людини не залежать безпосередньо від здібностей?

### **Завдання 10**

Старосту студентської групи Миколу В. викладачі характеризують як юнака з організаторськими здібностями. Він ініціативний, чуйний, уважний, знається на характерах і можливостях одногрупників, у разі необхідності може відстояти свою точку зору перед викладачами. Організаторські здібності, безперечно, має і першокурсник Віктор О. – ініціатор численних порушень дисципліни. Проте він жорстокий, використовує слабкі сторони кожного члена своєї компанії, йому притаманні владолубство, заповзятливість, відчайдушність у поєднанні з прагненням до постійної бравади, наполегливістю в досягненні своїх цілей.

Чому організаторські здібності цих студентів так істотно різняться? Як це можна пояснити?

### **Завдання 11**

Опишіть поведінку студентів з різними видами самооцінки. Завдання виконайте письмово.

### **Завдання 12**

Назвіть людей, яких ви вважаєте успішними. Обґрунтуйте свій вибір.

## Перелік рекомендованої літератури

1. Варій М. Й. Загальна психологія : підручник. 2-ге вид., виправ. і доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 968 с.
2. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 292 с.
3. Леонгард К. Акцентуированные личности. Ростов-на-Дону : Феникс, 2000. 544 с.
4. Максименко С. Д. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 271 с.
5. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Київ : Академвидав, 2010. 544 с.
6. Русалов В. М. Взаимосвязь характера и темперамента в структуре индивидуальности. *Психологический журнал*. 2005. № 3. С. 65–73.
7. Самоукина Н. В. Методы влияния на руководителей и подчиненных с учетом их типа темперамента. *Менеджмент і менеджер*. 2007. № 9. С. 39–48.

---

# ПСИХОЛОГІЯ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА

---

### 3.1 Керівництво й лідерство як психологічний феномен

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

**Керівник** – особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією, що використовує надану їй владу для впливу на поведінку людей, які працюють у цій організації, та несе повну відповідальність за результати їхньої роботи. Керівник може використовувати формальні важелі впливу, які йому надає посада, і неформальні (у цьому випадку поняття «керівник» ближче до поняття «лідер»).

**Лідер** – особа, що має загальне визнання групи, до якої прислухаються і яка здатна вести за собою людей.

Поняття «лідер» і «керівник» мають багато спільного. Той і інший організовують, спонукують групу на вирішення поставлених перед нею завдань, визначають вибір способів і засобів їх вирішення. Разом з тим, ці поняття далеко не тотожні.

**Керівництво** – процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і розв'язання певних завдань. Основою керівництва є вплив (поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття іншої людини) і влада (можливість впливати на поведінку інших).

**Лідерство** – здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи. Лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії в групі людей, на визнанні професіоналізму та компетентності.

Феномен лідерства за своєю природою пов'язаний насамперед з регулюванням міжособистісних відносин, що мають неформальний характер. Тому за своєю суттю керівництво – це соціальний феномен, який виникає на основі адміністративно-правових повноважень, а лідерство – феномен психологічний.

**Відмінності між керівництвом та лідерством** виявляються у таких аспектах:

- керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно;
- керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні відносини в групі;
- лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин;
- керівництво є явищем більш стабільним, ніж лідерство (висунення лідера залежить від налаштування групи).

Ефективним вважають такого керівника, який поєднує в собі здатність впливати на поведінку інших людей не лише з позиції формальної влади, а й з позиції визнаного лідера, уміло використовуючи для цього всі форми влади. З огляду на це психологія управління велику увагу приділяє вивченню лідерства як явища, у процесі якого сформувалося чимало концепцій (підходів, теорій).

**Персоналогічний підхід (теорія рис особистості).** Основні положення теорії рис особистості зводяться до обґрунтування особливих особистісних якостей, які необхідні керівнику для його успішної діяльності. Лідером людину робить певний набір характеристик, рис характеру (сила волі, розум, енергійність, почуття гумору), які необхідні для виконання функцій управління будь-якою групою в різних умовах.

Теорія рис особистості виходить з того, що зовнішнє середовище є незмінним, а можливості розвитку особистості керівника в діяльності обмежені. У межах цього підходу розробляють ідеальні, еталонні моделі керівника, проте за своєю суттю вони статичні, негнучкі, містять абсолютизовані, а інколи й недостатньо аргументовані формулювання. Крім того, у практиці здійснення керівництва було немало випадків, коли особи, що не мають «найважливіших рис», успішно справлялися зі всіма функціями лідера. Навпаки, наявність цих рис не завжди перетворювала людину на ефективного лідера. Отже,

персонологічний підхід до лідерства виявився недостатньо евристичним як з точки зору академічної науки, так і в прикладному аспекті.

**Ситуаційний підхід.** Згідно з цим підходом, особистість стає лідером не в силу своїх особливих рис, а в силу вимог ситуації. Експериментально встановлено, що одна й та сама особистість в одній і тій самій групі стає лідером за однієї ситуації і не стає – за іншої. Ситуаційні теорії не заперечують теорії рис повністю, однак стверджують, що лідерство (керівництво) є продуктом ситуації. Риси розглядаються лише як одна з «ситуаційних» змінних. До інших належать: розмір і структура організації, вид виконуваної діяльності, індивідуальні особливості членів організації (зокрема, їх очікування), час ухвалення рішень, психологічний клімат організації та ін.

Ситуаційний підхід зробив значний внесок у розвиток теорії та практики проблеми лідерства. Однак у спробах його застосування на практиці виникає низка проблем. Це викликано, по-перше, тим, що часто зустрічаються люди, які мають професійні знання та абсолютно нездатні до управлінської діяльності, а по-друге, групові цілі на практиці рідко бувають і в просторі, і в часі ізольованими одна від іншої. Відповідно ж до цієї концепції для кожної нової ситуації має з'являтися новий лідер, що в реальності не відбувається. Позиція лідера в групі достатньо стійка, і заміна одного лідера іншим – це психологічно складний і часто конфліктний процес. Тому ситуативні теорії, як і теорії рис особистості, не дають вичерпних пояснень феномена лідерства. Це стало причиною виникнення системних (синтетичних) теорій лідерства.

**Системний (синтетичний) підхід.** Системна теорія лідерства розглядає лідерство як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідера – як суб'єкта управління цим процесом. У цьому підході лідерство інтерпретується як функція групи, і тому вивчати його треба з точки зору цілей і завдань групи, хоча не можна ігнорувати і структуру особистості лідера. Лідерство залежить від низки взаємозалежних чинників:

- характеристик особистості лідера;
- відносин, потреб, інтересів, особистісних характеристик підлеглих;
- особливостей організації: її структури, природи завдань, які вона вирішує;
- специфіки політичного, економічного, соціального середовища.

Сучасна психологія управління іде шляхом пошуку інтегрального підходу до лідерства, узагальнюючи всі чинники, що впливають на процеси лідерства в групі.

### 3.2 Психологічні особливості стилів керівництва

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

**Стиль керівництва** – сукупність способів, прийомів і механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації.

Уперше класифікація стилів керівництва була розроблена відомим теоретиком менеджменту К. Левінім у 1939 році і спиралася на такі параметри: спосіб прийняття рішення, спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань, форми контролю, розподіл відповідальності. За цими показниками були виокремлені три стилі керівництва:

- **авторитарний**, що характеризується зосередженням усієї влади в керівника, нав'язуванням власної волі підлеглим, запереченням ініціативи й обговорення прийнятих рішень;

- **демократичний**, що заохочує колегіальність і будь-яку ініціативу, залучає підлеглих до вироблення та прийняття спільних рішень;

- **ліберальний стиль**, який характеризується слабо вираженим керівництвом, самоусуненням, зняттям із себе відповідальності та відмовою від влади на користь організації чи групи.

#### Характерні риси класичних стилів керівництва

Критерії	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Визначення цілей	Визначає керівник	Результат групового рішення за підтримки керівника	Повна свобода для прийняття індивідуальних рішень, мінімальна участь керівника
Розподіл завдань	Усі завдання видає керівник, до того ж працівник не знає, яке завдання він отримає наступного разу	Установлений певний порядок розподілу робіт	Керівник надає необхідні матеріали й на вимогу співробітника надає інформацію

Оцінка роботи	Керівник особисто нагороджує або карає співробітників, але сам у трудовому процесі не бере участі	Керівник намагається використовувати об'єктивні критерії критики, докладає зусиль, щоб безпосередньо брати участь у роботі групи	Керівник коментує, однак не регулює, не оцінює групову роботу
Трудова атмосфера	Висока напруженість, ворожість	Вільна, товариська атмосфера	Атмосфера свавілля окремих співробітників
Мотивація праці	Мінімальна мотивація	Висока мотивація кожного працівника та групи загалом	Мінімальна мотивація

**Авторитарний стиль** управління полягає в тому, що керівник замикає всі зв'язки на собі, а підлеглим надає мінімум інформації. Керівник визначає мету та всю політику загалом, розподіляє обов'язки, а також найчастіше вказує відповідні процедури, керує, перевіряє, оцінює та виправляє виконувану роботу. Авторитарний керівник нав'язує свою волю підлеглим, користуючись твердістю власного характеру й особистою владою, максимально концентрує у своїх руках повноваження та відповідальність, користується численними інструкціями й розпорядженнями, що регламентують роботу підлеглих. Надмірне використання авторитарного стилю керівництва призводить до різних форм зловживання владою. Авторитарність є причиною абсолютної більшості виробничих конфліктів через прагнення керівника до єдиновладдя. Претензія автократа на компетенцію у всіх питаннях породжує хаос, і загалом негативно впливає на ефективність роботи. Авторитарний стиль може паралізувати роботу колективу. Він не тільки втрачає кращих працівників, але й створює навколо себе ворожу атмосферу, що загрожує йому самому. Незадоволені та скривджені підлеглі працюють не з повною віддачею, вони далекі від інтересів підприємства. У сучасній інтерпретації авторитарний стиль має і позитивні характеристики: уможливорює швидке прийняття рішень і мобілізацію співробітників на їх виконання, дозволяє стабілізувати ситуацію в конфліктних колективах. Цей стиль може бути ефективним в умовах низького професійного рівня і слабкої трудової мотивації співробітників, а також в екстремальних ситуаціях (аварії, техногенні катастрофи, трудові конфлікти).

**Демократичний стиль** здійснюється керівником, який надає директиви, команди та розпорядження на основі пропозицій, що виробляються загальними

зборами чи колом уповноважених осіб. Характерною є колегіальність – форма прийняття рішень, що враховує колективну думку й використовує метод колективного обговорення. Такий підхід відкриває невичерпні можливості у вирішенні проблеми налагодження системи постійного зворотного зв'язку й діалогу, створення атмосфери довіри. Демократичний менеджер «ділиться» своєю владою із співробітниками, встановлює партнерські стосунки, навіть залучає їх до процесу розробки та прийняття рішень. Учасники створюють колективне уявлення про виробничий процес, його складові, слабкі сторони та перетворення, котрі необхідно здійснити. Такий стиль керівництва вимагає як особистого внеску співробітників, так і колективної творчості (формування командного мислення). Але демократичний стиль також має недоліки, серед яких нескінченні збори, багаторазове обговорення тих самих ідей. Іноді керівники використовують цей стиль, якщо їм потрібно відкласти прийняття важливих рішень. Вони сподіваються, що, одержавши завдяки нескінченним дебатам перепочинок, зрештою зрозуміють, що саме потрібно робити. Демократичний стиль керівництва значно менш успішний, коли працівники недостатньо компетентні чи інформовані й не можуть допомогти своєму начальнику слушною порадою, або за умов, коли необхідно досягти згоди в суперечливих питаннях під час кризи.

**Ліберальний стиль** управління полягає в тому, що керівник прагне виконати свої функції в умовах значної свободи дії своїх підлеглих. Засобами впливу є прохання та задоволення потреб підлеглих. Критичної оцінки вчинкам своїх підлеглих такий керівник не робить, ухиляється від прийняття дієвих заходів для підтримання порядку в організації (підприємстві). Ліберальний стиль керівництва характеризується безініціативністю менеджера, постійним очікуванням вказівок згори, небажанням брати на себе відповідальність не тільки за роботу інших, а й за результати своїх власних рішень і дій. Керівник-ліберал часто-густо займається другорядними справами, не проявляє належної активності, дуже обережний, рідко відвідує робочі місця підлеглих, не втручається у їхню роботу та справи, не здатен відстояти свою позицію в складних ситуаціях. В умовах ліберального керівництва завдання і роботу серед виконавців розподіляє не керівник, а його заступники (помічники, довірені особи), які часто навіть не радяться з керівником.

Керівник, який прагне стати ефективнішим, повинен бачити переваги й недоліки кожного стилю.



## Переваги й недоліки класичних стилів керівництва

Стиль	Переваги	Недоліки
Авторитарний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечує чіткість і оперативність управління;</li> <li>• створює видиму єдність управлінських дій для досягнення поставлених цілей;</li> <li>• скорочує час прийняття рішень, що важливо за будь-якого цейтноту;</li> <li>• у «молодих» фірмах дозволяє швидше й успішніше впоратися з труднощами становлення;</li> <li>• забезпечує простоту роботи, співробітникам не потрібно проявляти ініціативу;</li> <li>• керівник повністю реалізує себе, досягає мети саме у своєму розумінні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пригнічується ініціатива й творчий потенціал співробітників;</li> <li>• керівник багато витрачає ресурсів на контроль і дисципліну;</li> <li>• у великих фірмах – запорука бюрократії, збільшення апарату управління;</li> <li>• низька задоволеність працівників своєю роботою;</li> <li>• співробітники залежать від керівника, його думки, контролю;</li> <li>• керівник одноосібно несе тягар відповідальності</li> </ul>
Демократичний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стимулює прояв ініціативи, розкриває творчий потенціал людей;</li> <li>• найуспішніше вирішуються інноваційні, нестандартні та творчі завдання;</li> <li>• дозволяє працівникам висловлювати свою думку, ділитися досвідом, самореалізуватися;</li> <li>• включаються психологічні механізми трудової мотивації;</li> <li>• підвищується задоволеність співробітників своєю працею;</li> <li>• створюється сприятливий клімат у колективі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутній централізований контроль;</li> <li>• відповідальність за виконання може довго перекладатися з однієї людини на іншу;</li> <li>• затягується процес прийняття рішень і їх виконання</li> </ul>

Ліберальний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• у разі підвищується самореалізація співробітників;</li> <li>• велика свобода для керівника й можливість займатися творчістю, розвитком, стратегією;</li> <li>• з'являється можливість перевірити людей, їхній рівень відповідальності;</li> <li>• з'являється можливість виявити лідерів у колективі;</li> <li>• у деяких випадках може піднятися авторитет керівника, якщо без нього впоратися не вдається</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• висока ймовірність втрати контролю та влади;</li> <li>• люди можуть втратити орієнтир і змістити цілі;</li> <li>• результат може бути далеко (чи трохи) не той, що планувався;</li> <li>• слабкі співробітники, виконавці без лідерських якостей частіше залишають колектив, називаючи те, що відбувається, анархією</li> </ul>
-------------	---	--

Останніми роками дослідники схиляються до думки про те, що не існує універсального стилю керівництва, будь-який з них може бути ефективним залежно від ситуації. Менеджер, що здійснює управління завжди в авторитарному стилі, буде мати безсумнівний успіх, поки ситуація залишається напруженою. У спокійному, діловому середовищі висококваліфіковані, мислячі, ініціативні підлеглі будуть сприймати начальника-автократа як людину невисокої культури, грубого й недостатньо розумного. Керівник, що використовує винятково демократичний стиль управління, домагається найвищих результатів у спокійному середовищі, серед ініціативних, інтелектуальних, висококваліфікованих підлеглих, зацікавлених у спільній справі. У напруженій, гострій ситуації такого керівника вважатимуть людиною, яка не вміє керувати, нерішучою, боязкою, незібраною, розгубленою. Керівника, що чітко дотримується винятково ліберального стилю, будуть високо цінувати лише яскраво виражені творчі особистості: винахідники, дослідники, письменники, конструктори, архітектори. Керівник у такому разі повинен якнайменше втручатися в процес творчості. А от у будівельній організації типового ліберального керівника будуть сприймати як людину безвладну, зовсім непридатну бути керівником. Тому найбільш ефективним можна вважати комбінований стиль керівництва.

**Комбінований стиль** керівництва ґрунтується на поєднанні авторитарного та демократичного стилів. Це означає, що керівник за певних умов виявляє себе більше автократом, а в інших – більше демократом. Його

поведінка залежить від дисциплінованості працівників, їхньої взаємодії, рівня конфліктності в групі, інформаційних обмежень, часу на прийняття рішення.

Американські дослідники Р. Блейк і Д. Моутон запропонували модель управлінської сітки, побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до виробництва й до людей. Використання цієї моделі дає змогу описати такі стилі керівництва:

**Невтручання.** Цей стиль визначається низьким рівнем турботи про виробництво та людей. Керівник, що дотримується такого стилю, не керує, а сам багато працює, докладає мінімальних зусиль для того, щоб зберегти своє місце в організації. Цей стиль характеризують як «зубожіння» керівництва. У цьому випадку докладання мінімальних зусиль для виконання роботи відповідає цілям збереження належності до організації.

**Стиль керівництва «сільським клубом».** Особливістю цього стилю є високий рівень турботи про людей і низький про виробництво, прагнення до встановлення дружніх стосунків, зручного режиму роботи тощо. Досягнення конкретних результатів керівника цікавить значно менше.

**Стиль «керівництво завданнями».** В основі цього стилю максимальна турбота керівника про виробництво поєднана з мінімальною турботою про людей, тому його ще називають «режимом підпорядкування керівникові». Керівник дбає здебільшого про максимізацію виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих, диктуючи їм свою волю. За таких умов ефективність діяльності організації від підлеглих майже не залежить.

**Стиль «золотої середини».** Керівник, який сповідує його, прагне поєднати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їхні інтереси. Він часто виступає на боці більшості. З підлеглими використовує метод «батога та пряника».

**Командний стиль.** Головною особливістю цього стилю є прагнення керівника поєднати в своїй діяльності інтерес до успіху виробництва й увагу до потреб людей. Такий стиль, на думку авторів моделі, є найефективнішим. Керівники намагаються створити згуртовані виробничі осередки, досягають високих результатів праці й високого ступеня задоволеності нею співробітниками. Цей стиль керівництва створює зорієнтований на досягнення мети колективний підхід, особливостями якого є прагнення оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників, вияв ініціативи, колективне розв'язання конфліктів усіма зацікавленими сторонами тощо. У цьому випадку досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих спільній справі працівників, створюється система участі всіх членів

організації у виробленні мети діяльності організації, що забезпечує атмосферу поваги, довіри та відповідальності.

Переважає більшість керівників сповідує певний основний стиль, а також один або кілька допоміжних, які застосовують тоді, коли неможливим або неефективним виявляється основний.

### 3.3 Якості та риси керівника

Обґрунтування професійно та інтелектуально важливих, психологічно й соціально необхідних якостей особистості керівника є однією з найактуальніших проблем психології управління.

**Якості особистості керівника** – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

Найчастіше виокремлюють такі обов'язкові для управлінця якості:

- компетентність (кожен керівник має знати, як виконувати свою роботу на високому професійному рівні);
- висока відповідальність, особиста гідність;
- відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень;
- гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій;
- висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все якнайдосконаліше;
- комунікабельність, здатність установлювати контакти;
- увага до підлеглих.

Усі ці якості мають інтегральний характер, адже містять у своєму складі простіші компоненти. Наприклад, здатність творчо розв'язувати проблеми залежить від загального складу особистості, типу мислення, інтуїції тощо. Якості й риси керівника умовно можна поділити на психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні. Попри те, що більшість якостей є універсальними, їх пріоритетність, однак, залежить від багатьох чинників, зокрема й етнічного.

Загалом найбільш значущими для успішного керівника є такі риси особистості:

- навички соціальної взаємодії (здатність спілкуватися, вибудовувати міжособистісну взаємодію);
- орієнтація на успіх (наявність таких якостей, як упертість, наполегливість, азартність, працездатність, схильність до ризику);

- соціальна зрілість (наявність достатньо сформованих особистих цілей, здатність до коригування власної поведінки);
- практичний інтелект (здатність визначати проблему та знаходити можливі способи її розв'язання);
- здатність до складної праці (стійкість проти стресу, уміння планувати складну роботу та встановлювати пріоритетність завдань за умов дефіциту часу);
- соціальна пристосованість (уміння працювати з колегами та керівництвом, пристосовуватися до організаційної культури, традицій, норм, ритуалів);
- лідерство (здатність спонукати до дій інших, навіювати довіру оточенню).

Цей перелік не вичерпує всього багатства характеристик керівників, про що свідчать вітчизняна та зарубіжна управлінська теорія та практика. Тим більше, що динаміка політичних, соціально-економічних умов потребує розвитку управлінських здібностей, навичок керівника. Тому кожен не байдужий до справи керівник повинен постійно самовдосконалюватися.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняттям «лідерство» та «керівництво».
2. У чому відмінність між лідерством та керівництвом?
3. Охарактеризуйте основні теоретичні підходи до розуміння лідерства.
4. Дайте загальну характеристику класичних стилів керівництва.
5. Назвіть переваги й недоліки класичних стилів керівництва.
6. Проаналізуйте структуру та зміст управлінської сітки Р. Блейка та Дж. Моутон.
7. Проаналізуйте структуру та зміст базових якостей та рис керівника.
8. Які риси особистості є найбільш значущими для успішного керівника?

### **Завдання для самостійної роботи**

#### **Завдання 1**

Правильно чи помилково?

1. Керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі.
2. Лідер здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а керівник регулює міжособистісні відносини в групі.

3. Згідно із системним підходом до лідерства, особистість стає лідером не в силу своїх особливих рис, а в силу вимог ситуації.

4. Демократичний стиль керівництва передбачає повну свободу підлеглих в ухваленні власних рішень.

5. Авторитарний стиль керівництва скорочує час прийняття рішень, що важливо за умови будь-якого цейтноту.

6. Ліберальний стиль керівництва характеризується слабо вираженим керівництвом, зняттям із себе відповідальності.

7. Американські дослідники Р. Блейк і Д. Моутон запропонували модель управлінської сітки, побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до постановки цілей і розподілу завдань.

8. Не існує універсального стилю керівництва, будь-який з них може бути ефективним залежно від ситуації.

## **Завдання 2**

Використання якого з класичних стилів керівництва більш доцільно у випадку, якщо:

1. У вас у підпорядкуванні творчі, амбіційні люди, у яких завжди багато цікавих ідей. Завдання, що стоїть перед колективом, досить тривіальне та стандартне.

2. Ви керуєте виробничим підрозділом, що займається ремонтом обладнання. У вашому колективі поширене переконання, що завдання керівника – керувати, а завдання підлеглих – сумлінно виконувати його рішення.

3. Завдання, яке необхідно вирішити, складне й багатопланове. Ваші підлеглі гарні професіонали, але в них немає досвіду самостійного прийняття рішень і вони не прагнуть брати на себе відповідальність за таке рішення.

4. Ви керуєте науковим колективом. Ваші підлеглі досвідчені, кваліфіковані люди, що цінують незалежність. Завдання, що ви хочете запропонувати їм, потребує новаторського, творчого підходу.

5. Перед вами стоїть складне завдання, що вимагає злагодженої роботи, кооперації з боку кожного, кого ви залучили для його рішення. Ви щодня проводите збори колективу, а ваші підлеглі досить обережні у висловленні своєї думки.

6. У вашому колективі досвідчені з великим стажем роботи співробітники, які, однак, бажають отримувати дуже точні й чіткі інструкції під час виконання ваших доручень. І тільки у вашого заступника дуже яскраво виражена потреба в незалежності: він не терпить втручання в ту сферу, якою

він зайнятий особисто і за яку він несе відповідальність. Він не терпить тиску з боку керівництва або спроб обмежити його автономію, він хоче все робити по-своєму: самому вирішувати коли, над чим і як працювати. Він говорить, що «якщо я сам приймаю рішення, то я й відповідаю за результат».

З яких причин ви вибрали стиль у кожній із ситуацій? Відповідь обґрунтуйте.

### **Завдання 3**

Працюючи самостійно, складіть список з десяти осіб, яких можна назвати лідерами.

Порівняйте свій список зі списками інших студентів, об'єднаних у групи по три-чотири особи. Зосередьте увагу на спільних і відмінних прикладах, а також на якостях та рисах кожного лідера. На підставі всіх складених списків виберіть двох лідерів, яких більшість вашої групи вважає найбільш і найменш успішними. Визначте схожі й відмінні риси двох успішних і двох менш успішних лідерів.

Виберіть одного члена групи для повідомлення ваших результатів іншій частині аудиторії.

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Бендас Т. В. Психологія лидерства. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 448 с.
2. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 292 с.
3. Максименко С. Д. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 271 с.
4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Київ : Академвидав, 2010. 544 с.
5. Лідерські якості в професійній діяльності : навч. посіб. / О. Г. Романовський та ін. Харків : НТУ«ХП», 2017. 143 с.
6. Саврук О. Ю. Стилі керівництва: сутність та характерні риси. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 640 : Проблеми економіки та управління. С. 387–393.

---

# МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

---

### 4.1 Види мотивації

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці, а в кінцевому результаті – високої ефективності діяльності організації. «Локомотивом» їхньої активної трудової діяльності сучасна психологія управління визначає мотивацію.

**Мотивація** – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які викликають активність особистості та визначають спрямованість її діяльності.

Розуміння змісту мотивації – головний показник професійної майстерності керівника організації. Процес діяльності організації можна добре спланувати й організувати, але якщо працівники цієї організації безвідповідально ставляться до своїх обов'язків і не зацікавлені особисто у розв'язанні проблем і завдань, що постали перед організацією, то результати контролю й підбиття підсумків будуть невтішними. На жаль, у багатьох вітчизняних організаціях люди, їх потреби, мотиви, інтереси перебувають не на першому місці в керівництва. Для них у менеджерів часто не залишається часу.

Процес управління мотивацією підлеглих ускладнюють такі чинники:

1. Неочевидність мотивів поведінки людини. Можна тільки припускати, здогадуватися про мотиви, що впливають, але їх важко виявити. Необхідно тривалий час спостерігати, щоб вірогідно з'ясувати провідні мотиви, які керують поведінкою людини.

2. Мінливість мотиваційних процесів. Зміст і характер мотиваційного процесу залежать від того, які потреби ініціювали його. Однак ці потреби перебувають у складній динамічній взаємодії. Залежно від конкретної ситуації потреби людини змінюються, що може призвести до непередбаченої реакції працівників на мотивуючий вплив з боку керівництва.

3. Розходження мотиваційних структур працівників. Сила мотивів, їх стійкість, структурованість унікальні для кожної людини й по-різному впливають на її поведінку. Те, що є ефективним для мотивації одних людей, виявляється неефективним для інших. Це робить процеси керування мотивацією слабко передбачуваними.

4. Наявність безлічі шляхів і способів задоволення окремої потреби людини.



Виокремлюють два види мотивації: зовнішню та внутрішню.

**Зовнішня мотивація** основана на винагороді за виконання певних дій. До зовнішніх винагород належать заробітна плата, підвищення по службі, додаткові пільги, похвала, символи службового статусу та престижу (надання почесних звань, нагородження орденами тощо). Якщо до діяльності спонукає прагнення продемонструвати або здобути владу, статус у суспільстві (тобто соціальні мотиви), то діяльність є зовнішньо мотивованою. Наприклад, підвищення соціального статусу (хоча б у власних очах) є важливим мотивом поведінки багатьох людей. Тому багато методів реклами будуються на тому, що рекламований товар позиціонують як улюблений предмет споживання людей з високим соціальним статусом. Завдяки бажанню долучитися до цієї категорії людей споживач прагне придбати зовнішні ознаки високого статусу – машину певної марки, костюм, путівку на модний курорт тощо.

**Внутрішня мотивація** – це результат самого виконання дій. Внутрішня мотивація пов'язана з інтересом до діяльності, зі значущістю виконуваної роботи, зі свободою дій, можливістю реалізувати себе, розвивати свої вміння та здібності. Внутрішньо мотивовані форми активності створюють враження відсутності мети, спрямованості на процес, а не на результат діяльності (наприклад, дитячі ігри, естетичні переживання).

Отримавши загальне уявлення про зовнішню та внутрішню мотивацію, доцільно проаналізувати, чи завжди зовнішнє підкріплення позитивно впливає на внутрішню мотивацію. Важливо пам'ятати, що в ситуації регулярного зовнішнього підкріплення, зникаючи до грошей чи похвали, людина починає більше цінувати саме винагороду чи схвалення, поступово втрачаючи інтерес до процесу та змісту діяльності. Отже, якщо людина за цікаву для неї діяльність (яку вона виконує за власним бажанням) отримує ще й винагороду або схвалення і якщо таке зовнішнє підкріплення є регулярним, то це послаблює внутрішню мотивацію.

Розглянемо приклад з університетським професором, який вдома пише звіт про проведене дослідження. Протягом трьох днів у маленькому парку поблизу його кабінету надзвичайно шумно грали місцеві діти. Їх гучний, неконтрольований і непередбачуваний галас дуже заважав професору. Що йому слід було зробити в такій ситуації? Увічливо попросити дітей грати тихіше або перейти до іншого місця? Викликати поліцію або батьків? Погрожувати їм силою, якщо вони не вгамуються? Мудрий професор не зробив нічого з вищезгаданого. Він вийшов до дітей і сказав, що отримав велике задоволення, насолоджуючись увесь цей час звуком їхнього сміху та видовищем їхніх ігор. Насправді він настільки захоплений ними, що готовий заплатити їм за

продовження. Професор пообіцяв платити кожному по одному фунту на день, якщо вони будуть продовжувати робити все, як і раніше. Діти були, звісно, здивовані, але зраділи. Протягом двох днів професор з видимим задоволенням роздавав гроші учасникам гри. Але на третій день він пояснив, що через проблеми з готівкою він може давати тільки по 50 пенсів кожному. Наступного дня він заявив, що готівкові гроші закінчуються, і дав кожному всього по 10 пенсів. Як і слід було очікувати, діти висловили невдоволення та відмовилися продовжувати. Вони всі з обуренням пішли, обіцяючи ніколи більше не грати в парку. Домігшись свого, професор повернувся до свого дослідження, насолоджуючись тишею.

Таким чином, маємо парадоксальну ситуацію: стимулювання зовнішньою винагородою людини, яка діє під впливом внутрішньої мотивації, призводить до того, що вона стає менш вмотивованою, оскільки змінюється характер мотивації. Якщо менеджер не може підтримувати на високому рівні зростаючі вимоги до зовнішнього мотиватора (тобто постійно збільшувати заробітну плату), людина зазвичай починає проявляти менше ентузіазму в роботі. Використовувати підкріплення, тобто платити людям, коли завдання цікаве саме по собі, – контрпродуктивно. Однак підкріплення діяльності, яка постійно покращується, стає цікавішою, не викликає втрати внутрішнього інтересу. Крім того, оплата або інша зовнішня винагорода можуть підвищити внутрішню мотивацію, якщо зовнішня винагорода виступає як визнання особистої компетентності.

## 4.2 Змістові теорії мотивації

Сучасні теорії мотивації поділяються на дві групи: змістові та процесуальні.

Змістові теорії мотивації виходять з того, що в основі поведінки людини лежать потреби та прагнення людини їх задовольнити. Ці теорії містять аналіз потреб та їх вплив на мотивацію трудової діяльності.

Найвідоміші змістові теорії мотивації:

1. Теорія мотивації Абрахама Маслоу.
2. Теорія потреб Клейтона Альдерфера.
3. Двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга.
4. Теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда.

**Теорія мотивації Абрахама Маслоу.** Одним з перших дослідників, із праць якого менеджери дізналися про складний світ потреб і їх вплив на мотивацію трудової діяльності, був Абрахам Маслоу. Теорія мотивації,

розроблена А. Маслоу, значно вплинула як на розвиток наукової думки в галузі мотивації, так і на розвиток практики менеджменту на основі наукового підходу до вивчення потреб, їх моніторингу й цілеспрямованого впливу на поведінку людей. А. Маслоу виділив п'ять типів потреб:

- фізіологічні потреби;
- потреба в безпеці;
- соціальні потреби (належності, причетності, статусу, любові);
- потреба поваги, визнання;
- потреба в самоактуалізації.

Перший і основний рівень займають фізіологічні потреби. Це потреби, які людина повинна задовольнити, щоб вижити (їжа, повітря, вода, одяг, житло, сон). Фізіологічні потреби фундаментальні: коли вони задовольняються, то перестають бути детермінувальними чинниками мотивації й у подальшому на поведінку людини не впливають. Люди, які працюють здебільшого через необхідність вижити, мало зацікавлені у змісті роботи, їх цікавлять питання: як знайти їжу, де спати, що вдягти. Вони концентрують свою увагу на оплаті, умовах праці, можливості уникати втомленості тощо. Для управління такими людьми потрібно, щоб мінімальний рівень заробітної плати забезпечував їм виживання, робочі умови й не погіршував їх існування. У суспільстві, де фізіологічні потреби здебільшого задоволені, пріоритетними є потреби більш високого рівня.

Після задоволення потреб першого рівня потреба в безпеці (фізичній та психологічній) стає головною домінантною силою в поведінці індивіда. Вона містить бажання людини перебувати в порядку, у стабільному й безпечному стані, мати добрі житлові умови, бути захищеною від страху, болю, хвороби. Вона пов'язана з усвідомленням того, що індивід зможе поснідати не лише сьогодні, а й завтра, і післязавтра, і в далекому майбутньому. Для управління такими людьми потрібно створити надійну систему соціального страхування, застосовувати справедливі правила регулювання їх діяльності, оплачувати працю більше за прожитковий рівень.

Наступний, третій, рівень містить соціальні потреби. Вони проявляються, коли людина хоче бути членом певної групи людей, перебувати в тісних дружніх стосунках з оточенням, брати участь у громадських заходах. Люди відчують потребу кохати й бути коханими. Взаємодопомога, співучасть також є соціальними потребами. Працівники з домінантними соціальними потребами велике значення надають участі в управлінні, командній роботі, корпоративним заходам. Керівництво має залучати таких працівників до розроблення стратегії розвитку підприємства, спільного обговорення проблем,

прийняття колективних рішень. Велику роль відіграє емоційна підтримка з боку колег і керівництва, створення атмосфери довіри та взаємодопомоги. Значний мотиваційний вплив матимуть корпоративні заходи: свята, тренінги, колективне обговорення корпоративних стандартів і правил поведінки.

Коли соціальні потреби більш-менш задоволені, починають проявлятися потреби у визнанні та повазі. Вони відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, упевненими в собі, бачити як оточення визнає та поважає їх. Для управління такими людьми потрібно використовувати різні форми морального заохочення. Для цього корисним може бути присвоєння титулів і звань, висвітлення в ЗМІ, вручення різного роду почесних нагород.

П'ятий рівень – потреба в самоактуалізації – пов'язана з бажанням людини повністю використати свій потенціал – стати тим, ким людина здатна стати. Як правило, ці потреби мають індивідуальний характер. Працівники, для яких важлива потреба в самоактуалізації, прагнуть до максимального використання своєї кваліфікації та компетенцій, вони незалежні. Такі працівники отримують задоволення від творчих, інноваційних видів діяльності.

Теорія мотивації А. Маслоу ґрунтується на тезах:

- потреби людини мають ієрархічну структуру (пріоритетність);
- поведінка людини визначається найсильнішою на даний момент потребою;
- найсильніша потреба визначає поведінку людини до моменту її задоволення;
- за умови одночасного існування кількох сильних потреб домінують потреби нижчого рівня.

Теорія А. Маслоу відіграла важливу роль у розумінні того, що лежить в основі прагнень людей до роботи. Менеджери стали розуміти, що мотивація працівників виражається цілим спектром потреб. Велике практичне значення мають висновки А. Маслоу про динаміку потреб і актуалізацію потреб вищих рівнів. Чинники, спрямовані на задоволення потреб вищих рівнів, мають більший мотиваційний вплив на поведінку працівників, ніж чинники, що спрямовані на задоволення потреб нижчих рівнів.

**Теорія потреб Клейтона Альдерфера.** Теорію А. Маслоу було модифіковано К. Альдерфером, який запропонував більш просту структуру мотиваційної сфери людини, виділивши всього три типи потреб:

- потреби існування;
- потреби в соціальних зв'язках;
- потреби зростання.

Виділені К. Альдерфером потреби узгоджуються з потребами А. Маслоу. Потреби існування містять фізіологічні потреби й потреби безпеки. Потреби в соціальних зв'язках відповідають соціальним потребам і частині потреб визнання й самоствердження, виділених А. Маслоу, які пов'язані з прагненням людини обійняти певну посаду, мати відповідний соціальний статус у суспільстві. Потреби зростання перегукуються з потребами самоактуалізації та частиною потреб визнання й самоствердження, які пов'язані з прагненням до розвитку, удосконалення, підвищення компетентності тощо.

Разом з цим існує різниця між теорією К. Альдерфера та теорією А. Маслоу. А. Маслоу вважав, що мотивація може розвиватися тільки знизу вгору, від нижчих потреб до вищих. К. Альдерфер стверджував, що рух може йти в обох напрямках. Якщо зусилля, спрямовані на задоволення потреб будь-якого рівня, постійно виявляються безуспішними, то людина може повернутися до поведінки, що задовольняє більш прості, з точки зору можливості їх задоволення, потреби. Співробітник, який не здатний у межах своєї трудової діяльності задовольнити потреби в особистісному та професійному зростанні, може зупинитися на тому, що буде виконувати свою роботу лише настільки, наскільки необхідно, щоб не втратити місце й задовольнити соціальні потреби.

Знання теорії К. Альдерфера є корисним для менеджерів-практиків, тому що воно відкриває для них перспективи пошуку ефективних методів мотивування, які співвідносяться з більш низьким рівнем потреб, якщо немає можливості створити умови для задоволення потреб більш високого рівня.

**Двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга.** Ще одна популярна теорія мотивації була запропонована Фредеріком Герцбергом. У її основі лежить дослідження, у ході якого сотні працівників різних організацій відповідали на запитання про те, коли вони відчують найбільше бажання працювати і, навпаки, коли вони незадоволені і виконувати свої обов'язки їм зовсім не хочеться. Аналіз отриманих даних показав, що задоволення і незадоволення від виконання робочих завдань визначаються дією принципово різних чинників. Чинники, що усувають незадоволення, Ф. Герцберг назвав гігієнічними, а чинники, які підвищують задоволення роботою, він назвав мотиваційними.

До гігієнічних чинників належать:

- технічні аспекти керівництва;
- міжособистісні стосунки;
- зарплата;
- статус;
- надійність роботи;

- умови праці;
- політика адміністрації.

Гігієнічні чинники є зовнішніми щодо людини й пов'язані із середовищем, у якому вона працює. Брак гігієнічних чинників викликає у працівника відчуття невдоволення, проте їх наявність не мотивує людину.

Мотиваційні чинники – внутрішні та пов'язані зі змістом роботи. Ці чинники мотивують людину та сприяють продуктивній роботі. У разі якщо вони відсутні, то це не викликає надто сильного невдоволення.

До **мотиваційних чинників** належать:

- досягнення;
- визнання досягнень;
- зміст роботи;
- відповідальність за результати своєї праці;
- наявність можливостей просування по службі.

Отже, гігієнічні чинники та мотиватори принципово по-різному впливають на мотивацію працівників. Перші відповідають лише за нейтралізацію негативних емоцій під час роботи, а мотиватори підвищують рівень задоволення від роботи, мотивують працівників і тим самим впливають на ефективність праці.

Один з головних висновків теорії мотивації Ф. Герцберга для практики менеджменту полягає в тому, що забезпечення належного рівня гігієнічних чинників дозволяє лише запобігти невдоволенню працівників. Водночас для спонукання до активної трудової діяльності слід ужити потужних чинників мотиваційного характеру – змістовна, цікава праця; складні, різноманітні виробничі завдання; можливості професійного зростання; визнання оточенням.

Разом з тим, фахівці в галузі мотивації персоналу зазначають, що використання основних положень теорії двох чинників Ф. Герцберга в умовах вітчизняного бізнесу має певні особливості. Ця теорія віддзеркалює західну практику управління персоналом. Для великих і успішних західних компаній поділ чинників на гігієнічні та мотиваційні виправданий, для більшості українських підприємств – ні. Для переважної більшості найманих працівників в Україні заробітна плата разом з іншими матеріальними складниками компенсаційного пакета відіграє якщо не провідну, то далеко не останню роль у мотиваційному механізмі. Заробітна плата, насамперед її розмір, набуває особливого значення в періоди важливих життєвих подій працівників: під час одруження, народження дитини, купівлі житла тощо. Розмір заробітної плати особливо актуальний, якщо працівник утримує непрацездатних членів родини: дітей, батьків-пенсіонерів тощо. Отже, особливість вітчизняної практики

полягає в тому, що гігієнічні чинники досить часто є мотиваційними, а тому розроблені Ф. Герцбергом рекомендації в нас не завжди спрацьовують. Незважаючи на це, керівництво підприємства не повинно робити наголос лише на гігієнічних чинниках. Для посилення трудової активності працівників обов'язково слід залучати мотиваційні чинники: збагачення змістовності праці, доручення складних, відповідальних завдань, залучення до творчих та інноваційних видів діяльності, створення можливостей для професійного зростання, позитивне підкріплення результатів праці як з боку керівника, так і визнання успіхів членами команди.

**Теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда.** Ще одним видатним теоретиком у галузі мотиваційних досліджень є Девід МакКлелланд. Він вважав, що потреби нижчих рівнів відіграють дедалі менше значення, тому запропонував теорію мотивації, яка ґрунтується на потребах вищих рівнів. Д. МакКлелланд виділив три види потреб:

- потреба в досягненні успіху, що пов'язана з бажанням вирішувати складні завдання, довести роботу до успішного завершення, домогтися великих досягнень, перевершити інших людей;
- потреба у владі, тобто потреба впливати на поведінку інших людей;
- потреба в афіліації, яка полягає в зацікавленості людей у налагодженні тісних особистих дружніх відносин, прагненні не допустити виникнення конфлікту, наданні допомоги іншим, отриманні схвалення та підтримки з боку інших.

Люди істотно відрізняються один від одного за ступенем впливу на їхню поведінку тієї чи іншої групи потреб. Дослідження Д. МакКлелланда показали, що люди з високою потребою в досягненні успіху найбільш мотивовані роботою, яка:

- передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця;
- має чіткий і швидкий зворотний зв'язок (для виявлення прогресу у виконанні роботи);
- характеризується помірним ступенем ризику (імовірність успіху/невдачі 50:50).

Люди з високими потребами у владі віддають перевагу роботі, яка передбачає:

- відповідальність за дії та поведінку інших людей;
- конкуренцію або орієнтацію на статус.

Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Люди з високими потребами в афіліації потребують дружніх стосунків і віддають перевагу роботі, для якої властиві:

- кооперація, а не конкуренція;
- високий ступінь взаємного порозуміння.

За результатами своїх досліджень Д. МакКлелланд зробив такі висновки:

• люди з високою потребою в успіху досягають успіху в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в межах великих компаній;

- висока потреба успіху не є обов'язковою рисою хорошого менеджера;
- потреби в афіліації й у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні.

В ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі та значно менші в афіліації;

- у підлеглих необхідно стимулювати потреби в досягненні успіху.

### 4.3 Процесуальні теорії мотивації

На відміну від авторів змістових теорій, які вважають, що поведінка людини залежить від потреб і пов'язаних з ними чинників, автори процесуальних теорій розглядають інші аспекти мотивації. Вони не заперечують вплив потреб на поведінку людей, однак остання, на їхню думку, формується також з урахуванням сприйняття та очікувань людини. Автори процесуальних теорій аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення певних цілей і вибирає певну модель поведінки.

Найвідоміші процесуальні теорії мотивації:

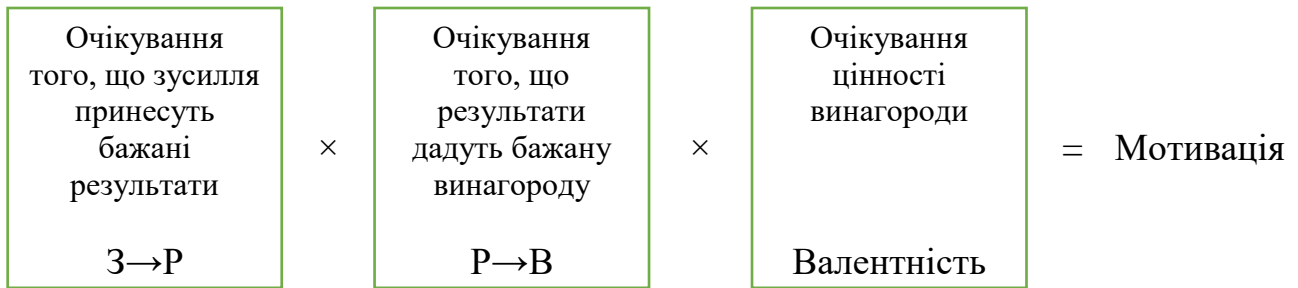
- 1) теорія очікувань Віктора Врума;
- 2) теорія справедливості Джона Адамса;
- 3) комплексна модель мотивації Лімана Портера – Едварда Лоулера.

**Теорія очікувань Віктора Врума.** Віктор Врум розглядає залежність поведінки людей від таких обставин: чому людина віддає перевагу, що та скільки вона хотіла б одержати від своїх зусиль, яких зусиль вона може докласти заради цього. Автор теорії підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати; результати – винагорода; валентність (міра задоволення винагородою). Під час прийняття рішення щодо того, що робити та скільки зусиль докладати, людина має відповісти на такі запитання:

- навіщо це потрібно робити?
- що я матиму в разі успішного виконання?
- чи буде винагорода цінною?

Та сама винагорода для одних людей може мати цінність, для інших – ні.





### Модель теорії очікувань В. Врума

Отже, для розроблення ефективної системи мотивації треба враховувати не тільки потреби, а й очікування працівників підприємства. Якщо немає прямого зв'язку між затраченими зусиллями та результатами роботи, мотивація працівника знижуватиметься. У зв'язку з цим керівники мають установлювати високі, проте досяжні цілі та планові показники та переконати працівників, що, доклавши необхідних зусиль, вони зможуть їх досягнути. Після того як працівник затратив необхідні зусилля та здобув бажаний результат, він очікує на одержання відповідної винагороди: підвищення посадового окладу, виплати премії, установлення надбавки, підвищення кваліфікаційної категорії, призначення на керівну посаду тощо. У разі якщо працівник не одержить винагороди, то його мотивація до праці знижуватиметься і він не докладатиме необхідних зусиль задля досягнення потрібних результатів. Крім того, одержана винагорода має задовольнити очікування працівника, інакше його мотивація послабиться. Тому керівник має пов'язувати винагороду, яку одержує працівник, з його індивідуальними результатами або внеском у колективні результати.

**Теорія справедливості Джона Адамса.** Сутність теорії полягає в тому, що людина у процесі роботи порівнює одержану винагороду із затраченими зусиллями та з винагородами й зусиллями інших працівників, які виконують аналогічну роботу. У майбутньому людина змінює свою поведінку залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні. Затрати віддзеркалюють не тільки докладені працівником зусилля під час виконання відповідної роботи, але і його стаж на підприємстві, рівень кваліфікації, вік, соціальний статус тощо. Оцінювання затрат і результатів суб'єктивне. Особливо високий суб'єктивізм під час оцінювання співвідношення винагороди й затрат інших людей. Якщо внаслідок зіставлення працівник з'ясовує, що пропорційність не порушена, то він залишається задоволений своєю заробітною платою. У цьому випадку

працівник вважає справедливою свою заробітну плату, навіть коли її рівень невисокий.

У разі якщо працівник виявляє нерівність (несправедливість) в оплаті праці, його мотивація знижуватиметься. Нерівність (несправедливість) працівник може відчувати у формі переоплати або недоплати. Перша ситуація трапляється рідше. У такій ситуації у працівника виникає дискомфорт. Недоплата викликає в працівника відчуття прикраси та фрустрації. Несправедливість зумовлює виникнення психологічного напруження у працівника. Щоб позбавитися його, людина може вибрати такі моделі поведінки:

- зменшити інтенсивність і якість роботи;
- вимагати збільшення винагороди;
- переоцінити власні можливості, втратити впевненість у собі;
- спробувати змусити колег працювати більше, оскільки вони одержують більшу винагороду;
- тиснути на керівника, щоб для відновлення справедливості він зменшив винагороду колегам;
- змінити для себе об'єкт порівняння, вирішивши, що колега має певні привілеї.

Керівникам потрібно забезпечувати принцип справедливості, оскільки чимало конфліктів і суперечок виникають саме внаслідок його порушення. У разі якщо працівник помітив порушення принципу справедливості в оплаті праці й не бачить позитивних змін, не одержує пояснень від керівництва, очевидно, він може звільнитися. Керівники постійно мають оцінювати справедливість винагороди серед працівників підприємства. Важливо мати прозору та зрозумілу для всіх систему мотивації персоналу, зокрема оплати праці, ясність щодо того, які чинники визначають розмір посадового окладу та премій, який порядок установа доплат і надбавок, одноразових премій і винагород та інших виплат і компенсацій. Основні положення щодо матеріального заохочення на підприємстві мають бути викладені у відповідних корпоративних документах. Працівники повинні мати можливість ознайомитися з ними. Для цього їх можна розмістити на внутрішньому корпоративному сайті.

Перерахування заробітної плати на банківські карткові рахунки працівників і отримання ними заробітної плати через банкомати певною мірою нівелює проблеми, пов'язані з виникненням відчуття несправедливості. Разом з тим абсолютно неприйнятна політика підприємств щодо збереження повної конфіденційності щодо структури заробітної плати, порядку її виплати та

чинників, які впливають на її розмір. Адже подібна практика негативно позначається на мотивації персоналу.

### **Комплексна модель мотивації Лімана Портера – Едварда Лоулера.**

Ліман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну теорію, яка поєднує елементи теорій очікувань і справедливості. Ця теорія оперує п'ятьма ключовими категоріями:

- витрачені зусилля;
- сприйняття отриманих результатів;
- винагорода;
- ступінь задоволення;
- оцінка ролі працівника.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера рівень затрачених зусиль залежить від цінності винагороди та суб'єктивної оцінки працівником імовірності зв'язку між зусиллями й очікуваною винагородою.

Досягнуті працівником результати залежать від затрачених зусиль, його здібностей і характеру та усвідомлення ним своєї ролі в процесі роботи. Досягнення певних результатів дає внутрішні та зовнішні винагороди. Внутрішня винагорода пов'язана зі змістом, значущістю праці, відчуттям досягнутого результату, самореалізацією, можливістю вдосконалювати свою професійну майстерність. Зовнішню винагороду дає керівництво. До неї належить заробітна плата, підвищення в посаді, визнання керівником досягнень працівника тощо. Зокрема рівень досягнутих результатів однозначно не визначає вид і розмір зовнішніх винагород. Останні залежать від політики управління персоналом, корпоративної культури, наявності умов на підприємстві. Рівень справедливості винагороди оцінюється працівником суб'єктивно.

Нарешті, задоволення є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їх справедливості. Рівень задоволення визначає цінність винагороди, яка у свою чергу впливатиме на поведінку працівника.

Теорія Портера-Лоулера показує, наскільки важливо об'єднати такі елементи, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення та сприйняття у межах єдиної системи. Керівнику потрібно розуміти, що підвищення заробітної плати стимулює до поліпшення результатів праці за наявності певних умов. Перша з них – для працівника заробітна плата має суттєве значення. Друга умова – працівник має бути впевнений, що існує чіткий зв'язок між результатами праці й розміром заробітної плати. Премії за поточні та кінцеві результати праці, одноразові премії та винагороди також мають узгоджуватися з результатами праці. Якщо результативність праці збільшується

чи, навпаки, зменшується, то відповідно має збільшуватися чи зменшуватися розмір заробітної плати працівника.

Один з важливих висновків, зроблених авторами теорії, полягає в тому, що результативна праця є причиною повного задоволення, а не його результатом. У разі якщо в роботі працівників є значна кількість стратегічних завдань, завершення яких віддалено на перспективу, то це може призвести до появи в них стресу незавершеності. Це обов'язково треба враховувати під час розроблення мотиваційних заходів і долучати інші мотиваційні чинники матеріального й нематеріального характеру.

#### **4.4 Моральне стимулювання трудової діяльності**

Як бачимо, людина працює не тільки для задоволення матеріальних інтересів, а й для комплексного забезпечення різноманітних соціальних, культурних і духовних потреб. І світовий, і вітчизняний досвід переконують, що після підвищення рівня та якості життя й соціального статусу найманих працівників значення матеріальних чинників (щодо інших) має тенденцію до зниження. У зв'язку з цим важливу роль в управлінні персоналом відіграють методи морального стимулювання трудової діяльності.

До **методів морального стимулювання** трудової діяльності, які набули поширення на практиці, належать:

##### 1. Офіційне визнання заслуг:

- нагородження почесними грамотами, медалями, відзнаками;
- розміщення фотографії на дошці пошани;
- оголошення подяки;
- вручення подарунків з написом-подякою;
- присвоєння звань.

##### 2. Зміна статусу працівника:

- підвищення у посаді;
- підвищення розряду чи кваліфікаційної категорії;
- переведення в інший підрозділ;
- надання додаткових повноважень.

##### 3. Залучення працівників до управління:

- ініціювання участі працівників в обговоренні питань щодо стратегії розвитку підприємства, підвищення ефективності його роботи;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;

- створення з числа працівників робочих комітетів, дорадчих груп, комісій, діяльність яких спрямована на вироблення пропозицій щодо розвитку підприємства, підвищення якості трудового життя та ін.

#### 4. Збагачення змістовності праці та створення умов для творчості:

- звільнення від функцій та обов'язків, що унеможливають інноваційний розвиток і творче зростання;
- доручення роботи, що відкриває простір для творчої активності, новаторства;
- створення творчих груп;
- призначення керівником проекту з розроблення та впровадження нововведень та ін.

#### 5. Поліпшення умов праці:

- поліпшення психофізіологічних і ергономічних умов праці;
- упровадження нових технологій, прогресивних форм організації праці та управління виробництвом.

#### 6. Реалізація програм професійного розвитку персоналу.

#### 7. Удосконалення стилю керівництва та методів управління.

#### 8. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом роботи.

Вибір методів морального стимулювання залежить від потреб та інтересів працівників, організаційних цілей, імовірності зміни поведінки працівників за допомогою відповідних методів. За умови правильної роботи менеджера елементи морального стимулювання повинні використовуватися постійно.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Що таке мотивація?
2. Чим внутрішня мотивація відрізняється від зовнішньої?
3. Як зовнішнє підкріплення впливає на внутрішню мотивацію?
4. Дайте загальну характеристику змістовним та процесуальним теоріям мотивації персоналу.
5. Розкрийте найбільш важливі положення теорії мотивації А. Маслоу.
6. Яку структуру мотиваційної сфери людини запропонував К. Альдерфер?
7. Розкрийте основні положення двофакторної теорії мотивації Ф. Герцберга.
8. Які висновки для практики менеджменту можна зробити з теорії мотивації Ф. Герцберга?
9. Які види потреб виділив Д. МакКлелланд?

10. Сформулюйте основні положення та практичні аспекти використання теорії очікувань В. Врума.

11. Які висновки для практики менеджменту можна зробити з теорії справедливості Д. Адамса?

12. Розкрийте основні положення та практичні аспекти використання комплексної моделі мотивації Портера-Лоулера.

13. Охарактеризуйте основні форми морального заохочення працівника.

## **Завдання для самостійної роботи**

### **Завдання 1**

Співробітникам фірми «П» надається можливість навчання як безпосередньо на робочому місці (на підприємстві), так і поза робочим місцем з частковою або повною оплатою за рахунок організації. Для всіх працівників підприємства передбачені пільги – безкоштовний обід, можливість користуватися продукцією (послугами) підприємства за пільговими цінами.

У звітному періоді керівниками фірми «П» була розроблена та впроваджена експериментальна програма з розвитку корпоративної культури згуртованості та відповідальності. У межах цієї програми службовцям надали право на самостійне ухвалення рішень (згідно з компетенцією співробітника) з деяких питань. Були проведені заходи, спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Був запрошений фахівець, який проводив тренінг з тактики розв'язання конфліктних ситуацій. Організовувалося проведення свят.

У період напруженої роботи працівникам виплачувалися премії. Після закінчення року була розглянута книга відгуків клієнтів фірми та видані премії трьом співробітникам за відзначені в ній відгуки-подяки.

За порушення корпоративних правил і трудової дисципліни (розпорядку) накладалися штрафи. За звітний період були зареєстровані стягнення у вигляді штрафів за спізнення і нез'явлення на роботу.

За результатами поточної атестації один співробітник був понижений у посаді, одному співробітнику була зменшена заробітна плата, двом підвищена. За незадовільне виконання посадових обов'язків оголошені догани трьом співробітникам, двох працівників було позбавлено щорічних премій, які розраховуються за результатами року.

Вам потрібно визначити:

1. Які з перелічених методів є складовими елементами:

а) системи моральної/матеріальної мотивації;

б) які потреби задовольняються цією системою мотивації.

2. Якими є переваги та недоліки запропонованої системи мотивації? Що доцільно вдосконалити в представленій системі мотивації?

### **Завдання 2**

Зі збільшенням чисельності відділу маркетингу та зв'язків з громадськістю почали погіршуватися відносини в колективі. Постійно виникали конфлікти. Співробітники приходили до начальника відділу скаржитися на своїх колег. Окремі працівники часто брали лікарняні листки. У зв'язку з цим часто порушувалися терміни виконання завдань. Збільшилася також кількість стресових ситуацій. Особливо некомфортно почував себе досвідчений і старанний співробітник з уразливим характером.

Щоб певним чином компенсувати працівникові погіршення соціально-психологічного клімату, начальник відділу звернувся до керівництва з проханням підвищити працівникові посадовий оклад. Проте за деякий час співробітник звільнився і перейшов працювати до іншої компанії з меншою заробітною платою. Під час надання заяви про звільнення співробітник сказав: «Нехай там заробітна плата менша, проте спокійніше, немає конфліктів і стресів».

Поясніть цю ситуацію з позиції двофакторної теорії мотивації Ф. Герцберга. Визначте, який фактор став для співробітника мотиваційним і якої помилки припустився керівник. Що потрібно було зробити керівникові, аби уникнути цієї помилки?

### **Завдання 3**

Щоб забезпечити безперебійність роботи компанії у червні – серпні, керівникові потрібно переконати кількох працівників погодитися на перенесення щорічної основної відпустки з літніх місяців на осінні.

Як керівникові найкраще це зробити, ґрунтуючись на основних положеннях теорії очікувань В. Врума?

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.

2. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2002. 304 с.

3. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 512 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
5. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с.
6. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 310 с.
7. Уайтли Ф. Мотивация. Москва : Вильямс, 2003. 160 с.
8. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 860 с.



---

# ПСИХОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

---

### 5.1 Сутність та особливості прийняття управлінських рішень

Незалежно від виду управлінської діяльності, центральною її ланкою є прийняття рішень. Від того, яким буде це рішення, залежить уся діяльність організації і те, чи буде досягнута поставлена мета.

**Прийняття рішень** – особливий вид людської діяльності, спрямований на вибір кращої з альтернатив.

**Управлінське рішення** – це вибір альтернативи, який здійснюється керівником у межах його посадових повноважень і компетенції та спрямований на досягнення цілей організації.

Щоб бути ефективними, управлінські рішення повинні відповідати певним вимогам:

- бути науково обґрунтованими, тобто базуватися на використанні законів та закономірностей юриспруденції, теорії управління, педагогіки, психології; враховувати останні наукові досягнення; ґрунтуватися на всебічному аналізі певної проблеми;

- бути вчасними, тобто прийматися тоді, коли цього вимагає конкретна проблема. Затримка щодо прийняття управлінського рішення може негативно вплинути на результативність організації, породжувати відчуття незадоволення в учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей для оптимізації діяльності;

- бути чітко сформульованими, тобто стисло та зрозуміло відображати зміст проблеми й способи її розв'язання; називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрями та види діяльності; визначати конкретний термін, протягом якого проблему потрібно вирішити;

- бути реальними для виконання, тобто враховувати наявність умов для розв'язання тих чи інших проблем;

- передбачати механізм контролю виконання, оскільки сам факт прийняття рішення ще не гарантує обов'язковості його виконання.

Безумовно, кожний менеджер того чи іншого рівня завжди прагне прийняти найкраще, найоптимальніше управлінське рішення, яке забезпечить

успішне вирішення поставленої проблеми. Отже, рішення повинно бути сформульоване чітко, лаконічно та містити такі реквізити:

- способи та засоби виконання;
- необхідні ресурси;
- строки виконання за кожною з позицій;
- конкретних виконавців;
- форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів;
- порядок взаємодії виконавців.

Прийняття управлінського рішення здійснюється в умовах двох видів відносин:

1) керівництво – підлеглисть (керівник приймає рішення одноосібно);

2) партнерство (рішення приймають колегіально, творчою групою фахівців, експертів тощо).

Це спричинило дві **форми прийняття управлінських рішень**: індивідуальну (одноосібно) та групову (колегіальну), кожна з яких має свої переваги та недоліки. Вибір їх залежить від особливостей управлінської ситуації. У розв'язанні, наприклад, процедурних проблем, безпосередньо пов'язаних з процесом виробництва, цілком достатньо індивідуальних рішень. Складні управлінські проблеми, ситуації з багатьма невідомими, що містять соціальні, психологічні, соціально-психологічні, моральні аспекти, у яких залучений людський чинник, вимагають комплексного розгляду. Використання менеджерами колегіальних форм прийняття управлінських рішень передбачає врахування ними як додаткових можливостей, так і труднощів, що можуть виникати. Так, до позитивних характеристик колегіальних форм прийняття управлінських рішень належать:

- зростання інтелектуального, творчого потенціалу учасників взаємодії;
- підвищення ймовірності розкриття нових аспектів, ракурсів аналізу проблеми та альтернативних способів її вирішення;
- забезпечення більшої зваженості прийняття рішень;
- активізація ініціативності працівників;
- зростання відповідальності працівників за виконання рішення.

До додаткових труднощів, які виникають у процесі використання колегіальних форм, належать:

- ускладнення організаційної роботи (пошук відповідного приміщення, погодження часу зустрічі, складання плану наради тощо);
- розроблення й ухвалення групового управлінського рішення, що, на відміну від індивідуального, може забрати значно більше часу;

- можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення, за яке виступали найактивніші, але не найкомпетентніші учасники групи;
- потреба у додатковій підготовці керівника для чіткого викладення своєї позиції;
- потреба в попередній підготовці проекту колегіального рішення та продумуванні процедури його обговорення;
- необхідність підготовки керівника до ділового спілкування в умовах конфліктних ситуацій, оскільки їх імовірність у разі колегіальних способів прийняття управлінських рішень значно зростає;
- висока ймовірність незадоволення й напруги учасників дискусії, кожен з яких прагне, щоб була прийнята його точка зору.

## 5.2 Основні положення теорії перспективи

Сучасна теорія прийняття рішень складається з двох відносно незалежних частин – нормативної та психологічної теорії рішень. Нормативна теорія пропонує спеціальні методи прийняття рішень, а психологічна теорія описує реальну поведінку людей у ситуаціях вибору і розкриває психологічні механізми прийняття рішень. У реальному житті менеджери не часто приймають рішення, ґрунтуючись тільки на логіці та аналізі даних, тобто раціонально. У процес прийняття рішень певною мірою завжди втручаються настрої, емоції, симпатії й антипатії, бажання та інші психологічні чинники. Вони проявляються як на рівні індивідуального, так і групового прийняття рішень. Їх необхідно вміти виявляти та враховувати.

Повноцінні дослідження процесів прийняття рішень почалися тільки в середині ХХ ст. – саме тоді виникло відразу ж кілька теорій, які намагалися пояснити поведінку людини в умовах невизначеності та ризику. Найбільш прогресивною з них виявилася **теорія перспективи**, що була запропонована Даніелем Канеманом і Амосом Тверскі 1979 р. Ця теорія була розроблена на основі емпірично виявлених і задокументованих фактів поведінки реальних індивідів в умовах ризику. Д. Канеман і А. Тверскі довели, що на процес прийняття рішення людиною впливають не стільки раціональні критерії вибору, скільки суб'єктивні уявлення про корисність.

По-перше, виявилось, що люди по-різному реагують на еквівалентні (з точки зору співвідношення придбань і втрат) ситуації залежно від того, втрачають вони або виграють. Д. Канеман і його колега встановили, що люди надають більшого значення втратам, ніж придбанням, навіть якщо їх величина однакова. Людська психіка сприймає не стільки абсолютне значення свого

багатства, скільки його зміни, зокрема радість від виграшу є значно меншою, ніж відчуття гіркоти програшу. Втрати завжди здаються значнішими, ніж еквівалентний дохід. Унаслідок того, що втрати ми оцінюємо сильніше, ніж вигоди, нам стає набагато важливіше уникати втрат, тобто ми спрямовані часто вже не на те, щоб максимізувати свою вигоду, а на те, щоб уникнути втрат. Новітній фінансовий досвід, яким збагатилися громадяни України, збігається з описаними результатами досліджень Д. Канемана та А. Тверські. Наприклад, масове зберігання людьми грошей у готівці, незважаючи на всі заклики до їхнього раціональнішого використання, пояснюється природним відчуттям «неприйняття втрат», підсиленним отриманим у часи гіперінфляції вкрай негативним досвідом щодо сертифікатної приватизації та «фінансових пірамід».

По-друге, експерименти довели, що ставлення людей до ризику сильно залежить від формулювання завдання вибору. Інформація може бути подана так, щоб підкреслити позитивний (наприклад, стакан наполовину повний) або негативний зміст (наприклад, стакан наполовину порожній). Доктор Джонс розповідає своєму пацієнтові Джону про те, що 10 % людей помирають під час планових операцій. Тим часом в іншому кабінеті доктор Сміт каже своїй пацієнтці Джоан, що 90 % людей, які перенесли цю операцію, виживають. З огляду на ідентичність отриманої інформації, чи будуть Джон і Джоан однаково згодні на операцію? Якщо вони відреагують подібно до більшості учасників експериментів, то Джон інтуїтивно відчуватиме велику тривогу після того, як дізнається, що 10 % помирають. Навіть лікарі з'ясували, що краще рекомендувати операцію, після якої виживають 93 % пацієнтів, ніж ту, показник смертності якої становить 7 %. Тип обрамлення, який використовується для представлення інформації, суттєво впливає на рішення та судження людей і, отже, є потужним чинником впливу на їхню поведінку. Якщо завдання вибору представлено «в термінах придбання», то люди ухиляються від ризику. І, навпаки, якщо завдання вибору представлено «в термінах втрат», то люди вважають за краще ризикувати. Це психологічне явище отримало назву **ефект обрамлення**. ЗМІ, політики, пропагандисти та фахівці з реклами часто використовують цей ефект. Так, відомо, що підбір слів під час проведення опитувань може вплинути на відповіді. Більшість людей ставляться позитивно до «урізання допомоги іноземним державам» і збільшення витрат на «надання допомоги тим, хто голодує в інших країнах».

Ще одна виявлена теорією перспектив особливість прийняття рішень за умови невизначеності – люди неадекватно сприймають імовірнісні параметри. Психологічно індивід переоцінює малі ймовірності та недооцінює середні та великі. Учені виявили цікаву закономірність – навіть студенти-математики, які

добре знають теорію ймовірності, у реальних життєвих ситуаціях не використовують свої знання, а виходять зі сформованих у них стереотипів, забобонів і емоцій. Як відзначають автори теорії перспективи, схильність людей завищувати ризик великих втрат використовується в страховому бізнесі, коли люди погоджуються платити певні страхові внески, щоб «захистити» себе від імовірних нещасних випадків.

## 5.2 Феномени індивідуальних рішень

Процес прийняття рішень супроводжується різноманітними явищами, обумовленими психологічними особливостями процесів перероблення інформації людиною. Зазвичай у процесі прийняття рішень люди суб'єктивно оцінюють результати та ймовірності випадкових подій, застосовуючи для цього нескладні правила, або **евристики**. Їх перевага полягає в значному скороченні часу й зусиль порівняно з раціональним процесом збирання та оброблення об'єктивної інформації. Подібні евристики нерідко дають досить хороші результати. Разом з тим досить часто використання евристик призводить до серйозних помилок в оцінках.

Одна з таких евристик має назву **евристика репрезентативності**. Її сутність полягає в тому, що люди зазвичай завищують оцінки результатів або ймовірностей випадкових подій, які здебільшого відповідають їх особистому досвіду та сформованим уявленням. Про ці події можна сказати, що вони репрезентативні досвіду людей. Наприклад, якщо людині показати такі послідовності народжень (Д = дівчинка, Х = хлопчик):

- А) ДХХДХД
- В) ДДДХХХ
- С) ХХХХХХ,

то вона вважатиме більш репрезентативною послідовність А. Це означає, що людина уявляє собі генеральну сукупність народжень як порівняно рівномірну послідовність народжень хлопчиків і дівчаток, а послідовність А найбільше схожа на неї (у ній народження чергуються більш рівномірно, ніж у двох інших послідовностях). Відповідно, якщо попросити людину визначити, наскільки ймовірна кожна з наведених послідовностей народжень, то зі значною перевагою перемаже послідовність А. Послідовність В визнають набагато менш вірогідною, а послідовність С взагалі неймовірною.

Звичайно, ці висновки неправильні, а всі наведені послідовності народжень рівноймовірні. У разі використання в прийнятті рішень евристики репрезентативності людина ігнорує один з ключових чинників репрезента-

тивності – великий розмір вибірки. У нашому прикладі оскільки ймовірність народження дівчинки дорівнює ймовірності народження хлопчика, то в разі великої вибірки ми, дійсно, побачимо, що чергування народжень хлопчик-дівчинка буде рівномірним. Але справа в тому, що ми побачимо це тільки в процесі розгляду досить значної кількості випадків – набагато більшої, ніж шість. Це і є закон великих чисел. Тому евристика репрезентативності породжує так звану віру в закон малих чисел, відповідно до якого вже в малій вибірці буде діяти закон великих чисел.

Під впливом евристики репрезентативності людина не тільки ігнорує таку необхідну умову репрезентативності вибірки, як її досить великий розмір, але й забуває про незалежність подій. У нашому прикладі народження хлопчика та народження дівчинки – це абсолютно незалежні події. Але під впливом евристики репрезентативності людина ніби забуває про це і вважає, що два хлопчики поспіль – це вже багато і третьою дитиною повинна бути дівчинка.

Евристика репрезентативності породжує таке когнітивне спотворення, як помилка азартного гравця. Гравець вірить, що за серією невдач обов'язково повинен бути виграш, хоча насправді ймовірність виграшу ніяк не залежить від числа попередніх невдач. Помилка азартного гравця схожа на так звану «віру в розумну монету». Схильна до цієї віри людина вважає, що монета знає, яким боком вона впала останні кілька раз і наступного разу прийме рішення впасти іншим боком.

Евристика репрезентативності може призводити до помилок у прогнозуванні результатів подій. Це явище отримало назву ефекту «нерегресивного прогнозу». Воно полягає в тому, що якщо деяка дія або подія призводить до несподівано високих або низьких результатів, які істотно відрізняються від норми, то в подальшому люди схильні переоцінювати значення цього результату, враховуючи його в своїх прогнозах як дуже важливу інформацію. Зокрема вони часто забувають про статистичне явище регресу до середнього, згідно з яким «аномальні» результати неминуче змінюються нормальними, ближчими до середніх значень. Ефект нерегресивного прогнозу часто зустрічається в діловому та особистому житті людей, які зазвичай надають дуже велике значення різним «кризовим» явищам, таким як різке падіння попиту на продукцію, раптове зростання числа захворювань, сильна й несподівана зміна погодних умов тощо. Насправді, ці явища найчастіше виникають як результат стихійної дії випадкових обставин, а не будь-яких закономірностей. Тому для оцінювання наслідків альтернатив або результатів подій необхідно пам'ятати, що услід за видатними, яскравими або

незвичайними результатами, як правило, ідуть більш усереднені й звичайні, тобто події неминуче повертаються до своєї норми.

Інше поширене явище, яке супроводжує процеси прийняття рішень, носить назву **евристика доступності**. Ця евристика має найважливіше значення серед усіх чинників, що впливають на оцінку частоти або ймовірності випадкових подій. Суть евристики доступності полягає в тому, що людина оцінює ймовірність подій залежно від того, наскільки легко ці події або подібні до них приходять на розум, уявляються або спливають в пам'яті. Зазвичай така евристика працює добре, оскільки події, які часто відбуваються і, отже, більш імовірні, легше згадати й уявити, ніж події рідкісні та малоімовірні. Але в деяких випадках евристика доступності дає «збої» та призводить до систематичних помилок в оцінці ймовірностей подій. Будь-яке виділення інформації змінює параметри доступності й тим самим здатне вплинути на наші оцінки та рішення. Так, більшість опитаних американців вважає, що вбивства трапляються частіше, ніж самогубства. Насправді, звичайно, кількість самогубств значно вища, але вони вкрай рідко висвітлюються телебаченням і газетами. Іншим прикладом є поширена думка про особливу небезпеку авіапольотів. Дійсно, з урахуванням подоланих дистанцій поїзди приблизно удвічі, а автотранспорт більше ніж у 4 рази небезпечніший за літаки. Імовірна причина помилкових уявлень полягає в тому, що авіакатастрофи широко обговорюються засобами масової інформації. У повсякденному житті ми часто керуємося евристикою доступності. Наприклад, судимо про ймовірності серцевого нападу на підставі того, скільки таких випадків, що сталися з нашими друзями, родичами, знайомими, ми можемо згадати. Оцінюємо частоту розлучень на підставі того, скільки з наших знайомих, друзів, родичів розлучилися.

Іноді інформація, яку ми отримуємо, має референтний вплив, тобто виконує функцію системи відліку, хоча вона свідомо іррелевантна. В одній з робіт Д. Канемана і А. Тверські учасники опитування повинні були визначити число африканських держав, що мають членство в ООН. Під час відповіді опитаним на екрані показували яке-небудь випадкове число. Якщо таким числом було, скажімо, 17, то оцінка числа держав виявлялася меншою, ніж у тому випадку, коли на екрані виникало число 68. Це явище отримало назву **якірного ефекту**. Його сутність полягає в тому, що в процесі оцінювання люди мимоволі «прив'язуються» до деяких вихідних оцінок, які були надані кимось раніше або взагалі отримані випадковим чином. Якірний ефект – дуже помітне явище, яке сильно впливає на оцінки ймовірностей випадкових подій. Одна з причин цього явища полягає в тому, що люди надають дуже велике значення

тій інформації, яку вони отримують на самому початку вирішення проблеми. Будь-які початкові дані, оцінки, ідеї, факти «прив'язують» до себе наші наступні думки та судження.

Якірний ефект спостерігається не тільки в штучних і далеких від життя експериментах, але і в реальних ситуаціях. Наприклад, бюджетні витрати в поточному році можуть стати прив'язкою для визначення аналогічних витрат на наступний рік. Якірний ефект також може бути використаний для маніпуляції людьми в потрібному напрямі. Приклади ви, напевно, спостерігали самі й навіть попадалися на такого роду хитрощі. Керівники магазинів знають, що для збільшення продажів треба вказувати ціни за кілька одиниць. У цьому випадку не має значення, обходяться ці товари вам дешевше хоча б трохи, або ж вам пропонують купити три батончики за 24 гривні, зважаючи, що один і так коштує 8 гривень. Дослідження, проведені в реальних умовах, продемонстрували, що інформація про об'єднану ціну на кілька товарів збільшує продажі на 32 % порівняно з принципом ціноутворення, коли вказується вартість однієї одиниці. Ще один прийом, що змушує нас купувати більше, ніж нам потрібно, – обмеження відпуску товару в одні руки. Наприклад, не більше ніж п'ять одиниць. Часто, щоб посилити цей ефект, на товар надається знижка. Але й без неї прийом працює. Із застосуванням якірного ефекту відбувається велика частина додаткових продажів. Сюди належать усі чохли, зайві метри шпалер, додаткові дроти, навушники й колеса. Людина, яка оформляє замовлення на 10 тис. гривень, цілком може купити додатковий аксесуар або послугу до вже обраного товару.

Щоб захиститися від впливу «якоря», необхідно свідомо та критично ставитися до будь-якої запропонованої оцінки, навіть якщо вона виглядає правдоподібною. Найкращий спосіб – взагалі не брати до уваги ці оцінки, забути про них, хоча на практиці це зробити важко.

У прийнятті рішення в будь-якій сфері людської діяльності враховується велика кількість найрізноманітніших чинників як позитивних, так і негативних, а часом і суперечливих. У комфортному варіанті стратегія прийняття рішень повинна бути такою, щоб обрана альтернатива розглядалася як приваблива, а необрана – як неприваблива. Якщо ж людина приймає рішення, у якому обрана альтернатива не має явної переваги перед необраною, вона переживає дискомфортні відчуття, які отримали назву когнітивного дисонансу. Під **когнітивним дисонансом** розуміють певну суперечність між будь-якими знаннями, думками, переконаннями людини. Когнітивний дисонанс може виникнути й тоді, коли індивід ідентифікує себе з якоюсь групою людей, але його власна думка починає суперечити думці групи. Наприклад, людина



відносить себе до лібералів, але раптом усвідомлює, що не хотіла б жити в тісному сусідстві з людьми іншої раси та віросповідання. Люди переживають цю суперечність як стан дискомфорту й тому прагнуть позбутися його та відновити свою «душевну рівновагу».

Теорію когнітивного дисонансу розробив американський психолог Леон Фестінгер. Він помітив, що люди прагнуть до певної узгодженості як бажаного внутрішнього стану. Якщо виникає суперечність між тим, що людина знає, і тим, що вона робить, то цю суперечність прагнуть якось пояснити і, швидше за все, подати як її відсутність заради досягнення стану внутрішньої когнітивної узгодженості. Л. Фестінгер наводить такий приклад: якщо курець дізнається про нове дослідження, що доводить зв'язок між палінням і виникненням ракових пухлин, він, звичайно, з певною ймовірністю може кинути палити. Але з більшою ймовірністю він або зарахує себе до розряду помірних курців («я курю так мало, що це не може сильно вплинути на моє здоров'я»), або знайде в палінні позитивні сторони («зате поки я палю, я не гладшаю» або «ну і що, помру раніше – зате життя буде в кайф»), або буде шукати інформацію, яка спростовує думку про шкоду паління («мій нікотинозалежний дідусь дожив до 100 років»), і уникати інформації, яка її підтверджує. Якщо керівник фірми з яких-небудь причин змушений прийняти на роботу малокваліфікованого й недосвідченого працівника, то може виникнути дисонанс між цим рішенням і переконанням керівника в тому, що в нього повинні працювати тільки професіонали. Щоб зняти або зменшити когнітивний дисонанс, існують три основні способи.

По-перше, можна змінити одну з когніцій, що входять у суперечність. Наприклад, відмовити цьому кандидату в прийомі на роботу або скорегувати свої переконання з цього питання.

По-друге, можна знизити значущість когніцій, що входять у суперечність. Наприклад, вирішити, що ця людина не такий уже поганий працівник і згодом він усьому навчиться або що на цій посаді висока кваліфікація зовсім і не потрібна.

По-третє, можна додати нову когніцію, яка знижує суперечність між наявними. Наприклад, хоча прийняте рішення і суперечить переконанням керівника, воно дозволить зберегти хороші відносини з «потрібними» людьми.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Яким має бути ефективне управлінське рішення?
2. Назвіть переваги та недоліки різних форм прийняття управлінських рішень.

3. Розкрийте основні положення теорії перспективи.
4. У чому полягає ефект обрамлення?
5. Чому людина для прийняття рішень використовує евристики?
6. Дайте визначення евристики репрезентативності.
7. У чому полягає евристика доступності?
8. Що таке якірний ефект?
9. Дайте визначення когнітивного дисонансу.
10. Назвіть способи, що допомагають зняти або зменшити когнітивний дисонанс.

## **Завдання для самостійної роботи**

### **Завдання 1**

Під час Другої світової війни в одному з американських таборів для японських біженців, де були цілком нормальні умови життя, виникли чутки, що дружелюбність американців оманлива, а місце для табору було спеціально вибрано так, щоб люди не змогли в ньому вижити. Який психологічний феномен вплинув на появу таких чуток? Відповідь обґрунтуйте.

### **Завдання 2**

Один математик спробував створити цегляну стінку в себе вдома, користуючись таблицею випадкових чисел для розташування червоних, білих і чорних цеглин. На жаль, йому довелося відмовитися від таблиці, тому що він виявив, що в такому випадку великий шматок стіни складався б тільки з чорних цеглин. Поясніть, чому випадкове розташування не виглядало випадковим?

### **Завдання 3**

У дослідженні поведінки покупців, яке було проведене в одному з супермаркетів, з'ясувалося, що обмеження на покупку консервованого супу (зі знижкою 10 %) – не більше ніж 12 банок в одні руки – призвело до того, що покупці купували в середньому 7 банок. Тоді як без такого обмеження кількість банок, які купували люди, була вдвічі меншою. Поясніть результати цього дослідження.

### **Завдання 4**

Знання про який з феноменів індивідуальних рішень дозволить вам продемонструвати своїм друзям такий фокус. Відповідь обґрунтуйте.

Ви збираєтеся вийти з кімнати і говорите, що вам потрібні два добровольці. Під час вашої відсутності один з них (ви не будете знати, хто саме) буде підкидати монету 30 разів і записувати, що кожен раз випадає, а інший теж буде підкидати монету, але тільки у своїй уяві (!), і також записувати підсумкову послідовність орлів і решок. Підглядати в записи один одного ці люди, зрозуміло, не повинні. Після повернення ви подивитеся на два аркуші з послідовностями орлів і решок і легко визначите, де реальна послідовність, а де згенерована в уяві.

### **Завдання 5**

Наведіть по два приклади з життя, які ілюструють евристики репрезентативності та доступності. Завдання виконайте письмово.

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Андерсон Дж. Р. Когнитивная психология. 5-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 496 с.
2. Бакаленко О. А. Психология сприйняття та переробки інформації : навч. посіб. Харків : ХНУРЕ, 2017. 124 с.
3. Величковский Б. М. Когнитивная наука. Основы психологии познания : в 2 т. Москва : Смысл : Академия, 2006. Т. 2. 432 с.
4. Канеман Д. Карты ограниченной рациональности: психология для поведенческой экономики. *Психологический журнал*. 2006. № 2. С. 5–28.
5. Канеман Д. Рациональный выбор, ценности и фреймы. *Психологический журнал*. 2003. № 4. С. 31–42.
6. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности. Харьков : Гуманитарный центр, 2005. 632 с.
7. Когнитивная психология : учеб. для вузов / под ред. В. Н. Дружинина, Д. В. Ушакова. Москва : ПЕР СЭ, 2002. 480 с.
8. Корнилова Т. В. Психология риска и принятия решений : учеб. пособ. Москва : Аспект Пресс, 2003. 288 с.
9. Плаус С. Психология оценки и принятия решений / пер. с англ. Москва : Филинь, 1998. 368 с.
10. Солсо Р. Когнитивная психология. 6-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 589 с.

### ГРУПА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

---

#### 6.1 Поняття та феномени малої групи

Ефективне управління організацією залежить від ефективного керування групами. Керувати групою значно складніше, ніж мати справу з кожним підлеглим окремо. Кожний підрозділ організації, у якому відбувається безпосередня взаємодія працівників, може бути розглянутий як мала соціальна група.

**Мала група** – невелика за чисельністю сукупність людей, що налічує від 2–3 до 20–30 осіб, які зайняті спільною справою та мають прями особисті контакти один з одним.

У малій групі людина проводить більшу частину свого життя. Вона може одночасно входити до складу кількох малих груп. Прикладами малих груп є сім'я, студентська група, виробнича бригада, спортивна команда тощо.

**Критеріями, за якими визначають малі групи, є:**

- безпосереднє міжособистісне спілкування членів групи;
- незначна кількість людей, які є членами групи;
- частота та тривалість взаємодії членів групи;
- спільність мети;
- наявність певної організації або структури;
- тривалість існування групи;
- наявність групових норм;
- усвідомлення індивідами своєї належності до групи та виникнення на цій основі «Ми-почуття».

Існує два **типи груп**: формальні й неформальні. Обидва типи мають значення для організації та впливають на членів організації.

**Формальні групи** – це групи, створені наказом керівника організації для виконання конкретних виробничих завдань. У формальних групах взаємодія між членами групи має офіційний характер, а кожен з них має посадову інструкцію, у якій передбачаються їх права й обов'язки та відповідальність. Основна увага в них спрямована на посадові взаємовідносини. У цих групах є керівник, якому вище керівництво делегує права та відповідальність. Група діє на основі встановлених норм і правил поведінки.

Коли в групі склалася певна система міжособистісних відносин, формуються неформальні групи. **Неформальна група** – це вільно утворена група людей, які об'єдналися на основі інтересів, дружби й симпатій або на основі прагматичної користі. Такі групи існують в усіх організаціях, хоча вони не відображені в структурних схемах. Неформальні групи мають свої неписані правила та норми поведінки, люди добре знають, хто входить до їхньої неформальної групи, а хто ні. У неформальних групах виникає певний розподіл ролей і позицій, ці групи мають явно чи неявно визначеного лідера. У багатьох випадках неформальна група може мати на свого члена вплив, однаковий або більший за формальну структуру.

Неформальні групи чинять як позитивний, так і негативний вплив на діяльність формальної організації. Неформальними каналами можуть поширюватися неправдиві чутки, що призводять до виникнення негативного ставлення до керівництва. Прийняті групою норми можуть призвести до того, що продуктивність організації буде нижчою за ту, що визначена керівництвом. Тенденція до опору будь-яким змінам і тенденція до збереження укорінених стереотипів можуть затримувати необхідну модернізацію виробництва. Виділяють також і позитивні функції неформальної групи щодо формальної:

- каналами неформальної групи можуть поширюватися факти, думки, судження без проблем, властивих формальним каналам комунікації;
- неформальна група може підтримувати стійкість формальної групи;
- неформальна група може забезпечити більш повне задоволення соціальних потреб індивідів.

Виникнення неформальних груп не є показником неефективного управління. Керівникам треба вчитися співпрацювати з цими групами, а також уміти створювати малі групи, об'єднуючи людей, що тягнуться один до одного, спільними справами, завданнями, інтересами. Це дуже допомагає створенню сприятливого психологічного клімату в групі. Для ефективного управління неформальними групами потрібно:

- визнати існування неформальної групи, а також те, що її ліквідація може спричинити розпад формальної організації;
- уміти вислуховувати думки, міркування та пропозиції членів і лідерів неформальної групи;
- впливати на діяльність неформальних груп шляхом застосування загальних методів менеджменту;
- оцінювати кожне рішення з позиції забезпечення якісної взаємодії управлінців з неформальною групою;

- залучати лідерів і членів неформальних груп до участі у виробленні управлінських рішень;
- здійснювати оперативне забезпечення працівників точною інформацією для запобігання неправдивим чуткам, які може поширювати неформальна група.

Важливою ознакою життя малої групи є реалізація **групових норм**, які становлять сукупність вироблених і санкціонованих групою правил і вимог, що регулюють поведінку індивідів. Групову норму характеризують такі параметри:

- групова норма є продуктом соціальної взаємодії, що виникає в процесі життєдіяльності групи;
- групова норма може бути задана і більш широким соціальним оточенням;
- для кожної групової ситуації норми не встановлюються, вони формуються залежно від значущих для більшості групи ситуацій;
- система норм забезпечує індивіда орієнтирами в навколишньому середовищі;
- соціальні норми не лише уніфікують поведінку в групі, а й регулюють внутрішньогрупові відмінності;
- норма може приписувати стандарти поведінки в загальній ситуації, а може визначати реалізацію конкретної ролі в конкретній дії, в якій опиняється людина як носій ролі;
- групові норми призначені забезпечувати існування групи як цілісної системи;
- норми можуть бути чинником ригідності групи та особистості, обмежувати їхню діяльність у нових чи невизначених ситуаціях, гальмуючи процеси індивідуального та групового розвитку.

Нормативний вплив у групі реалізується як груповий тиск. **Груповий тиск** – це процес впливу установок, норм, цінностей і поведінки одних членів групи на думки й поведінку інших. Груповий тиск визначає процес прийняття людиною думки більшості як групової норми; залежність людини від групи та її прагнення до узгодження своєї поведінки й установок з поведінкою та установками групи. Якщо цей вплив значний, то, відповідно, ідеться про наявність сильного групового тиску. Якщо ж цей вплив незначний, то говорять про слабкий груповий тиск. Силу або слабкість групового тиску можна проілюструвати за допомогою наведених нижче прикладів (вони йдуть з початку і до кінця в порядку поступового зростання сили групового тиску на індивіда).

1. Людина перебуває одна і повністю впевнена в тому, що ніхто й ніколи не дізнається про те, чим вона займається на даний момент часу (ситуація практичної відсутності або мінімального групового тиску).

2. Людина знаходиться одна, але не впевнена в тому, що іншим членам групи не стане відомо, що вона робить на даний момент часу (ситуація дуже слабого групового тиску).

3. Людина чим-небудь займається в оточенні членів групи, які на неї не звертають жодної уваги й від яких вона не залежить (ситуація слабого групового тиску).

4. Людина щось робить в оточенні членів групи, які звертають на неї увагу й оцінюють її поведінку (діяльність). Однак від оцінок, які дають члени групи, людина, як і раніше, мало залежить (ситуація середнього групового тиску).

5. Людина що-небудь робить у присутності інших членів групи, які оцінюють її діяльність, і від їхніх оцінок людина істотно залежить (ситуація сильного групового тиску).

6. Людина проходить випробування в присутності групи. Група в цьому випадку фактично екзаменує людину й вирішує її долю (ситуація дуже сильного групового тиску).

Груповий тиск існує на рівні різних феноменів, одним з яких є конформізм.

**Конформізм** полягає у зміні поведінки або переконань унаслідок реального чи уявного тиску групи.

Конформізм виникає там і тоді, де й коли має місце конфлікт між думкою індивіда та думкою групи, а подолання цього конфлікту здійснюється на користь групи. Конформізм має як позитивне, так і негативне значення. З одного боку, конформізм є одним з механізмів згуртування людей у групи, передачі соціального досвіду, культури, традицій і норм поведінки; з іншого – конформізм може породжувати лицемірство, пристосовництво.

Серед **чинників, що впливають на рівень конформізму**, виділяють такі:

- вік людини (у юності – максимальний щодо ровесників);
- професія (художники, наприклад, менш схильні до конформізму, ніж військові);
- тип культури (є такі культури, в яких у дітей виховують безумовну покору, а серед дорослих людей культивується беззаперечне підпорядкування авторитетам. Зрозуміло, що середньостатистична людина в таких культурах

буде більш схильною до конформізму, ніж людина, вихована в культурі, де цінуються самостійність і незалежність);

- упевненість у собі (чим менше людина впевнена у своїх поглядах, тим більш конформно вона поводить себе);

- характеристика самої проблеми (чим складніша проблема, тим вищий рівень конформізму);

- розмір групи (конформізм посилюється зі збільшенням групи до 5–7 осіб, якщо всі члени сприймаються як незалежні);

- ступінь згоди більшості (якщо людину в групі ніхто не підтримує, то вона буде більш схильна до конформної поведінки, ніж у тому випадку, якщо хтось її підтримує, зокрема чим більша «група підтримки», тим менш конформно буде себе поводити індивід);

- стосунки людини з групою та ставлення до неї (конформізм посилюється, якщо людина хоче бути прийнятою групою);

- статус людини в групі (за умови високого статусу конформізм зменшується, зростає самостійність і незалежність);

- стаття.

Зв'язок проявів конформізму з гендерними відмінностями має складний характер. У загальному випадку не можна стверджувати, що чоловіки або жінки більше схильні до конформізму, ніж представники протилежної статі. Багато що залежить від становища жінки у відповідному суспільстві, а також від змісту того питання, щодо якого проявляється конформна поведінка. У культурах, де становище чоловіка та жінки неоднакове (нерівноправне), більш схильними до конформізму виявляються жінки. У суспільствах, де чоловіки й жінки рівноправні, гендерних відмінностей у схильності до конформізму не виявляється. Якщо в певній групі обговорюється «чоловіче» питання, то менш схильними до конформізму є чоловіки; якщо ж обговорюється «жіноча» проблема, то саме жінки більш схильні висловлювати та відстоювати власну думку з цього питання.

Реакція людини на присутність інших проявляється не тільки у вигляді конформізму, але й у інших **групових ефектах**, до яких, зокрема, належать соціальна фасилітація, соціальні лінощі та феномен групового мислення.

**Соціальна фасилітація** – груповий ефект, що проявляється у підвищенні активності індивіда в умовах здійснення діяльності в групі порівняно зі звичним рівнем виконання тієї ж діяльності індивідуально. Ефект зазвичай спостерігається в процесі діяльності, яка пов'язана з добре засвоєними завданнями або звичними діями.



**Соціальні лінощі** – це тенденція людей докладати менше зусиль у тому випадку, коли вони об'єднують свої зусилля заради загальної мети, ніж у випадку індивідуальної відповідальності.

У супереч поширеній думці, ніби «колектив – це сила», насправді у членів групи може бути менше підстав добре працювати над виконанням колективних завдань. Група дослідників знайшла дотепний спосіб перевірити цю гіпотезу. Учасникам експерименту було сказано, що інші теж тягнуть канат разом з ними, хоча насправді його тягнули тільки вони. Після того, як випробовувані, яким заздалегідь зав'язували очі, займали позицію біля бар'єру, їм говорили: «Тягніть з максимально можливим зусиллям». Зусилля, яке вони докладали, коли точно знали, що тягнуть канат поодиночку, на 18 % перевищувало зусилля, яке вони докладали, думаючи, що за ними стоять і тягнуть канат інші.

Соціальні лінощі виявляються в тому випадку, коли люди, що працюють у групах, не несуть особистої відповідальності за результати своєї праці. Винятки становлять групи, які або виконують надзвичайно важку, привабливу або цікаву роботу, або об'єднують людей, пов'язаних дружніми відносинами. Крім того, беручи участь у рішенні винятково важкого завдання, люди можуть сприймати свій власний внесок як незамінний. Якщо люди вважають інших членів своєї групи ненадійними або нездатними зробити помітний внесок у загальну справу, вони починають працювати старанніше. Додаткові стимули або звернений до групи заклик теж сприяють колективним зусиллям. Результати досліджень дозволяють говорити також про те, що представникам колективістських культур соціальні лінощі властиві меншою мірою, ніж представникам індивідуалістичних культур. Відданість сім'ї та корпоративний дух належать до найважливіших етичних цінностей колективістських культур. Якщо ж мова йде про індивідуалістичну культуру, то один з методів мотивування членів груп для боротьби із соціальними лінощами полягає в тому, щоб зробити індивідуальний внесок таким, що ідентифікується.

**Феномен групового мислення** – особливий спосіб мислення членів однієї групи, коли в згуртованій групі домінує пошук згоди, що підпорядковує собі реалістичну оцінку можливих варіантів дій. Він має такі ознаки:

- ілюзія захищеності, яка поділяється більшістю або всіма членами групи, унаслідок чого зростає схильність до надмірного ризику;
- колективне прагнення дати раціональне пояснення рішення, яке приймається для усунення будь-яких заперечень;
- безперечна віра в принципи поведінки групи, які іноді спонукають її членів ігнорувати навіть моральні наслідки прийняття рішення;

- стереотипний погляд на суперників/інші групи як на негативні або слабкі;
- відкритий тиск на членів групи, які висувають аргументи проти групових стереотипів;
- самоцензура членів групи, їхня готовність мінімізувати власні сумніви й контраргументи щодо групового рішення;
- ілюзія однотайності оцінок, думок, які узгоджуються з думкою більшості;
- поява самозваних охоронців групового духу – осіб, що захищають групу від несприятливої інформації.

Феномен групового мислення ускладнює раціональний аналіз аргументів, знижує якість групового рішення. Аналіз різних державних рішень вказує на присутність групового мислення в разі прийняття складних рішень. Прикладом може бути вторгнення американців на Кубу 1961 р. Пізніше, аналізуючи негативні наслідки цієї акції, Дж. Кеннеді запитував: «Як ми могли бути такими дурними?» Президент та його радники недооцінили ситуацію й навіть не зробили зусиль розшукати відповідну інформацію, яка була в розпорядженні керівництва США. Іншими прикладами слугують рішення радянського керівництва щодо введення військ до Афганістану, рішення щодо запуску американського космічного корабля Челленджер 1986 р., яке призвело до катастрофи тощо.

Щоб запобігти або зменшити вплив феномену групового мислення, потрібно:

- стимулювати критичність мислення;
- знати думку незалежних експертів з цього питання;
- перед прийняттям рішення керівництво повинно зайняти нейтральну позицію, однаково допускати аргументи «за» і «проти»;
- до складу групи, що приймає рішення, необхідно залучати фахівців з певних питань, завданням яких є пошук слабких місць та небезпек під час реалізації можливих рішень.

## **6.2 Організація роботи команди та розподілення ролей у команді**

Аналіз діяльності сучасних прогресивних організацій свідчить про те, що однією з інноваційних форм управління є керування командами. Команда є особливим різновидом малої групи. Усі команди є групами, але група не обов'язково буде вести себе як команда.

**Команда** – це спеціально підібрана група людей для об'єднання їхніх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання.

**Характерні ознаки команди:**

- наявність спільної мети;
- ефективна конструктивна міжособистісна взаємодія;
- професіоналізм кожного співробітника;
- позитивне мислення, а тому – орієнтація на загальний успіх;
- здатність злагоджено працювати на загальний результат;
- нефіксований, гнучкий та мобільний розподіл функцій між членами команди;
- схожість основних життєвих цінностей, установок;
- специфічні методи вироблення колективних рішень;
- сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

Добре злагоджена команда дуже ефективна. По-перше, для членів команди не існує нормованого робочого дня. Команда сама нормує свій робочий день залежно від строків досягнення мети. По-друге, у команді має місце скорочення втрат робочого часу шляхом досягнення високого ступеня організації праці всередині команди. По-третє, корпоративні форми прийняття рішень підвищують мотивацію та самовіддачу всіх членів команди. Отже, ефект команди заснований на високій мотивації її членів працювати разом на загальний результат.

Однак, робота в команді має як свої переваги, так і недоліки.

**Основні переваги роботи в команді:**

- підвищення якості управлінських рішень;
- скорочення часу на пошук оптимальних варіантів рішень;
- реалізація багатоаспектного підходу до розв'язання складних ситуацій;
- спрощення втілення прийнятих рішень;
- зосередження розумового процесу на досягненні мети;
- орієнтація на зміст і результати роботи;
- виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати ідеї;
- гнучкість розподілу завдань;
- активізація ділової співпраці;
- створення творчої атмосфери;
- зростання кваліфікаційного рівня членів команди;
- забезпечення доцільної інтеграції знань і досвіду;
- подолання пасивної поведінки окремих членів команди;

- згуртування членів команди та підвищення їхньої мотивації;
- скорочення плинності кадрів та запобігання опору змінам.

### **Недоліки роботи в команді:**

- витрати часу на створення та організацію роботи команди;
- поширення доступу до конфіденційної інформації;
- обмеження спілкування учасників команди з іншими членами колективу;
- затримка прийняття рішення через досягнення консенсусу;
- перевантаження членів команди;
- зниження мотивації індивідуального успіху;
- суперництво між членами команди.

Численність команди залежить від особливостей роботи, яку виконують, тому кількість членів визначається індивідуально. Оптимальною є команда з 5–9 людей, та не більше ніж 15.

Як організована форма професійної діяльності команди фахівців використовуються в різних галузях. У деяких галузях командна форма організації робіт є основним та єдиним типом організації технологічного процесу: риболовні, аварійні бригади, бригади лікарів під час складних операцій тощо. Це галузі, де необхідна дистанційно віддалена, технологічно замкнута або небезпечна для життя робота.

Виділяють дві найбільш узагальнені та значні сфери діяльності, де умови та робота команд мають певні розрізнення: виробнича та інтелектуальна сфера. Організація виробничих та інтелектуальних команд має свої особливості за такими показниками:

- визначення цільового завдання (чітко, зрозуміло, конкретно – для виробничих, та лише в загальних рисах – для інтелектуальних);
- форми стимулювання (гроші – для виробничих, кар'єра, визнання – для інтелектуальних);
- кваліфікація (будь-яка команда – команда професіоналів);
- тривалість продуктивного функціонування (може бути нетривалим у виробничих командах).

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

Для успішного функціонування команди необхідно чітко позиціонування та розподіл командних ролей. Загальна ідея комплектування команд полягає в тому, щоб визначити, хто з команди може виконати ту чи іншу роль з

максимальною ефективністю, і зробити так, щоб за можливістю виконувалися всі ролі, необхідні для ефективної діяльності.

Однією з найбільш затребуваних у практиці командоутворення моделей є модель командних ролей, яку запропонував Реймонд Мередіт Белбін. Його книга «Команди менеджерів. Секрети успіху та причини невдач» є в списку найбільш популярних книг з менеджменту. Кілька років експериментів на виробництві, аналізу успішних і неуспішних команд, дозволили Р. М. Белбіну виявити вісім **ролей членів ефективної команди**:

- координатор;
- генератор ідей;
- експерт;
- мотиватор;
- реалізатор;
- дослідник ресурсів;
- дипломат;
- контролер.

Розглянемо кожну командну роль більш детально.

**Координатор.** Відмінною рисою Координаторів є здатність примушувати інших працювати над розподіленими цілями. Зрілий, досвідчений Координатор охоче роздає доручення. У міжособистісних відносинах вони швидко розкривають індивідуальні схильності й таланти та мудро їх використовують для досягнення мети команди. Вони не обов'язково найрозумніші члени команди, це люди з широким світоглядом і досвідом, що мають загальну повагу команди. Координатори добре себе проявляють, очолюючи команди людей з різними навичками та характерами.

Властиві фрази. Завжди пам'ятаймо про основну мету. Нам необхідно досягти консенсусу. Ніколи не думайте, що мовчання означає згоду. Я вважаю, що ми можемо дати шанс комусь ще. Менеджмент – це вміння організувати людей для виконання будь-якої роботи.

**Генератор ідей.** Основна функція Генераторів ідей – створення нових пропозицій та вирішення складних комплексних проблем. Вони дуже необхідні на початкових стадіях проектів або коли проект є під загрозою зриву. Генератори ідей креативні, мають високий рівень інтелекту. Зазвичай вони вважають за краще працювати самотійно, відокремившись від інших членів команди. Сильно реагують як на критику, так і на похвалу. Вони незалежні, розумні й оригінальні, але можуть бути слабкими в спілкуванні з людьми іншого рівня або напряду. Вони зазвичай є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Проте велика кількість Генераторів ідей в

одній компанії може призвести до контрпродуктивності, оскільки вони мають тенденцію проводити час, укріплюючи свої власні ідеї і вступаючи один з одним у конфлікт.

**Властиві фрази.** Коли проблема ставить вас у глухий кут, спробуйте її проаналізувати з усіх боків. Там, де є проблема, знайдеться і рішення. Чим більша проблема, тим більший виклик. Не турбувати, геній працює. Хороші ідеї завжди спочатку здаються дивними.

**Експерт.** Це дуже серйозні та передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Вони здатні критично мислити, беруть до уваги всі чинники і рідко помиляються. Експерти найбільш підходять для аналізу проблем і оцінки ідей та пропозицій. Вони добре вміють зважувати всі «за і проти» щодо запропонованих варіантів. Порівняно з іншими, Експерти здаються черствими, занудними й надмірно критичними. Утім, саме вони не дають групі захопитися нерозумним планом і піти неправильним шляхом.

**Мотиватор.** Це люди з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією та великим прагненням до творчих та професійних звершень. Зазвичай, це яскраво виражені екстраверти, що мають сильну настійливість. Їм подобається вести інших і підштовхувати до дій, їхня мета – перемога. Якщо виникають перепони, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Свавільні й уперті, упевнені та наполегливі, Мотиватори схильні емоційно відповідати на будь-яку форму розчарування або краху планів. Вони вміють легко надихати команду і дуже корисні в групах з різними поглядами, оскільки здатні приборкати пристрасті. Мотиватори можуть легко провести необхідні зміни й не відмовляються від нестандартних рішень. Вони є найефективнішими членами команди, здатними гарантувати позитивні дії.

**Властиві фрази.** Просто зроби це! Мене не задовольняє те, що ми досягаємо не всього, що можемо. Я можу бути різким, але принаймні я маю рацію. Я змушу всіх працювати. Коли просування до мети стає все важчим, за справи беруться круті.

**Реалізатор.** Реалізаторам властиві практичний здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю та дисципліни. Вони люблять важку роботу й подолання проблем у системному режимі. Проте їм може не вистачати спонтанності й вони можуть проявляти жорсткість і непохитність. Реалізатори дуже корисні для компанії завдяки своїй надійності та старанності. Вони досягають успіху, тому що дуже працездатні й можуть чітко визначити те, що ймовірно здійсниться та має відношення до справи. Говорять, що багато виконавців виконують тільки ту роботу, яку хочуть, і нехтують завданнями, що вважають неприємними. Реалізатори, навпаки, робитимуть те, що необхідно.

Хороші Реалізатори часто просуваються до високих посадових позицій в управлінні завдяки своїм гарним організаторським здібностям і компетентності в рішенні всіх важливих питань.

Властиві фрази. Якщо це можливо, ми зробимо це. Від напруженої роботи ще ніхто не помер. Якщо щось важко зробити, ми зробимо це негайно. Якщо це неможливо зробити, ми витратимо на це трохи більше часу. Нумо візьмімося за найближче завдання. Я повністю підтримую політику компанії.

**Дослідник ресурсів.** Зазвичай Дослідники ресурсів – ентузіасти та яскраві екстраверти. Вони вміють спілкуватися з людьми в компанії і за її межами. Вони народжені для проведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Не будучи генераторами оригінальних ідей, Дослідники ресурсів підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Вони дуже легко розпізнають, що є та що ще можна зробити. Їх зазвичай тепло приймають у команді завдяки їхній відкритій натурі. Вони завжди щирі та допитливі, готові знайти можливості у всьому новому. Але, якщо вони не стимулюються іншими, їх ентузіазм швидко знижується. Дослідники ресурсів найбільш придатні для встановлення зовнішніх контактів і проведення подальших переговорів.

Властиві фрази. Ніколи не винаходь наново колесо. Можливості з'являються внаслідок помилок інших людей. Ви впевнені, що ми не можемо скористатися цим? Завжди можна зателефонувати, щоб з'ясувати необхідне питання. Витрачений на розвідку час рідко витрачений даремно.

**Дипломат.** Це люди, що мають найбільшу підтримку команди. Вони дуже ввічливі й товариські, уміють слухати інших і співпереживати. Уміють бути гнучкими й адаптуватися до будь-якої ситуації та різних людей. Роль Дипломатів полягає в запобіганні міжособистісних проблем, що з'являються в команді, і тому це дозволяє ефективно працювати всім її членам. Такі люди, будучи керівниками, не представляють загрози ні для кого, і тому завжди бажані для підлеглих. Дипломати слугують свого роду «мастилом» для команди, а люди в такій обстановці співпрацюють краще.

Властиві фрази. Мене дуже зацікавила ваша точка зору. Якщо вас це влаштовує, то влаштовує і мене. У кожної людини є хороші якості, до яких можна апелювати. Ви завжди можете відчувати гарну робочу атмосферу. Я намагаюся бути гнучким.

**Контролер.** Визначаються величезною здатністю доводити справу до завершення та звертати увагу на деталі. Вони ніколи не починають те, що не можуть довести до кінця. Представники цього типу часто є інтровертами. Вони мотивуються внутрішніми переживаннями, хоча часто зовні виглядають спокійними й незворушними. Вони не терплять випадковостей, не схильні до

делегування, вважають за краще виконувати завдання самостійно. Контролер є незамінним у ситуаціях, коли завдання вимагають сильної сконцентрованості та високого рівня акуратності. Він добре вміє створювати звіти про роботу групи. Примушує всіх виконувати графіки, укладатися в терміни. Контролер добре справляється з управлінням завдяки своєму прагненню до вищих стандартів, своєї акуратності, точності, уваги до деталей і вміння завершувати розпочату справу.

Властиві фрази. Ця справа потребує нашої пильної уваги. Написи, зроблені дрібним шрифтом, завжди потрібно читати. Немає виправдання тому, що ви не можете стати найкращим. Досконалість – це те, що зроблено досить добре. Це хтось перевіряв?

Згідно з Р. М. Белбіним, до командної роботи здатна не кожна людина. Приблизно для 30 % не вдається підібрати командну роль. Такі співробітники найкраще працюють в індивідуальному режимі. У решти можна виявити дві-три ролі, на які людина підходить найкраще – це, як правило, головна і другорядна роль.

Модель командних ролей Р. М. Белбіна можна використовувати, щоб подумати про баланс у команді перед початком проекту; скористатися нею, щоб визначити і, таким чином, управляти міжособистісними відмінностями членів команди; використовувати, щоб розвивати в собі командного гравця. Ця модель буде корисною для розвитку сильних і подолання слабких сторін команди та кожного її члена, що виконує ту чи іншу роль.

### Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення малої групи.
2. За якими критеріями визначають малі групи?
3. Охарактеризуйте формальні й неформальні групи.
4. Що потрібно робити керівнику для ефективного управління неформальними групами, які виникають в організації?
5. Які параметри характеризують групову норму?
6. Що таке конформізм?
7. Назвіть чинники, які впливають на рівень конформізму.
8. Дайте визначення соціальній фасилітації, соціальним лінощам та феномену групового мислення.
9. Що таке команда? Назвіть властиві ознаки команди.
10. Назвіть основні переваги та недоліки роботи в команді.
11. Опишіть ролі членів ефективної команди, які виявив Р. М. Белбін.



## Завдання для самостійної роботи

### Завдання 1

Визначте, до якого типу належить група з 10 осіб, коли відомо, що:

- а) ці люди добре знають один одного;
- б) часто бувають разом;
- в) у них є призначений керівник.

### Завдання 2

Визначте, до якого типу належить група з 10 осіб, коли відомо, що:

- а) ці люди добре знають один одного;
- б) говорять про свою групу «ми»;
- в) мають спільні інтереси та симпатизують один одному.

### Завдання 3

В американському коледжі настав день вручення дипломів. Церемонія проходила дуже урочисто, зібралось багато родичів і друзів. 100 випускників підвелися, щоб вислухати слова президента коледжу. Промова завершилась і 25 новоспечених випускників з першого ряду стали в чергу за дипломами. А решта 75 нервували, думаючи про себе: «Чи було сказано, що тепер потрібно сісти і чекати своєї черги?». І жоден з них не сів. Час спливав. Половина першого ряду вже отримала свої дипломи. У голові кожного з присутніх виникали думки: «До нашого ряду черга може дійти тільки через півгодини... Ми загороджуємо огляд глядачам, які сидять позаду... Чому ніхто не сідає?». Як і раніше, жоден з них не сів. Минуло ще дві хвилини. Людина, що керувала церемонією, підбігла до першого ряду та дала легкий сигнал, щоб сіли. Жодна людина не сіла. Тоді вона підійшла до наступного ряду й голосно наказала: «Сісти!». Через дві секунди 75 врятованих сиділи на стільцях.

1. Поясніть, чим викликана така поведінка випускників коледжу.
2. Чому за умови значної різноманітності індивідуальностей усередині цієї групи поведінка була настільки однаковою?

### Завдання 4

Протягом життя ви перебували в різних групах. Які впливи цих груп (позитивні та негативні) ви відчували? Завдання виконайте письмово.

### Завдання 5

Визначте командну роль кожного члена команди, коли відомо, що:

- а) Богдан дуже серйозний і передбачливий, критично мислить та рідко помиляється;
- б) Сергій дисциплінований та надійний, любить важку роботу й подолання проблем у системному режимі;
- в) Олександра дуже розумна, креативна, надає перевагу вирішенню складних проблем, вважає за краще працювати самостійно;
- г) Дмитро завжди доводить справу до завершення та звертає увагу на деталі, примушує всіх виконувати графіки, укладатися в терміни;
- ґ) Марія вміє оцінювати здібності інших і розподіляти між ними завдання;
- д) Софія вміє вислуховувати різні точки зору, згладжувати суперечності та вирішувати конфлікти, створює в команді дружню атмосферу.

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. Москва : НИРРО, 2003. 315 с.
2. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
3. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 292 с.
4. Максименко С. Д. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 271 с.
5. Москаленко В. В. Соціальна психологія : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
6. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. 2-ге вид, доп. Київ : Академвидав, 2010. 544 с.

---

# ПСИХОЛОГІЯ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### 7.1 Психологічні аспекти ділового спілкування

Управлінські відносини передбачають здійснення керівником комунікацій на всіх рівнях управління. Керівник здійснює комунікацію й під час розмови телефоном, і коли проводить оперативну нараду, співбесіду чи бере участь у ділових переговорах, і в процесі розв'язання конфліктної проблеми тощо. Дослідження показують, що залежно від спеціалізації та рівня керівника від 50 до 90 % його робочого часу займає ділове спілкування в тій або іншій формі. У кожній ситуації успіх визначається якістю комунікації, умінням керівника слухати й передавати інформацію, здатністю зрозуміти співрозмовника. Ідеться про широкий діапазон комунікативних знань, умінь і навичок, необхідних керівнику для управлінської діяльності.

**Ділове спілкування** визначається як особлива форма контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно містить обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією для розв'язання конкретних проблем як усередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Ділове спілкування, на відміну від його інших видів, має свої особливості, а саме:

- спрямованість на діяльність, якою зайняті люди, а не на внутрішньо-особистісні проблеми;
- відповідність певним загальноновизнаним і загальноприйнятим правилам;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- значущість кожного партнера як особистості;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за межі певного кола проблем;
- взаємоузгодженість рішень та подальша організація взаємодії партнерів.

Ефективне ділове спілкування має такі етапи: установлення контакту через неформальну бесіду, орієнтація в особливостях співрозмовника, пошук спільного рішення та прийняття рішення, з яким усі погоджуються.

Ділове спілкування існує у двох формах: усній і письмовій, кожна з яких містить різні види.

**Види усної форми ділового спілкування:**

- ділова бесіда;
- службова нарада;
- переговори;
- ділова доповідь;
- ділова розмова телефоном;
- діловий прийом тощо.

**Види письмової форми ділового спілкування:**

- заява;
- автобіографія;
- резюме;
- характеристика;
- доповідна записка;
- протокол;
- трудова угода;
- договір тощо.

Ділове спілкування підсвідомо здійснюється на певній відстані між людьми, зокрема виокремлюються такі **зони спілкування**:

- Інтимна зона (15–45 см) – спілкування з близькими, батьками, родичами. Це зона, де застосовується фізичний контакт між людьми.

- Особиста зона (45–120 см) – спілкування з друзями й однодумцями.

- Зона соціального спілкування (1,2–2,0 м) – відстань на переговорах з приятелями й колегами по роботі.

- Формальна зона (2,0–4,0 м) – ділові переговори, візити до вищих чиновників.

- Публічна зона (більше ніж 4,0 м) – спілкування з великою групою людей.

Величина кожної зони залежить не тільки від ситуації, а й від національності людини, статусу співрозмовника, власного настрою.

Ураховуючи сказане вище, у діловому спілкуванні вироблені такі найбільш прийнятні правила:

- слід дотримуватися міри в дистанціюванні (не потрібно надмірно віддалятися чи надто наближатися до партнера);

- дистанція між партнерами повинна відповідати ситуації;
- не варто починати спілкування з відстані, більшої ніж 4 м. На такій дистанції найбільш прийнятними можуть бути усмішка чи уклін головою на знак привітання;
- перші фрази краще говорити на відстані соціальної зони (залежно від близькості відносин з партнером);
- найбільш важливими ідеями, інформацією з партнером обмінюються в особистій зоні;
- відстань треба долати поступово, а не перескакувати через одну чи дві зони. У такому разі легше досягти згоди, виважено розв'язати проблему;
- не слід порушувати інтимну зону співрозмовника, у ділових стосунках це є неприйнятним.

Серед явищ, що ускладнюють спілкування в організації, а іноді призводять до повного його блокування, важливе значення мають комунікативні бар'єри. У загальному вигляді **комунікативні бар'єри** можна визначити як перешкоди на шляху передачі інформації від комунікатора (відправник інформації) до реципієнта (одержувача). Комунікативні бар'єри є однією з причин виникнення та розгортання внутрішньоособистісних, міжособистісних, внутрішньогрупових і міжгрупових конфліктів в організаціях. Вони також можуть призводити до зниження результативності діяльності працівників, впливати на їхні міжособистісні стосунки, емоційний стан, ступінь задоволення роботою тощо. Тому важливість профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в організації очевидна.

Щодо основних **видів комунікативних бар'єрів** в організації слід зазначити, що психологами виокремлено такі їх види:

- соціальні (належність партнерів до різних соціальних груп, рівнів управління та сфер діяльності, різність статусів);
- психологічні (індивідуально-психологічні особливості людини, симпатії чи антипатії, відвертість чи її відсутність, різні життєві проблеми, настрої, страх, низька чи висока самооцінка тощо);
- організаційні (завелика кількість ланок у комунікаційному ланцюжку, стиль управління, монополія на інформацію, обхід інформації, байдужість та недбалість керівництва, заклопотаність (власна чи когось із колег), умови праці, обмеженість часу).

Психологічні особливості ділового спілкування полягають у знанні закономірностей психічної діяльності співрозмовників та вмінні застосовувати ці знання в конкретних ділових ситуаціях. Можна виокремити такі

комунікативні прийоми, що дозволяють спрямувати розмову в конструктивне русло.

**Правила, що допоможуть переконати співрозмовника під час ділової розмови.**

1. Правило Гомера. Черговість аргументів, які застосовуються, впливає на їх переконливість. Ефективним є такий порядок аргументів: сильні – середні – один найсильніший. Таким чином, слабкими аргументами краще не користуватися: виявивши їх у процесі підготовки, не слід застосовувати їх для переконання. Вони завдадуть лише шкоду. Не кількість аргументів вирішує результат справи, а їх переконливість і надійність.

2. Правило Сократа. Для отримання позитивного рішення з важливого для вас питання поставте його на третє місце, а спочатку поставте співрозмовнику два стислих, простих запитання, на які він з легкістю відповість вам «так». Установлено, що коли людина говорить або чує «ні», у її кров надходять гормони адреналіну, що налаштовують її на боротьбу. І навпаки, слово «так» сприяє появі «гормонів задоволення» (ендорфінів). Отримавши дві порції «гормонів задоволення», співрозмовник розслаблюється, налаштовується доброзичливо, йому психологічно простіше сказати «так», ніж «ні».

3. Ставте партнерові приємні запитання. На початку розмови підбирайте своєму партнерові такі запитання, на які йому було б приємно відповідати. Заохочуйте співрозмовника більше розповідати про себе та свою організацію. Вища мета будь-якого спілкування – досягнення довірливих взаємовідносин, глибокої приязні, симпатії до іншої людини.

4. Правило Паскаля. Не заганяйте співрозмовника в кут. Дайте йому можливість «зберегти обличчя». Так, часто співрозмовник не погоджується з нами тільки тому, що згода асоціюється в його свідомості із втратою своєї гідності. Запропонуйте таке рішення, що дає співрозмовнику змогу з честю вийти зі скрутного становища, – це допоможе йому прийняти вашу точку зору.

5. Уникайте прямих суперечностей. Краще уникати прямої незгоди щодо поглядів інших. Не треба самовпевнено захищати свою точку зору. За наявності «гострих кутів» у розмові не треба застосовувати слова й вислови, що підкреслюють тверду думку, наприклад, «безумовно», «лише так і не інакше». Краще їх замінити на вислови: «мені так здається», «я гадаю», «я думаю» тощо. Коли партнер заявляє щось помилкове, краще відмовити собі в задоволенні негайно це викрити. Краще почати свою відповідь із зауваження, що за певних умов і обставин така думка може бути правильною, але в цьому випадку справа зовсім в іншому.

6. Переконливість аргументів значною мірою залежить від іміджу і статусу мовця. Високе посадове або соціальне становище, успіхи в певній сфері діяльності, освіченість, визнання заслуг, гарні особисті якості, позитивна репутація в колег, партнерів підвищують статус людини, а разом з ним – і вагомість його аргументів.

7. Не заганяйте себе в кут, не знижуйте свій статус. Так, варто уникати вибачень (без належних на це причин), прояву ознак невпевненості («Вибачте, якщо я перешкодив», «Я б хотів ще раз почути», «Будь ласка, якщо у вас є час мене вислухати»), оскільки така поведінка знижує статус.

8. Вселяйте партнеру почуття його гідності. Із самого початку розмови необхідно окремими фразами ненав'язливо дати зрозуміти партнеру, що ви поважаєте його й ту організацію, де він працює. Але робити це слід невимушено, щиро, щоб не було схоже на дешеві компліменти. Справа в тому, що глибоким прагненням, яке властиве кожній людині, є бажання бути поміченим. Кожен з нас хоче бути гідно оціненим – це один з найважливіших законів людської поведінки. Майже кожен, кого зустрічаєте, буде вважати себе кращим за вас. Тому значно легше буде знайти правильний шлях до серця співрозмовника, якщо ненав'язливо дати йому зрозуміти, що знаєте про його значущість.

9. До аргументів приємного нам співрозмовника ми ставимося поблажливо, а до аргументів неприємного – з упередженням. Одне з правил ведення ділової бесіди говорить, що завдання першої частини бесіди – створити атмосферу взаємної довіри. Приємне враження створюється багатьма обставинами: поважним ставленням, умінням вислухати, грамотною мовою, приємними манерами, зовнішнім виглядом тощо.

10. Починайте розмову не з тих моментів, що вас розділяють, а з того, у чому ви погоджуєтесь з опонентом, що у вас спільного. Нехай це будуть навіть другорядні речі у висловленні співрозмовника. Якщо ж ви зовсім ні з чим не згодні, подякуєте хоча б за те, що співрозмовник чітко виклав свою позицію і що вам цікаво було ознайомитися з його точкою зору на проблему, а вже потім викладайте свої аргументи, які підводять співрозмовника до ваших висновків.

11. Будьте гарним слухачем. Уважне слухання – основа вашої переконливості. Ніколи не можна переконати співрозмовника, якщо не розумієш хід його думок. Перевіряйте, чи правильно ви розумієте співрозмовника. Слова, які найчастіше застосовуються, мають безліч значень залежно від контексту, і всі люди по-різному сприймають однакові слова. Тому дуже часто ступінь розуміння у прийнятті повідомлення (особливо усного) є

низькою. Залежно від ситуації можна перепитати: «Що ви маєте на увазі?»; «Уточніть, будь ласка»; «Чи не можна детальніше...».

12. Частіше вживайте ім'я партнера. Оскільки всі люди люблять свої імена, у діловому спілкуванні дуже важливо звертатися до людини на ім'я й по батькові як можна більш невимушено. Водночас даючи зрозуміти, що її ім'я для вас багато значить.

## 7.2 Вербальне та невербальне спілкування

Передавання будь-якої інформації можливе лише через знакові системи. Залежно від знакових систем можна виокремити вербальну комунікацію (знаковою системою є мова) і невербальну комунікацію (використовуються немовні знакові системи).

**Вербальна комунікація** – комунікація за допомогою усної та письмової мови.

Ефективність вербальної комунікації ділової людини залежить від рівня її культури мовлення. Мова будь-якої людини повинна бути правильною. Мова ділової людини – особливо, тому що помилки у вимові та вживанні слів відволікають співрозмовника від суті ділової розмови, а іноді й призводять до непорозумінь.

Зазвичай виділяють чотири **бар'єри розуміння**: фонетичний (фонема – звук), семантичний (семантика – смислове значення слів), стилістичний (стилістика – стиль викладу, відповідність форми та змісту), логічний.

**Фонетичний бар'єр** розуміння виникає в таких випадках:

- коли використовують велику кількість іноземних слів або спеціальну термінологію;

- коли говорять швидко, невиразно і з акцентом.

Подолати фонетичний бар'єр цілком можливо, і для цього важливі:

- чітка, розбірлива й достатньо гучна мова, без скоромовки;
- урахування особливості аудиторії та індивідуальних особливостей людей (чим гірше знає людина предмет обговорення, тим повільніше треба говорити, тим детальніше потрібно пояснювати; люди різних національностей говорять з різною швидкістю: на півночі та в середній смузі – повільніше, на півдні – швидше; маленькі діти й люди похилого віку погано сприймають швидку мову тощо);

- наявність зворотного зв'язку із співбесідником, аудиторією.

**Семантичний бар'єр** розуміння виникає, коли фонетично мова «наша», але за змістом – «чужа». Це можливо за таких причин:



- будь-яке слово має зазвичай не одне, а декілька значень;
- «смилові» поля в різних людей різні;

• часто використовуються жаргонні слова, таємні мови, що вживаються в певній групі. Так, фахівці галузі цивільної авіації поряд з літературною лексикою активно послуговуються й словами, що мають розмовний, неофіційний характер та емоційну забарвленість. Це лексика обмеженого вжитку. До жаргонної професійної лексики належать, наприклад, такі зразки: чотири дев'ятки – нормальна погода; м'ясорубка – гвинтовий двигун; дірка – ілюмінатор; роги – штурвал; позолотити кіль – сісти під захід сонця; повний рот землі – катастрофа; сороконіжка – «Мрія».

Виникнення бар'єру можна пояснити так: ми зазвичай виходимо з того, що «всі розуміють, як я», а правильніше було б сказати зворотне – «усі розуміють по-своєму».

Для подолання семантичного бар'єру необхідно:

- говорити максимально просто;
- завчасно домовлятися про однакове розуміння якихось ключових слів, понять, термінів на початку розмови.

**Стилістичний бар'єр** розуміння виникає в разі невідповідності стилю мови того, хто говорить, і ситуації спілкування або стилю мови й стану того, хто на цей момент слухає.

**Логічний бар'єр** розуміння виникає в тих випадках, коли логіка міркування того, хто говорить, або занадто складна для розуміння слухача, або здається йому неправильною чи суперечить властивій йому манері доказів. Подолання логічного бар'єру можливе, якщо дотримуватися таких умов:

- урахування особливостей логіки й життєвої позиції співбесідника (для цього необхідно приблизно уявляти собі позицію партнера, його індивідуальні та соціально-ролеві особливості);
- правильна аргументація.

**Невербальна комунікація** – комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

Психологами встановлено, що в процесі взаємодії менеджера до 80 % комунікації здійснюється за рахунок невербальних засобів. А австралійський фахівець «з мови рухів тіла» А. Піз стверджує, що за допомогою слів передається лише 7 % інформації, тоді як за допомогою звукових засобів (тон голосу, інтонація тощо) – 38 %, а за допомогою міміки, жестів, пози – 55 %.

Неодмінною умовою ефективного спілкування є правильне розуміння мови невербальних сигналів. Фахівці в галузі невербальних засобів спілкування

виокремлюють чотири групи найбільш ефективних сигналів: візуальні, акустичні, тактильні та ольфокорні. Розглянемо їх детальніше.

### 1. Візуальні сигнали. До них належать:

- Проксемічні: зовнішній вигляд (ознаки віку, статі, раси, будова тіла, одяг, зачіска, косметика, окуляри, прикраси, татуювання, вуса, борода, дрібні предмети в руках).

- Кінесичні: жести, міміка й поза (рухи голови, рук, ніг, тулуба, хода, вираз обличчя, очей, постава, посадка голови, напрям погляду, візуальні контакти, шкірні реакції (почервоніння, збліднення шкіри, спітніння)).

### 2. Акустичні сигнали поділяються на:

- Паралінгвістичні:

*Тон голосу* – емоційно-експресивне забарвлення голосу (повчають, докоряють, добрий, злий, захоплений, офіційний, дружній).

*Гучність голосу* – сила голосу.

*Діапазон голосу* – використання в мові високих та низьких тонів. Монотонна мова (здебільшого середніх тонів) аудиторією сприймається з неохотою.

*Благозвучність голосу* – це чистота його звучання, відсутність неприємних призвуків (хрипоті, сиплості, гнусавості).

*Темп мовлення* – швидко, сповільнено, із середнім темпом мовлення. Середній темп становить 150–170 сл./хв.

*Рухливість голосу* – це його здатність без напруги змінюватися за силою, висотою, темпом.

- Ексталінгвістичні (мовні паузи, сміх, плач, зітхання, хлюпання носом, кашель).

### 3. Тактильні сигнали (дотик, потискання рук, обійми, поцілунок).

### 4. Ольфокорні сигнали (приємні й неприємні пахощі навколишнього середовища, природні та штучні пахощі людини).

Найбільш інформативними є такі п'ять сигналів:

- жестикуляція – рухи рук і тіла;
- міміка – зміни на обличчі, контакт очей та спрямування погляду, психосоматичні процеси (почервоніння);
- поза партнера;
- дистанціювання – відстань між партнерами та раптові рухи щодо її зміни;
- інтонація – явища, пов'язані з голосом.

Найбільш суттєвими з них є жести та міміка, які найбільш об'єктивно відображають реакцію на повідомлення.

У практиці спілкування виокремлюють низку **основних жестів**, що **відтворюють внутрішній стан людини** та передають додаткові факти про людину.

**Жести відкритості** свідчать про щирість і бажання говорити відверто. До цієї групи знаків належать жести «розкриті руки» й «розстібання піджака».

Жест «розкриті руки» полягає в тому, що співрозмовник протягує вперед у ваш бік свої руки долонями вгору. Якщо ж співрозмовник почуває свою провину чи розуміє некомпетентність, неправоту, – він ховає руки або за спину, або в кишені.

Жест «розстібання піджака» також є знаком відкритості. Досвід показує, що згода між співрозмовниками в розстібнутих піджаках досягається частіше, ніж між тими, хто залишався в застібнутих піджаках. Той, хто змінює своє рішення в позитивний бік, зазвичай розтискає руки й автоматично розстібає піджак. Цей жест демонструє бажання йти назустріч і встановити контакт.

**Жести підозрілості та прихованості** свідчать про недовіру до вас, бажання щось приховати від вас. У цих випадках співрозмовник мимохіть потирає чоло, скроні, підборіддя, прагне прикрити обличчя руками. Але найчастіше він намагається не дивитися на вас, відводячи погляд убік. Інший показник скритності – неузгодженість жестів.

**Жести й пози захисту** є знаком того, що співрозмовник почуває небезпеку або погрозу. Найпоширенішим жестом цієї групи є руки, схрещені на грудях. Руки тут можуть займати три характерних положення. Просте схрещування рук є універсальним жестом, що означає захисний чи негативний стан співрозмовника. У цьому випадку варто переглянути те, що ви робите чи говорите, тому що співрозмовник почне уникати обговорення. Потрібно також урахувати й те, що цей жест впливає на поведінку інших людей. Якщо в групі з чотирьох чи більше людей ви схрестили руки в захисній позі, то незабаром можна чекати, що й інші члени групи зроблять так само.

Якщо крім схрещених на грудях рук співрозмовник ще стискає пальці в кулак, то це свідчить про його ворожість чи наступальну позицію. У цьому випадку варто сповільнити свою мову та рухи, ніби пропонуючи співрозмовнику йти за вашим прикладом.

Жест, коли кисті схрещених рук обхоплюють плечі (іноді кисті рук встромлюються в плечі так міцно, що пальці стають білими), означає стримування негативної реакції співрозмовника на вашу позицію з обговорюваного питання. Цей жест використовується, коли співрозмовники полемізують, прагнучи переконати один одного в правильності своєї позиції, нерідко це супроводжується холодним, ледве примруженим поглядом і

штучною посмішкою. Такий вираз обличчя означає, що ваш співрозмовник на межі, і якщо не вжити оперативних заходів щодо зниження напруженості, то може відбутися зрив.

Жест, коли руки схрещені на грудях, але з вертикально виставленими великими пальцями рук, є досить популярним серед ділових людей. Він передає подвійний сигнал: перший – про негативне ставлення (схрещені руки), другий – про відчуття переваги, виражене великими пальцями рук. Співрозмовник, що застосовує цей жест, зазвичай підіграє одним чи обома пальцями, а в разі положення стоячи характерно погойдуються на підборах.

**Жести сумніву й невпевненості** найчастіше пов'язані з почісуванням вказівним пальцем правої руки під мочкою вуха чи бічної частини шиї (зазвичай робиться близько п'яти рухів).

Дотик до носа чи його легке потирання – також знак сумніву. Коли вашому співрозмовнику буває важко відповісти на ваше запитання, він часто вказівним пальцем починає торкатися носа чи потирати його. Правда, тут варто зробити застереження: іноді люди потирають ніс тому, що він просто чешеться. Однак ті, хто чеше ніс, зазвичай роблять це енергійно, а ті, для кого це є жестом, лише злегка його потирають.

**Жести й пози, що свідчать про небажання слухати та прагнення закінчити бесіду**, досить красномовні. Якщо під час бесіди ваш співрозмовник опускає повіки, то це сигнал про те, що ви для нього стали нецікаві чи просто набридли, або він відчуває свою перевагу над вами.

Жест «почісування вуха» свідчить про бажання співрозмовника відгородитися від слів, що він чує. Інший жест, пов'язаний з дотиком до вуха, – потягування мочки вуха – говорить про те, що співрозмовник наслухався вдосталь і хоче висловитися сам.

У тому випадку, коли співрозмовник явно хоче швидше закінчити бесіду, він непомітно (і часом неусвідомлено) пересувається чи повертається убік дверей, одночасно його ноги повертаються до виходу. Поворот тіла й положення ніг указують на те, що йому дуже хочеться піти.

**Жести, що свідчать про бажання навмисно затягти час**, зазвичай пов'язані з окулярами. Для того щоб затягти час з метою обміркувати остаточне рішення, співрозмовник робить такі жести: постійно знімає й надягає окуляри, а також протирає лінзи. Якщо ви спостерігаєте один з цих жестів відразу ж після того, як запитали людину про його рішення, то найкраще буде помовчати та почекати. Якщо партнер знову надягає окуляри, то це означає, що він хоче ще раз «поглянути на факти».

**Жести впевнених у собі людей з почуттям переваги над іншими.** До них належить жест «закладання рук за голову». Багато співрозмовників дратуються, коли хтось демонструє цей жест перед ними. До цієї групи також належить «шпиль-жест». Це жест, коли людина з'єднує пальці обох рук один з одним, утворюючи ніби двосхилий дах. Одночасно його вістря спрямоване вгору. Цей жест часто використовують упевнені в собі люди, що займають високе соціальне становище. Він також свідчить про те, що людина впевнена у своїй позиції і вважає, що події розвиваються в потрібному напрямі.

**Жести готовності** сигналізують про бажання закінчити розмову чи зустріч і виражаються в подачі корпусу вперед, у цьому випадку обидві руки лежать на колінах чи тримаються за бічні краї стільця. Якщо кожен з цих жестів проявляється під час розмови, то варто брати ініціативу у свої руки й першим пропонувати закінчити бесіду. Це дозволить вам зберегти психологічну перевагу й контролювати ситуацію.

Отже, урахування чинників невербального спілкування надзвичайно важливе в міжособистісних стосунках. Іноді саме жести, міміка можуть дати значну інформацію для учасників спілкування.

### **7.3 Психологічні особливості проведення переговорів**

Обіймаючи посаду фахівця чи менеджера в організації, часто доводиться обговорювати робочі питання з партнерами, державними органами, відвідувачами, клієнтами, тому знання особливостей переговорного процесу та ефективне його проведення є вкрай важливим не тільки для керівника, але й для підлеглого. За допомогою переговорів визначають позицію сторін, досягають згоди та залагоджують суперечності.

**Переговори** – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Важливо відзначити, що навіть наймайстерніше підготовлені ділові пропозиції не можуть зменшити значущість психологічних аспектів переговорів.

У здійсненні переговорної стратегії можна виокремити **три основних етапи**: підготовка розмови, проведення переговорів, реалізація договірної згоди.

На етапі підготовки необхідно вирішити три основних питання:

- про що розмовляти;
- з ким розмовляти;
- коли розмовляти.

Після того як ви визначили свої пріоритети та побажання, необхідно вирішити, з ким ви будете розмовляти. Не обов'язково, щоб це була людина, яка обіймає престижну посаду, головне, щоб вона мала авторитет та вплив. Коли ви вирішите, з ким хочете розмовляти, домовтеся з ним про зустріч.

Виберіть час та місце розмови. Бажано, щоб приміщення не викликало фізичного дискомфорту в учасників. Пам'ятайте, якщо переговори не вдалися, значить ви розмовляли або не з тією людиною, або не вчасно. Загалом, будь-які переговори будуть успішними, якщо жоден з опонентів не буде переривати їх раніше і не буде застосовувати силу.

**Розмова**, спрямована на досягнення згоди, як правило, складається з таких етапів:

- пред'явлення позицій;
- їх обговорення;
- узгодження позицій та ухвалення домовленості.

Зазвичай є сенс почати розмову з уточнення цілі зустрічі. Не слід починати розмову з повідомлення опонента про те, що він не має рації і ви йому це доведете. Почніть з висловлення подяки опоненту за те, що він погодився зустрітися та обговорити ситуацію, що склалася. Скажіть, що не чекаєте від опонента прийняття вашої точки зору, а лише хочете знайти такий варіант, який буде влаштовувати вас усіх.

Подальші ваші дії будуть пов'язані з необхідністю виразно викласти свою позицію, обговорити варіанти вирішення конфлікту та розпочати виконання деяких з них, опираючись на об'єктивні критерії справедливості. Неспокій та хвилювання можуть негативно вплинути на ефективність обговорення, а впевнена поведінка, навпаки, його підвищить.

Існує два основних способи **подачі своєї позиції**: відкритий та закритий.

У разі закритого способу людина не розкриває своїх очікувань, інтересів, намірів. Вона уникає зустрічей, ухиляється від розмов, переводить розмову на іншу тему, вичікує, що розпочне робити опонент. Така позиція застосовується, коли не бажають надати опоненту чітку та визначену інформацію, дати однозначну відповідь, хочуть ухилитися від марної дискусії, уникнути небажаних пропозицій, затримати переговори.

Відкритий виклад позиції застосовується, якщо хочуть створити сприятливу атмосферу на переговорах, досягти домовленості.

**У процесі обговорення суперечливих питань:**

- Упевнено висловіть, що вам потрібно. Говоріть про свої бажання так, щоб вони змальовували конкретну поведінку або дію.

- Вислухайте пропозиції іншої сторони. Ваша мета полягає в тому, щоб зрозуміти іншу позицію, а не в тому, щоб заперечити її або переконати опонента відмовитися від своїх інтересів.

- Зробіть альтернативну пропозицію. Якщо пропозиція опонента вас не влаштовує, поясніть, що саме робить її неприйнятною.

- Вислухайте контрпропозицію. Опонент також може відхилити вашу пропозицію. Запитайте в нього, що його не влаштовує і що він пропонує.

Розрізняють такі **типи аргументації**:

- закони, устави, керівні документи, якщо вони виконуються та відповідають реальності;

- точно встановлені та взаємопов'язані факти й судження, які впливають з них;

- експериментально перевірені висновки;

- висновки експертів;

- цитати з публічних заяв, книг, які визнані в цій сфері авторитетними;

- показання свідків та очевидців події;

- статистична інформація;

- результати соціологічних опитувань, проведених спеціалізованими організаціями.

Пам'ятайте, що для опонента важливо не те, що потрібно вам, а те, що потрібно йому!

Аргументація досягає мети, коли дотримуються таких **правил аргументації**:

- подавайте аргументи, демонструючи повагу до опонента і його позиції. Не допускайте неетичної поведінки (агресія, обман, маніпуляція);

- не заперечуйте докази партнера, а, визнаючи їх правомірність, пропонуйте іншу оцінку їх сили та значущості;

- говоріть не тільки про переваги, а й про недоліки своїх пропозицій. Цим ви надасте своїм аргументам більшу вагомість, оскільки двосторонній огляд позбавить легковажності та обеззброїть опонента;

- використовуйте як аргументи тільки те, що приймає ваш опонент. Не плутайте факти й думки;

- кількість аргументів має бути не більше ніж 3–4;

- не намагайтеся швидко переконати опонента.

Нам часто висувають небажані, несправедливі вимоги. Уміння відхилити їх вкрай важливе. Погоджуючись, ви поступаєтеся власними інтересами, а різко, некоректно відмовляючи, ризикуєте налаштувати людей проти себе та навіть нажити ворогів.

### **Коли варто відмовити:**

- якщо виконання прохання може нашкодити вашим особистим інтересам;
- якщо людина намагається перекласти на вас свою роботу;
- якщо людина здатна сама знайти вирішення проблеми, достатньо лише трохи подумати;
- якщо те, що вас просять зробити, вас зовсім не цікавить.

Існують досить прості **правила**, дотримуючись яких можна зробити ситуацію **відмови** менш стресовою для обох сторін:

Тримайте паузу. Якщо у вас є проблеми з визначенням своїх особистісних меж і ви автоматично відповідаєте згодою на будь-яке прохання, спробуйте спочатку затримати свою відповідь. Можливо, вам вдасться продумати її досконаліше, якщо не буде тиску збоку («Я зателефоную вам у кінці тижня»; «Я дам вам знати трохи пізніше»; «Я зателефоную вам через 5 хвилин»).

Висловлюйте співчуття. Якщо партнер починає розповідати вам про свої труднощі, то насамперед потрібно поставитися до нього з розумінням: «Це, дійсно, серйозна проблема, я розумію» або «Мені прикро, що у вас такі труднощі», – і на цьому рішуче зупинитися. Ви не зобов'язані нікого виручати. Можна сказати інакше: «Так, погана справа, я маю надію, що ви знайдете вихід».

Обмежуйте вибачення. Коли ви вибачаетесь за свою відмову, то тим самим визнаєте, що не можете постояти за себе. Ви говорите буквально таке: «Вибачте мені за те, що мої інтереси для мене важливіші, ніж ваші».

Не принижуйте себе. Є люди, які визначають свої особистісні межі, занижуючи власні можливості («Я занадто слабкий (тупий, бідний, наляканий)»). І взагалі, говорити «не хочу» краще, ніж говорити «не можу». Коли ви говорите «не можу», інший, начебто для вашої користі, буде вас запевняти, що ви можете. І тоді вам буде потрібно доводити вашу ж неспроможність. Але якщо ви скажете «не хочу», то немає про що говорити.

Будьте точними. Визначте чітко, що ви можете зробити, а що ні: «Я можу підвезти вас до роботи, але якщо ви до 8 години будете готові».

Слідкуйте за своїми інтонацією та жестами. Стійте або сидіть у зручній для вас позі. Дивіться в очі співрозмовнику. Говоріть упевнено. Нехай ваша поза та голос слугують додатковим підтвердженням вашої впевненості.

Уникайте почуття провини. Сказавши «ні», ви можете захотіти зробити що-небудь для того, кому тільки-но відмовили. Краще не зв'язувати себе обіцянками, про які потім будете жалкувати.



Ніхто у світі не застрахований від помилок. Утім, якщо ці помилки робить друг, колега або підлеглий – варто задуматися про те, як можна виправити ситуацію. Часто відповіддю буде **конструктивна критика** – уміння вказати людині, яка помилилася, що саме було зроблено неправильно та яким чином це виправити. Знати правила конструктивної критики необхідно будь-якій людині – вони дозволять вибудувати щирі стосунки й на роботі, і в особистому житті.

### **Основні правила конструктивної критики:**

Не поспішайте. Якщо людина відчуває себе емоційно нестабільною через власну помилку, дайте їй час, щоб оговтатися та бути готовою до розмови.

Не критикуйте в присутності сторонніх людей. Публічна критика не може бути конструктивною – вона скривдить і принизить людину і не принесе користі.

Критикувати треба не саму людину, а її вчинки. Якщо, наприклад, ваш друг зробив помилку, не треба йому говорити: «Ти дурень! Як ти міг таке зробити?». Конструктивна критика передбачає приблизно такі слова: «Ти розумний, розсудливий, а вчинив необережно!».

Будьте конкретним. Чітко вкажіть, де саме була зроблена помилка і чому це має значення.

Не колупайтеся в минулому та не оцінюйте. Зосередьтеся на вирішенні проблеми й на тому, що відбувається на цей момент.

Запропонуйте план. Проблеми нікуди не зникнуть, якщо ви не запропонуєте рішення. Тому разом з критикою продемонструйте можливий план подальшого розвитку подій, який виправить ситуацію.

Підтримуйте загальний позитивний настрій. Не читайте нотацій і не зосереджуйтеся на негативі. Люди повинні відчувати, що їх підтримують, якщо ви хочете, щоб вони змінилися. Натомість сконцентруйтеся на сильних рисах людини та дайте їй зрозуміти, що ви цінуєте її зусилля.

Не вибачайтеся за чесну та щире критику. Вибачення може стати причиною внутрішніх сумнівів, чи мали ви право сказати те, що пролунало під час бесіди. Краще подякувати співрозмовнику за те, що він вислухав ваше критичне зауваження або скаргу.

Практично кожна людина протягом життя неодноразово стикається з необхідністю сприймати критичні зауваження на свою адресу. Навіть у тому випадку, коли людина, яка вас критикує, знає та використовує відповідні етичні правила, критика сприймається досить болісно.

## **Принципи сприйняття критики:**

- Уважно вислухайте критику. Дивіться прямо на людину, яка розмовляє з вами.
- За жодних обставин не звинувачуйте людину, яка щойно критикувала вас.
- Не намагайтеся змінити тему. Гумор – один із способів збереження рівноваги. Легковажна реакція може вказувати на те, що людина не здатна серйозно сприймати критику. Зміна теми розмови – це ще більш екстремальна форма ухиляння від суті.
- Не перебільшуйте критику (навмисне перебільшення висловлюваних до вас претензій – це один із способів відхилитися від них).
- Не шукайте в критика якогось внутрішнього, ворожого мотиву (питання про мотиви співрозмовника слід обмірковувати потім – якщо воно взагалі з'являється).
- Дайте знати співрозмовнику, що ви розумієте його мету (кращий спосіб зробити це – перефразувати почуте або поставити уточнювальне запитання).
- Не дозволяйте людям нападати на вас під приводом конструктивної критики.
- Якщо ви відчуваєте, що критичні зауваження абсолютно обґрунтовані або принаймні про них слід задуматися, подякуйте критику за витрачений час та зусилля.

Отже, конструктивна критика – це нелегка справа. Корисно пам'ятати про різницю між реакцією та ефектом. Інколи спостерігається безпосередня негативна реакція на критику та навіть її несприймання. Однак згодом людина, яка піддалася їй, змінює свою поведінку і починає працювати краще. Хороший лідер використовує своє право хвалити та критикувати заради добрих цілей, згуртовуючи колектив і допомагаючи розвиватися особистостям.

Роздуми про те, як важко критикувати та сприймати критику, пов'язані з питанням про чесність у комунікації – як в професійному, так і в звичайному розумінні. Чесність змушує людей довіряти одне одному. Це фундамент, на якому будуються тривалі стосунки і який допомагає нам обмінюватися думками, навіть неприємними, тому що кінцевою метою є допомога та підтримка.

## **Запитання для самоконтролю**

1. Чим ділове спілкування відрізняється від інших видів спілкування?
2. Назвіть види усної та письмової форм ділового спілкування.

3. Які є зони спілкування?
4. Назвіть види комунікативних бар'єрів.
5. Опишіть правила, які допоможуть переконати співрозмовника під час ділової розмови.
6. Дайте визначення вербального та невербального спілкування.
7. Опишіть бар'єри розуміння.
8. Поясніть значення основних жестів, що відтворюють внутрішній стан людини.
9. Які питання треба вирішити на етапі підготовки переговорів?
10. Опишіть два основних способи подачі своєї позиції.
11. Які є типи аргументації?
12. Розкажіть про правила аргументації.
13. Як правильно відмовити в проханні?
14. Що таке конструктивна критика?
15. Назвіть основні правила конструктивної критики.
16. Які принципи сприйняття критики допоможуть менш болісно реагувати на критичні зауваження?

### **Завдання для самостійної роботи**

#### **Завдання 1**

Позначте, чого не слід робити під час ділової бесіди?

- а) перебивати партнера;
- б) уникати вибачень;
- в) негативно оцінювати особистість співрозмовника;
- г) підкреслювати різницю між собою і партнером;
- ґ) уважно слухати;
- д) уникати прямої незгоди щодо поглядів співрозмовника;
- е) різко пришвидшувати темп бесіди;
- є) дивитися в очі партнеру.

#### **Завдання 2**

Менеджеру необхідно продемонструвати, що він уважно слухає розповідь клієнта. Які з поданих нижче засобів невербального спілкування допоможуть йому в цьому:

- а) нахил убік клієнта;
- б) менеджер сидить, відкинувшись назад;
- в) схрестив пальці;

- г) від клієнта його відгороджує великий стіл;
- г) дивиться в очі клієнту;
- д) крутить у руках ручку;
- е) робить записи під час бесіди;
- є) киває головою.

### **Завдання 3**

Люди жестикулюють незалежно від наявності аудиторії, дуже яскраво це виявляється під час розмови телефоном. Які жести та міміка свідчать про симпатію до співрозмовника, а які про антипатію? Завдання виконайте письмово.

### **Завдання 4**

Наведіть приклади прислів'їв, приказок, які б ілюстрували різноманітні вияви мови тіла людини або відображали її поведінку. Наприклад: «Як губа не те скаже, то личко покаже», «Гляне – молоко кисне» (український фольклор).

### **Завдання 5**

Використовуючи знання правил відмови, сформулюйте свою відмову в таких ситуаціях:

- а) одногрупник просить допомогти виконати лабораторну роботу;
- б) приятель просить гроші в борг;
- в) друзі пропонують розпити алкогольні напої.

## **Перелік рекомендованої літератури**

1. Блінов О. А. Психологічне забезпечення переговорного процесу : навч. посіб. Київ : НАУ, 2013. 248 с.
2. Ващенко І. В., Кляп М. І. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 407 с.
3. Етика ділового спілкування : навч. посіб. / Т. Б. Грищенко та ін. Київ : ЦУЛ, 2007. 344 с.
4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Київ : Академвидав, 2010. 544 с.
5. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 356 с.
6. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування. Львів : Сполом, 2001. 244 с.

7. Філоненко М. М. Психологія спілкування : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 224 с.

8. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. – 176 с.

---

### ЛОЯЛЬНІСТЬ І БЛАГОНАДІЙНІСТЬ

---

#### 8.1 Загальне уявлення про лояльність та благонадійність

Керівник будь-якої компанії, яка хоче вижити в конкурентних умовах, повинен розуміти, що тільки люди, віддані своїй організації, толерантні та прихильні її цілям, готові брати на себе відповідальність, захищати інтереси компанії, проявляти ініціативу, сприяти розвитку компанії, досягненню її цілей і підвищенню конкурентоспроможності. Ще одним важливим чинником є те, що зацікавленість персоналу в результатах діяльності організації дозволяє знизити ризики та заощадити ресурси. Справа в тому, що неблагонадійний і нелояльний до компанії персонал вимагає від керівників тотального контролю й не дозволяє розподілити відповідальність, таким чином, керівництво змушене витратити ресурси не на основну діяльність, а на те, щоб контролювати працівників.

Слід зауважити, що поняття лояльності та благонадійності не є синонімами, між ними існують значні відмінності.

**Благонадійність** працівника визначається як дотримання людиною правових і моральних норм, прийнятих у цій групі.

Благонадійність персоналу має велике значення для організації, оскільки робить поведінку працівників цілком передбачуваною та безпечною. Благонадійність – динамічна характеристика особистості, і той, хто був цілком благонадійним лише кілька днів тому, може різко змінитися під впливом провокаційних чинників – за умови призначення на посаду, яка дозволяє певні фінансові махінації, шантажу з боку третіх осіб, потрапляння в залежність (карткову, релігійну, фінансову, алкогольну, наркотичну та ін.). Існують також особистісні якості, що сприяють розвитку неблагонадійності співробітника: жадібність, продажність, шахраюватість, дурість, недалекоглядність, безвідповідальність, заздрість, бажання швидкого просування та збагачення, самозакоханість, кар’єризм, конфліктність, марнославство, авантюризм, інтриганство, нестійкість до стресу.

**Лояльність** – це прийняття, позитивне ставлення людини до чогось конкретного.

Лояльність персоналу означає доброзичливе, коректне, щире, поважне ставлення до керівництва, інших осіб, їхніх дій, до компанії загалом, свідоме

виконання працівниками своєї роботи відповідно до цілей і завдань та в інтересах компанії. **Лояльність щодо організації передбачає**, що виконувана робота викликає у співробітників:

- задоволеність самим змістом роботи;
- відчуття уваги й турботи з боку організації;
- задоволеність своєю кар'єрою в організації;
- упевненість у доцільності тривалої роботи в цій організації.

До **важливих характеристик лояльності** належать:

- безумовне розділення цінностей з об'єктом лояльності;
- чесність і вірність щодо об'єкта лояльності;
- відчуття гордості щодо об'єкта лояльності та відкрита демонстрація такого ставлення;
- готовність надати підтримку, попередити про щось, посприяти, пожертвувати чимось заради об'єкта лояльності.

Отже, під благонадійністю працівника ми розуміємо поведінку, яка демонструє погодження з нормами, правилами, законами організації. Лояльність працівника – це передусім його відданість цілям і цінностям організації, здійснення діяльності, яка підтримує й допомагає реалізувати цілі компанії. Тобто благонадійність співробітника вказує на ступінь нормативності його поведінки щодо організації, а лояльність – на ступінь сприймання організації працівником і терпимість до неї.

Працівник може бути по-різному відданий або лояльний до різних аспектів своєї діяльності: роботи, своєї організації, своєї професії. Професійна відданість – це позитивний емоційний зв'язок із професією, що відчувається працівником. Організаційна лояльність відображає ставлення до конкретного працедавця. Таким чином, цілком може бути, що працівниця, віддана професії, наприклад, медсестри, але не лояльна до організації, швидше за все мінятиме працедавців у межах однієї професії – медсестри. Або ж працівник може бути лояльним до організації, але не задоволений роботою, що підвищує вірогідність переходу з однієї роботи на іншу всередині організації.

Існує низка **чинників, що сприяють виникненню лояльності** співробітника до організації. По-перше, це попередній досвід. Важливою є модель відносин на попередньому місці роботи, ступінь довіри компанії. Якщо на попередній роботі людина достатньо яскраво переживала почуття довіри, причетності до організації, то прояв подібного ставлення в новій організації більш імовірний (звичайно, за сприятливих умов). Якщо ж рівень лояльності був низький, то для того, щоб сформувати в цього співробітника вірність організації, доведеться докласти значно більше зусиль.

По-друге, безпосередньо з минулим досвідом пов'язаний такий чинник, як система особистих цінностей. Якщо людина твердо переконана, що професіоналізм і старанність не визначають успішність досягнень, а в професійному зростанні головне значення мають особисті зв'язки та вміння опинитися в потрібний момент у потрібному місці, то навряд чи варто чекати від неї поведінки, яка підтверджує зворотне.

По-третє, на формування лояльності впливають індивідуальні особливості працівника: рівень освіти (чим вищий рівень освіти, тим нижча готовність проявляти прихильність), вік (чим старший, тим вища лояльність), сімейний стан (наявність сім'ї передбачає більш високу лояльність), мотиви вибору роботи (більшу лояльність демонструють співробітники, орієнтовані на зміст роботи, а не на заробіток). Низка чинників може мати амбівалентний вплив на лояльність. Локус контролю працівника, тобто приписування причин того, що відбувається, внутрішнім або зовнішнім обставинам, може як сприяти, так і заважати розвиватися лояльності працівника (сприяє у разі успіхів організації та зовнішнього локусу та особистих успіхів і внутрішнього локусу контролю). Екстраверсія, соціальна орієнтованість, товариськість, балакучість і впевненість у собі за сприятливих умов роботи в організації сприяють зростанню лояльності, за несприятливих допоможуть працівникові швидше підшукати нове місце роботи. Та ж ситуація і з такою якістю, як сприйнятливість до придбання нового досвіду. Сумлінність працівника буде зміцнювати його лояльність, якщо вона буде помічена, затребувана й оцінена гідно. У протилежному випадку з'явиться розчарування та незадоволеність, які аж ніяк не зміцнюють лояльність.

По-четверте, важливим чинником формування лояльності є увага з боку компанії до працівника. Відчуття своєї значущості для організації сприяє не тільки позитивному ставленню до неї, але й прагненню «відплатити» їй довірою. Значення людського чинника переоцінити неможливо – працівники, окрім виконання своїх професійних обов'язків, включені ще й у систему організаційних відносин. Працівник не відразу стає лояльним до організації, у яку тільки що влаштувався на роботу. Організація повинна продемонструвати певні засади й умови, завдяки яким у працівника формується уявлення про ступінь довіри організації, а як наслідок, і виникнення лояльності. У цьому випадку необхідно враховувати значну роль індивідуальних переконань у формуванні лояльності працівника. Для кожного працівника значущими для виникнення в нього довірливого ставлення до організації будуть різні моменти й чинники. Для одного важливим виявиться те, що керівництво завжди особисто вітає його з днем народження, для іншого – складання робочого



графіка з урахуванням його побажань або завжди вчасно видана заробітна плата й регулярні матеріальні заохочення, для третього – близькість керівника «до народу», його вміння завжди підняти настрій тонким компліментом або енергійним напуттям. Якщо ж в організації панує атмосфера жорстких правил зі зневажанням непрофесійного складника роботи й прагненням за будь-яку ціну, навіть ціною самого працівника, досягти поставленої мети, навряд чи працедавець зможе розраховувати на самовідданість свого колективу й готовність кинути «й у вогонь, і у воду». А відданість компанії передбачає саме це.

## 8.2 Види та рівні лояльності

Традиційно розрізняють три види лояльності: поведінкову, афективну та нормативну.

**Поведінкова лояльність** формується в працівника внаслідок тривалої роботи в організації. Кожен працівник, проводячи значну кількість часу на роботі, зокрема в одній організації, починає мимоволі ототожнювати себе з нею. Розповідаючи про своїх колег, він вживає займенник «ми». Для нього небайдужі будь-які повідомлення в засобах масової інформації щодо його підприємства. До того ж, вкладаючи час і зусилля в досягнення певного рівня професійної майстерності, посадового статусу, у формування відносин з колегами по роботі, працівникові все важче принести їх у жертву і перейти працювати до іншої організації. За даними зарубіжних учених, частка поведінкової лояльності, як і рівень лояльності загалом, у працівників останнім часом починає зменшуватися. З одного боку, це пов'язано з відмовою організацій від гарантій працівникам у довічній або відносно тривалій зайнятості. З іншого боку, змінюється ставлення працівників до організації. Статистичні дані свідчать про те, що корпорації США кожні чотири-п'ять років втрачають близько половини своїх співробітників. Схожі явища мають місце і в нашій країні. Практичний висновок, пов'язаний з цим видом лояльності, полягає в тому, що будь-які заходи з боку керівництва, спрямовані на утримання співробітників в організації, у той же час сприятимуть формуванню поведінкової лояльності.

**Афективна лояльність** – це емоційна прихильність, відданість. Люди відчують бажання залишатися у своїй компанії через позитивні відчуття, які вони переживають на роботі. Такі відчуття можуть бути пов'язані з ухваленням і згодою з основоположними цілями й цінностями компанії, принципами, які відстоює ця організація, прагненням запровадити в життя її місію.

Як відзначають фахівці, між афективною лояльністю та результативністю праці існує прямий зв'язок, що не завжди виявляється в разі поведінкової лояльності. Учені звертають увагу на те, що в процесі організаційних змін важливо зберегти відповідність між персональними цінностями афективно лояльних співробітників і змінених організаційних цінностей. Працівники з яскраво вираженою афективною лояльністю мають більший менеджерський потенціал, ніж працівники з поведінковою лояльністю. Для формування цього виду лояльності велике значення має сприятливий психологічний клімат на підприємстві й загалом позитивна, продуктивна корпоративна культура, стиль управлінської діяльності менеджерів. Афективна лояльність тісно пов'язана з підтримкою з боку організації, тому прояв турботи про людей з боку керівництва підвищуватиме цей вид лояльності.

**Нормативна лояльність** пов'язана з відчуттям обов'язку залишитися в організації, яка тисне на працівника. Працівники, для яких властивий високий рівень нормативної лояльності, надають велике значення точці зору інших: наприклад, що подумають інші про їхню роботу, про можливий перехід до іншої організації. Вони не хочуть розчарувати свого працедавця та стурбовані тим, що колеги сформуєть про них погану думку, якщо вони звільняться. Нормативна лояльність може виникати в тих випадках, коли працівник відчуває себе зобов'язаним відшкодувати працедавцеві витрати, пов'язані з його навчанням або тренінгом його певних професійних навичок.

Формування лояльності є безперервним процесом, який можна умовно поділити на кілька стадій або рівнів. Кожен подальший рівень лояльності забезпечує вищий ступінь відданості компанії.

### Рівні лояльності персоналу

Рівень лояльності	Характеристика	Вплив на підприємство
Демонстративна (відкрита) нелояльність	Співробітник обманює, порушує досягнуті домовленості, демонструє споживацьке ставлення до підприємства, пріоритет власних інтересів над колективними	Нелояльні працівники впливають на колег: порушують їхні цінності та переконання, сіють сумніви щодо добросовісної та якісної роботи

Прихована нелояльність	Співробітник загалом дотримується правил та вимог у роботі через можливість покарання або очікування винагороди	Поширює негативні чутки про колег та керівництво підприємства, провокує інших на критику правил і порядків тощо
Нульова лояльність	Стосується працівників, щойно прийнятих на роботу, не проінформованих про корпоративну культуру підприємства	Новачок може потрапити під вплив як лояльних, так і нелояльних працівників з відповідними наслідками
Лояльність на рівні зовнішніх атрибутів	Працівник готовий носити фірмовий одяг, інші відмітні знаки і символи, поводиться відповідно до корпоративних правил і стандартів	Працівник є активним споживачем продукції підприємства
Лояльність на рівні вчинків та поведінки	Працівник дотримується традицій, притаманних підприємству, стандартів у спілкуванні з клієнтами, дисципліни завдяки своєму ставленню до компанії	Такий рівень лояльності є достатнім для більшості працівників, але не для управлінського персоналу. Працівники не готові до самопожертви та саморозвитку
Лояльність на рівні переконань	Цього рівня досягають лише 10–15 % працівників. Вони максимально віддаються роботі, виявляють нетерпимість до порушень інших працівників, активні у вирішенні проблем	Працівники легше переносять важкі часи для підприємства та залишаються працювати, керуючись почуттям вірності та співпричетності. Схильні довіряти рішенням керівництва
Лояльність на рівні ідентичності	Працівник ототожнює себе з компанією, відданий їй	Працівник не схильний до негативного впливу оточення, його лояльність не залежить від розміру винагороди

### 8.3 Розвиток і підвищення лояльності

**Чинниками, що впливають на формування та підвищення рівня лояльності** персоналу підприємства для забезпечення відповідного рівня економічної безпеки, є такі:

- **адміністративно-розпорядчі** (виконання підприємством своїх же правил: чітке дотримання трудового договору, статуту, елементів установленої корпоративної культури, поінформованість працівників, контроль діяльності працівників, чіткі розпорядження й адекватні завдання відповідно до кваліфікації працівника, правильно організований робочий час тощо);

- **організаційно-економічні** (справедлива винагорода за конкретні досягнення, вмотивованість праці, стиль управління керівника, забезпечення навчання та підвищення кваліфікації, система преміювання, соціальний пакет (система компенсацій за харчування, проїзд, оплата мобільного зв'язку тощо));

- **соціально-психологічні** (чесність з боку керівництва, довіра, його увага до працівника, система моральних заохочень, продуктивні відносини в колективі, сприятливий морально-психологічний клімат, наставництво, сприятливі (комфортні відповідно до виду діяльності) умови праці, психологічна сумісність працівників, відсутність деструктивних конфліктних ситуацій тощо).

Головними **засобами, що підвищують лояльність**, є:

- знання всіма працівниками корпоративної місії;
- правильна адаптація нових працівників;
- корпоративні тренінги, тренінги командоутворення та згуртування колективу;
- спільна робота над проектами;
- внутрішньофірмові газети, інтернет-журнал тощо;
- організація змагань і конкурсів у компанії;
- заходи, що формують у співробітників почуття гордості за фірму (спонсорство, масштабні світові, загальноукраїнські або міські заходи).

Сформувати лояльний трудовий колектив неможливо раптово, адже це потребує поетапної реалізації системи заходів управління лояльністю, що в свою чергу, матиме вплив на рівень конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства.

## Запитання для самоконтролю

1. Що таке благонадійність і лояльність? Чим ці поняття розрізняються і як пов'язані між собою?
2. Чи вважаєте Ви лояльність персоналу необхідною умовою успішності компанії? Відповідь обґрунтуйте.
3. Опишіть значення лояльності співробітників у підвищенні конкурентних переваг компанії.
4. Назвіть чинники, що сприяють виникненню лояльності.
5. Які види лояльності Ви знаєте? Охарактеризуйте кожен з них.
6. Дайте характеристику рівням лояльності.
7. Назвіть чинники, які впливають на формування та підвищення рівня лояльності персоналу.
8. Запропонуйте свої методи для підвищення рівня лояльності персоналу.

## Завдання для самостійної роботи

### Завдання 1

Визначте, які з наведених нижче чинників сприяють виникненню лояльності:

- а) високий рівень освіти;
- б) наявність сім'ї;
- в) флегматичний темперамент;
- г) низький рівень лояльності на попередньому місці роботи;
- г) увага компанії до працівника;
- д) наявність організаторських здібностей;
- е) орієнтованість співробітника на зміст роботи, а не на заробіток.

### Завдання 2

Правильно чи помилково?

1. Лояльність працівника визначається як дотримання людиною правових і моральних норм, прийнятих у цій групі.
2. Нормативна лояльність формується в працівника внаслідок тривалої роботи в організації.
3. Поведінкова лояльність – це емоційна прихильність, відданість.
4. Важливою характеристикою лояльності є відчуття гордості щодо об'єкта лояльності та відкрита демонстрація такого ставлення.

5. Співробітники, які мають приховану нелояльність, ніколи відкрито не заперечують накази й розпорядження керівництва, але налаштовують інших на критику й обурення.

6. Лояльність на рівні ідентичності є найвищим рівнем лояльності.

7. Благонадійність персоналу означає доброзичливе, коректне, щире, поважне ставлення до керівництва, інших осіб, їхніх дій, до компанії загалом.

8. Корпоративні тренінги, тренінги командоутворення і згуртування колективу підвищують лояльність співробітників.

### **Завдання 3**

Запропонуйте свої методи для підвищення рівня лояльності студентів ХНУРЕ. Завдання виконайте письмово.

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Вербівська Л. В. Формування стратегії управління лояльністю персоналу сучасного підприємства. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 2. С. 68–74.

2. Гринберг Дж., Бейрон Р. Организационное поведение: от теории к практике / пер. с англ. О. В. Бредихина, В. Д. Соколова. Москва : Вершина, 2004. 912 с.

3. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О., Смолінська Н. В. Корпоративна культура : навч. посібник. Львів : НУЛП, 2011. 317 с.

4. Мучински П. Психология, профессия, карьера. 7-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 579 с.

5. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова та ін. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

6. Харский К. Благонадежность и лояльность персонала. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 496 с.

7. Черненко С. А. Основні напрями забезпечення лояльності персоналу в контексті економічної безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2013. № 17. С. 38–42.

ДЛЯ НОТАТОК

Навчальне видання

БАКАЛЕНКО Олена Анатоліївна

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

Відповідальний випусковий В.І. Штанько



Редактор Л.В. Кузьміна

Комп'ютерна верстка Г.М. Голоднікова

План 2019 (друге півріччя), поз. 14.

Підп. до друку 17.07.2019. Формат 60×84 1/16. Спосіб друку – ризографія.

Умов.-друк. арк. 7,0. Облік. вид. арк. 6,4. Тираж 50 прим.

Зам. № 1-14. Ціна договірна.

---

ХНУРЕ. Україна. 61166, Харків, просп. Науки, 14

---

Віддруковано в редакційно-видавничому відділі ХНУРЕ  
61166, Харків, просп. Науки, 14