



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства та  
природокористування

**С.С. Якубовська**

## **ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

***Навчальний посібник***

*Рекомендовано як навчальний посібник  
для студентів вищих навчальних закладів*

Рівне – 2010



Національний університет

**УДК 159.9:303.725.36**

**ББК 88:60.55**

**Я49**

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
(Лист № 1/ 11-9764 від 22.10.10)*

**Рецензенти:**

**Сисоєва С.О.**, д-р педагогічних наук, професор, член-кореспондент АПН України, завідувач відділу інноваційних педагогічних технологій Інституту педагогічної освіти та освіти дорослих АПН України;

**Побірченко Н.А.**, д-р психологічних наук, професор, завідувач відділу профорієнтації і психології професійного розвитку Інституту педагогічної освіти та освіти дорослих АПН України;

**Зінь Е.А.**, д-р економічних наук, професор, завідувач кафедри регіонального управління Національного університету водного господарства та природокористування.

**Якубовська С.С.**

**Я49** Психологія управління: Навч. посібник. – Рівне: НУВГП, 2010. – 360 с.

**ISBN**

Навчальний посібник є складовою комплексом методичного забезпечення дисциплін психолого-педагогічного циклу для вищих навчальних закладів непедагогічного профілю.

Навчальний посібник складається з 2 змістових модулів (п'яти розділів), в яких розглянуто предмет і методи психології управління, психологію особистості керівника і службовця, а також психологію управлінської діяльності, управлінського спілкування, управлінської роботи з колективом у сфері державної служби.

Зміст посібника відповідає вимогам державного стандарту, робочій програмі дисципліни «Психологія управління» й призначений для магістрів за спеціальністю 8.150101 «Державна служба», а також для студентів всіх напрямів підготовки і спеціальностей, які вивчають психологію управління.

**УДК 159.9:303.725.36**

**ББК 88:60.55**

**ISBN**

© Якубовська С.С., 2010

© НУВГП, 2010



Передмова.....4

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Предмет і методи психології управління. Психологія особистості керівника. Психологія управлінської діяльності**

**Розділ 1. ПРЕДМЕТ І МЕТОДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

Тема 1. Предмет, історія, напрями, методи психології управління.....5

**Розділ 2. ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА**

Тема 2. Особистість службовця, її структура і шляхи формування..... 51

Тема 3. Психологічні особливості, авторитет і влада керівника.....109

**Розділ 3. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Тема 4. Психологічні особливості процесу прийняття керівником рішень.....153

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Психологія управлінського спілкування. Психологія управлінської роботи з колективом**

**Розділ 4. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ**

Тема 5. Психологія ділового спілкування керівника.....182

Тема 6. Психологічні основи поведінки керівника в конфліктних ситуаціях ..... 238

**Розділ 5. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ РОБОТИ**

**З КОЛЕКТИВОМ**

Тема 7. Психологічні функції колективу як об'єкта управління.....270

Тема 8. Керівник у процесі формування соціально-психологічного клімату.....305

Короткий термінологічний словник.....334

Предметний покажчик.....355

Список використаних джерел.....358



## Передмова

Одна з основних тенденцій сучасної освіти – гуманітаризація, мета якої – формування фахівця, який знає культуру, історію людства, своєї держави, свого народу, вміє працювати в трудовому колективі і може реалізувати свої творчі здібності. У зв'язку з цим проблема формування психологічної компетентності студентів вищих навчальних закладів непедагогічного профілю набуває в сучасних умовах значної актуальності.

Дотримуючись думки С.О. Сисоевої, яка, розглядаючи проблему формування психолого-педагогічної компетенції студентів вищих навчальних закладів непедагогічного профілю на різних етапах їх професійної підготовки, обґрунтовує структуру навчально-методичного комплексу дисциплін психолого-педагогічного циклу (підручник (навчальний посібник); хрестоматія; робочий зошит для студентів; методичні рекомендації; тести для контролю й самоконтролю знань студентів), навчальний посібник створено як складова такого комплексу.

Зміст посібника відповідає вимогам державного стандарту, змісту робочої програми дисципліни «Психологія управління» і призначений для магістрів за спеціальністю 8.150101 «Державна служба», а також для студентів всіх напрямів підготовки і спеціальностей, які вивчають психологію управління.

Саме тому в посібнику поряд із загальними проблемами психології управління схарактеризовано психологічні особливості професійної діяльності у сфері державної служби.

Навчальний посібник складається з 2 змістових модулів (п'яти розділів), в яких розглянуто предмет та методи психології управління, психологію особистості керівника і службовця, а також психологію управлінської діяльності, управлінського спілкування, управлінської роботи з колективом у сфері державної служби, короткого термінологічного словника, предметного покажчика та списку використаних джерел; після кожної теми для узагальнення знань подано таблиці, питання й завдання для самоперевірки.

Зміст навчального посібника відповідає змісту робочого зошита, в якому вміщено психологічні завдання, вправи, методики дослідження особистості, спрямовані на самопізнання майбутніх державних службовців.



# **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Предмет і методи психології управління. Психологія особистості керівника. Психологія управлінської діяльності**

## **Розділ 1. ПРЕДМЕТ І МЕТОДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

### **Тема 1. Предмет, історія, напрями, методи психології управління**

#### **План**

1. Психологія управління як галузь психологічної науки. Історія, наукові напрями, предмет, об'єкт, завдання психології управління, її сучасний стан розвитку.
2. Структура, функції й основні категорії психології управління.
3. Зв'язок психології управління з іншими науками, галузі психології управління.
4. Методологічні засади психології управління.
5. Методи психології управління.

#### **1. Психологія управління як галузь психологічної науки. Історія, наукові напрями (підходи) предмет, об'єкт, завдання психології управління, її сучасний стан розвитку**

*Психологія управління як галузь психологічної науки.* Провідною метою модернізації вищої освіти в Україні є досягнення принципово нового рівня якості фахівця в галузі управління. Вирішення цього завдання пов'язано із зміною акцентів у меті вищої освіти з формування майбутнього фахівця на вирішення проблеми цілісного розвитку особистості керівника, його творчої індивідуальності, підготовки до професійної діяльності в умовах інноваційного розвитку суспільства. У сучасних умовах стає дедалі очевиднішим, що змістом і основним показником прогресу людства треба вважати розвиток кожної окремої людини на основі її здібностей. До того ж це головний важіль подальшого прогресу суспільства, особливо в умовах переходу до науково-інформаційних технологій, а потім і знань, де успіх у виробництві й життєдіяльності залежатиме від розвитку людини.

В умовах глобалізації та світових інтеграційних процесів, коли вирішальними факторами успішного розвитку суспільства



стає досягнення порозуміння і домовленостей як на державному рівні, так і на рівні діяльності організації, толерантне ставлення один до одного, **все більшого значення набуває психологічна компетентність людини**, здатність до міжособистісного спілкування, уміння використовувати власний психологічний ресурс. В умовах конкуренції на ринку праці пріоритет надається не тільки професійним знанням і умінням, а й таким якостям фахівця в сфері управління, як уміння працювати в команді, спілкуватися, долати конфлікти, керувати роботою групи, проектувати власну професійну кар'єру, етапи професійного самовдосконалення. Перевага надається фахівцям, які розуміються у психологічних особливостях людей, орієнтуються у сучасних досягненнях науки і практики, володіють методами наукового дослідження, засобами професійно-творчого розвитку і саморозвитку, уміннями навчатися впродовж життя.

Сьогодні в Україні на етапі становлення знаходиться не лише практична діяльність у сфері державної служби, але й дисципліни, які забезпечують підготовку кадрів для органів державного управління.

Таким чином, виникає необхідність у формуванні психологічної компетентності майбутніх фахівців у галузі управління, зокрема, у сфері державної служби, у процесі вивчення дисципліни «Психологія управління» в магістратурі.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» **державна служба в Україні** – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави. Тому здатність до неперервного поповнення знань набуває особливої актуальності, оскільки кожний державний службовець повинен постійно опановувати нові знання не лише у фаховій галузі, а й у сфері психології з метою професійного зростання, розвитку здатності до творчої діяльності.

Отже, опанування державними службовцями дисципліною «Психологія управління» сприятиме забезпеченню пізнання держслужбовцями своїх індивідуально-психологічних особливостей, що пов'язані з управлінням (комунікативних та організаторських здібностей; стилю поведінки в конфліктних ситуаціях; особливостей ділового спілкування; здатності до ризику;



творчого потенціалу тощо), дасть можливість керівникам здійснювати аналіз специфіки своєї управлінської діяльності, усвідомлювати свої сильні та слабкі сторони.

Психологія управління є відносно молодого галуззю психологічної науки. Її зародження припало на початок ХХ ст. і засвідчило зрілість суспільних (передусім психології) та економічних наук. Воно стало результатом управлінської практики, психологічних спостережень та узагальнень за розвитком і наслідками управління.

*Психологія управління* — галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.

***Історія, етапи розвитку психології управління як науки.*** Основи психології управління формувалися під впливом економіки, наукового управління, кібернетики, соціології, психології праці, соціальної психології, кожна з яких зробила свій внесок у формування її завдань, предмета, формування й розвитку методології.

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

1. Зародження ідей психології управління в надрах філософії та соціології (VI ст. до н. е. — середина ХІХ ст.).

2. Формування психологічних знань про управління в теорії управління та у сфері психології (середина ХІХ ст. — початок ХХ ст.).

3. Зародження психології управління як самостійної науки (20-30-ті роки ХХ ст.).

***Наукові напрями (підходи). Предмет психології управління.*** Підвищення уваги до психології управління, попиту на її наукову та прикладну продукцію зумовили динамічний розвиток цієї галузі знання, різноманітні спроби розглядати її як феномен під різними кутами зору і в різних площинах, що спричинилося до формування наукових підходів, шкіл.

***1. Інженерно-психологічний підхід.*** Його представники розглядали психологію управління у межах предмета інженерної психології, розширеного за рахунок соціо-технічних систем, стверджували відсутність принципових відмінностей між діяльністю оператора і керівника, таким чином, ігнорували якісну своєрідність особистості та групи людей як об'єктів управління. До



предмета психології управління вони зараховували психологічні особливості процесів перероблення й генерування інформації, структури й елементів управлінської діяльності, організації управлінської праці.

*2. Соціально-психологічний підхід.* Його представники предметом психології управління вважають соціально-психологічні особливості діяльності керівника, який взаємодіє із соціальним оточенням, пошук стійких рис керівників, що виявляються у способах взаємодії з підлеглими і визначають ефективність керівництва. Зосереджуючись на проблемах психологічної своєрідності особистості та групи в системі управління, вчені звертають мало уваги на загальні закономірності управлінської діяльності.

*3. Суб'єкт-об'єктний підхід.* На думку його прихильників, розвиток психології управління пов'язаний з тлумаченням її предмета як індивідуальної та спільної управлінської діяльності керівників. У межах цього підходу стверджують, що психологія управління має зосереджуватися:

- а) на вивченні психіки людини, психологічних характеристик управлінської діяльності керівника, аналізі якостей, необхідних для його успішної діяльності;
- б) на дослідженні психологічних закономірностей становлення, функціонування та розвитку системи «людина (група) — людина (група)», у яких основними є управлінські зв'язки та управлінські відносини.

*Управлінські відносини* — відносини між суб'єктом і об'єктом управління, між керівником та підлеглими.

Отже, психологія управління, згідно з суб'єкт-об'єктним підходом, покликана досліджувати психологічні особливості суб'єкта управління — керівника (прийоми та методи здійснення управлінської діяльності, характеристики його особистості тощо) та об'єкта управління (персоналу організацій), які мають бути враховані в процесі реалізації управлінських відносин.

*4. Організаційно-психологічний підхід.* Його прибічники вважають, що сфера наукової компетенції психології управління розширюється завдяки дослідженню не лише психологічних основ управління персоналом, а й психологічних основ управління організацією у науковому та практичному напрямках.





Різні спроби дослідити феномен психології управління у межах наукових підходів дають змогу сформулювати *предмет* цієї галузі знання.

**Предмет психології управління.** Розгляд процесу формулювання предмета психології управління не тільки в хронологічному, а й у хронологічно-концептуальному аспекті дає змогу дослідити його і в часі, і в межах різних наукових підходів. На різних етапах до її предмета належали такі аспекти:

- соціально-психологічні питання виробничих груп і колективів, психологічні особливості діяльності керівника, психологічні проблеми добору керівних кадрів, психолого-педагогічні особливості їх підготовки і перепідготовки;
- функціонально-структурний аналіз управлінської діяльності, соціально-психологічний аналіз виробничих і управлінських колективів, психологічні проблеми взаємин у колективі;
- сукупність психічних явищ і відносин в організації (психологічні чинники ефективної діяльності керівників, психологічні особливості прийняття індивідуальних і групових рішень, психологічні проблеми лідерства тощо) тощо.

Таке розуміння предмета психології управління зумовлене різними підходами до його тлумачення, а також тим, що він є явищем змінним, яке постійно перебуває під впливом конкретних наукових, історичних, соціально-економічних, соціально-психологічних процесів, пов'язаних із інтелектуалізацією праці, підвищенням професійного і освітнього рівня працівників, зростанням матеріальних і духовних потреб тощо.

На початку 30-х років XX ст. психологія управління розглядала як свій предмет такі проблеми:

- добір співробітників відповідно до їхніх психологічних особливостей;
- вплив на психіку працівників з метою досягнення оптимальної продуктивності їхньої праці;
- активність людини в процесі виконання робочих завдань в організації;
- створення комфортного робочого середовища тощо.

З другої половини 30-х до 50-х років XX ст. дослідження в галузі психології управління в нашій країні не розвивалися. Це було спричинено насамперед загальною ідеологічною ситуацією.



Відродившись наприкінці 50-х — на початку 60-х років ХХ ст., вони були зосереджені передусім на проблемах, пов'язаних з інженерною психологією. У 70-ті роки на Заході революція в управлінні зумовила розширення сфери управління як науки за межі економіки і промислових підприємств, стимулювала бурхливий розвиток психології управління. Це сприяло, хоч із певним запізненням, розвитку психології управління і на теренах колишнього СРСР. В Україні науково обґрунтований погляд на сутність і предмет цієї дисципліни викристалізувався у другій половині 80-х років ХХ ст. Управління стали розглядати як цілеспрямований вплив на систему з метою переходу її з одного стану в необхідний інший. Було сформульовано конкретні умови, що сприяють ефективному функціонуванню будь-якої системи управління:

- здатність переходити в різні стани, змінювати свої властивості;
- реальна можливість змінювати стан об'єкта управління;
- цілеспрямованість, тобто необхідність заздалегідь передбачати бажаний стан керованої системи;
- можливість вибору одного варіанта рішення із кількох;
- наявність реальних (матеріальних, трудових, інтелектуальних та ін.) ресурсів;
- забезпеченість інформацією про поточний стан виробничих справ в організації (зворотні зв'язки);
- систематичне оцінювання якості управління. Управління, під час якого відбувається регулювання різних відносин між спільнотами людей, почали розглядати в технічному (управління технічними системами — машинами, виробництвом), економічному, соціальному аспектах. Кожен із них передбачає участь людини в процесі управління.

Особистісний чинник — важливий психологічний компонент, що наділяє індивідуальними особливостями будь-яку діяльність. Якісно нові процеси в управлінні зумовили зміни нормативних вимог до керівників, їх технічної компетентності, здатності орієнтуватися в інформаційних потоках, уміння використовувати засоби ділового спілкування, створювати працездатні колективи з людей, які дотримуються різних принципів і цінностей. Керівник як особистість повинен впливати на ефективність використання природних і суспільних ресурсів, здійснювати перспективне і по-



точне планування, підвищувати культуру праці, регулювати взаємини в колективі тощо.

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

Розуміння предмета психології управління ґрунтується на визнанні становлення і розвитку в процесі соціального управління нової психологічної реальності — управлінської діяльності, яка поєднує в собі соціальне і психічне, їхню взаємодію та взаємозв'язок.

*Об'єкт психології управління.* Залежно від розуміння предмета психології управління виокремлюють основні об'єкти її вивчення, тобто носії явищ психології управління. Саме цим зумовлена особливість психології управління як наукового феномену. До конкретних об'єктів цієї дисципліни належать: психологія особистості в управлінні, феномен організації в управлінні, управлінська діяльність, управлінські відносини, взаємодія в системах «керівник — підлеглий», «керівник — інші керівники», «керівник — організація» тощо.

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

Норми, правила і вимоги в організації породжують особливі психологічні відносини між людьми — управлінські відносини, що утворюють спільну діяльність. Саме тому до сфери психології управління належить вивчення психологічних особливостей діяльності керівника, групи керівників, формування програми діяльності підлеглих, спрямованої на необхідну зміну станів керованого об'єкта.

Отже, об'єктом вивчення психології управління є відносини людей, що фінансово та юридично належать до самостійних організацій, де всі об'єднані загальним порядком, пов'язані різноманітною відповідальністю — моральною, матеріальною, соціальною, психологічною, правовою.

*Завдання психології управління.* Як наука, психологія управління продукує психологічні знання, що застосовуються при



розв'язанні проблеми управління діяльністю організації та її працівниками.

Що стосується *сфери психології управління в державній службі*, то 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 аспекти управління у сфері державної служби;
- психологічні особливості діяльності керівника у сфері державної служби (стилі управління, психологічні якості керівника, мотиваційна сфера особистості керівника, психологічні показники ефективності управлінського розвитку керівника, запобігання професійній управлінській деформації й регресивному особистісному розвитку керівника);
- психологічні особливості управління організаціями сфери державної служби (соціально-психологічні закономірності поведінки людей в організаціях, психологічні характеристики організацій та ін.);
- співвідношення «індивідуального» і «групового» у сфері державного управління;
- психологія розв'язання управлінських завдань у сфері державної служби (психологія прийняття управлінських рішень);
- соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності у сфері державної служби.

Актуальною потребою є всебічне осмислення психологією управління даних про умови і чинники, рушійні сили і детермінанти розвитку особистості як суб'єкта управління, а також специфіки мотиваційної сфери керівників, розвиток якої є одним із стрижнів становлення особистості. Не менш значущими є завдання, пов'язані з аналізом стартових умов розвитку особистості керівника, адаптивних процесів у мікросоціумі, типів керівників, стилів керівництва. У цьому контексті виокремлюють *завдання*, спрямовані на вивчення *особистості як об'єкта управління*, зосереджуючись на психологічній культурі управління персоналом, пріоритеті особистості в управлінні.

Таку значущість мають і дослідження соціально-психологічних особливостей управління діяльністю: психологія ділового



спілкування, психологічні механізми переконуючого впливу під час ділової взаємодії; міжособистісні конфлікти та шляхи їх подолання, психологічні бар'єри спілкування, етнопсихологічні особливості суб'єктів взаємодії. У зв'язку з інтенсифікацією міжнародних контактів, динамізацією ділових відносин як усередині однієї етнічної групи, так і на міжнаціональному рівні дослідження етнопсихологічних особливостей суб'єктів взаємодії стають все перспективнішими. Не менш важливе вміння керівників орієнтуватися у психології людей, що, будучи одним із найважливіших показників їх професіоналізму, забезпечує створення в організаціях здорового морально-психологічного клімату, атмосфери творчого пошуку, корпоративної єдності, а також психологізацію функціонального змісту управлінської діяльності, ефективне розв'язання управлінських завдань.

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 правові повноваження керівників, особливості стимулювання праці, статевовікові 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.

Традиційно психологія управління зосереджується на доборі, комплектуванні управлінських команд, забезпеченні їх психологічної сумісності, на підготовці спеціалістів, здатних до лідерства та оптимізації службових і міжособистісних відносин, використанні наукових рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управлінської діяльності. Це передбачає необхідність оптимізації методів підготовки і перепідготовки управлінського персоналу, формування в керівників уміння планувати і прогнозувати діяльність організації, здатність об'єктивно оцінювати власну діяльність і дії підлеглих, робити висновки, підвищувати свою кваліфікацію і майстерність персоналу. Все це є запорукою



актуалізації психологічного потенціалу організації, тобто активізації людських ресурсів.

На основі єдності предмета і об'єкта психології управління окреслюють такі її *інтегральні завдання*:

1. Аналіз та вивчення методологічних і теоретичних засад психології управління, розроблення методів і методик теоретико-прикладних досліджень, застосування (з попередньою адаптацією) для потреб психології управління методів і методик інших наук.

2. Виявлення та дослідження її структурних елементів: особистості керівника, його управлінської діяльності; особистості підлеглого та психологічних особливостей управління персоналом; психологічних засад управління організаціями; психологічних особливостей взаємодії в системах «керівник — підлеглий», «керівник — організація», «керівник — інші керівники», «організація — організація» в процесі управління.

3. Вивчення акмеологічних, соціокультурних, етнопсихологічних та соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності; розроблення принципів і технологій планування, стратегії, координації, комунікації, мотивації діяльності, методів стимулювання, психологічних особливостей прийняття рішень, способів формування робочих груп тощо.

4. Аналіз умов, чинників, рушійних сил, детермінант оптимального розвитку керівника й організації та результативності управлінської діяльності; виявлення психологічних показників ефективності управлінського розвитку керівника та організації (управлінська культура керівника, культура організації, форми взаємозв'язку між ними та з зовнішнім середовищем тощо).

5. Розроблення практичних рекомендацій для керівників і організацій з метою поліпшення управлінської діяльності, ділового спілкування, ефективного розв'язання управлінських завдань та ін.

6. Теоретико-методичне забезпечення навчальної дисципліни «Психологія управління», зокрема, для сфери державної служби.

Окреслені завдання психології управління можна розв'язати завдяки цілеспрямованому дослідженню її теоретико-методологічних проблем, науково-дослідній роботі психологів, використанню надбань інших галузей психологічних знань, з якими психологія управління має тісні міждисциплінарні зв'язки.



## **2. Структура, функції й основні категорії психології управління.**

З розвитком психології управління як науки поступово сформувалися її структура, основні категорії, виокремилися головні функції, ключові поняття.

**Структура психології управління.** Особливості структури психології управління у сфері державної служби зумовлені завданнями і функціями, які вона здійснює в системі суспільних відносин.

Елементами цієї структури є:

- загальна теорія управління;
- загальні теоретичні засади психології;
- спеціальні психологічні, управлінські теорії;
- методи психологічних досліджень;
- нормативно-правове забезпечення функціонування системи державної служби.

*Загальна теорія управління* пояснює систему управління, розкриває роль і місце управлінської діяльності в соціально-економічному розвитку держави, в підвищенні ефективності та результативності праці, формулює основні методологічні підходи до психологічного аналізу управлінської діяльності керівника або колективних суб'єктів управління.

*Загальні теоретичні засади психології* дають уявлення про природу особистості в системі управління, психологічні особливості її внутрішнього світу, рушійні сили розвитку і становлення, закони поведінки в певній управлінській ситуації, причини і мотиви дій, сенс існування й призначення особистості в суспільстві, особливості вияву людини на перетині біологічного і соціального, фізичного і психічного, індивідуального і групового, суб'єктивного та об'єктивного, внутрішнього й зовнішнього, матеріального і морального.

*Спеціальні психологічні, управлінські теорії.* Конкретизацію й уточнення загальних положень теорії управління і теоретичних засад психології стосовно окремих особливостей і механізмів організованої діяльності здійснюють спеціальні психологічні, управлінські теорії, що вивчають закони розвитку і становлення керівника в системі управління, досліджують закони розвитку трудових спільнот і груп, розкривають закономірності і механізми



життєдіяльності організованих груп в окремих соціокультурних, етнопсихологічних та соціально-психологічних сферах.

*Методи психологічних досліджень.* Для з'ясування методів психологічних досліджень слід мати на увазі, що психологія управління як наука існує тільки в єдності її теоретичних і практичних аспектів. Вона синтезує в собі загальнопсихологічний, соціологічний, соціально-політичний, соціально-економічний, соціокультурний, соціально-психологічний, історичний, етнопсихологічний і юридичний підходи. Теоретичні знання з психології управління розкривають психологічну сутність життєдіяльності організованих спільнот, психологічні тенденції розвитку особистості керівника та його управлінської діяльності. Практичні (емпіричні) психологічні та соціально-психологічні дослідження дають конкретну інформацію щодо явищ та процесів у системі управління. При цьому теоретичні дослідження проводять за допомогою загальнонаукових методів, а емпіричні — спираючись на конкретні методи психології, соціальної психології та теорії управління.

*Нормативно-правове забезпечення функціонування системи державної служби.* Насамперед це Конституція України, закони та інші відповідні нормативно-правові акти, Програма розвитку державної служби на 2005-2010 р.р. Серед них особливе значення має закон «Про державну службу» (1993). Відповідно до основних положень Програми розвитку державної служби на 2005-2010 р.р., затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України, розроблені основні напрями щодо нормативно-правового забезпечення функціонування системи державної служби, яка покликана забезпечити цілісність законодавства з питань виконання завдань і функцій держави в системі державного управління.

**Функції психології управління.** Як самостійна галузь знання, психологія управління виконує такі функції: теоретико-пізнавальну, інформаційну, соціокультурну, етнопсихологічну, соціально-психологічну, гуманістичну, прогностичну, прикладну.

*Теоретико-пізнавальна функція* передбачає оцінювання явищ з позицій інтересів людини. Вона полягає в тому, що психологія управління накопичує знання з проблем управління, систематизує й аналізує їх, прагне об'єктивно оцінити відносини в організованій





спільноті, забезпечує інформацією про різноманітні процеси в системі управління.

*Мета інформаційної функції* — за допомогою систематизованої інформації відтворити діяльність учасників управлінського процесу, їхні ділові контакти тощо.

*Соціокультурна та етнопсихологічна функції* психології управління вивчають соціальні й психологічні особливості управлінської культури.

*Соціально-психологічна функція* систематизує знання з проблем ділового спілкування і взаємодії учасників управлінського процесу.

Оскільки об'єкт психології управління — це організована (індивідуальна і спільна) діяльність людей, об'єднаних загальними інтересами і цілями, нормами, правилами і вимогами, то важливою є її *гуманістична функція*, що полягає в дотриманні норм етики і моралі стосовно індивіда в процесі управління і здійснення управлінської діяльності.

Не менш значуща *прогностична функція* психології управління, яка передбачає формування психологічних прогнозів щодо розвитку організації, робочих груп, персоналу, керівника і його управлінської діяльності.

*Прикладна функція* психології управління полягає в тому, щоб на основі теоретичного і емпіричного аналізу управлінських процесів розробити практичні рекомендації з різних аспектів управлінської діяльності, спрямовані на поліпшення роботи керівників, усієї системи управління. При цьому важливе практичне значення мають психологічні та соціально-психологічні прогнози стосовно найближчого і віддаленого майбутнього управління та його ролі в житті суспільства й окремої людини.

Оскільки базовою для психології управління є не лише психологічна наука, то її стосуються і *функції загальної системи управління*: економічна, соціальна, міжнародна, функції управління, що стосуються безпосередньо державної служби.

*Економічна функція управління* полягає в забезпеченні продуктивної взаємодії державних службовців на всіх рівнях, уникненні фінансових криз, створенні умов для продуктивної праці.

*Соціальна функція управління* передбачає зниження рівня соціальної напруги, конфліктності в організації, що сприяє розвитку цих процесів і в суспільстві.



*Міжнародна функція управління* пов'язана із зміцненням позицій організації в зовнішньо-економічних відносинах.

**Функції управління, що стосуються безпосередньо державної служби** (функція соціальної організації, функція соціальної комунікації та інформації, функція контролю, виховна функція).

*Функція соціальної організації* полягає в тому, що державна служба впливає на інші інститути суспільства з метою впорядкування їх діяльності та контролю за ними і одночасно це теж є організація; тому вона повинна бути організацією ідеального типу, що можливо за умов, коли державна служба буде складатися з найбільш професійних і компетентних кадрів, узгодженості всіх ланок організації, використання сучасних технологій та передового досвіду.

*Функція соціальної комунікації та інформації* полягає в тому, що установа державної служби – місце зіткнення інтересів громадян і держави, де повинні враховуватися місцеві та регіональні особливості. Саме державна служба є носієм соціальної інформації. Тому важливо цю інформацію використовувати чесно в інтересах держави та її громадян.

*Функція контролю*, яка повинна забезпечувати дотримання конституційних положень та правових норм усіма організаціями, установами, суспільними інститутами та громадянами. Важливе значення має зворотній, соціальний контроль, контроль за діяльністю органів державної влади з боку громадськості.

*Виховна функція* діяльності державної служби дуже важлива, оскільки утворює у свідомості громадян країни мир і злагоду, добро і справедливість, любов до Вітчизни, повагу до демократичних засад державності, формує позитивний імідж державної служби.

Отже, функції психології управління, зокрема, і в державній службі, спрямовані на розв'язання проблем у системі управління, на забезпечення взаємодії учасників управлінського процесу з метою підвищення ефективності праці.

**Основні категорії психології управління.** Як і кожна наука, психологія управління оперує певними категоріями — фундаментальними поняттями, котрі характеризують найбільш закономірні, суттєві зв'язки і відносини в організованій діяльності людей. Формування системи категорій цієї відносно молоді науки



ще не завершене, хоча окремі з них уже набули статусу опорних і навколо них концентрується відповідна проблематика, а також інші категорії. Сукупність категорій психології управління класифікують на кілька груп, які відповідають таким сутнісним параметрам:

- відображення природи психіки людини, її відносини в організованій діяльності;
- характеристика психології організації в управлінні;
- відтворення психологічних особливостей управлінської діяльності;
- характеристика соціально-психологічної, соціо-культурної та етнопсихологічної сфер управлінської діяльності;
- зв'язок зі сферою власне управління;
- відтворення психологічних особливостей становлення і розвитку керівника, його управлінської кар'єри.

Базові категорії психології управління мають історичний характер. Вони формувалися впродовж усієї історії діяльності й розвитку людини в організованій спільноті. Помітно збагатили й упорядкували систему категорій психологія управління теорія наукового управління, соціальна психологія управління та психологія управлінської кар'єри, концепція людських відносин, сучасні теорії менеджменту.

Отже, *базовими категоріями* психології управління є: особистість, організована спільнота, статус, розвиток, спільна діяльність, професіоналізм, взаємодія, управління, керівник, організація, лідерство, влада, ділове спілкування, управлінська діяльність.

### **3. Зв'язок психології управління з іншими науками, галузі психології управління.**

*Зв'язок психології управління з іншими науками.* Зародившись на перехресті психологічних дисциплін, психологія управління функціонує і розвивається у нерозривному зв'язку як із багатьма суспільними науками (філософія, соціологія, політологія, педагогіка та ін.), так і з тими, що сфокусовані на проблемах управління виробництвом, підприємницькою та бізнесовою діяльністю. Особливими є її взаємозв'язки з психологічними дисциплінами: вона послуговується знаннями й багатьма методологічними прийомами загальної психології, психології особистості, психології творчості, соціальної психології, практичної психології, акмеології,



вікової і педагогічної психології, психології кар'єри, психології праці, інженерної психології, економічної психології і психології бізнесу, етнопсихології.

Багато засадних принципів цієї галузі знань перейнято від *загальної психології* — психологічного напрямку, що вивчає загальні, універсальні принципи для всіх об'єктів дослідження, а також акумулює в собі базові теорії. Особливу цінність для психології управління мають положення загальної психології, що стосуються характеру, здібностей, функціонування психічних процесів людини (волі, емоцій, уявлень тощо).

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

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

*Соціальна психологія*, будучи сконцентрованою на різноманітних аспектах поведінки особистості як суб'єкта соціуму (людської спільноти), збагачує психологію управління своїми знаннями про відносини особистості в соціальній групі, з іншими соціальними групами, соціальними інститутами, суспільством загалом, а також конкретними методиками дослідження цих феноменів і процесів. Водночас у трактуванні поняття «відносини» психологію управління цікавить управлінський аспект взаємодії, який вона вважає одним із важливих чинників, що сприяють злагодженій діяльності колективу, організації (підприємства). Психологія



управління аналізує різні аспекти поведінки працівника, групи тільки в контексті функціонування організації (підприємства), у межах якої реалізовується управлінський процес.

Широкою є сфера взаємодії психології управління з *практичною психологією*, яка своїм завданням убачає вироблення конкретних методик і методичних прийомів, спрямованих на розвиток умінь і навичок ділового спілкування, взаємодії спеціалістів, керівників. Психологія управління послуговується її напрацюваннями на етапі створення й реалізації методик, процедур професійного відбору, добору кадрів, формування управлінських структур, особливо тих, чия робота пов'язана зі значним соціальним (відповідальність) та економічним (гроші) ризиком. Не менш важливою є взаємодія цих дисциплін під час формування й організації роботи соціально-психологічних і соціально-акмеологічних служб, створення тренінг-програм для персоналу та керівників організацій, складання їх психологічних характеристик, психологічної експертизи інноваційних методик управління.

*Акмеологія* (грец. — вершина чогось) — галузь психологічних знань, зосереджена на проблемах удосконалення професійної діяльності, ділової взаємодії, професійного спілкування, методів запобігання професійній деформації, досягнення професійних вершин спеціалістами різних сфер життєдіяльності суспільства. Психологія управління з акмеології бере багато повчального щодо опанування секретів майстерності, формування психологічної готовності до ефективної та результативної управлінської діяльності. Найпомітніше виявляється їх зв'язок у вивченні рівня професіоналізму діяльності та спілкування. Професійне спілкування, залежно від виду міжособистісного спілкування, значно впливає на продуктивність міжособистісних взаємин та управлінської діяльності. Тобто безпосередній чи опосередкований вплив конкретного виду спілкування (мовне — немовне, ділове — неформальне, необхідне — бажане — нейтральне — небажане — тощо) виявляється в низьких чи високих результатах діяльності керівника, позитивних чи негативних їх наслідках тощо. Важливим є з'ясування взаємозалежностей комунікативної активності керівника організації з індивідуально-психологічними та особистісними особливостями її персоналу. Це відкриває суб'єкту управлінської діяльності широкі можливості у прогнозуванні



характеру ділових міжособистісних контактів, взаємовпливів учасників, взаємодії, в успішному розподілі обов'язків і доручень.

*Вікова психологія*, будучи зосередженою на дослідженні психологічних особливостей особистості на різних етапах формування, розвитку і зрілості, живить психологію управління конкретними спостереженнями, рекомендаціями, прогнозами щодо можливостей особистості у різні періоди свого віку, що є важливим при виборі форм і методів управлінської діяльності.

*Педагогічна психологія* як наука про психічні закономірності, принципи і внутрішню сутність навчання і виховання особистості є особливо цінною для психології управління у виробленні, використанні й коригуванні оптимальних управлінських методик, прогнозуванні їх наслідків.

З позицій *психології кар'єри*, для якої важливим є розроблення психологічних основ особистісної динаміки спеціаліста, психологія управління виявляє психологічні чинники безперервного розвитку керівників, що передбачає аналіз психологічних особливостей їх прогресу, професійної управлінської деформації, регресу; аналізує психологічні детермінанти і механізми розвитку особистості керівників; створює вікову та внутрішньопосадову періодизації управлінського розвитку та ін.

Використовуючи ці дані, психологія управління може детально вивчати зміни управлінської діяльності на різних часових зрізах, психологічні механізми просування керівника в ієрархічній системі управління, планувати систему формування управлінських кадрів.

Пізнавальні можливості *психології праці* як галузі, для якої важливі особливості трудової діяльності і підготовки людини до праці, значною мірою сприяють психології управління в оптимізації управлінських процесів і відносин в організації. Але, на відміну від психології праці, психологія управління переймається не проблемами відповідності спеціаліста його професії", професійного відбору, професійної орієнтації, а відповідності працівника і його поведінки психологічному клімату, що панує в організації.

Завдяки досягненням в *інженерній психології*, яка вивчає інформаційну взаємодію людини з технічними засобами, психологія управління виробляє конкретні методики виявлення стійких індивідуальних властивостей, інтенсифікації діяльності керівника у



процесі прийняття управлінських рішень, оптимізації функціонального змісту управлінської діяльності.

*Економічна психологія*, маючи предметом своїх досліджень психологічні установки, стереотипи економічного мислення людини, груп, верств населення, забезпечує психологію управління конкретними висновками як щодо їх ставлення до економічної дійсності загалом, так і стосовно конкретної економічної ситуації, що є важливим чинником у виборі управлінських засобів впливу на їх економічну поведінку. Тісно пов'язана з економічною психологією психологія бізнесу, підприємництва, що зосереджує увагу на закономірностях та особливостях функціонування особистості у підприємницькій сфері, яка передбачає ініціативність, самостійність, відповідальність, зокрема, майнову, здатність на ризик тощо.

Важливою є взаємодія психології управління з *етнопсихологією* (грец. — плем'я, народ) — наукою про психічні особливості, ментальність (особливість світосприйняття) народу, властивості національного характеру. Адже у представників різних етносів існують свої усталені норми відносин, ділової поведінки, обміну інформацією тощо. Тому управлінська діяльність передбачає наявність у спеціалістів ґрунтовних знань і навичок поведінки під час міжнародних ділових переговорів, неформального спілкування з представниками різних національностей. Не менш важливим є регулювання ділової взаємодії у межах однієї етнічної групи. Сукупно все це — важливий чинник, здатний забезпечити оптимальну адаптацію суб'єктів управління в іноетнічному середовищі, у взаємодії з іноетнічним партнером, ефективне розв'язання етнічних конфліктів в організації тощо.

Зв'язок психології управління з дисципліною *«Державна служба»* сприяє не лише психологічному осмисленню ситуацій, що виникають під час владно-службових відносин, але й виробленню навичок і набуттю досвіду державного службовця у поведінці з колегами, опонентами, конкурентами, громадянами.

Цим далеко не вичерпується багатогранна взаємодія психології управління з іншими галузями психологічного знання, у процесі якої вона розширює, урізноманітнює свої пізнавальні й прикладні можливості, відповідно збагачуючи суміжні науки.



**Галузі психології управління.** Знання з психології поділяються на *фундаментальні й прикладні*.

*Фундаментальні знання* ставлять за мету розвиток науки, удосконалення наукових уявлень про предмет психології управління, а *прикладні* забезпечують розв'язання конкретної управлінської проблеми.

Головне завдання психології управління полягає у висвітленні основних психологічних характеристик управління, поясненні їх причин, рушійних сил і механізмів, побудові прогнозів розвитку управління та обґрунтуванні сутності прийомів надання психологічної допомоги у розв'язанні управлінських проблем. Тому структуру психології управління становлять компоненти, пов'язані з методологічними аспектами управління, феноменологією управлінської діяльності, закономірностями та механізмами управління людськими ресурсами, теоретичним обґрунтуванням методик з погляду їх ефективності та практичного застосування.

Важливим при цьому є те, що психологія управління — результат взаємодії двох тісно пов'язаних між собою протилежних процесів: *диференціації* (поділ психології управління на складові) та *інтеграції* її з іншими (не лише психологічними) галузями знання.

Сучасна психологія управління диференціювалася на такі *галузі* (розділи):

- психологія особистості та і організації в управлінні;
- психологія управлінської діяльності;
- соціально-психологічні особливості управління;
- психологія управління людськими ресурсами;
- психологія управління рекламною діяльністю організації і її структурних підрозділів.

**4. Методологічні засади психології управління.** Отримання наукових знань про психологію та закономірності управління значною мірою залежить від підходу, яким послуговується дослідник, вивчаючи об'єкт пізнання. Такий підхід визначається системою методологічних засад або принципів.

Сучасне наукове знання терміном «методологія» позначає *три різних рівні наукового підходу*: 1) *загальна методологія* — загальний філософський підхід, спосіб пізнання, який приймає





дослідник. Загальна методологія формулює загальні принципи, які застосовують у дослідженнях; 2) *спеціальна методологія* — сукупність методологічних принципів, що використовують у певній галузі знання; 3) *методологія як сукупність конкретних методичних прийомів дослідження*.

**Принципи психології управління** охоплюють правила, основні положення і норми, якими керуються органи управління в процесі здійснення управлінської діяльності. Серед них виокремлюють *загальні та галузеві*.

**I. Загальні принципи психології управління.** Всебічне пізнання будь-якого об'єкта, процесу, явища передбачає дослідження їх у розвитку, різноманітних взаємозв'язках із зовнішнім середовищем та іншими системами. Все це вимагає дотримання таких принципів: історизму, об'єктивності, системності, комплексності.

**Принцип історизму.** Забезпечує вивчення явища з погляду його виникнення, етапів розвитку, сучасного і майбутнього стану. Діалектичний розвиток будь-якого об'єкта, процесу, явища характеризується спрямованістю, послідовністю, збереженням досягнутих результатів тощо. У психології управління принцип історизму передбачає вивчення особливостей виникнення, становлення та розвитку взаємодії людей в організованих спільнотах. Згідно з ним психологія управління застосовує набутий теоретичний і практичний досвід; обґрунтовує сучасні тенденції управлінського розвитку керівника та його управлінської діяльності, закономірності взаємодії людей в організованих групах; оцінює діяльність колективних суб'єктів управління; досліджує внутрішню динаміку управлінських процесів, пояснює їх психологічні особливості, визначає напрям розвитку.

**Принцип розвитку.** Цей принцип діалектично пов'язаний з принципом історизму, що в психології означає рух форм психічного відображення від біологічно зумовлених до соціально зумовлених форм, перетворення індивідуально-психологічних особливостей особистості на її властивості.

**Принцип об'єктивності.** Передбачає об'єктивність наукового дослідження, вивчення об'єктивних закономірностей розвитку явищ управління, вимагає, щоб методи дослідження і позиція дослідника не впливали на одержані результати. Це означає, що дослідник не має права нічого додавати від себе ні на етапі спостереження за



явищем, ні в процесі формулювання висновків. Умовами об'єктивності наукових висновків та інформації є точність, обґрунтованість, надійність, достовірність, наукова аргументованість. Точність залежить від чутливості використовуваних методик до вимірювання досліджуваного явища; обґрунтованість (валідність) визначається придатністю методу досліджувати саме ті якості об'єкта, які вивчаються. Доказом надійності (вірогідності) інформації є стабільність результатів під час повторних спостережень не лише цим дослідником, а й іншими при використанні різних методів.

Під час дослідження психічних особливостей учасників управління принцип об'єктивності передбачає вивчення людини в процесі діяльності. Достовірність і правильність вивчення психіки людини в системі управління підтверджується також практикою життя. Це ще раз підкреслює єдність теорії і практики в управлінні, що не заперечує ймовірності випередження теорією практики і навпаки. Теорія збагачує форми і методи ефективної управлінської діяльності, є усвідомленим результатом її. Згідно з принципом об'єктивності суб'єкти управління повинні використовувати знання об'єктивних законів з метою досягнення практичних результатів. Принцип об'єктивності в психології управління спрямований проти суб'єктивізму, авторитаризму, лібералізму, необдуманих дій, поспішних рішень і передбачає наявність у керівника або колективних суб'єктів управління знань про загальні закономірності соціального розвитку, результати теоретико-прикладних досліджень, закономірності та психологічні особливості управлінської діяльності.

*Принцип системності.* Сучасне наукове знання є складним, багаторівневим, багатовимірним, глибоким. Цим ознакам відповідають основні напрями системного підходу, завдяки якому психологія управління розвивається і розв'язує свої завдання. «Система» — основне поняття цього підходу, в якому певний матеріальний або ідеальний об'єкт розглядають як складне цілісне утворення. Системний підхід передбачає виокремлення певної системоутворюючої властивості, яка об'єднує елементи системи в єдине ціле, в систему зв'язків, у структуру. При цьому враховують зв'язки і відносини із середовищем. Суттєвою особливістю системного підходу є те, що кожен систему розглядають як



підсистему іншої. Застосування принципу системності в психології управління передбачає розгляд психічних виявів особистості та організованої групи як окремих елементів предмета пізнання, як взаємодіючих, взаємозумовлених, взаємопов'язаних елементів єдиного цілого. Системний підхід дає змогу розглядати психологію управління як елемент інших систем (психології, системи управління), пов'язувати нові знання з набутими раніше, що забезпечує безперервність її розвитку.

Психологія управління зосереджена на проблемах співвідношення, співіснування, узгодження людини й управління як елементів єдиної системи. Лише завдяки системному підходу можна глибоко проаналізувати взаємодію цих елементів і структур, виявити їх основні психологічні особливості й закономірності. Тільки цілісне уявлення про систему, якою цього разу є психологія управління, дає змогу осмислити призначення та функції окремих її частин.

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

*II. Галузеві принципи психології управління.* До цієї групи належать принципи, обов'язкові власне для психології управління як науки. Найактуальнішими серед них є принцип розвитку, принцип єдності свідомості й діяльності, принцип гуманізму, принцип активності.

*Принцип розвитку (діалектики).* У багатьох працях з теорії та методології психології його трактують як психологічний. У психології управління його застосування має особливе значення при прогнозуванні та моделюванні етапів становлення і розвитку особистості керівника, кадрів управління, шляхів оптимізації управлінської кар'єри, при вивченні стартових умов розвитку керівника та організації.

*Принцип єдності свідомості й діяльності.* Він ґрунтується на тому, що свідомість і діяльність перебувають у тісному зв'язку, зумовлюють одна одну: діяльність впливає на формування свідомості, психічних зв'язків, процесів, властивостей, а вони регулюють людську діяльність, є умовою її адекватності. У



психології управління, використовуючи принцип єдності свідомості й діяльності, професійну управлінську діяльність можна трактувати як результат вияву свідомості людини, як процес досягнення індивідом поставлених цілей, пошуку способів здійснення планів.

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

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

Активність – типовий для особистості узагальнений ціннісний спосіб відображення, вияву і реалізації її життєвих потреб; властивість особистості, що інтегрує і регулює в динаміці всю її особистісну структуру (потреби, здібності, волю, свідомість).

Ця категорія розкриває саме індивідуально-особистісний рівень і спосіб здійснення діяльності та спілкування. Важливим елементом структури цього феномену є задоволеність, врахування якої відкриває широкі можливості у вивченні причин та особливостей підвищення або зниження активності у людини. Активність учасників управлінського процесу — складний феномен, який утворюють цільові установки, ціннісні відносини, ціннісні орієнтації, що визначають мотиваційну сферу особистості, спрямованість її інтересів, можливостей, здібностей, вибір способів діяльності та спілкування в системі управлінських відносин. Роль людини в управлінні, згідно з принципом активності, полягає в тому, щоб здійснювати активні функції, а не бути додатком системи управління.

Серед інших галузевих принципів психології управління виокремлюють принцип соціальної спрямованості, принцип законності, принцип гласності, принцип співвідношення єдиноначальності та колегіальності, принцип співвідношення повноважень та відповідальності, принцип зворотного зв'язку, принцип ієрархії.

*Принцип соціальної спрямованості.* Передбачає врахування в процесі управлінської діяльності інтересів суспільства, конкретної галузі, конкретної організації.

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



*Принцип гласності.* Передбачає забезпечення в системі управління участі всіх представників управлінських відносин у компетентному обговоренні проблеми, в прийнятті управлінських рішень на основі широкої поінформованості.

*Принцип співвідношення єдиноначальності та колегіальності.* Відтворює взаємодію двох форм вияву повноважень: а) єдиноначальність, яка полягає у персональній відповідальності керівника за прийняті управлінські рішення; б) колегіальність, що є формою колективної підготовки проектів рішень. Ефективним чинником, що сприяє і колегіальній, і єдиноначальній управлінській діяльності, є контроль за обговоренням, прийняттям і реалізацією рішень, прийнятих як колегіально, так і одноосібно. Колегіальність та єдиноначальність в організації управлінської діяльності не виключають прямого підпорядкування, згідно з яким у структурі управління кожний виконавець повинен мати тільки одного безпосереднього керівника. Подвійне підпорядкування (коли вищий за рангом керівник передає свої рішення працівникам, оминаючи їх безпосереднього керівника) «розхитує» авторитет останнього, спричинює необов'язковість, поширює намагання уникнути відповідальності, знижує рівень активності, ініціативності і самостійності.

*Принцип співвідношення повноважень та відповідальності.* Передбачає такий розподіл повноважень і відповідальності, який забезпечив би найефективнішу дію системи, коли рішення приймають один раз, а не переадресовують від однієї інстанції до іншої. Згідно з ним кожна підсистема і кожний працівник керованої системи повинні вирішувати тільки ті питання, які належать до їх компетенції, що дає змогу вищим інстанціям вивільнитися від поточних справ, зосереджуючись на складних проблемах. Це сприяє збереженню психологічного потенціалу людей на всіх рівнях керівництва.

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

*Принцип ієрархії.* Головною вимогою його є розгляд будь-якої системи як частини більшої системи. У психології, зокрема, психології управління, всі психічні феномени слід розглядати як



шаблі ієрархії, де нижчі структури підпорядковані вищим, а вищі, включаючи в себе нижчі й спираючись на них, не зводяться до їх суми. Принцип ієрархії сприяє з'ясуванню якісної своєрідності конкретного явища в системі управління, акцентує на його багаторівневій структурі.

Зокрема, в дисципліні «Державна служба в Україні» такі принципи, як дотримання прав і законних інтересів (законності); професіоналізму, чесності і компетентності; персональної відповідальності державних службовців за рішення, які вони готують і приймають (співвідношення повноважень та відповідальності) відносяться до *організаційно-функціональних*.

Отже, методологічні засади психології управління базуються на філософському підході до аналізу явищ дійсності. Цей підхід постає як загальна методологія, загальний принцип пізнання, філософсько-методологічний рівень дослідження, який забезпечує світоглядне узагальнення одержаних результатів. Спеціальну методологію психології управління представляє сукупність застосовуваних у ній методологічних принципів. Вона відкриває можливості конкретного використання загальнофілософських принципів щодо об'єктів психології управління, яка, будучи міждисциплінарною наукою, базується на методологічних принципах загальної, соціальної, інженерної психології, психології праці, економіки, кібернетики, історії.

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

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

Сукупність наукових методів збирання, оброблення й аналізу фактів у сфері управління забезпечує реалізацію цілей та завдань психологічного дослідження.

*До психологічних методів психології управління належать:*

- психологічні методи вивчення особистості в системі управління;
- соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління;



— методи, спрямовані на розв'язання управлінських завдань та прийняття управлінських рішень.

Існують різні класифікації методів психології управління.

Розрізняють, наприклад, методи емпіричного дослідження, методи моделювання. За іншою класифікацією — методи збору інформації та методи її оброблення. Такий поділ, як правило, умовний, оскільки будь-який дослідницький метод збору даних передбачає і певну програму їх оброблення.

**I. Психологічні методи вивчення особистості в системі управління.** Ця група методів спрямована передусім на збір інформації щодо підбору і розподілу персоналу в організації, вивчення психологічних особливостей взаємин між людьми.

**Метод самоспостереження.** У психології тривалий час вважали єдиним методом пізнання психічних явищ *суб'єктивний метод (інтроспекція, лат. — заглядаю всередину)*, який виявляється у самоспостереженні.

*Самоспостереження* — безпосереднє спостереження людиною за власними психічними процесами.

Самоспостереження, самоаналіз передбачають вияв здатності особистості усвідомлювати себе, свої якості, дії, вчинки, ставлення до суспільства, до інших людей, до себе. Однак сучасний розвиток психологічної науки показав неспроможність цього методу дослідження психіки, неможливість за його допомогою відкрити закономірності психічних явищ. Тому самоспостереження не може бути основним методом вивчення психіки. Але це не означає, що при вивченні психічних процесів зовсім не потрібно брати до уваги висловлювання людини про те, що і як вона переживає. На цій підставі метод самоспостереження при вивченні особистості керівника в управлінському процесі розглядають як допоміжний. Його результати у комплексі з іншими методами дають цінний матеріал про досліджуваний об'єкт. На основі самоспостережень формується самооцінка керівника, яка може бути завищеною, заниженою або адекватною.

**Метод спостереження.** Це найпоширеніший із системи об'єктивних методик метод вивчення феноменів управлінської діяльності, особистості керівника.

*Метод спостереження* — навмисне, систематичне й цілеспрямоване сприймання і фіксація психічних явищ з метою



вивчення їх специфічних змін за певних умов, їх аналізу і використання у практичній діяльності.

Спостереження дає змогу одержати цікаві відомості про людину, манеру її поведінки, характер взаємин з іншими людьми, особливості її спілкування, впливу на інших тощо.

Значення й цінність цього методу полягають у безпосередньому спостереженні за психічною діяльністю людей (у їхніх рухах, діях, вчинках, висловлюваннях). Цей метод характеризують як один з емпіричних методів психологічного дослідження, що виявляється в чуттєвому пізнанні досліджуваного явища, предмета. Крім *спостереження як наукового методу* (воно завжди цілеспрямоване, сплановане та систематизоване і є методом психологічного вивчення людей тоді, коли від опису переходить до пояснення психологічної природи явищ), існує і *життєве спостереження*.

В управлінні за допомогою методу спостереження з'ясовують професійно значущі особливості різних психічних процесів шляхом вивчення і порівняння зовнішніх виявів діяльності людини, її міміки, жестів, комунікативних властивостей, результатів праці. Наукове спостереження підпорядковане таким правилам і вимогам:

- визначення досліджуваних фактів і їх спостереження;
- вибір способу спостереження;
- складання плану і програми дослідження;
- спрямованість спостереження на істотні явища, відокремлення істотного від неістотного, головного від другорядного;
- об'єктивна і точна реєстрація фактів, формулювання з них певних висновків;
- ведення журналу спостережень і реєстрації подій, стенографічних записів, протоколів тощо, в яких фіксують не тільки факти, що характеризують дії, вчинки, поведінку, а й умови, в яких вони відбуваються;
- проведення спостережень у природних умовах без втручання у хід подій;
- виконання повторних аналогічних спостережень (на тому самому об'єкті і в тих самих умовах) для перевірки обґрунтованості й надійності одержаних результатів;
- повторення спостережень у різний час, у різних умовах і ситуаціях.





Під час використання методу спостереження можуть виникати такі *труднощі*:

- ризик одержання необ'єктивної, викривленої інформації про досліджуваний об'єкт;
- неможливість відокремлення випадкових фактів від закономірних;
- суб'єктивність одержаних даних (на результати спостереження впливають особисті якості дослідника, його життєвий досвід, установки, емоційні стани тощо);
- відсутність можливостей для дослідника змінити хід, ініціювати повторення психічного явища, змушеність чекати певних процесів;
- необхідність значних витрат часу;
- неможливість аналізу зібраного матеріалу кількісно.

Перевага цього методу полягає в тому, що психіка виявляється в природних умовах, тобто спостереження дає інформацію про дії індивідів незалежно від їх установок на бажану, схвалювану поведінку. Найпоширенішими його феноменами є *включене спостереження* (передбачає, що дослідник сам на певний час належить до групи — об'єкта дослідження) та *невключене спостереження* (спостереження «збоку», тобто дослідник не є учасником групи — об'єкта спостереження).

Залежно від позицій спостерігача щодо об'єктів дослідження виокремлюють *відкрите* (досліджувані особи, групи знають, що вони є об'єктом спостереження) і *приховане спостереження* (досліджувані особи, групи не поінформовані й не здогадуються про спостереження за їх поведінкою і діяльністю).

За регулярністю спостереження поділяють на *систематичне* (дослідник постійно відвідує досліджуваний об'єкт протягом певного часу) та *епізодичне* (дослідник відвідує певний об'єкт не систематично, а час від часу). Спостереження може також бути *суцільним*, коли фіксуються всі вияви психологічної діяльності протягом певного часу, і *вибірковим*, коли реєструються тільки ті явища, які безпосередньо стосуються питання, що вивчається (наприклад, стиль відносин працівників і керівника; індивідуальний підхід керівника до підлеглих тощо).



**Метод спостереження має такі різновиди:**

- *метод узагальнення незалежних характеристик.* Необхідний при узагальненні даних спостережень управлінського складу (вищої й середньої ланок, колег, підлеглих), проведених незалежно один від одного в різний час, у різних умовах і видах діяльності;
- *психологічний аналіз продуктів діяльності.* Допомагає вивчати не саму діяльність, а її продукт;
- *метод опису значущих ситуацій.* Передбачає спостереження за найважливішими для організації подіями.

У керівника, який постійно вдається до методу наукового спостереження, поступово формується психологічна спостережливість, а вміння спостерігати за людьми і використовувати дані цих спостережень в управлінській роботі є складовою професійної майстерності керівника.

**Методи опитування.** Їх застосовують, щоб з'ясувати чи розуміють досліджувані певні завдання, життєві ситуації, а також з метою одержати інформацію про інтереси, погляди, почуття, мотиви діяльності та поведінку особистості.

*Метод опитування — отримання інформації про об'єктивні чи суб'єктивні факти із слів респондентів (опитуваних).*

Ці методи передбачають збирання інформації, джерелом якої є словесне повідомлення, судження опитуваного, і ґрунтуються на безпосередній (бесіда, інтерв'ю) чи опосередкованій (анкетування) соціально-психологічній взаємодії дослідника і опитуваного (респондента).

Сукупність цих методів становлять:

- *соціологічне опитування.* Спрямоване на одержання інформації про зовнішній аспект діяльності респондентів, а його результати переносяться на функціонування суспільних груп і суспільства загалом;
- *соціально-психологічне опитування.* Передбачає виявлення глибинних характеристик, внутрішніх механізмів формування вчинків;
- *бесіда.* Є способом одержання інформації на основі вербальної (словесної) комунікації. Керівник, використовуючи цей метод, ставить собі за мету з'ясувати певні уявлення працівника, його думки, поняття, цілі професійної діяльності, трудові інтереси, труднощі, зміст переживань, ставлення до праці тощо. Одержана



інформація дає змогу точно прогнозувати поведінку особистості в певних ситуаціях, узагальнити практичний досвід і виявити питання, які необхідно піддати спеціальній експериментальній перевірці;

— *анкетний метод*. На відміну від бесіди не передбачає особистого контакту. Анкета (опитувальний лист) містить сукупність упорядкованих за змістом і формою запитань. Під час анкетування слід дотримуватися таких вимог: 1) незмінність запитань; 2) інструктаж про порядок заповнення анкети; 3) анонімність; 4) чіткість, лаконічність, поступова ускладненість запитань з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей респондента (рівня освіти, віку, статі, нахилів і переваг тощо).

Кожна анкета переважно містить комунікативні компоненти: епіграф, звернення до респондента (це роблять з метою створення позитивного емоційного настрою опитуваного, сприяння активізації його розумової діяльності в потрібному напрямі тощо); повідомлення про мету дослідження, умови анонімності опитування, напрям використання одержаних результатів та їх значення, правила заповнення анкети; основна частина анкети, яка містить питання про факти, поведінку, продукт діяльності, мотиви, оцінки і думки респондентів; запитання про соціально-демографічні характеристики респондентів (своєрідна візитна картка респондента, його схематичний автопортрет, який можна розмістити як на початку, так і наприкінці анкети).

Перевагою методу анкетування є можливість зібрати великий обсяг матеріалу, вивчити значну кількість управлінців, представників різних категорій управлінського складу. Недоліком його є те, що на об'єктивність одержаної інформації істотно впливає наявність чи відсутність в опитуваного установки на щирість у відповідях і його здатність об'єктивно оцінювати вчинки людей, ситуації, свої якості та якості інших людей;

— *метод тестування* (англ. — екзамен, випробування). За його допомогою визначають певні психологічні якості людини, наявність чи відсутність певних здібностей (дидактичних, комунікативних, організаційних), навичок, умінь. Як різновид екзаменаційного, вимірального експерименту, його застосовують з метою діагностики. Тест містить спеціально розроблені завдання і



проблемні ситуації, використання яких у результаті кількісної та якісної оцінки може стати показником розвитку певних психологічних якостей і властивостей особистості.

Сучасна психодіагностика розрізняє і використовує такі основні види тестів: *тести інтелекту* (задачі на логічні відношення, узагальнення, кмітливість); *тести досягнень* (для виявлення ступеня конкретних знань); *особистісні тести* (з метою вивчення характеристик особистості, її психологічних якостей); *проективні тести* (до них вдаються під час дослідження властивостей і характеристик, в існуванні яких людина не впевнена, не усвідомлює або не хоче визнавати їх у себе, наприклад, негативні риси, мотиви); *тести креативності* (за їх допомогою досліджують розвиток творчих здібностей).

За формою тестові методи поділяють на *вербальні (словесні)*, *невербальні* та *змішані*.

Цінність тесту значною мірою залежить від правильності його використання та дотримання умов психологічного тестування. Правильно застосований тест дає змогу зібрати за короткий час багато інформації, цінний матеріал для якісного психологічного аналізу, що підвищує продуктивність дослідницької роботи.

**Метод експерименту.** Він є основним методом досліджень у психології, найнадійнішим засобом одержання вірогідної інформації. Перевага його полягає в тому, що дослідник не чекає на явища, які його цікавлять, а викликає їх, організовуючи взаємодію між досліджуваними та експериментальною ситуацією з метою встановлення закономірностей цієї взаємодії та змінних, від яких вона залежить. Метод експерименту більше, ніж інші методи, пов'язаний із теорією і неможливий без знань дослідника про природу досліджуваного процесу, про чинники, що детермінують експеримент.

Психологічний експеримент має такі різновиди:

- *природний*, який базується на управлінні поведінкою досліджуваних у природних умовах (створюються спеціальні експериментальні умови, що не порушують звичайного перебігу подій);
- *лабораторний*, котрий передбачає проведення дослідження у штучних умовах, з використанням вимірювальної апаратури, приладів та іншого експериментального матеріалу. Завдяки



використанню спеціальних приміщень, вимірювальної апаратури, тренажерів, можливості змоделювати умови, які рідко трапляються у повсякденному житті, високій точності реєстрації дій досліджуваних порівняно із спостереженням тощо, лабораторний експеримент забезпечує достовірні результати. Недоліками його є те, що штучні умови, в яких опиняються досліджувані, істотно впливають на вияв їх психіки і що не всі психічні явища можна вивчити.

Експеримент вимагає дотримання поставленої мети, планування, висунення гіпотези, вибору досліджуваних.

**Метод вивчення документів.** У психології управління документами вважають спеціально створені предмети, призначені для передавання та збереження інформації, а також будь-яку інформацію, що містить дані про зміни у змісті праці особистості, обсяг виконаних нею робіт, відносини в організації тощо. Джерелом інформації є протоколи зборів, плани роботи, кадрова документація та ін.

Документи умовно поділяють:

- за статусом: *офіційні* (урядові матеріали, постанови, статистичні звітні архіви, накази); *неофіційні* (анкети, скарги, мемуари, листи, фотографії);
- за формою: *письмові тексти* (друковані, машинописні, рукописні); *фонетичні* (магнітні записи, платівки, лазерні диски); *іконографічні* (кіно-, відео-, фотодокументи, твори живопису);
- за джерелом інформації: *первинні* (створені на основі прямого спостереження чи безпосереднього опитування); *вторинні* (оброблена й узагальнена первинна інформація);
- за ступенем персоніфікації: *особові* (автобіографія, особові картки, характеристики, заяви, анкети, скарги); *безособові* (звіти, протоколи, архівні документи).

Робота з документами потребує від дослідника спеціальної підготовки: вміння визначати достовірність поданої в документах інформації (з'ясувати мету, з якою складено документ, його автора та ініціатора; аналізувати наміри осіб, що склали документ; виокремити опис подій та їх оцінку; з'ясувати, чи був автор документа свідком зафіксованої події, переказав її зі слів інших чи склав документ на підставі даних, одержаних від інших, та ін.). Наприклад, анкетні дані особи, яку приймають на роботу, містять



цінну інформацію про її характер, біографію тощо. У подібних ситуаціях передусім звертають увагу на такі параметри:

- зовнішній вигляд заповнення документа (особистого листка з обліку кадрів чи автобіографії);
- розбірливість почерку та чіткість викладу матеріалу;
- пропущені або залишені без відповіді питання;
- перерви в роботі;
- суперечності вказаних у документі даних;
- періодичність зміни роботи (як часто претендент міняв місце роботи);
- причини зміни роботи.

Правильне вивчення анкетних даних дає змогу не тільки отримати загальне враження про працівника, а й підготуватись для бесіди з ним.

Методи вивчення документів поділяють на *якісні* (неформалізовані) і *кількісні* (формалізовані). В основі будь-якого з них лежать процеси розуміння тексту та інтерпретації дослідником інформації, яка в ньому міститься. На практиці використовують різні методи вивчення документів або їх сукупність. Найпоширенішими є контент-аналіз і біографічний метод.

*Контент-аналіз* (англ. — зміст). Сутність його полягає у виокремленні в тексті документа певних одиниць змісту для їх статистичного оброблення (розрахунок частоти вживання цих одиниць: термінів, оцінок тощо). Контент-аналіз — спосіб переведення інтерпретованої текстової інформації у кількісні показники з математико-статистичним обробленням.

*Біографічний метод*. Він є ефективним під час вивчення особистих документів (листів, щоденників, автобіографій тощо). Аналізуючи, наприклад, анкетні дані претендента на керівну посаду, враховують певну залежність між стилем керівництва і стажем роботи керівника. Маючи стаж роботи до трьох років, керівник намагається встановити повне взаєморозуміння з колективом; від 3 до 7 років — схильний до експерименту, намагається знайти нові методи керівництва; більше 7 років — вільно володіє всім арсеналом методів управління. Однак керівники із стажем керівної роботи більше 20 років у зв'язку з віковими



особливостями приймають рішення обережно, їм властивий консерватизм.

Професійний досвід може бути широким (у керівників, які послідовно працюють на різних посадах) і таким, що повторюється (його мають керівники, які тривалий час займають одну керівну посаду). Досвід, що повторюється, може негативно позначитися на роботі керівника, адже з часом втрачається інтерес до роботи на одному місці, особливо якщо немає матеріальних і моральних стимулів.

Критичними періодами адаптації на керівних посадах є: «входження в посаду» — перший рік роботи; перехід до стадії оптимальної продуктивності — 2,5-3 роки; поява деяких ознак зниження ефективності діяльності після 6-7 років роботи. Отже, бажано, щоб терміни роботи на одній керівній посаді не перевищували 7 років. При цьому суттєвим є і рівень управління (наприклад, майстри виробничих дільниць найбільшої ефективності роботи досягають у період від 1,5 до 4 років стажу, а начальники цехів і відділів — від 2 до 5 років). У керівників рангу директорів підприємства і вище період найефективнішої діяльності може дещо перевищувати вказані орієнтири. Найбільшого успіху досягають ті керівники, які попередні посадові ступені пройшли за коротший час. Наприклад, для директорів заводів кількість попередніх управлінських рівнів дорівнює в середньому 8-10, а час досягнення посади директора — 18-22 роки. Підраховано, що середній час перебування на попередніх посадах становить приблизно 2,2 року, тобто керівники на попередніх посадах не виходили за період максимальної ефективності й досягали вищого рівня управління у розквіті фізичних сил і творчих здібностей (Ф. Удалов, Г. Щокін).

Певна залежність існує також і між плануванням професійної кар'єри та періодами розвитку особистості. Психологи стверджують, що періоди творчого піднесення, активної реалізації потенційних можливостей особистості припадають на 23-28, 33-39, 43-50 років. Саме в цей час доцільно планувати найвідповідальніші кадрові переміщення. Різке переоцінювання цінностей, коли досягнуті результати здаються недостатніми і виникає відчуття, що життя минає даремно, характерне для періоду 29 -32, 40-42 роки.



За допомогою біографічного методу відбувається синтетичний опис людини як особистості й суб'єкта діяльності. Він є одночасно історичним і генетичним, адже дає змогу простежити динаміку життєвого шляху людини, враховуючи економічні, соціальні, моральні, етнопсихологічні і психофізіологічні аспекти. Його предметом є життєвий шлях людини, а джерелами біографічної інформації — сама людина і події середовища, яке її оточує. Аналіз характерологічних особливостей людини на основі біографічного методу здебільшого здійснюють за такими показниками:

- дані життєвого шляху;
- стадії соціалізації (сім'я, школа, ВНЗ тощо);
- середовище розвитку (місце проживання, навчальні заклади, гуртки за інтересами тощо);
- інтереси та улюблені заняття в різні періоди життя;
- стан здоров'я (зокрема, захворювання, перенесені людиною).

Як правило, біографічний метод передбачає відповіді на такі запитання анкети: В якій сім'ї Ви народилися? Як пройшло Ваше дитинство? Як жила Ваша сім'я? Як у сім'ї ставилися один до одного? Які Ваші найперші спогади? Що Вам подобалось у школі і що не подобалось? Як у цей час склалися Ваші стосунки з батьками? Хто були Ваші друзі? Чим Ви цікавилися і що думали про майбутнє життя? Як Ви жили, коли стали дорослою людиною? Як обирали професію? Як проводили дозвілля? Що для Вас є найцікавішим і найважливішим? Які Ваші життєві плани?

На підставі отриманих результатів складають спеціальну таблицю особистісного розвитку, до якої в хронологічному порядку записують дати, пов'язані з ними події, переживання з їх приводу. Далі відповіді обробляють методом контент-аналізу. Інтерпретація результатів передбачає аналіз:

- соціальної ситуації розвитку особистості;
- основного фону емоційних переживань у різні періоди розвитку;
- ціннісних орієнтацій, спрямованості, інтересів, тенденцій, середовища спілкування, соціальної активності особистості;
- основних конфліктів і рушійних сил розвитку особистості.

Отже, володіння методами вивчення психологічних особливостей людини та вміння використовувати їх на практиці є найважливішими умовами творчої роботи керівника й персоналу.





## **II. Соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління.**

Соціально-психологічні методи базуються на використанні соціально-психологічних механізмів, які діють в організації (йдеться про організацію як групу людей, колектив): взаємин у формальних і неформальних групах, статусно-рольової реалізації особистості, соціальних потреб тощо. Ця група методів, до якої належать методи впливу, метод соціометрії, метод групового оцінювання особистості, вирізняється своєю мотиваційною характеристикою, яка визначає особливості впливу.

*Методи впливу.* Оскільки управлінська діяльність не існує поза спілкуванням і взаємодією, то головною детермінантою взаємовпливу людей є її змістова характеристика. Методи впливу спрямовані саме на те, щоб виявити зміну поведінки і діяльності партнера по спілкуванню. З іншого боку, навіювання, наслідування, переконання тощо — специфічні механізми впливу, за допомогою яких здійснюється регуляція поведінки індивідів. Серед методів впливу вирізняють:

— *переконання* (вплив на свідомість особистості через звернення до її критичного судження);

— *навіювання* (процес впливу на психічну сферу людини, пов'язаний із зниженням свідомості та критичності сприймання інформації);

— *наслідування* (вплив на психічну сферу людини з метою свідомого чи неусвідомленого повторення нею чийось вчинків, жестів, манер, стилю життя тощо);

— *зараження* (вплив на емоційну сферу людини; процес передавання емоційного стану від одного індивіда до іншого на психофізіологічному рівні контакту, крім власне смислового впливу).

Основними джерелами інформації про соціально-психологічні явища в організації є: характеристики реальної поведінки, діяльності особистості й групи (вербальна і невербальна поведінка, вчинки і дії та ін.); особливості індивідуальної та групової свідомості (соціальні установки, ціннісні орієнтації, соціальні уявлення, очікування, переконання тощо); ситуації соціальної взаємодії; характеристики продуктів матеріальної і духовної діяльності особистості, групи та ін.



**Метод соціометрії.** Метод розроблений Дж. Морено. Його застосовують під час дослідження емоційно-психологічних взаємин у групі (організації). Соціометрична методика має на меті вивчення групової диференціації. Кожному пропонують дати відповіді, наприклад, на такі запитання: Кого б Ви хотіли обрати керівником? З ким би Ви хотіли розв'язувати групове завдання? тощо. Підставою для оцінювання та вибору є почуття симпатії або антипатії до інших. Як правило, називають три кандидатури. При цьому зазначають, кого б обрали першим, другим, третім. «Вибори» можуть бути взаємопозитивними, взаємонегативними або позитивними чи негативними для того, хто вибирає, негативними чи позитивними для того, кого обирають. Кількість позитивних і негативних «виборів» фіксують на матриці, після чого підраховують відсотки в кожному з них. Метод дає змогу виявити реальне місце особистості у групі за її діловими якостями, популярністю, міжособистісними стосунками.

**Метод групового оцінювання особистості.** Цей метод базується на феномені групових уявлень про кожного як результат взаємопізнання в процесі спільної діяльності, спілкування і дає змогу отримати характеристики особистості через взаємооцінювання. За його допомогою оцінюють якості людини (за поданим переліком) з використанням прийомів: прямого оцінювання; ранжирування якостей; попарного порівняння та ін. Зміст якостей, що оцінюються, визначається цілями дослідження, а їхня кількість є різною — від 20 до 150.

Застосування соціально-психологічних методів у психології управління переслідує мету забезпечення зростаючих соціальних потреб учасників управлінського процесу, їх розвитку, підвищення управлінської активності особистості та ефективної діяльності організації.

**III. Методи, спрямовані на розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень.** Розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень — це завжди вибір альтернативи, що вимагає від учасників управлінського процесу компетентності, творчості, активності, рішучості і передбачає застосування відповідних методів.

**Метод «гарної ідеї».** Це найдавніший метод розв'язання завдань у психології управління, який передбачає вияв інтуїції. Оскільки



проблема формулюється не завжди чітко, на основі інтуїції часто приходиться блискавичне її формулювання та розв'язання.

*Метод «мозкового штурму».* Сутність його полягає в генерації ідей учасниками творчої групи, очолюваної фахівцем. Рішення приймають інші фахівці (5-6 осіб). Вони знайомляться з висунутими під час «мозкового штурму» ідеями і вибирають ті, які варто реалізувати (як правило, приблизно 10% висунутих ідей). Вибір ідеї пов'язаний з обговоренням її авторитетними спеціалістами.

*Метод синектики.* Метод, розроблений У. Гордоном, буквально означає «метод з'єднання різноманітного». Він має багато спільного з методом «мозкового штурму», але відрізняється від нього організацією роботи творчої групи, підбраною для розв'язання конкретної проблеми. Процедура його застосування охоплює чотири фази: 1) обмірковування всіма учасниками творчої групи проблеми і намагання знайти шляхи її розв'язання з фіксацією міркувань на бланках (у робочих зошитах); 2) спільне обрання лідера групи, який детально викладає свою думку щодо вирішення завдання; 3) висловлення учасниками свого розуміння з приводу можливого способу розв'язання проблеми; дискусії, узгодження різних поглядів і розроблення моделі розв'язання завдання (якщо дискусія не приводить до оформлення загального підходу у розв'язанні управлінського завдання, використовують різноманітні методи узгодження); 4) аналіз запрошеними спеціалістами-експертами висунутих творчою групою оцінок проблеми і запропонованої нею моделі її вирішення.

*Метод щоденників.* Якщо управлінське завдання є дуже складним і для свого розв'язання вимагає значної напруги творчих зусиль впродовж тривалого часу, створюють спеціальну групу експертів, учасникам якої дозволяють працювати колективно, а також нарізно. Кожен із них щоденно впродовж одного-двох тижнів записує у блокнот спостереження і формулює висновки з приводу можливого розв'язання завдання.

Результати роботи обговорюють на спільній дискусії. Для узагальнення спостережень, міркувань, пропозицій формулювання тематики дискусії керівник може особисто ознайомитися із нотатками у кожному щоденнику.



**Метод Дельфи.** Застосовують його, коли вирішення завдання передбачає висунення та обґрунтування альтернатив. Він має кілька основних етапів:

— оцінювання кожним учасником висунутої альтернативи за ступенем суб'єктивної переваги за 10-бальною системою (вищим балом вважають одиницю, а не десять). З цією метою альтернативам приписують бали в ієрархічній послідовності; аналізують бали всіх осіб групи за всіма альтернативами і для кожної підраховують середню величину;

— порівняння учасниками своїх оцінок із середніми величинами (за 10-бальною системою вказують, якою мірою оцінки збігаються), підрахунок другої середньої величини;

— перемноження двох середніх величин з кожної альтернативи і визначення найкращої (альтернативи з найменшою величиною). Для підрахунків використовують матрицю значень.

**Метод «635»** (6 осіб x 3 ідеї за 5 хвилин). Це один із варіантів методу «мозкового штурму», який передбачає поступове вироблення нових рішень і зосередження тільки на основних ідеях. Метод «635» реалізується в такий спосіб: основні ідеї надходять по черзі до осіб групи; вони додають свої думки з приводу можливого розв'язання проблеми. Кожному з шести учасників творчої групи пропонують спеціальні бланки, в яких відображено 18 ідей (6 осіб x 3 ідеї за 5 хвилин). Після заповнення (це займає приблизно півгодини) бланки містять уже 108 ідей.

Метод «635» вимагає дотримання таких умов: забезпечення неоднорідності складу групи; формулювання проблем до початку роботи групи; повідомлення проблем за 2-3 дні до початку роботи; заборона усного обміну інформацією між учасниками групи.

**Метод голосування «за — проти».** Сутність його полягає в тому, що з кількох варіантів вибирають декілька з оцінками в балах, виставлених експертною групою (журі).

Голосування відбувається поетапно:

— щодо кожного обговорюваного варіанта визначають по два представники концепції «за» (захисників варіанта рішення) і «проти» (що відкидають цей варіант); усі висувують свої аргументи, котрі експерти фіксують на спеціальному табло (цей етап триває 10-15 хв.);



— представники концепції «за» і «проти» міняються місцями і наводять додаткові докази «за» і «проти» стосовно розглянутих варіантів, що також фіксують на табло;

— експерти обговорюють усі докази і, якщо необхідно, доповнюють їх; розподіляються по 4-6 осіб для вдосконалювання запропонованих варіантів.

Голосування використовують для обговорення за участю експертів концепцій чи елементів розв'язання управлінського завдання, отриманих за допомогою методу щоденників чи методу «635».

*Метод утопічних ігор.* Цей метод передбачає активну участь творчої групи в розв'язанні сформульованої проблеми. Кожен учасник висловлює нереалістичні (утопічні) твердження у вигляді ідей. При застосуванні цього методу доцільно дотримуватися таких умов:

- не орієнтуватися на дію конкретної організації, особливості її функціонування тощо;
- не брати до уваги порядку планування в організації;
- прийняті раніше рішення (цільові настанови, директиви тощо) не повинні впливати на роботу творчої групи;
- орієнтуватися на перспективу.

Подані ідеї поділяють за допомогою балів на дві великі категорії: на модель «утопій» і модель «неутопій». У першу модель потрапляють прогнози бажаного майбутнього, у другу — прогнози небажаного майбутнього.

Модель «утопій» доповнюють чинниками, що перешкоджають реалізації утопічних ідей, а до моделі «неутопій» пропонують чинники, що викликають небажані тенденції. Висловлені ідеї оцінюють за допомогою матриці переваг. Цей спосіб оцінювання полягає в підсумовуванні індивідуальних оцінок.

*Метод Дельбека.* Він застосовується для вирішення завдань, що вимагають знань у різних галузях, і передбачає активний творчий підхід до розв'язання проблем групи кожною особою.

Метод охоплює кілька етапів:

- визначення проблеми;
- виявлення чинників, що сприяють і перешкоджають виконанню мети, і встановлення зв'язку між ними;



— пошук варіантів розв'язання проблеми і вибір найоптимальнішого варіанта.

Метод Дельбека передбачає такий порядок роботи:

1. Короткий опис (впродовж 15 хв.) кожним членом групи незалежно один від одного конкретної управлінської ситуації.
2. Зачитування і фіксування найхарактерніших пропозицій.
3. Виправлення помилок і неточностей у формулюваннях осіб групи за допомогою питань і відповідей.
4. Фіксування кількості однакових пропозицій.
5. Зведення кількості пропозицій, що відрізняються, до мінімуму чи до нуля.
6. Синтез пропозицій, що виражають думку групи і виокремлення фактичної ситуації, що склалася.
7. Стислий опис бажаного кожною особою групи.
8. Дискусія щодо пропозиції, яка оцінює наявну ситуацію, проводиться впродовж 20 хв.
9. Винесення після дискусії кожним із групи трьох пропозицій за ступенем важливості.
10. Формулювання мети у вигляді пропозиції, з якою погоджується більшість учасників.
11. Складання переліку чинників, що перешкоджають досягненню мети.
12. Визначення чинників, що сприяють досягненню мети.
13. Складання плану реалізації організаційної зміни.

Значно рідше застосовують такі методи розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень, як *метод контрольних запитань*, *метод морфологічного аналізу*, *метод рольової гри* тощо.

При застосуванні кожного методу виникає проблема якості інформації. Одержана у ході проведення дослідження інформація повинна відповідати вимогам точності (залежить від чутливості використаних методик до вимірювання досліджуваних якостей), обґрунтованості (визначається придатністю методу досліджувати саме ті якості об'єкта, які вивчаються) та надійності (означає стабільність результатів при повторних експериментах різних дослідників). Інтерпретація одержаних даних — це творчий і кропіткий процес, який потребує врахування і використання багатьох інших результатів теоретичних та емпіричних досліджень.



## Узагальнювальна таблиця з теми 1 «Предмет, історія, напрями, методи психології управління»

Наукові напрями психології управління	<ul style="list-style-type: none"><li>• інженерно-психологічний,</li><li>• соціально-психологічний,</li><li>• суб'єкт-об'єктний,</li><li>• організаційно-психологічний</li></ul>
Предмет психології управління	<i>психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації</i>
Об'єкт психології управління	<i>організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації.</i>
Структура психології управління	<ul style="list-style-type: none"><li>• загальна теорія управління;</li><li>• загальні теоретичні засади психології;</li><li>• спеціальні психологічні, управлінські теорії;</li><li>• методи психологічних досліджень</li></ul>
Функції психології управління	<ul style="list-style-type: none"><li>• теоретико-пізнавальна,</li><li>• інформаційна,</li><li>• соціокультурна,</li><li>• етнопсихологічна,</li><li>• соціально-психологічна,</li><li>• гуманістична,</li><li>• прогностична,</li><li>• прикладна</li></ul>




<p>Основні категорії психології управління</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>особистість,</i></li><li>• <i>організована спільнота,</i></li><li>• <i>статус,</i></li><li>• <i>розвиток,</i></li><li>• <i>спільна діяльність,</i></li><li>• <i>професіоналізм,</i></li><li>• <i>взаємодія,</i></li><li>• <i>управління,</i></li><li>• <i>керівник,</i></li><li>• <i>організація,</i></li><li>• <i>лідерство,</i></li><li>• <i>влада,</i></li><li>• <i>ділове спілкування,</i></li><li>• <i>управлінська діяльність.</i></li></ul>
<p>Зв'язок психології управління з іншими науками</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>загальна психологія,</i></li><li>• <i>психологія особистості,</i></li><li>• <i>психологія творчості,</i></li><li>• <i>соціальна психологія,</i></li><li>• <i>практична психологія,</i></li><li>• <i>акмеологія,</i></li><li>• <i>вікова психологія,</i></li><li>• <i>педагогічна психологія,</i></li><li>• <i>психологія кар'єри,</i></li><li>• <i>психологія праці,</i></li><li>• <i>інженерна психологія,</i></li><li>• <i>економічна психологія,</i></li><li>• <i>етнопсихологія,</i></li><li>• <i>державна служба.</i></li></ul>






**«продовження»**

<p>Галузі психології управління</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>● психологія особистості та організації управління;</li><li>● психологія управлінської діяльності;</li><li>● соціально-психологічні особливості управління;</li><li>● психологія управління людськими ресурсами;</li><li>● психологія управління рекламною діяльністю організації та її структурних підрозділів.</li></ul> <p>6</p>
<p>Методологічні засади психології управління</p> 	<p><b>Загальні принципи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● принцип історизму,</li><li>● принцип розвитку,</li><li>● принцип об'єктивності,</li><li>● принцип системності,</li><li>● принцип комплексності,</li><li>● принцип розвитку (діалектики),</li><li>● принцип єдності свідомості й діяльності,</li><li>● принцип гуманізму,</li><li>● принцип активності.</li></ul> <p><b>Галузеві принципи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● принцип соціальної спрямованості,</li><li>● принцип законності,</li><li>● принцип гласності,</li><li>● принцип співвідношення єдиноначальності та колегіальності,</li><li>● принцип співвідношення повноважень, та відповідальності,</li><li>● принцип зворотного зв'язку,</li><li>● принцип ієрархії.</li></ul>



**«продовження»**

<p>Методи психології управління</p> 	<p><b>Психологічні методи вивчення особистості в системі управління:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• самоспостереження;</li><li>• спостереження (узагальнення незалежних характеристик, психологічний аналіз продуктів діяльності, метод опису значущих ситуацій);</li><li>• методи опитування (соціологічне, соціально-психологічне, анкетний метод), метод тестування;</li><li>• метод експерименту;</li><li>• метод вивчення документів(контент-аналіз біографічний метод).</li></ul> <p><b>Соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• методи впливу,</li><li>• метод соціометрії,</li><li>• метод групового оцінювання особистості.</li></ul> <p><b>Методи, спрямовані на розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень:</b></p> <p>метод «гарної ідеї»,метод «мозкового штурму, метод синектики,метод щоденників,метод Дельфі, метод «б35»,метод голосування «за — проти», метод утопічних ігор, метод Дельбека.</p>
---	--

**Питання й завдання для самоперевірки**

1. Дайте визначення психології управління як галузі психологічної науки.
2. Назвіть етапи розвитку психології управління.
3. Назвіть наукові напрями, предмет, об'єкт, завдання психології управління.
4. Охарактеризуйте структуру, функції та основні категорії психології управління.
5. Охарактеризуйте зв'язок психології управління з іншими науками. Назвіть галузі психології управління.
6. Охарактеризуйте методологічні засади психології управління.
7. Назвіть та охарактеризуйте методи психології управління.



## Розділ 2. ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА

### Тема 2. Особистість службовця, її структура і шляхи формування

#### План

1. Поняття про особистість. "Людина", "індивід", "особистість", "індивідуальність": співвідношення понять. Основні вітчизняні та зарубіжні підходи до вивчення особистості.
2. Структура особистості службовця. Спрямованість особистості.
3. Загальнолюдські властивості.
4. Індивідуально-психологічні риси.
5. Шляхи формування і розвитку особистості службовця.

#### 1. Поняття про особистість. "Людина", "індивід", "особистість", "індивідуальність": співвідношення понять.

У сучасних умовах, коли розвиток держави забезпечується підвищенням ефективності використання людських ресурсів, актуальним стає питання про визначення соціально-психологічних аспектів особистості державних службовців.

*Державні службовці* — це особи, які на професійній основі займають посади в державних органах та їх апараті, наділені відповідними службовими повноваженнями для практичного виконання завдань і функцій держави. Проте державний службовець – це ще й професіонал, який, крім ролі фахівця, виконує суспільно відповідальну роль. Він є носієм і провідником не тільки державної політики, а й державної моралі, які не завжди мають популярний характер. Така ситуація вимагає від працівників державної служби уміння бути авторитетними, витримувати тиск додаткової відповідальності, а також постійно вдосконалюватися відповідно до динамічного суспільного розвитку.

Багатоаспектність роботи керівника у сфері державного управління передбачає вмиле оперування поняттями «людина», «індивід», «індивідуальність», а також тими, що пов'язані з особистістю державного службовця і становлять її структуру: «темперамент», «характер», «здібності», «емоції», «вольові якості», «мотивація», «соціальні установки».

Біологічна істота, яка належить до класу ссавців виду *Homo sapiens*,



характеризується поняттям «людина». У неї генетично задано особливу тілесну організацію, істотними ознаками якої є прямовисне ходіння, наявність пристосованих до праці рук, високорозвинутий мозок. Разом із тим людина є істотою суспільною, що має свідомість і самосвідомість. Завдяки суспільству вона має змогу не тільки працювати і пізнавати світ, а й усвідомлювати, співвідносити свої потреби і бажання з обставинами життя.

Факт належності живої істоти до людського роду відображається в понятті «індивід».

**Індивід** (лат. *individuum* — неподільне) — людина як одинична природна істота, представник виду *Homo sapiens*. Дитина народжується як індивід. Завдяки спілкуванню з дорослими вона поступово засвоює досвід людства і включається в систему суспільних відносин, що формують її потреби, інтереси, світогляд, переконання, тобто розвивають її як особистість.

Особистістю вона стає в системі відносин з іншими людьми. Особистість — категорія суспільно-історична. В її характеристиці головними ознаками є суспільна сутність та соціальні функції. Особистість — це конкретний людський індивід з індивідуально виявленими своєрідними розумовими, емоційними, вольовими та фізичними властивостями. Належність особистості до певного суспільства, до певної системи суспільних відносин визначає її психологічну та соціальну сутність. Особистість - соціальна істота, суб'єкт пізнання, активний діяч суспільного розвитку.

Характерними ознаками особистості є: наявність у неї свідомості, виконувани нею суспільні ролі, суспільно корисна спрямованість її діяльності.

**Особистість** — діяч суспільного розвитку, свідомий індивід, який посідає певне становище в суспільстві та виконує певну суспільну роль.

**Роль** — це соціальна функція особистості; наприклад, роль керівника в управлінні колективом та організації процесу діяльності.

**Позиція особистості** — це система її відносин. Суттєвими відносинами особистості є ставлення до матеріальних умов життя, до суспільства і людей, до себе, до власних обов'язків — трудових, громадських та ін. Ці відносини характеризують моральне обличчя



особистості, її соціальні постанови.

Кожна особистість має властивий тільки їй набір рис і особливостей, який визначає її індивідуальність.

**Індивідуальність** — неповторне поєднання психологічних особливостей і рис людини, що визначає її своєрідність і несхожість на інших людей.

Виявляється індивідуальність у рисах темпераменту, характеру, здібностях, особливостях і якостях психічних процесів, у звичках і уподобаннях людини.

Коли кажуть про індивідуальність, то мають на увазі оригінальність особистості. Зазвичай, словом "індивідуальність" визначають якусь найголовнішу особливість особистості, яка робить її відмінною від решти людей.

Індивідуальна кожна людина, але індивідуальність одних виявляється дуже яскраво, інших — непримітно. Індивідуальність може проявлятися в інтелектуальній, емоційній, вольовій сферах або відразу в усіх сферах психічної діяльності. Наприклад, оригінальність інтелекту, своєрідність почуттів, особливості волі.

*Оригінальність інтелекту* може полягати у здатності бачити те, чого не помічають інші, в особливостях обробки інформації, а саме в умінні ставити проблеми і вирішувати їх.

*Своєрідність почуттів* може знаходити вияв у надмірному розвитку одного з них (інтелектуального чи морального), у великій рухомості емоцій, у переважанні чуттєвого чи раціонального в ході прийняття рішень.

*Особливості волі* виявляється в силі волі, надзвичайній мужності або володінні собою в критичних ситуаціях.

**Основні вітчизняні та зарубіжні підходи до вивчення особистості.** Проблему особистості намагаються вирішити представники різних психологічних напрямів і шкіл. Виходячи зі своїх концептуальних позицій, одні вчені акцентують увагу на ролі біологічного в розвитку особистості, інші розглядають особистість як продукт суспільно-історичного й онтогенетичного розвитку людини. Проте велика складність проблеми і відмінність у підходах до її вирішення поки що не дають змоги сформулювати загальноновизнану теорію особистості.

В зарубіжній психології виділяють такі теорії особистості:

1) **традиційні** (З.Фройд, К.-Г.Юнг, В.Дільтей, К.Левін, В.Штерн та ін.);

2) **нові** (А.Адлер, К.Хорні, Г.Олпорт, К.-Р.Роджерс, А.-Х.Маслоу, Г.-Ю.Айзенк, Дж.Кеттел та ін.);

3) **новітні** (Е.Фромм, Е.-Х.Еріксон, Г.Саллівен, К.Леонгард, Е.Берн та ін.).

Серед *традиційних теорій* особистості найпопулярнішою є психоаналіз З. Фрейда, в якому основну роль відіграє поняття несвідомого. Воно є ключем до розуміння всієї складності людського життя. Відводячи значне місце дитинству як періоду формування особистості, він доводить, що саме в цей період утворюються *особистісні комплекси*, які потім у різних варіантах виявляються в поведінці дорослих.

У розвитку особистості Фройд виділив основні періоди кризи і розвитку, аналізуючи фази виявлення сексуального потягу. Отже, в його поглядах на людину біологічний підхід домінував над соціальним.

Вже сучасники й учні Фрейда бачили в психоаналітичній теорії кілька суперечливих моментів. Вони критикували властиву їй мотивацію людської поведінки інстинктами, констатацію фатального антагонізму між свідомістю і несвідомим та між індивідом і суспільством. Частково подолати біологізаторські погляди на особистість вдалося учням Фрейда - неофройдистам.

Один із найближчих соратників Фрейда, швейцарський психіатр і психолог, основоположник аналітичної психології К.-Г. Юнг відмовився від пансексуалізму як рушійної сили людської поведінки. Він вважав, що психіка людини має *три рівні*: свідомість, особистісне несвідоме і колективне несвідоме.

Основну роль у структурі особистості, за його теорією, відіграє *колективне несвідоме*, що є своєрідною пам'яттю всього людства і впливає на поведінку індивіда з моменту його народження. Воно складається з *архетипів* (первісних утворень, першообразів), що виявляються у творах мистецтва, сновидіннях, міфах, віруваннях тощо. Центральним серед архетипів, на думку Юнга, є Самість — потенційне ядро особистості, на відміну від Его (Я) — ядра свідомості.

*Особистісне несвідоме* утворюється з переживань, що спочатку перебували на рівні свідомості, але потім їх було



Процес становлення особистості Юнг називав індивідуацією. Мислення, інтуїція, почуття, вважав він, допомагають людині пристосуватися до умов життя. Залежно від того, яка переважає спрямованість — на внутрішній світ чи на зовнішній, Юнг відносив людину до інтровертів чи екстравертів.

*Інтровертам* властива зосередженість на собі під час пошуку причини, що пояснюють вчинки. Для них характерна замкнутість, соціальна пасивність, схильність до самоаналізу, нетовариськість.

*Екстраверти*, навпаки, орієнтовані на зовнішній світ. Вони імпульсивні, ініціативні, товариські, мають високу здатність до соціальної адаптації.

*Нові теорії особистості* об'єднують ідеї, погляди і концепції, в яких розглядають питання психологізації особистості; неофройдистські теорії, що є основою індивідуальної психології; гуманістичні теорії тощо. Учень Фрейда, засновник індивідуальної психології А. Адлер, вважав, що основним у людині є не інстинкти, а почуття спільності, яке вона має від народження. За словами А. Адлера, воно є споконвічним спонуканням людської природи, вродженою потенцією. Причиною розвитку особистості є потяг до самоствердження і влади. Нормальна особистість прагне не тільки до власної могутності, а й до блага всього суспільства. Через несприятливі соціальні умови чи дефекти розвитку потяг до самоствердження і влади не завжди здійснений. У такому разі в індивіда виникає почуття неповноцінності, і щоб позбутися його, він застосовує різні засоби компенсації.

Перенісши у психологію з фізіології розуміння компенсації як подолання недоліків одного органу посиленням діяльності іншого, Адлер недооцінював вирішального значення соціальної зумовленості як прагнення компенсувати певний недолік, так і спрямованості цієї компенсації. Теорія Адлера є надто механістичною: вона дуже спрощує складні зв'язки між індивідом і суспільством.

Представниця неофройдизму К. Хорні вбачала сутність людини у вродженому відчутті неспокою, що викликає бажання позбутися його. На її думку, людиною керують два головні потяги: до безпеки і до задоволення своїх бажань. Вони суперечать один одному і можуть спричинити виникнення



невротичного конфлікту. Невроз — нервово-психічний розлад, що розвивається внаслідок тривалого впливу психотравмуючих факторів, емоційного чи розумового перенапруження. Людина намагається його подолати, виробляючи різні стратегії поведінки: потяг до людей, потяг до незалежності або намагання діяти проти людей (агресія). Ці стратегії є захисними механізмами, що виникають як реакція на страх, постаючи як втеча від реальності, алкоголізація і наркотизація, придушення або раціоналізація. Засоби психологічного захисту, за Хорні, породжують неврози, серед яких є невроз прив'язаності (пошук любові чи схвалення), влади (гонитва за владою і престижем), покори (комформізм, бажання сховатися за чужою думкою, не висловлювати свою) та ізоляції (втеча від суспільства). Як і класичному фрейдизму, теорії Хорні притаманне протиставлення природного і соціального.

До нових теорій належать і гуманістична психологія, представлена концепціями Г.Олпорта, К.-Р.Роджерса, А.-Х.Маслоу та ін.

Американський психолог Гордон Олпорт (1897-1967) є автором теорії самореалізації. Особистість розглядає як відкриту психофізіологічну систему, що розвивається. Особливість особистості вбачає в прагненні до самоактуалізації і реалізації життєвого потенціалу.

К.-Р. Роджерс вважав, що базовим компонентом особистості є власна Я-концепція, яка формується у взаємодії із соціальним середовищем. Потреба особистісного зростання виникає внаслідок розбіжності між її концепцією та ідеальним Я.

Автор теорії самоактуалізації А.-Х.Маслоу запропонував цілісний підхід до аналізу особистості та її виявів: любові, творчості, духовних цінностей тощо. За його твердженням, особливості особистості, що існують у вигляді вроджених потенцій, актуалізуються під впливом соціальних умов.

Серед *новітніх теорій особистості* найпомітнішою є теорія відчуження Е.Фромма, яка стала підґрунтям гуманістичного і радикально-гуманістичного психоаналізу. На думку Е.Фромма, в умовах науково-технічного прогресу людина втрачає зв'язки з навколишнім світом — рідними, друзями, колегами. Виникає відчуження, негативна свобода.





Цей стан притягує людину і викликає неврози. Вона не хоче бути вільною, бо така свобода означає самотність. Нестерпність, відчуження переростає в агресію або проявляється в конформізмі, коли індивід не витримує самотності й рятується від відчуження, пристосовуючись до інших людей.

Теорії Фромма властива гуманістична спрямованість, але в ній суспільні явища підмінюються психологічними, а основні тенденції поведінки людини мають надто фатальний характер.

Одним із різновидів неофройдизму є теорія розвитку американського психолога Еріка-Хомбургера Еріксона (1902-1994), в якій стверджується, що між особистістю і суспільством немає антагонізму, а її розвиток визначається суспільними, а не біологічними факторами.

Ідентичність особистості виявляється в ототожненні її з соціальною групою та оточенням, у визнанні цінності людини та її суспільної ролі. Еріксон доводить також суспільну природу Я.

Американський психолог Джордж-Александр Келлі (1905-1966) створив психологію особистісних конструктів, за якою організація психічних процесів зумовлена тим, як вона випереджує майбутні події. На його думку, кожна людина є дослідником, який створює свій образ реальності за допомогою індивідуальної системи шкал, особистісних конструктів і виробляє гіпотези про майбутні події.

Теорії особистості в зарубіжній психології в основному спрямовані на вирішення проблеми розвитку індивіда без врахування його взаємовідносин із суспільством або шляхом протиставлення суспільству. Як зазначає А. Петровський, світ створюють самі люди, але щоб робити це свідомо, треба із самого початку бути спрямованим на участь у його зміні, будівництві, у процесі яких змінюється і сама особистість.

Як же вирішувалась проблема особистості у радянській психології? На відміну від зарубіжних психологів, радянські вчені розглядали особистість як об'єкт суспільних відносин і суб'єкта суспільної діяльності. Таке методологічне підґрунтя найкраще ілюструє системно-діяльнісний підхід, що сформувався у працях Л.Виготського, Б.Ананьєва, С.Рубінштейна, Г.Костюка, О.Леонтьєва, А.Петровського.

Відповідно до цього підходу біологічні особливості в процесі життя індивіда стають суспільними, бо розвиваються лише в



певному соціокультурному середовищі. Провідна роль соціокультурного середовища виявляється в тому, що воно є носієм суспільних норм і цінностей, які виробило людство і якими повинен оволодіти індивід.

Хоча всі радянські вчені заявляли, що особистість має суспільно-історичну природу, однак тлумачили це поняття вони по-різному: одні включали до нього навіть біологічні характеристики організму (С. Рубінштейн, Б.Ананьєв), інші — звужували лише до соціально набутих якостей (О. Леонтьєв).

Г. Костюк вважав, що індивід стає суспільною істотою, особистістю тоді, коли в нього формуються свідомість і самосвідомість, система психічних властивостей, здатність виконувати соціальні функції. Однак при цьому не можна забувати про її природну сутність. Природне розчиняється в суспільному, не зникає цілком, зберігаючись на всіх етапах життя людини.

Б. Ананьєв дійшов висновку про необхідність цілісного підходу до вивчення людини. Якщо особистість — суб'єкт діяльності, то це зовсім не означає, вважав дослідник, що суб'єктом діяльності є тільки особистість. Активний вплив на природу і суспільство здійснюється не лише свідомістю, а цілісною людиною як членом суспільства і організмом. Ступінь і характер активної діяльності залежать від суспільного стану, суспільних відносин, фізичних, фізіологічних та інших властивостей організму. Тому предметом пізнання повинна бути людина загалом. Ананьєв обґрунтував провідну роль суспільно-історичних умов у розвитку людини і наголошував на тому, що фізіологічні, морфологічні та інші властивості організму змінюються залежно від зміни її суспільних властивостей. Обґрунтування такої залежності є важливим для подолання поширеної тенденції, започаткованої Виготським, — розглядати суспільні закономірності психічного розвитку незалежно від функціонування організму.

У задекларованому ще в 30-ті роки ХХ ст. принципі формування особистості в активній діяльності останніми десятиліттями під впливом зарубіжної соціальної психології розкрився новий аспект. Так, російський соціолог Ігор Кон пропонує розглядати виконання соціальної ролі як основну діяльність, під час якої формується особистість. При цьому соціальну роль він тлумачить і як незалежну від свідомості об'єктивну суспільну



функцію, і як діяльність, зумовлену сподіваннями і вимогами авторитетної групи, на яку особистість орієнтується.

У 70-ті роки ХХ ст. дослідники-психологи почали застосовувати системний підхід, у межах якого особистість розглядається як відносно стійка сукупність психічних якостей, що формуються внаслідок залучення індивіда до людських стосунків, породжених спільною діяльністю і спілкуванням (А. Петровський та ін.).

Очевидно, і надалі в процесі розвитку психології пропонуватимуться нові підходи до вирішення проблеми особистості, а значить, створюватимуться нові теорії особистості, які глибше і повніше розкриватимуть цей соціально-психологічний феномен.

## **2. Структура особистості. Спрямованість особистості.**

Питання визначення психологічних складових структури особистості, зокрема, і *особистості державного службовця*, привертають увагу науковців.

Вчені структуру особистості розглядають по-різному. Одні вважають, що в ній доцільно розглядати лише *психологічні* компоненти (пізнавальні, емоційно-вольові, спрямованість), інші виокремлюють у ній ще й *біологічні* аспекти (типологічні особливості нервової системи, вікові зміни в організмі, стать), які не можна ігнорувати у процесі виховання особистості. Однак протиставляти біологічне соціальному в особистості не можна. Природні аспекти та риси існують у структурі особистості як соціально зумовлені її елементи. Біологічне та соціальне у структурі особистості утворюють єдність і взаємодіють.

У структурі особистості розрізняють *типове* та *індивідуальне*.

*Типове* є тим найзагальнішим, що властиве кожній людині і характеризує особистість узагалі: її свідомість, активність, розумові та емоційно-вольові прояви тощо, тобто те, чим одна людина схожа на інших людей.

*Індивідуальне* — це те, що характеризує окрему людину: її фізичні та психологічні особливості, спрямованість, здібності, риси характеру тощо, тобто те, чим одна людина відрізняється від інших людей.

Л.Е. Орбан-Лембрик у *структурі особистості в умовах управління* виділяє такі складники:



— соціально-специфічні риси (спрямованість або життєва позиція особистості);

— загальнолюдські (психічні) властивості (відчуття, сприймання, мислення, пам'ять, воля, емоції);

— індивідуально-психологічні риси (темперамент, характер, здібності).

Це дає змогу розглядати *особистість державного службовця* як багаторівневу систему, що об'єднує в собі психофізіологічний, психологічний і соціально-психологічний рівні. В умовах державного управління та ділової взаємодії люди цінують один одного за рівнем інтелекту, який утворюється системою пізнавальних процесів (відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, мова, увага, уява), індивідуально-психологічними властивостями (темперамент, характер, спрямованість тощо).

**Спрямованість особистості.** Інтегрованим показником соціальної цінності орієнтації особистості державного службовця є її спрямованість.

*Спрямованість особистості* — це система домінуючих цілей і мотивів її діяльності, які визначають її самоцінність і суспільну значущість.

Серед *основних видів діяльності державного службовця* вчені виділяють здатність до саморегуляції, планування власного професійного розвитку та зростання, самоорганізація виконання певних завдань, встановлення власних пріоритетів.

Провідні мотиви підпорядковуються собі всі інші, тому мотиваційна сфера особистості має ієрархічну структуру.

*Мотиваційна сфера особистості.* Поняття «**мотив**» (від лат. — рухати, штовхати) означає спонукання до діяльності, спонукальну складову причин дій і вчинків (тобто те, що примушує людину до дій). Суб'єкта можуть спонукати до певної діяльності різні мотиви: інтерес до змісту та процесу діяльності, почуття обов'язку перед суспільством, прагнення до самоствердження тощо.

Наприклад, *державного службовця* до підвищення ефективності професійної діяльності можуть спонукати такі мотиви: самореалізація; пізнавальний інтерес; самоствердження; матеріальні стимули (грошова винагорода); соціальні мотиви (відповідальність, прагнення принести користь суспільству); ідентифікація з кумиром.

Якщо суб'єкт прагне до реалізації певної діяльності, то є підстави стверджувати, що у нього є мотивація. Наприклад, керівник, який



намагається якомога вище піднятися по владних сходинках, має високий рівень мотивації до влади.

Мотивація — це сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості; це всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини.

Мотиви є відносно стійкими рисами (проявами, атрибутами) особистості. Коли ми стверджуємо, що певній людині притаманний пізнавальний мотив, то мається на увазі, що в багатьох ситуаціях вона виявляє інтерес до змісту і процесу діяльності або пізнавальну мотивацію.

Однак мотивація — це не лише мотиви, а й ситуативні фактори (вплив різних людей, специфіка діяльності й ситуації тощо). Ситуативні фактори є досить динамічними, мінливими, що створює значні можливості впливу на них і на активність у цілому. Інтенсивність актуальної (що діє «тут і тепер») мотивації залежить від сили мотиву й інтенсивності ситуативних детермінант мотивації (вимог та впливу інших людей, складності завдань тощо).

Актуальна мотивація = Мотиви + Ситуативні фактори  
(стійкі особистісні утворення)

Наприклад, мотивація діяльності й активність працівника зумовлені не тільки інтенсивністю мотивів (стійких особистісних утворень, які проявляються за різних обставин), а й вимогами, настановами керівника та іншими ситуативними факторами.

Актуальна (в певний конкретний проміжок часу) мотивація досягнення підлеглого (наприклад, у процесі виконання ним звіту) залежить не лише від його мотивів, а й від багатьох ситуативних факторів (вказівок керівника, очікуваннями інших людей).

Певним мотивом (або навіть сукупністю мотивів) мотивація діяльності не вичерпується. Необхідно враховувати вплив факторів конкретної ситуації. Надмірна складність діяльності, несприятлива конкретна життєва ситуація призводять до зниження не лише мотивації, а й ефективності діяльності.

Таким чином, **мотивація** — це сукупність усіх факторів (як особистісних, так і ситуативних), які спонукають до активності (діяльності) людину.

Сенс діяльності людини — не тільки в тому, щоб отримати результат; сенс діяльності полягає і в самій діяльності, в самому процесі діяльності, у тому, щоб виявляти фізичну й інтелектуальну



активність. Так само як і фізична активність, розумова активність сама по собі приносить людині задоволення і є специфічною потребою.

Коли суб'єкта спонукає сам процес діяльності, а не її результат, то це свідчить про наявність *процесуального компонента мотивації*.

У професійній діяльності процесуальному складникові належить вагоме місце. Прагнення подолати труднощі в професійній діяльності, випробувати свої сили і здібності може стати особисто значущим мотивом.

*Результативний складник мотивації*, з одного боку, пов'язаний з окресленням далеких перспективних цілей, а з іншого — з прийняттям людиною цілей і завдань у самій діяльності. Результативна мотиваційна установка відіграє провідну роль у детермінації діяльності, особливо якщо її процесуальний компонент (тобто процес діяльності) викликає негативні емоції. У цьому разі на перший план висуваються цілі, наміри, котрі визначають кінцеві й проміжні завдання діяльності, що, в свою чергу, мобілізує енергію людини.

*Постановка цілей, проміжних завдань* — це потужний мотиваційний фактор.

Мотивація — чинник успіху діяльності. Успіх у будь-якій діяльності залежить не лише від здібностей і знань, а й від мотивації (тобто від прагнення самостверджуватись, досягати високих результатів, наслідувати кумирів тощо). Чим вищий рівень мотивації, чим більше чинників (мотивів) спонукають людину до діяльності, тим більше зусиль вона схильна докладати.

Високомотивовані індивіди більше працюють і, як правило, досягають кращих результатів у діяльності. Часто трапляється так, що менш здібний, але більш мотивований працівник досягає вищих успіхів у діяльності, ніж його обдарований колега. Це й не дивно, оскільки людина з високим рівнем мотивації багато працює і досягає кращих результатів.

Отже, мотивація — це один із найважливіших факторів (поряд зі здібностями, знаннями, навичками), який забезпечує успіх у діяльності. Порівняймо успішність у професійної діяльності двох молодих працівників з однаковим рівнем академічної підготовки і з однаковим інтелектом. Колеги відрізняються один від одного лише за рівнем мотивації. Один із них є високомотивованим: у нього



розвинутий інтерес до змісту діяльності, йому цікаво працювати, він прагне стати висококваліфікованим спеціалістом і намагається бути одним із перших в колективі. Внаслідок високої мотивації цей працівник сумлінно (і з інтересом) працює та досягає успіхів у професійній діяльності.

Інший працівник (з низьким рівнем мотивації професійної діяльності) працює без особливого інтересу, байдужий до власних успіхів і до свого статусу в колективі, не прагне самоствердитись тощо. У результаті він не схильний багато працювати і, звісно, не досягає значних успіхів у діяльності.

Таким чином, мотивація — важливий фактор, який забезпечує успіх у діяльності.

Поняття мотивація і мотивування не тотожні.

**Мотивування** — це пояснення суб'єктом причин власних дій. Як правило, задля пояснення (а часто і для самовиправдання) своїх дій індивід посилається на соціально бажані й соціально корисні мотиви. Звісно, людина не скаже, що у своїх діях вона керувалася антисоціальними мотивами і прагненнями, а намагатиметься привести свої мотиви у відповідність із соціальними нормами (тобто назве соціально бажані мотиви).

За допомогою мотивування людина ніби виправдовує свої дії і вчинки.

Коли людину запитати, що її спонукало до діяльності, то вона може навести різні причини (пояснення). Але пояснення, які наводить індивід (причини або мотиви поведінки), як правило, є не справжніми мотивами, а лише мотивуванням.

Таким чином, мотив — це те, що об'єктивно спонукало людину до діяльності, а мотивування — це суб'єктивне пояснення нею причин (мотивів) своїх дій.

Наприклад, коли керівник стверджує, що його спонукало до певних дій почуття обов'язку перед суспільством, то це — лише мотивування. Справжні мотиви своєї поведінки людина часто не усвідомлює, і їх можна встановити за допомогою спостереження, бесіди або тестування. У випадку з керівником може виявитися, що його поведінку і діяльність значною мірою скеровувало прагнення до влади. Задля психологічного комфорту або самовиправдання він пояснює свою активність іншими, соціально бажаними мотивами.

**Види мотивів.** Людину до діяльності спонукає зазвичай не один, а кілька мотивів. Кожен із них має різну спонукальну силу. Одні мотиви досить часто актуалізуються і чинять істотний вплив на діяльність людини, інші діють лише за певних обставин (і в більшості випадків є потенційними мотивами). Проаналізуємо детально види мотивів, які мають найбільше практичне значення.

*Мотив самоствердження* (прагнення утвердити себе в соціумі) пов'язаний з почуттям власної гідності, честолюбством, самолюбством. Людина намагається довести навколишнім, що вона чогось варта, прагне здобути певний статус у суспільстві, хоче, щоб її поважали та цінували. Інколи прагнення до самоствердження відносять до мотивації престижу (прагнення здобути чи підтримати високий соціальний статус).

Мотив самоствердження є досить дієвим спонукальним фактором, який керівники намагаються актуалізувати у своїх підлеглих, підсилюючи у такий спосіб мотивацію до діяльності.

З молодого спеціаліста, який не справляє враження компетентної людини, глузують колеги, що торкає почуття власної гідності, його самолюбство, а він хоче, щоб його цінували, поважали, сприймали як інтелектуала. Прагнення самоствердитись спонукатиме його надолужувати прогалини, вдосконалювати свої навички.

Таким чином, прагнення до самоствердження, до підвищення свого формального і неформального статусу, до позитивної оцінки своєї особистості — істотний мотиваційний фактор, який спонукає людину інтенсивно працювати і розвиватися.

*Мотив ідентифікації з іншою людиною.* Цей мотив полягає у прагненні бути схожим на авторитетну особистість і є особливо актуальним для молоді. Ідентифікація з іншою людиною (прагнення бути схожим на неї) приводить до підвищення енергетичного потенціалу індивіда за рахунок символічного «запозичення» енергії в кумира: з'являються сили, натхнення, бажання працювати і діяти так, як робить це людина-взірець.

Керівнику дуже важливо знати, з ким прагне ідентифікуватися підлеглий, щоб використовувати це для підсилення мотивації до діяльності. Наявність взірця, кумира, з яким прагнули б ототожнюватися молоді люди і кого намагалися б наслідувати, у кого б училися жити і працювати, — важлива умова ефективного виховного процесу і будь-якої діяльності.





**Мотив влади** — це прагнення суб'єкта впливати на людей, прагнення зайняти «керівну позицію» у групі (колективі), намагання керувати людьми, визначати і регламентувати їхню діяльність.

Дії багатьох людей (наприклад, керівників різних рангів) спонукаються мотивом влади. Прагнення панувати над іншими людьми і керувати ними — це мотив, який спонукає їх долати значні труднощі в діяльності, докладати величезних зусиль у роботі.

Якщо влада в ієрархії мотивів посідає провідне місце, то людина схильна багато працювати не задля саморозвитку або задоволення своїх пізнавальних потреб, а задля здобуття впливу на людей або колектив.

Керівника може спонукати до діяльності не прагнення принести користь суспільству або колективу, не почуття відповідальності, а мотив влади. У такому разі всі його дії скеровані на утримання або набуття влади і становлять загрозу як для справи, так і для структури, яку він очолює.

**Процесуально-змістові мотиви** — це спонукання до активності змістом і процесом діяльності, а не зовнішніми чинниками (людину приваблює ця діяльність сама по собі, подобається її виконувати, виявляти інтелектуальну або фізичну активність, цікавить зміст того, що вона робить). Інші соціальні й особистісні мотиви (прагнення до влади, самоствердження тощо) можуть підсилювати мотивацію, але вони не мають безпосереднього відношення до змісту і процесу діяльності, є зовнішніми стосовно цієї діяльності (тому часто ці мотиви називають зовнішніми на противагу внутрішнім, тобто процесуально-змістовим).

Сенс діяльності за процесуально-змістової її мотивованості полягає в самій діяльності (процес і зміст діяльності є тим фактором, що спонукає людину проявляти фізичну й інтелектуальну активність).

**Мотив саморозвитку.** Прагнення до саморозвитку, самовдосконалення — це важливий мотив, який спонукає нас багато працювати і розвиватись. Що ж заохочує людину до розвитку? На думку А. Маслоу, це прагнення до цілковитої реалізації своїх здібностей, впевненість у собі, здатність відчувати свою компетентність.



Людина часто ніби розривається між прагненням до руху вперед та прагненням до самозбереження і безпеки. З одного боку, вона прагне до чогось нового, а з іншого — страх перед небезпекою і чимось невідомим стримують її рух уперед.

Розвиток має місце тоді, коли наступний крок уперед приносить більше радощів, більше внутрішнього задоволення, ніж попередні здобутки й перемоги, які стали чимось звичним і навіть набридли нам. Рух уперед — це очікування нових приємних відчуттів і вражень (А.-Х. Маслоу).

Актуалізація в людини мотиву саморозвитку підсилює її мотивацію до діяльності. Талановиті керівники вміють стимулювати мотив саморозвитку у своїх підлеглих, наголошуючи на можливості й необхідності розвиватися і вдосконалюватися.

*Мотив досягнення* — це прагнення досягти високих результатів і майстерності в діяльності. Мотивація досягнення проявляється у виборі складних завдань і намаганні їх виконати.

Успіхи в професійній діяльності залежать не лише від здібностей, навичок, знань, а й від мотивації досягнення, тобто від прагнення досягти високих результатів у діяльності. Людина з високим рівнем мотивації досягнення схильна докладати значних зусиль у роботі. Прагнучи отримати вагомий результат, вона наполегливо працює для досягнення поставлених цілей.

Що визначає рівень мотивації досягнення в кожній конкретній діяльності? Вчені виділяють три фактори: значущість досягнення успіху; надія на успіх; суб'єктивна ймовірність досягнення успіху (тобто шанси на успіх).

*Просоціальні (суспільно значущі) мотиви.* До цієї групи належать мотиви, пов'язані з усвідомленням суспільного значення діяльності, з почуттям обов'язку, відповідальності перед групою або суспільством узагалі.

У разі дії суспільно значущих мотивів має місце ідентифікація (ототожнення) індивіда з групою. Людина не лише вважає себе членом певної соціальної групи, не тільки ототожнюється з нею, а й переймається її проблемами, інтересами, цілями тощо.

Особистості, яка спонукається до діяльності суспільно значущими мотивами, притаманні нормативність, відданість групі, визнання і захист групових цінностей, прагнення реалізувати групові цілі.



Відповідальні люди, як правило, є активнішими, сумлінніше виконують професійні обов'язки, більшою мірою переймаються справами своєї групи. Вони вважають, що від їхньої праці і зусиль залежить спільна справа.

Стимулюючи ідентифікаційні процеси, спрямовані на ототожнення людини з групою, можна розвинути (або принаймні актуалізувати) суспільно значущі мотиви. Ідентифікація (ототожнення) є механізмом розвитку відповідної мотивації:

1. Усвідомлення суспільного значення діяльності.
2. Відчуття належності до групи і прагнення принести їй користь.
3. Почуття обов'язку перед групою (чи особою).

Керівнику досить важливо актуалізувати корпоративний дух серед своїх підлеглих, чого без ідентифікації з групою (з організацією), а саме з її цінностями, інтересами, цілями, досягнути неможливо.

Громадський діяч (політик), який більше за інших ідентифікується зі своєю країною (чи регіоном) і переймається її проблемами та інтересами, буде значно активнішим у своїй діяльності, робитиме все можливе задля процвітання держави.

Таким чином, суспільно значущі мотиви, пов'язані з ідентифікацією із групою, почуттям обов'язку та відповідальності, є важливими у спонуканні людини до діяльності. Актуалізація в суб'єкта діяльності цих мотивів здатна викликати його активність, стимулювати залученість до досягнення суспільно значущих цілей.

*Мотив афіліації.* *Афіліація* (від англ. — приєднання) — це прагнення до встановлення або підтримання стосунків з іншими людьми, прагнення до контакту і спілкування з ними. Сутність афіліації полягає в самоцінності спілкування. Афіліативне спілкування — це таке спілкування, яке приносить задоволення, захоплює, подобається людині (Н.Миггау).

Метою афіліативного спілкування може бути прагнення здобути любов партнера зі спілкування (або принаймні симпатію).

Індивідуум, однак, може спілкуватися і тому, що намагається залагодити свої справи, встановити корисні контакти з потрібними людьми. В такому разі спілкування спонукається іншими мотивами, є засобом задоволення інших потреб особистості й тому не має відношення до афіліативної мотивації.



**Негативна мотивація (мотив уникнення неприємностей і покарання)** — це спонування, викликані усвідомленням можливих неприємностей, незручностей, покарань, що можуть мати місце в разі невиконання діяльності.

У разі дії негативної мотивації людину спонукає до діяльності прагнення уникнути неприємностей і покарання. Вона міркує так: «Якщо я цього не зроблю, то зазнаю неприємностей або навіть і покарання». Страх перед можливими неприємностями чи покаранням і намагання цього уникнути — ось що спонукає до діяльності під впливом негативної мотивації.

*Форми негативних санкцій* можуть бути найрізноманітнішими:

- вербальне (словесне) покарання (осуд, зауваження тощо);
- матеріальні санкції (штраф, позбавлення привілеїв тощо);
- соціальна ізоляція (зневага з боку оточення, ігнорування, неприйняття групою);
- позбавлення волі;
- фізичне покарання.

У разі дії негативної мотивації індивід удасться до певної діяльності тільки через прагнення уникнути негативних санкцій (покарань), які можуть бути застосовані до нього. Основним недоліком негативних санкцій (особливо покарання) є короточасність впливу: покарання стимулює до діяльності (або стримує від небажаних учинків) лише за реальної його загрози. Коли загроза покарання зникає або зводиться до мінімуму, то негативна мотивація втрачає спонукальну силу.

**Форми спрямованості.** Діяльність людини завжди зумовлена не одним, а декількома мотивами. Вони можуть бути *усвідомлюваними і неусвідомлюваними*. Згідно з цим можна виділити відповідні форми спрямованості.

*Неусвідомлювані мотиви.* До них належать різноманітні спонування, у яких не усвідомлюється причина вибору дій і вчинків. При цьому людина не може пояснити чому вона себе повела так, а не інакше. До неусвідомлюваних мотивів належать *потяг і установка*.

*Потяг* — неусвідомлюване, нецілеспрямоване спонування, що виражається в чутливому переживанні потреби і не викликає активних дій.

Він є первинним емоційним проявом потреби людини в чомусь. Це спонування, яке не опосередковане свідомим цілеутворенням. Воно ще не має конкретного предметного вираження. Наприклад, людина відчуває *потяг*



до роботи. Проте що їй хочеться робити, вона спочатку не усвідомлює. Потяги характерні для юнацького віку як провісники майбутніх прагнень – усвідомлювальних мотивів.

*Установка* — неусвідомлювана готовність особистості до діяльності, за допомогою якої може бути задоволена потреба.

Установки бувають *позитивні й негативні*. Установка часто є результатом поспішливих, недостатньо обґрунтованих висновків з фактів особистого досвіду або некритичного засвоєння стереотипів мислення (стандартизоване судження, усталене в певній групі).

*Усвідомлювані мотиви*. Це мотиви, у яких усвідомлюється причина, що є основою вибору дій і вчинків людини.

Спрямованість здебільшого визначається усвідомленими мотивами поведінки – *цілями (метою), інтересами, ідеалами та переконаннями*.

*Мета*. В усвідомлюваних мотивах завжди виявляється мета діяльності особистості. Об'єкт, що може задовольнити потреби особистості, постає в її свідомості як *мета*. Якщо особистість ясно усвідомлює життєву мету й передбачає реальність її досягнення, то розкривається *перспектива особистості*. Перспектива робить дії людини впевненими, цілеспрямованими, живить їх енергією. Наприклад, державний службовець мріє здобути наковий ступінь. Ретельно підготувавшись до вступу в аспірантуру, він на першому вступному кандидатському іспиті отримує високу оцінку. Згодом переконається в обґрунтованості своїх надій і усвідомлює своє навчання в аспірантурі не тільки як мету, а і як реальну перспективу. Або, наприклад, серед психологічних складників професійної компетентності державних службовців вчені виділяють бачення майбутнього: здатність формулювати бачення власних перспектив у контексті розвитку підрозділу державної служби.

Відсутність життєвої перспективи або її втрата можуть викликати *стан фрустрації*, тобто розладу планів, зневіру, безнадійність, відчай. Потрапивши в такий психологічний дискомфорт, особистість втрачає здатність до об'єктивної оцінки фактів життя, виявляє агресивність, роздратованість. Стан фрустрації може зумовлюватися завищеною самооцінкою особистості, коли вона виявляє схильність обирати у житті надто складні, непосильні для неї цілі, унаслідок чого зазнає невдач. При адекватній самооцінці людина обирає цілі, які

відповідають її можливостям, і успішно їх реалізують. Самооцінка може бути заниженою, що зумовлюється непевністю людини у своїх можливостях, унаслідок чого вона орієнтується на вибір надто простих цілей. При заниженій самооцінці не реалізується психологічний потенціал особистості, унаслідок чого вповільнюється її розвиток і можуть закріплюватися пов'язані з цим риси.

**Інтерес** (від лат. - *бути всередині*) — емоційний вияв пізнавальних потреб людини, що реалізується у спрямованості людини на певні об'єкти, прагненні глибше і повніше їх пізнати. Інтереси людини не вроджені. Вони виникають і розвиваються впродовж її життя. Спонукаючи особистість до діяльності, інтерес активізує її. Коли людина зацікавлена тим, що робить, вона працює енергійно, жваво, творчо, отримуючи задоволення навіть тоді, коли робота складна і вимагає значного напруження. Суб'єктивно інтереси виявляються в позитивному ставленні до об'єкта пізнання. Вони дуже різноманітні. Їх класифікують за змістом, метою, широтою і стійкістю.

За змістом інтереси бувають громадськими, груповими, професійними тощо. Загалом видів інтересів існує стільки, скільки є видів людської діяльності.

За метою інтереси поділяють на *безпосередні* та *опосередковані*.

Безпосереднім є інтерес до змісту певної діяльності і процесу її виконання. Він зумовлений емоційною привабливістю об'єктів.

Опосередкований інтерес виникає до результату діяльності, хоча сам процес не завжди цікавить суб'єкта.

За широтою розрізняють інтереси *широкі* й *вузькі*.

Широкі інтереси виявляються в декількох галузях діяльності, а вузькі сконцентровано в одній. Широта і вузькість інтересів пов'язані з їх глибиною і поверховістю. Чим ширші інтереси особистості, тим вони поверховіші.

Вузькість інтересів пов'язана з їх глибиною. Важливою рисою особистості є наявність у неї кількох глибоких інтересів.

За стійкістю розрізняють *стійкі* та *нестійкі* інтереси.

Стойкий інтерес характеризується тривалістю збереження інтенсивної зосередженості на об'єкті чи галузі діяльності. Останнім часом психологи вважають, що стійкий та інтенсивний інтерес до певної галузі діяльності є діагностичним показником можливих здібностей.



**Нестійкий інтерес** виявляється у короткочасній зосередженості на об'єкті.

Важливим аспектом світогляду, що містить не тільки систему поглядів людини на світ, а й характеризує духовне обличчя і визначає її загальну спрямованість, є переконання.

**Переконання** — система мотивів, що спонукають особистість діяти відповідно до своїх поглядів, принципів, світогляду.

Ними є знання, в істинності й важливості яких людини впевнена і якими вона керується у своїх діях і вчинках. Їх сила і твердість залежать не тільки від логічної обґрунтованості, а й від їх життєвої важливості. Перетворення знань на переконання є складним і тривалим процесом.

Особливість переконань полягає в тому, що в них знання постають в єдності з почуттями, захоплюючи всю особистість. Сила переконань як мотивів поведінки влучно охарактеризована у відомому висловлюванні, де вони порівнюються з путами, яких людина не може розірвати, не розірвавши свого серця. Переконання особистості можуть виявлятися в різних царинах її життя та діяльності й залежно від цього поділятися на *моральні, інтелектуальні, естетичні* та ін.

Важливу роль у життєдіяльності особистості відіграють і прагнення.

**Прагнення** — усвідомлений мотив, у якому виявлена потреба, що може бути задоволена за допомогою вольових зусиль.

Прагнення можуть мати різну психологічну форму (мрія, пристрасті, ідеали).

**Мрія** — створений фантазією образ бажаного майбутнього, що спонукає людину не лише уявляти те, що потрібно зробити, а й підтримує і посилює її енергію.

**Пристрасті** — це мотиви, в яких виражаються потреби, що мають нездоланну силу і відтісняють у діяльності людини все, що не пов'язано зі значущим об'єктом.

Прагненнями є також *ідеали* як потреба наслідувати приклад, прийнятий особистістю за зразок поведінки. Залежно від віку особистості ідеалом може бути конкретна людина чи узагальнений образ.

Мрії, пристрасті та ідеали за своїм змістом бувають *високими* та *низькими* і відіграють різну роль у діяльності людини та житті суспільства.

Спрямованість разом зі світоглядом — однією із форм спрямованості



особистості як системи її поглядів на себе і своє місце в світі і обумовлених цим переконань, ідеалів, принципів, ціннісних орієнтацій, тобто життєвої позиції особистості, — є вищим регулятором поведінки і дій людини.

**Види спрямованості.** Залежно від того, які мотиви в діяльності та поведінці відіграють домінуючу роль, розрізняють такі види спрямованості:

- *особистісна спрямованість*. Характеризується переважанням у особистості мотивів, спрямованих на забезпечення особистого благополуччя. Наприклад, успішно закінчити магістратуру, щоб зробити хорошу кар'єру;

- *колективістська спрямованість*. Зумовлена переважанням мотивів, спрямованих на забезпечення успіху в спільній роботі. Наприклад, намагання колективу своєю діяльністю підтримувати позитивний імідж організації;

- *ділова спрямованість*. Відображає переважання мотивів, які породжені діяльністю і зорієнтовані на неї: інтерес до праці, бажання оволодіти конкретним видом діяльності тощо.

### **3. Загальнолюдські властивості.**

Л.Бурлачук *в професіограмі державного службовця* визначає такі *основні* професійно важливі особистісні якості, інтереси і схильності, що сприяють його успішній професійній діяльності: впевненість у собі, прийнятих рішеннях; цілеспрямованість (пріоритет мотивів організаторської діяльності); дієвість (вміння повести за собою людей, активізувати їхню діяльність, знайти найкращі засоби емоційно-вольових впливів і правильно вибрати момент їх застосування); вимогливість до себе і партнерів; критичність (уміння знайти і виразити значимі для діяльності відхилення від встановлених норм); креативність (уміння творчо підходити до вирішення управлінських задач, схильність до імпровізації); прагнення до постійного особистісного росту; ініціативність (здатність і готовність до самостійних і активних дій, до прийняття рішень та усвідомленого, творчого їх виконання); вправність; організаторські здібності (в основі лежать такі якості, як тверда воля, цілеспрямованість, рішучість, наполегливість); комунікативні здібності (уміння входити в контакт, налагоджувати взаємини, розвиненість каналів вербального і невербального спілкування), а також *додаткові* якості, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності: здатність керувати





собою (здатність до саморегуляція і рефлексії); добре розвинені аналітичні здібності; високий рівень понятійного мислення; орієнтація на результат; ерудованість, енергійність; зовнішня привабливість (охайність, елегантність, гарні манери, вихованість, чітка, ясна і жива мова);

**I. Інтелект.** В умовах управління й ділової взаємодії в сфері державної служби елементи професійної компетентності державних службовців тісно пов'язані з поняттям «інтелект», який є складовою когнітивної та емоційно-вольової сфери особистості.

За визначенням американського психолога Векслера, який створив у 1939 році першу систему виміру інтелекту дорослої людини, *інтелект* — це глобальна здатність розумно діяти, раціонально міркувати і справлятися з життєвими обставинами, іншими словами, це наша здатність свідомо адаптуватися в довкіллі. Функція інтелекту полягає у розумовому (духовному, психічному) вирішенні об'єктивно існуючих проблем.

Спроби створити єдину систему "виміру" людського інтелекту поки що не мають успіху: інтелект уміщує в собі здібності до зовсім різноякісних розумових операцій.

В понятті «інтелект» можна виділити такі його складові, як розумовий інтелект (*IQ*) та емоційний інтелект (*EQ*).

*IQ (розумовий інтелект).* Поняття розумового інтелекту нерозривно пов'язане з поняттям мислення і має велике значення для характеристики особистості.

*Розумовий інтелект* – це сукупність усіх розумових здібностей, які забезпечують людині можливість вирішувати різноманітні задачі, загальна здатність мислити раціонально, діяти цілеспрямовано та ефективно взаємодіяти з оточуючим середовищем. Це сукупність здібностей, які характеризують рівень і якість розумових процесів особистості.

*IQ* – це індивідуальна система її розумових здібностей, яка виражається в діяльності.

До базових компонентів розумового інтелекту можна віднести об'єм пам'яті (особливо короткочасної); швидкість сприйняття; час, впродовж якого інформація утримується на поверхні свідомості (в середньому 5-6 секунд); здібність до адекватного кодування і декодування отриманої інформації.



До критеріїв розумового інтелекту можна віднести багатий запас знань, хоча він і не за всіх умов є показником інтелекту. Інший, більш надійний показник – *ступінь системності знань*. Ще більш надійний показник – *рівень володіння раціональними способами розумової діяльності*, формування інтелектуальних умінь.

Методика визначення коефіцієнту інтелектуальності (IQ) дозволяє співвіднести рівень інтелектуальних можливостей індивіда з середніми показниками відповідної вікової і професійної групи. Для визначення коефіцієнту необхідно виконати систему тестів. Середнє значення коефіцієнта відповідає 100 балам, найнижчі можуть наближатися до 0, а найвищі – до 200. Стандартне (тобто середнє для всіх груп) відхилення –16 балів у кожен бік.

Люди з коефіцієнтом інтелекту рівня обдарованості або "генії" мають показник IQ вище 140 і, як правило, перевершують інших у багатьох показниках. Але високий IQ – це потенціал, який не гарантує успіх.

К.Цюлковський пішов до гімназії в 12 років. У другому класі був залишений на повторний курс, у третьому класі взагалі був відрахований з гімназії. Р.Декарт взагалі не любив вчитися до 17 років. Т.Едісону був поставлений діагноз "розумова відсталість", і його не рекомендували віддавати на навчання до школи. "Із вас, Енштейн, нічого доброго не вийде", – говорили Альберту вчителі. Досить часто люди можуть демонструвати високий IQ за тестами, але це не завжди є запорукою успішного навчання. Прямий зв'язок між готовністю до успішного навчання і показниками IQ відсутні.

**Розвиток розумового інтелекту.** Мозок перетворює будь-яку інформацію в ту чи іншу кодову форму, причому люди мають неоднакову здатність користуватися зорово-просторовим, словесним, літерним, цифровим, акустично-образним та іншими кодами.

Завдання розвитку інтелекту полягає не тільки в тому, щоб збільшити число кодів, звичних для даної людини, наприклад, у людей схильних до зорово-просторового мислення – виробляти навички маніпулювання математичними символами. Людині потрібно допомогти "знайти себе", тобто зрозуміти, які символи, який код інформації для них є найбільш доступним. Тоді мислення буде максимально продуктивним і приносить задоволення.



Починаючи з 30-літнього віку, у людини кожний день відмирає від 30 до 50 тисяч клітин мозку. Щоб мозок не старів, потрібно думати. У тих, хто активно використовує свій мозок, помітне зменшення його розмірів починається лише в глибокій старості. Це пояснюється тим, що посилені роздуми викликають прилив крові до голови, судини розширюються і добре живлять нервові клітини.

Таким чином, **для підвищення інтелектуального рівня необхідно:**

- практикувати спілкування з високоінтелектуальними людьми;
- розширювати кругозір, знайомитися з багатьма галузями знань і культури. Творче довголіття зберігають ті люди, які займалися проблемами з різних галузей знань. Ті ж, хто рано занурилися у вузьку спеціалізацію, залишають себе без джерела аналогій. І хоча деякий час вони здатні триматися на старих запасах, в майбутньому на них неминуче чекає творче безпліддя;
- працювати з літературою: важливим стимулом інтелектуального мислення є вміння «поритися в книгах». Мова йде не про планове читання, а про звичку, довіряючись своїм "відчуттям", перегортати книги і журнали, які чомусь привернули увагу. Це допомагає відчувати майбутні проблеми, знайомить з новими підходами, зіштовхує з незнайомими раніше темами та цілими сферами діяльності.

**EQ (емоційний інтелект).** Емоції, почуття, людини пов'язані з її діяльністю: діяльність викликає різні переживання у зв'язку зі ставленням до неї та успіхами у виконанні, а емоції та почуття, у свою чергу, стимулюють людину до діяльності, наснажують її, стають внутрішньою спонукую, її мотивами. Почуття збагачують життя людини.

Безумовно, IQ відіграє велику роль на шляху до успіху. Проте історія знає немало прикладів, коли геніальні люди з могутнім розумовим інтелектом виявлялися за бортом життя через свій поганий характер, невміння спілкуватися і правильно поводитися в стресових ситуаціях. Отже, до кінця XX століття передумов до того, щоб знову переосмислити формулу успіху, накопичилося достатньо. А в 1990 р. американські психологи П.Соловей і Дж.Майер сформулювали поняття емоційного інтелекту (EQ), який об'єднав в собі такі особливості людської психіки, як уміння розбиратися у власних почуттях, контролювати емоції, а також



розуміти настрої інших людей (що зазвичай називають емпатією). Для нас першовідкривачем цієї унікальної властивості особистості став доктор Д.Гоулмен, який в 1995 році в своїй книзі достатньо переконливо довів, що життєвий успіх людини залежить не стільки від горезвісного IQ, скільки від уміння використовувати свої природні здібності і знання, а також налагоджувати контакти з іншими людьми. Д.Гоулмен розробив поради керівникам, за якими критеріями слід підбирати персонал, як батьки повинні виховувати дітей і на яких принципах будуються гармонійні міжособистісні стосунки.

Отже, яка різниця між IQ і EQ? Перш за все IQ — це інформаційний банк, в якому зберігаються всі наші знання, уміння і навички. А ось з EQ (емоційним інтелектом) пов'язана здатність прокладати собі дорогу і досягати бажаного. Емоційний інтелект включає уміння контролювати емоції, добре розвинену інтуїцію, товарицькість, незворушність у стресових ситуаціях. Недаремно для характеристики цих цінних якостей люди підшукали дуже влучний вираз — здоровий глузд. Ще однією особливістю EQ є те, що він розвивається впродовж всього життя. А величина IQ залишається практично незмінною: вона досягає максимуму до 17 років і «зависає» на цій відмітці до самої старості.

Знову ж таки не варто вважати, що EQ – якась чарівна паличка або панацея від усіх бід, це не привід для виправдання інтелектуально нерозвинених людей. Ніхто і ніколи не пропагуватиме повне витіснення IQ. У будь-якому випадку, якщо людина хоче зрозуміти, що для неї може дати EQ, вона повинна володіти певним рівнем IQ.

У структурі особистості можна виділити *сфери, які безпосередньо пов'язані з емоційним інтелектом*, а саме: внутрішньоособистісну сферу, сферу керування стресом, сферу загального настрою, сферу міжособистісних стосунків, сферу адаптивності. Зупинимось докладніше на кожній з них.

*1. До внутрішньоособистісної сфери можна віднести такі компоненти, як самоактуалізація, самооцінка, асертивність.*

**Самоактуалізація** – здатність реалізувати потенційні можливості. Прагнення реалізувати свій потенціал є складовою розвитку тих видів діяльності, які приносять задоволення і мають



чітку мету, отже, самоактуалізація означає зосереджену відданість довготривалим цілям упродовж усього життя.

Самоактуалізація – це безперервний динамічний процес прагнення до максимального розвитку своїх здібностей, наполегливих спроб реалізувати все, на що здатна особистість, і удосконалити себе в цілому. Самоактуалізація тісно взаємопов'язана з відчуттям задоволеності собою. Люди, що зуміли себе правильно реалізувати, задоволені тим статусом, який вони мають у житті, – як стосовно особистих досягнень, так і з погляду кар'єри і фінансового благополуччя.

Численні тестування емоційного інтелекту показали, що найуспішніші керівники зазвичай набирають високі бали у сфері самоактуалізації. І це логічно. Якщо людина випромінює непідробний інтерес до найрізноманітніших видів діяльності і не проти ними зайнятися, то вочевидь, що у неї з'являється можливість для контакту з таким же широким колом різних людей, її робота буде ефективнішою, і вона зможе досягти більшого у вибраній сфері діяльності.

Відомо, що слово «самоактуалізація» звучить як психологічний термін, проте це поняття насправді є дійсно невід'ємною складовою особистого благополуччя. А.-Х.Маслоу першим увів цей термін у 1940-х роках як складову своєї піраміди, в основу якої він поклав п'ять усім відомих основних потреб, які повинні бути задоволені для виживання, щасливого і повноцінного життя.

На підставі цієї системи поглядів можна розробити сценарій, який називається картою життя, яка допомагає пройти свій власний курс самоактуалізації.

Самоактуалізація припускає, що особистість задоволена тим статусом, який має в суспільстві, задоволена всіма своїми досягненнями в професійній діяльності, в стосунках з іншими людьми.

Ідея самоактуалізації полягає в тому, щоб особистість прагнула розумної рівноваги між безліччю видів діяльності, які наповнюють її життя.

Відповідно до цього жити повноцінним життям означає дотримуватися в повсякденній практиці таких постулатів:

- по-перше, самоактуалізація — це здатність любити свою роботу, по-справжньому віддаватися своїй справі, чим би ви не займалися.



Якщо керівник відповідає цьому критерію, він знаходиться в привілейованому становищі, тому що постійно прагне виконувати свої обов'язки якнайкраще, перетворювати роботу на задоволення;

- по-друге, в житті існує не лише робота. От чому справжня самоактуалізація включає необхідність бути різносторонньою особистістю, щоб досягти рівноваги в усьому, чим ви займаєтеся.

Сучасні керівники все більше усвідомлюють цей факт. Їм не потрібні підлегли, які знаходяться на роботі від зорі до зорі, працюючи в авральному режимі; їм потрібні працівники, які можуть зачинити двері офісу, відправитися додому і поринути в свої особисті інтереси і захоплення.

Отже, як пов'язана самоактуалізація з успіхом в управлінській діяльності? Керівник, який здатний до самоактуалізації, може ставити перед собою такі цілі і мати такі інтереси, які стають пріоритетними в його діяльності.

**Самооцінка** — це здатність поважати себе, цінувати свої позитивні сторони і якості, знати свої сильні та слабкі сторони і любити себе разом зі всіма своїми недоліками.

Цей концептуальний компонент емоційного інтелекту пов'язують із загальним відчуттям безпеки, внутрішньої сили, упевненості в собі і самоповагою. Люди з високою самоповагою задоволені собою. На протилежному кінці цієї шкали знаходяться відчуття власної неспроможності і меншовартості.

Велике значення — можливо, дуже велике — деякі керівники надають важливості створення атмосфери самовпевненості у своїй компетентності. Проте слід врахувати один нюанс. Люди, що поведуться так, ніби все знають, частіше потрапляють у безглузде становище. Вони переоцінюють себе, вважаючи, що розуміються у всьому. Знати, в чому ви недосвідчені, знайти тих, хто компетентний у цьому і скористатися їхніми знаннями — ось в чому відмінність між тими, хто досяг успіху, і тими, хто міг би, повинен був досягти і майже досяг його.

Серед управлінців зустрічаються такі, що зазнають поразки через проблеми з правильною самооцінкою: це відчуття в них недостатньо міцне, тому вони не можуть змиритися зі своїми вадами. І ще більше вони не можуть змиритися зі своїми недоліками, які виявляються публічно. Вони хочуть зберегти своє крихке самолюбство, ніколи не визнаючи своїх промахів,



критикуючи за помилки інших і роздуваючи свої чесноти для того, щоб упевнитися, що ніхто не помітить те, що вони недосконалі. Вони «видають» себе за всезнаюк, які потребують оточення, що підтакує, не виносять щонайменшої критики, ніколи не визнають, що вони несуть відповідальність за будь-яку помилку, а швидше спробують знайти вихід з ситуації, шукаючи і караючи інших.

Отже, керівник із здоровою самооцінкою знає свої сильні і слабкі сторони і чудово з ними уживається; він не соромиться відкрито і вчасно визнати, що припустився помилки, не мав рації або чогось не знає. Відчуття впевненості в собі залежить від самоповаги і відчуття власної гідності, які базуються на добре розвиненому відчутті власної індивідуальності.

**Асертивність** — це вміння виражати свої відчуття та переконання без агресії та образ, відстоювати свої особистісні права – не дозволяти іншим маніпулювати вами.

2. До сфери керування стресом належать такі поняття, як *толерантність до стресу* (стресостійкість), *контроль імпульсивності* (імпульсивність).

**Толерантність до стресу** (стресостійкість) — це здатність протистояти несприятливим подіям і стресовим ситуаціям, не виявляючи симптомів фізичної або емоційної напруги завдяки активному і упевненому подоланню стресу.

Ця якість базується на:

— здатності підібрати комплекси заходів, що дозволяють справлятися із стресом (проявляти винахідливість і ефективність, уміло підшукувати відповідні методи, знаючи, що і як потрібно робити);

— позитивній установці щодо нових переживань і змін у цілому, а також до вашої здатності успішно долати конкретні нагальні проблеми;

— відчутті, що ви здатні контролювати або впливати на стресову ситуацію, зберігаючи спокій і володіючи собою.

Уміння протистояти стресу вимагає від керівника наявності ряду відповідних реакцій на стресові ситуації, а саме: здатність бути невимушеним і стриманим, спокійно зустрічати труднощі, не дозволяючи сильним емоціям узяти верх.

Тривожність, яка часто є результатом недостатнього розвитку цієї емоційної здатності, негативно відображається на загальній



працездатності, оскільки заважає зосередитися, заважає ухваленню рішень і викликає такі соматичні проблеми, як порушення сну.

Таким чином, *державний службовець має знати*, що простіше попередити стреси, ніж думати над тим, як вийти зі стану, що вже виник. Іншими словами, хочеш бути енергійним, здоровим, успішним і щасливим — поклопочися про це наперед.

**Контроль імпульсивності** — це здатність пізнавати свої гнівні, агресивні, ворожі і безвідповідальні імпульси, бути стриманим і контролювати гнів, агресію, ворожість і безвідповідальну поведінку. Проблеми контролю своїх імпульсів виявляються при низькому порозі стійкості до розчарування, невмінні стримувати гнів, зловживанні ненормованою лексикою, втраті самоконтролю, вибуховій і непередбачуваній поведінці. Імпульсних людей часто характеризують як гіперактивних, запальних і непередбачуваних, що не припустимо для керівника.

**3.Складовими сфери загального настрою є задоволеність життям, оптимізм.**

Настрій — це загальний емоційний стан, який своєрідно забарвлює на певний час діяльність людини, характеризує її життєвий тонус.

Але у сфері управлінської діяльності настрої кожного може сильно впливати на результати роботи всього колективу. Вчені засвідчують, що при гарному настрої продуктивність праці підвищується на 30 і більше відсотків, а при поганому — падає на 40-50 відсотк

Настрій людини залежить від багатьох факторів, наприклад, від фізичного самопочуття. Так, люди, які страждають різними хронічними захворюваннями (гастрит, гіпертонія й інші), нерідко бувають дратівливими. У такому стані люди навіть на справедливі зауваження керівника можуть дуже бурхливо реагувати. Ось чому керівнику необхідно знати про стан здоров'я своїх підлеглих і враховувати ці обставини під час роботи.

Настрій групи як масове явище підлягає соціально-психологічним закономірностям. В організації він насамперед залежить від морально-психологічного клімату, який склався в трудовому колективі.

Особливість групового настрою — це його заразливість, здатність швидко передаватися від однієї людини до іншої.





Важливо не тільки те, щоб керівник на роботі не виглядав похмурим, а також і те, щоб кожна людина приходила на роботу в бадьорому, а не пригніченому стані і щоб гарний настрій зберігався постійно.

Складовою гарного настрою, а разом з тим і успіху діяльності керівника є задоволеність життям — здатність відчувати радість від життя, бути задоволеним як собою, так і іншими людьми.

**Задоволеність життям** поєднує в собі гармонію з самим собою, загальний спокій і вміння бути щасливим. Задоволені життям люди, як правило, відчують себе комфортно і й легко і на роботі, і вдома; вони вміють і працювати, і відпочивати. Задоволеність життям пов'язують із загальним відчуттям життєрадісності і натхнення.

Задоволеність життям органічно поєднується з **оптимізмом** — здатністю не дозволяти думати і говорити деструктивно про себе та про світ, що оточує, бачити світлу сторону життя і зберігати позитивний настрій перед неприємностями. Ця здатність не має нічого спільного зі схильністю вірити в те, що щоб б не відбувалося — все закінчиться добре, а також зі схильністю піддаватися нескінченним підбадьорюючим розмовам для збереження навколо себе позитивної аури.

Таким чином, задоволеність життям та оптимізм дозволять керівнику бути генератором гарного настрою своїх підлеглих — виробити відповідний стиль роботи, поведінки, зовнішнього вигляду, від яких залежить самопочуття підлеглих.

**4. Сфера міжособистісних стосунків** є ключем до людяності, психологічного здоров'я, соціального, когнітивного і морального розвитку, сенсу та якості життя, освітньої і професійної продуктивності, фізичного здоров'я керівника.

До сфери міжособистісних стосунків можна віднести таке поняття, як **міжособистісні вміння**. Саме через міжособистісні вміння особистість започатковує, підтримує або припиняє стосунки. Міжособистісні вміння і стосунки — поняття взаємопов'язані.

До міжособистісних вмінь, які необхідні для міжособистісної ефективності, можна віднести *саморозкриття, довіру, спілкування, прояв почуттів словами, невербальне вираження своїх почуттів, слухання і реагування, прийняття і підтримку, взаємодію з*



*індивідами інших культур, послаблення бар'єрів до ефективної взаємодії.*

Отже, професійний успіх керівника, якість особистого життя, все інше, що є важливим, безпосередньо залежить від того, наскільки він здатний встановлювати і підтримувати стосунки з підлеглими.

**5. Сфера адаптивності** – це здатність оцінювати складність проблеми та знаходити ефективні шляхи її вирішення, правильна **поведінка керівника і підлеглих у конфлікті**, яка характеризується такими поняттями, як стратегії, тактики поведінки в конфліктах.

У конфліктній ситуації дуже важливо досягти своїх цілей і зберегти стосунки. Саме ці умови визначають стратегії розв'язання конфліктів, серед яких найважливішою і найважчою є переговори (співпраця).

Сфера адаптивності дуже важлива в управлінській діяльності, Адже дослідники встановили, що втрати часу від конфліктів і після конфліктних переживань складають 15 відсотків загального робочого часу.

Отже, емоційний інтелект безумовно впливає на успіх в управлінській діяльності, тому для підвищення рівня професіоналізму *державним службовцям* необхідно розвивати та удосконалювати відповідні якості.

**II. Вольові якості.** Прийняття й реалізація будь-яких рішень у сфері державної служби, гальмування негативних емоцій потребують наявності відповідних *вольових якостей та вольової активності особистості державного службовця*. Своєрідність активності особистості втілюється в її вольових якостях.

*Вольові якості* — це відносно стійкі, незалежні від конкретної ситуації психічні утворення, що засвідчують досягнутий особистістю рівень свідомої саморегуляції поведінки, її влади над собою.

Вольові якості розглядають як індивідуальні особливості волі, властиві окремим людям.

До позитивних якостей належать такі, наприклад, як наполегливість, цілеспрямованість, витримка тощо.

Якості, що характеризують слабкість волі особистості – це безпринципність, безініціативність, нестриманість, боязкість, упертість тощо.



До позитивних якостей, які державному службовцю необхідно постійно розвивати за допомогою волі, належать такі, як:

1. Сила волі — це міра необхідного вольового зусилля для досягнення мети.
2. Наполегливість — це вміння мобілізувати свої можливості для тривалого подолання труднощів.
3. Витримка — це вміння гальмувати дії, почуття, думки, які заважають здійсненню прийнятого рішення.
4. Енергійність — це активність під час досягнення мети.
5. Рішучість — це вміння приймати і втілювати в життя швидкі, обгрунтовані і тверді рішення.
6. Сміливість — це вміння перебороти страх і йти на виправданий ризик.
7. Самоволодіння — це вміння контролювати почуттєвий бік своєї психіки.
8. Упевненість у собі.
9. Відповідальність — це виконання моральних вимог.
10. Дисциплінованість — це свідоме підкорення своєї поведінки загальноприйнятим нормам.
11. Принципівість — це вірність певній ідеї в переконаннях.
12. Обов'язковість — це вміння добровільно покласти на себе відповідальність.
13. Цілеспрямованість — це здатність ставити перед собою мету.
14. Самостійність — це планування діяльності без допомоги інших.
15. Організованість — це розумне планування і упорядкування своєї праці.

**Вольова активність особистості.** Вольова регуляція поведінки характеризується станом оптимальної мобілізації особистості, потрібного режиму активності, концентрацією цієї активності в необхідному напрямку. Вольову активність особистості можна охарактеризувати за ступенем розвитку волі особистості:

— *сила волі* характеризується тим, які за складністю труднощі переборюються людиною; чим більше перешкод людина переборює, тим сильніша її воля; одні й ті ж об'єктивні труднощі можуть бути суб'єктивно неоднаковими для різних людей;

— *стійкість волі* визначається тим, як часто в особистості проявляються ті або інші вольові прояви;



— *широта волі* показує, у скількох випадках діяльності людини проявляється та чи інша за силою і стійкістю воля (або окрема вольова якість);

— *моральна спрямованість* зумовлена тим, що вольові дії завжди мотивовані, вольова активність має певну моральну спрямованість. Тому при характеристиці волі основні увагу звертають на рівень (високий, низький) її розвитку.

Якщо ступінь вольового розвитку характеризує динамічну сторону волі (з якою силою вона проявляється, наскільки стійка, які сторони діяльності охоплює), то рівень – моральну сторону, яка визначається рівнем мотивації поведінки особистості.

**4. Індивідуально-психологічні властивості особистості.** Однією з найяскравіших характеристик особистості є її індивідуальність, під якою розуміють своєрідне, неповторне поєднання таких психологічних особливостей людини, як темперамент, характер, здібності. Оволодіння керівником знаннями з індивідуально-психологічних властивостей особистості підлеглих безумовно сприятиме підвищенню ефективності роботи організації.

**1. Темперамент.** *Темперамент* – це сукупність найбільш стійких індивідуально-психологічних особливостей людини, що характеризують динамічний та емоційний бік її діяльності, поведінки і є природною основою характеру.

*Теорії темпераменту.* Родоначальником вчення про темперамент – гуморальної теорії (від лат. – рідина, соки організму) – вважається давньогрецький лікар Гіппократ (близько 460-377 рр. до н. е.), який стверджував, що люди відрізняються один від одного співвідношенням чотирьох основних «рідин організму» – крові, флегми (слизу), жовтої жовчі й чорної жовчі. Співвідношення цих «соків організму» грецькою означало словом „красис“, яке пізніше замінили латинським словом *temperamentum* – „пропорційність“, „правильна міра“.

Спираючись на вчення Гіппократа, інший відомий лікар античності Клавдій Гален розробив типологію темпераментів, яку обґрунтував у відомому трактаті „De temperamentum“. Відповідно до його вчення тип темпераменту залежить від переважання в організмі одного із соків. Він виділив 13 типів темпераменту, пізніше зведених до чотирьох основних:

1. Сангвіністичний (від лат. – кров, перевага в організмі крові);

2. Флегматичний ( від грецьк. – слиз);
3. Холеричний ( від грецьк. – жовч, жовта жовч );
4. Меланхолійний ( від грец. – чорний, чорна жовч).

Ця концепція мала великий вплив на вчених впродовж багатьох століть. Свідченням цього є той факт, що й досі запропоновані назви типів темпераменту найбільш розповсюджені.

І.Кант (1724-1804) також був прибічником гуморальної теорії темпераменту. Він вважав органічною основою типів темпераменту якісні особливості крові. До речі, ІКант уперше створив психологічну характеристику типів темпераменту, дав класифікацію психологічних властивостей темпераменту і характеру людини.

П.Лесгафт (1837-1909) розробив оригінальну теорію, згідно з якою в основі проявів темпераменту лежать властивості системи кровообігу, зокрема, товщина стінок кровоносних судин, діаметр їхнього просвіту, побудова і форма серця тощо.

Е.Кречмер (1888-1964) спробував визначити типи темпераменту через типи морфологічної конституції тіла людини. Він виділив два основних типи конституції – астеничний та пікнічний.

Наукова основа теорії темпераменту була розроблена І.Павловим (1849 -1936) у його вченні про типологічні властивості нервової системи тварин та людей. Видатний фізіолог виділив три основні властивості нервової системи – *силу, врівноваженість і рухливість* збуджувального та гальмівного нервових процесів. За його даними, з можливих комбінацій цих властивостей доцільно розглядати лише чотири основні, які характеризують чотири типи вищої нервової діяльності. Ці комбінації збігаються з античною класифікацією темпераменту. Так, сильний, врівноважений, рухливий тип нервової системи розглядався І. Павловим як відповідний темпераменту сангвініка; сильний, врівноважений, інертний – темпераменту флегматика; сильний, неврівноважений – темпераменту холерика; слабкий – темпераменту меланхоліка.

У працях психологів Б.М. Теплова (1896-1965), В.Д. Небиліцина (1930-1972) та інших було показано, що структура властивостей нервової системи є складнішою, а число основних комбінацій цих властивостей значно більше, ніж це вважалося раніше.

Так, для *холеричного темпераменту* характерні високий рівень нервово-психічної активності та енергії дій, різкі рухи, а



також сила, імпульсивність і яскрава виразність емоційних переживань. Якщо немає адекватного виховання, в рисах поведінки холерика можуть закріпитися нестриманість, гарячковість, нездатність до самоконтролю в емоціогенних умовах.

Таким чином, керівнику потрібно пам'ятати, що людям холеричного темпераменту характерна неврівноважена поведінка, сильні, короткочасні емоційні переживання. Вони мають слабку терпеливість, нерідко агресивні, але товариські, добре адаптуються у новому середовищі. Неврівноваженість їхньої нервової системи часто створює проблему сумісності з іншими людьми. Тому холериків доцільно призначати на роботи, що вимагають швидкого виконання і рухливості, холерикам не рекомендується обирати професії, що вимагають сидячого способу життя, а також занять, пов'язаних з високими температурами, тривалим перебуванням біля вогню, тому що це завдає шкоди їх здоров'ю.

*Сангвінічному темпераменту* притаманні висока нервова психічна активність, різноманітність та багатство міміки і рухів, емоційність, вразливість і лабільність. Водночас переживання сангвініка неглибокі, а його рухливість при негативних виховних впливах призводить до втрати необхідної зосередженості, до поспіху, а іноді й поверховості.

Керівнику потрібно пам'ятати, що сангвінічний темперамент характеризує висока працездатність. Сангвінік легко переключається в діяльності і спілкуванні, але недостатньо чутливий до зовнішніх змін. Він швидко опановує нову обстановку, легко контролює свої емоції, наділений життєрадісним, стійким настроєм, помірною терпеливістю, миролюбною поведінкою, спокійно ставиться до критики, адекватно сприймає небезпеку. Тому йому цілком підходять заняття, пов'язані із спілкуванням і взаємодією з іншими людьми.

*Меланхолійному темпераменту* характерний низьким рівень нервово-психічної активності, стриманість та приглушеність моторики й мовлення, значна емоційна реактивність, глибина і стійкість почуттів при слабкому зовнішньому їх виявленні. Тому за недостатнього виховного впливу в меланхоліка можуть розвинутися підвищена емоційна вразливість, замкненість і відчуженість, схильність до тяжких внутрішніх переживань, які не відповідають об'єктивній дійсності.

Таким чином, керівнику потрібно враховувати, що



меланхолійний темперамент вирізняють невисока працездатність нервової системи, слабка терпеливість, легкість зміни видів діяльності, чутливість до всього, що відбувається довкола. Поведінка меланхоліка дуже неврівноважена, замкнена, істерична, тривожна, емоційні переживання глибокі та тривалі, у настрої переважає песимізм. Тому меланхоліків доцільно залучати до таких видів діяльності, де переважають монотонні процеси.

*Флегматичний темперамент* характеризується такими ознаками поведінки, як низький рівень активності та невміння переключатись, повільність і спокій у діях, міміці та мовленні, рівність, сталість, глибина почуттів і настрою. При неадекватному вихованні у флегматика можуть розвинути такі негативні риси, як млявість, збідненість та слабкість емоцій, схильність лише до звичних дій.

Отже, керівнику потрібно враховувати, що флегматик відрізняється врівноваженою поведінкою, слабкими емоційними переживаннями, стійким (без великих радощів і смутку) настроєм. Він терплячий, повільно адаптується до певних умов, недостатньо товариський, стриманий у поведінці. У флегматиків реальна оцінка своїх здібностей. Він повільно, але заповзято йде до своєї мети. Тому флегматиків доцільно залучати до інтенсивних процесів виробництва.

Тип темпераменту необхідно враховувати у професіях, де праця встановлює особливі вимоги до динамічних і емоційних якостей людини.

***Психічні стани відповідно до темпераменту.*** Керівнику також необхідно знати, які психічні стани можуть виникнути у його підлеглих відповідно до темпераменту. Стани тривожності, меланхолії, незадоволеності собою, інші непріємні 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, звичайно, не збігаються, так само як сила і тривалість емоцій у представників різних типів темпераменту, як правило, мають мало спільного.

Характер і тривалість психічних проявів великою мірою визначаються природженими властивостями особи. Для більшої наочності розглянемо, наскільки у представників різних типів темпераменту виражена схильність до формування деяких станів.



1. *Стреси. Холериків* вирізняє добра стресостійкість. Усі негативні переживання вони так чи інакше вихлюпують назовні. Це неприємно для оточуючих, 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.

При всій своїй інертності і зовнішній витриманості *флегматики* досить чутливі до стресових дій ззовні. Не бажаючи, а часто і не уміючи позбавлятися від негативних емоцій, наприклад, ділитися своїми переживаннями з близькими, флегматики схильні накопичувати стреси.

При цьому страждає у них не стільки психіка, скільки організм. Так звані «хвороби на нервовому ґрунті» для флегматиків звична справа. Найбільш схильні до захворювань серцево-судинна система і шлунково-кишковий тракт.

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

Найнижчий рівень стресостійкості у *меланхоліків*. Окрім тривалих переживань через усілякі проблеми, детального обмірковування одних і тих же подій, як реальних, так і уявних меланхоліки роблять з мухи слона, незначні, на погляд іншої людини, дрібниці викликають у них стан найсильнішого стресу.

2. *Тривожність. Холерики* відрізняються зниженою тривожністю, особливо в періоди загального підйому, коли вони переживають відчуття всемогутності, і без того завишена самооцінка посилюється, і слабке відчуття міри притупляється.

Для *сангвініків* характерний середній, тобто «бажаний», рівень тривожності. Періодично він або підвищується внаслідок тривалої «смуги» успіхів або невдач, але досить швидко повертається до середнього.

Тривожність *флегматиків* звичайно знаходиться в межах середніх значень і вкрай рідко опускається нижче. Разом з тим нерідкі ситуації, коли флегматик, що переживає тривалу психоемоційну напругу, необґрунтовано (завдяки своїй інертності)





«застрягає» в стані підвищеної тривожності, навіть коли ситуація вже стабілізувалася і не вимагає посиленої уваги.

*Меланхолійний тип* характеризується високою тривожністю. Нерідко біля меланхоліків виникає стан так званої вільно плаваючої тривоги, коли їх турбота спрямована не на якийсь конкретний об'єкт, а вони випробовують його без очевидної причини. При цьому вона стає постійно діючим внутрішнім джерелом стресів.

3. *Депресії*. Стисло депресію можна охарактеризувати як тривалий стан пригніченості, відчаю, туги.

У *холериків* у періоди різкого спаду настрою іноді виникають короточасні стани типу депресивних. Передують їм зазвичай великі невдачі, пов'язані з розчаруваннями, надмірні алкогольні вливання, трагедії особистого життя.

*Флегматикам* власне депресії зазвичай не властиві. Разом з тим для флегматиків характерна схильність до виникнення пониженого фону настрою з млявістю, деякою апатичністю. Частіше за все до цього призводять перевтома, накопичення психоемоційної напруги.

*Депресії і сангвініки* — поняття малосумісні. Сангвініки деколи відчують пригніченість, розгубленість і навіть відчай. Але ці прояви зазвичай швидко минають, не встигнувши перейти в стадію «стану», тобто набути характеру тривалих переживань.

Гірше за все йде справа з депресіями у *меланхоліків*. Для них характерні затяжні періоди апатії, нудьга, під час якої з'являються думки про власну нікчемність, безцільність існування. Володіючи природженою схильністю до формування депресивних станів, меланхоліки схильні до негативних переживань і майже постійно відчують дефіцит позитивних емоцій.

**II. Характер.** Темперамент виступає основою формування характеру людини, проте безпосередньо не визначає спрямованості, інтересів та ідеалів особистості.

*Характер* – це система стійких набутих властивостей особистості, які виявляються у ставленні людини до себе, до інших людей, до роботи, яка виконується, до речей.

Пізнання характеру підлеглого дозволяє керівнику із значною долею вірогідності передбачити його поведінку, а, отже, дає можливість коригувати очікувані дії.



Характер не є вродженим, він формується у процесі соціалізації індивіда.

Характер людини складається з *рис*, одні з яких є *основними*, провідними, інші — *другорядними*. Причому ці риси можуть як гармоніювати, так і суперечити одна одній. Тому існують *цілісні* та *суперечливі* характери. Деякі риси характеру можуть бути надмірно розвинені, вони яскраво виділяються на фоні інших рис. Таке явище називається в психології акцентуацією характеру. Воно є крайнім варіантом психічної норми.

*Акцентуації характеру* — перебільшений розвиток окремих властивостей характеру на шкоду іншим, внаслідок чого погіршуються взаємовідносини з довколишніми. Вираженість акцентуації може бути від ледве помітної до психопатії.

*Психопатія* — хвороблива потворність характеру (при збереженні інтелекту), внаслідок чого різко порушуються взаємовідносини з оточуючими людьми. Іноді ці люди стають соціально небезпечними.

Детальна характеристика *типів* акцентуацій представлена у праці К.Леонгарда, А.Личко, С.Подмазіна.

К.Леонгард виділив такі типи акцентуацій характеру: *циклоїдний, гіпертимний, лабільний, психастенічний, демонстративний, нестійкий, конформний, екстравертивний, інтровертивний.*

Серед них *інтровертований тип* характеризує мала дружелюбність, замкненість, підвищена чутливість, стримано холодні взаємовідносини з іншими людьми. Інтроверти люблять самотність, мають тверді переконання, принципові. У них слабка прив'язаність до близьких.

*Екстравертованому типу* характерна велика дружелюбність, говірливість до надмірності. Як правило, екстраверти не мають своєї думки, дуже несамостійні, неорганізовані. Вважають за краще підкорятися. Накази керівництва сприймають без роздумів. І серед друзів, і в сім'ї поступаються лідерством іншому. Готові вислухати "сповідь" іншого, старанні.

Знайомство з типологією характерів дозволяє *державному службовцеві* повніше використовувати свої власні сильні сторони, компенсувати (по можливості) слабкі, а також допомагає розкрити приховані механізми людських дій і вчинків,



оскільки спілкування з великою кількістю людей є особливістю державної служби.

**III. Здібності.** Генетичний аспект психологічної характеристики особистості визначає рівень її розвитку як цілісної системи якостей, здібностей.

*Здібності* — це індивідуально-психологічні особливості особистості, які забезпечують успіх у діяльності та спілкуванні, легкість в оволодінні знаннями, вміннями, навичками. Здібності не можуть бути зведені до знань, умінь і навичок, які має людина, але здібності забезпечують їх швидке набуття, фіксацію й ефективне практичне застосування. Успішність у діяльності забезпечується не однією, а системою різних здібностей, при цьому вони можуть взаємокомпенсуватися. Здібності завжди є результатом розвитку. В основі розвитку здібностей лежать певні природжені особливості людини, її задатки. Тому з психологічного погляду правильно буде говорити не про природженість здібностей, а про природженість задатків.

Поєднання різноманітних високорозвинених здібностей називають *обдарованістю*, і ця характеристика стосується людини, здатної до багатьох різноманітних видів діяльності.

За рівнем і мірою розвитку здібностей виділяють *талант*, тобто поєднання таких здібностей, які дають людині можливість успішно, самостійно й оригінально здійснювати якусь складну трудову діяльність. Передумовою розвитку таланту є задатки людини, які можуть перетворюватися на реальність при наявності сприятливих соціальних чинників. Талант - це поєднання генетично зумовленої обдарованості з працею. Він є обов'язковою надструктурою геніальності.

*Геніальність* – це найвищий рівень здібностей, який забезпечує досягнення особистістю таких результатів творчої діяльності, які складають епоху в житті суспільства, в розвитку культури. Відмінність геніальності від таланту – в ступені обдарованості і, головне, в суспільній значущості творчості: геній створює нову епоху у своїй галузі.

*Види здібностей.* До загальних здібностей належать психічні властивості людини (увага, спостережливість, запам'ятовування, творча увага, розважливості та ін.).



До *спеціальних здібностей* — психологічні особливості індивіда, що забезпечують йому успіх у певному виді діяльності: образотворчі здібності (почуття лінії, пропорції тощо), математичні здібності (схильність до аналізу і синтезу тощо) та ін.

Отже, аналіз здібностей дає змогу зрозуміти, чому різні люди майже в однакових умовах життєдіяльності досягають різних інтелектуальних, творчих, професійних успіхів, швидше і краще за інших засвоюють знання, вміння, навички.

Поняття «здібності» є багатоаспектним і багатоплановим. Воно охоплює:

- властивості людської душі, тобто сукупність психічних процесів і станів;
- високий рівень розвитку загальних і спеціальних знань, умінь і навичок, який забезпечує успіх особистості в різних видах діяльності;
- властивості та якості індивіда, які є суб'єктивними передумовами успішної діяльності.

Здібності можуть існувати лише в постійному розвитку. Та здібність, яка не розвивається, яку людина перестає використовувати в практичній діяльності, з часом втрачається. Тільки завдяки постійним вправам вона підтримує і розвиває в собі відповідні здібності. А загалом успішність діяльності людини залежить від ефективного використання сукупності її здібностей, умілого компенсування тих, яких не вистачає.

У цьому контексті психологія вважає актуальними такі закономірності:

- ефективність будь-якої діяльності, зокрема, управлінської, залежить не від однієї, а від кількох різних здібностей, поєднання яких може бути здійснене різними способами;
- здібність, якої немає у людини, може бути компенсована іншими, високорозвиненими;
- успіхи особистості в навчанні, праці, житті загалом 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 і підготовки кадрів управління.

*Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від загальної здібності до управлінської діяльності (ЗЗУД).*

Про виразність ЗЗУД свідчать:

- уміння розв'язувати нестандартні завдання і проблеми,
- здатність мислити масштабно,
- наслідки вияву цих здібностей.

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 і розстановки кадрів: сильний керівник схильний підбирати сильних підлеглих, а слабкий — слабких. А тому шкода від слабого керівника є подвійною: безпосередня (пряма) зумовлена низькою ефективністю його управлінської діяльності, побічна (непряма) пов'язана з негативною самоорганізацією.

До інших наслідків ЗЗУД належать уміння правильно оцінювати діяльність підлеглих, перерозподіляти функції управління між керівниками нижчих рангів.

## **5. Шляхи формування і розвитку особистості службовця.**

Психологічна структура особистості дуже складна і багатогранна. Пізнавальна, емоційно-вольова діяльність особистості, її потреби, інтереси, ідеали та переконання тощо – складові духовного життя особистості, які перебувають у складній взаємодії і в своїй єдності становлять її «Я», яке керує всіма аспектами внутрішнього життя та проявами його в діяльності та стосунках з іншими.

Свідомість людини зорієнтована не тільки на відображення зовнішніх об'єктів – вона може бути спрямована на пізнання себе (внутрішнього світу, діяльності).

Усвідомлення людиною себе як особистості (своїх якостей і рис, стосунків з іншими людьми, місця і ролі в суспільстві) називають *самосвідомістю*.

Вона має багато різних форм прояву. Одна з них пов'язана з пізнавальним аспектом психічної діяльності та виявляється в самовідчутті, самоспостереженні, самооцінці, самоаналізі.



Самоусвідомлення особистістю змін і процесів, що в ній відбуваються, сприяє глибшому самопізнанню, об'єктивності, критичності їх оцінки. З емоційною цариною самосвідомості пов'язані такі прояви, як самолюбство, самовихваляння, скромність, самоприниження, почуття власної гідності, пихатість та ін. У цих проявах у формі певних переживань відображується ставлення людини до самої себе порівняно з іншими людьми. Такі прояви самосвідомості, як стриманість, самовладання, самоконтроль, самодисципліна, ініціативність пов'язані з вольовим аспектом психічної діяльності людини. Основні форми прояву самосвідомості особистості тісно пов'язані з усіма аспектами її життя та діяльності.

Отже, *структуру самосвідомості* складають такі її форми, як:

- пізнавальна: самокритичність, самоаналіз, самооцінка, самопереконання, самоіронія тощо;
- емоційна: самозадоволення, самоповага, самолюбство, самосхвалення тощо;
- вольова: самодисципліна, самонаказ, самоконтроль, саморегуляція, самовимогливість.

Самосвідомість дає змогу осмислити свої дії, почуття, думки, мотиви поведінки, своє місце в суспільстві. Її об'єктом є сама особистість. У ній вона постає і як суб'єкт, і як об'єкт пізнання. Завдяки їй людина усвідомлює себе як індивідуальну реальність, відокремлену від природи та інших людей. Через самопізнання людина здобуває певні знання про себе. Спочатку вони постають як ситуативні образи власного «Я», які виникають у конкретних умовах діяльності та спілкування. Потім ці образи поступово інтегруються в цілісний, адекватний, суб'єктивний образ свого «Я».

Результатом процесів самосвідомості є «Я-концепція» особистості.

Формується вона в процесі життєдіяльності, водночас впливаючи на розвиток, діяльність і поведінку особистості, як установка щодо себе.

*Я-концепція* (від лат. *conceptio* - сприйняття) – динамічна система уявлень людини про себе, на основі якої вона вибудовує взаємовідносини з іншими людьми.

"Я-концепція" є системою *установок*, яка включає три структурні елементи:

- 1) когнітивний - образ "Я", який характеризує зміст уявлень про



себе (про свої здібності, зовнішність, соціальну значущість тощо);

2) емоційно-оцінний, афективний, що відображає ставлення до себе загалом чи до окремих аспектів своєї особистості, діяльності й виявляється в системі самооцінок (самоповага, самокритичність, самозакоханість тощо);

3) поведінковий, який характеризує вияви перших двох елементів у поведінці (прагнення завоювати авторитет, підвищити свій статус чи намагатися бути непомітним, приховати свої недоліки).

З погляду змісту і характеру уявлень про себе виділяють "Я-минуле", "Я-теперішнє", "Я-майбутнє", а також "Я-динамічне" (як особистість змінюється, якою вона прагне стати), "Я-уявлюване", "Я-маску", "Я-фантастичне» тощо.

*Розбіжності між "ідеальним Я" та "реальним Я" є джерелом розвитку особистості.* Разом з тим суттєві суперечності між ними можуть спричинити внутрішній конфлікт і негативні переживання.

Важливою функцією "Я-концепції" є забезпечення внутрішньої погодженості особистості, стійкості її поведінки.

Розвиток особистості, її діяльність і поведінка зазнають впливу "Я-концепції".

Становлення «Я-концепції» особистості відбувається поступово в процесі нагромадження життєвого досвіду, насамперед стосунків у сім'ї. Розвиваючись, вона починає впливати на оцінку цього досвіду, на мрії і прогнози власного майбутнього, на ставлення особистості до себе.

Центральним компонентом «Я-концепції» є самооцінка. Пізнаючи риси іншої людини, особистість одержує необхідні відомості для вироблення власної оцінки. У порівнянні своїх якостей із відповідними якостями інших людей у особистості формується самооцінка.

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

Самооцінки розвиненого індивіда утворюють складну систему, яка включає в себе як *загальну самооцінку* (відображає рівень самоповаги, прийняття чи неприйняття себе), так і *часткові самооцінки*, що характеризують ставлення до окремих сторін своєї особистості, вчинків.

Самооцінку характеризують за такими параметрами:



- *за рівнем* – висока, середня та низька;
- *за співвіднесенням з реальними успіхами* – адекватна та неадекватна (завищена та занижена);
- *за особливостями будови* – конфліктна та безконфліктна.

Для розвитку особистості ефективною є досить *висока загальна* самооцінка, що співвідноситься з адекватними частковими самооцінками різного рівня. Стійка і водночас досить гнучка самооцінка, яка за необхідності може змінюватися під впливом нової інформації, набутого досвіду, оцінок інших людей, – оптимальна як для особистісного зростання, так і для продуктивної діяльності. Негативною є надмірно стійка, ригідна самооцінка, а також надто стійка, така, що змінюється за найменших впливів.

Самооцінка формується на підставі оцінок оточення, власної оцінки результатів своєї діяльності, а також на основі співвіднесення реального та ідеального уявлення про себе.

За відповідністю реаліям самооцінка може бути *адекватною* і *неадекватною*. Неадекватна самооцінка, у свою чергу, поділяється на *завищену* і *занижену*. Дуже завищена, як і дуже занижена, самооцінка здатна спричинити внутрішні конфлікти особистості. Завищена самооцінка часто викликає протидію оточуючих, що породжує озлобленість, підозрілість, агресію і призводить до розриву міжособистісних стосунків. Дуже низька самооцінка зумовлює розвиток комплексу меншовартості, стійкої невпевненості в собі, тривожності, безініціативності.

Збереження сформованої, звичної самооцінки стає для людини потребою, порушення її породжує такий самооцінний феномен, як *афект неадекватності*.

*Афект неадекватності* – це стійкий негативний емоційний стан, який виникає у зв'язку з неуспіхом у діяльності і виявляється в тому, що індивід або не усвідомлює, або не хоче визнати його. Афект неадекватності настає за умов, коли в суб'єкта є потреба зберегти завищену самооцінку та завищений рівень домагань. Він виступає як захисна реакція, яка дає змогу вийти з конфлікту ціною порушення адекватного ставлення до дійсності: індивід зберігає завищений рівень домагань та завищену самооцінку, уникаючи при цьому усвідомлення того, що причиною неуспіху є він сам, і відкидаючи сумніви щодо своїх здібностей.

Самосвідомість особистості чутливо реагує за допомогою





механізму самооцінки на співвідношення власних домагань і реальних досягнень.

Самооцінка виконує регулятивну і захисну функції, впливає на поведінку, діяльність і розвиток особистості, її стосунки з іншими людьми і лежить в основі рівня домагань (чи своїх можливостей, потенціалу в окремій сфері, чи себе як особистості загалом).

*Рівень домагань особистості* – це прагнення досягти мети тієї складності, на яку людина вважає себе здатною. Формуючись на основі самооцінки, він є важливим внутрішнім чинником саморозвитку і самореалізації особистості.

Рівень домагань характеризує:

— *ідеальну мету*, тобто рівень складності, досягнення якого прагне людина в майбутніх своїх діях;

— *рівень домагань у конкретний момент часу*, тобто вибір суб'єктом (на основі переживання успіху або неуспіху попередніх дій) мети і складності наступної дії.

Важливим компонентом образу "Я" особистості є *самоповага*, яка визначає співвідношення справжніх досягнень і того, на що людина претендує, розраховує.

Американський психолог У.Джемс запропонував формулу визначення самоповаги, у чисельнику якої представлені реальні досягнення індивіда, у знаменнику – його домагання:

$$\text{самоповага} = \frac{\text{успіх}}{\text{домагання}}$$

Як бачимо, для збереження самоповаги є два шляхи: досягати успіхів у обраних галузях або знижувати рівень домагань.

Існує ще один варіант збереження самоповаги – *пасивний психологічний захист "Я-образу"*. Це особлива регульовальна система, до якої вдається особистість для усунення психічного дискомфорту і переживань, що загрожують "Я-образу", та збереження його на рівні, бажаному й можливому за даних обставин. Захисні механізми вступають у дію, якщо досягнення мети нормальним шляхом неможливо.

Які ж існують *механізми пасивного психологічного захисту*?

*Заперечення* – виявляється в тому, що інформація, яка тривожить і може призвести до конфлікту, не сприймається. Наприклад, під час масового соціологічного дослідження дорослим людям ставили запитання, чи переконали їх матеріали преси про



те, що паління спричиняє рак легенів. Позитивну відповідь дали 54 % тих, хто не палить, і лише 28 % курців. Більшість з них заперечувала достовірність наведених фактів, оскільки висловлення їм довіри означало б визнання серйозної загрози для їхнього здоров'я.

*Витіснення* – це найуніверсальніший спосіб уникнення внутрішнього конфлікту завдяки активному вилученню із свідомості несприятливого мотиву чи неприємної інформації. Так, ми легко забуваємо неприємні для нас факти нашої поведінки. Цікаво, що найшвидше людина витісняє не те погане, що їй зробили інші, а те, що вона заподіяла собі й іншим. З витісненням пов'язана невдячність, а також усі різновиди заздрощів і комплекси власної меншовартості. Важливо, що людина не робить вигляд, а справді забуває небажану інформацію, яка повністю витісняється з її пам'яті.

*Проекція* (від лат. – викидання) – несвідоме перенесення (приписування) власних почуттів, бажань і прагнень, у яких людина не хоче собі зізнатися, розуміючи їх соціальну неприйнятність, на інших. Наприклад, образивши партнера по спілкуванню, індивід усвідомлено намагається перекласти на нього за це вину, мотивуючи тим, що він її спровокував.

*Ідентифікація* – несвідоме перенесення на себе почуттів і якостей, властивих іншій людині і недоступних, але бажаних для себе. Так, деякі люди несвідомо прагнуть бути схожими на людину, яка є прикладом, і тим самим заслужити її любов і повагу.

*Раціоналізація* (від лат. – розуміння) – псевдорозумне пояснення людиною своїх бажань, вчинків, насправді зумовлене причинами, визнання яких загрожувало б втратою самоповаги. Часто це пов'язане зі спробою зменшити цінність недоступного; не одержавши бажаного, ми переконуємо себе, що не дуже й хотіли. Прикладом раціоналізації є "кислий виноград" у байці Езопа "Лисиця й виноград".

*Включення* – механізм захисту, близький до раціоналізації, коли також переоцінюється значущість чинника, що травмує. Прикладом є катарсис – зменшення внутрішнього конфлікту під час співпереживання. Бачачи чужі страждання, сильніші за особисті неприємності, і співчуваючи їм, людина починає і власні біди сприймати по-іншому, легше. Таким чином, люди,



здатні щиро співпереживати іншому, не лише полегшують його страждання, а й сприяють зміцненню свого психічного здоров'я.

*Заміщення* – перенесення дії з недосяжного об'єкта на доступний. Воно знімає напруження, але не призводить до бажаної мети. У житті часто буває, що людина переносить свої роздратування, гнів, прикрощі, спричинені однією особою, на іншу. Наприклад, роздратування, яке виникло під час невдалої презентації проекту, керівник часто переносить на підлеглих.

*Ізоляція* – відокремлення у свідомості людини чинників, які її травмують. Неприємним емоціям блокується доступ до свідомості. З цим механізмом пов'язані описані в літературі випадки розщеплення особистості, тобто наявності в людини двох "Я", двійника. Двійник утілює те, що не властиве першому "Я", те, до чого він ставився зі страхом чи відразою.

Усі компоненти самосвідомості особистості, про які йшлося вище, не є вродженими. Їх формування і розвиток залежить від умов життя людини та виховання.

Отже, процес розвитку особистості і вдосконалення якостей відбувається через ускладнення форм її психічної діяльності внаслідок невпинної активної взаємодії з навколишнім світом. Цей процес є тривалим, складним. Поява нових психічних утворень відбувається шляхом подолання особистістю внутрішніх суперечностей, які постійно виникають.

Узагальнюючи, можна сказати, що дія механізмів психологічного захисту спрямована на збереження внутрішньої рівноваги шляхом витіснення зі свідомості всього того, що серйозно загрожує системі цінностей людини. Однак вилучення зі свідомості такої інформації заважає самовдосконаленню особистості.

Є також окремі випадки "Я-концепції", а саме *професійна "Я-концепція особистості"* або *"Я-професійне"*. У свою чергу професійна "Я-концепція особистості" також може бути реальною та ідеальною. А.Реан дає таке визначення: **професійна "Я-концепція"** — це уявлення особистості про себе як професіонала.

*Ціннісні орієнтації державного службовця* мають бути узгодженими із загальними ціннісними орієнтаціями особистості, потребами, рівнем домагань, з амбіціями фахівця. П.Ігнатенко



вважає, що ціннісні орієнтації фахівців — це ті потреби, які він спроможний втілити у свою професійну діяльність, всі ті домагання, яких спеціаліст прагне досягти під час фахового навчання, підвищення кваліфікації і з якими пов'язує свою професійну діяльність.

Отже, потребу можна задовольнити тільки цілеспрямованими діями. Ієрархія потреб майбутніх фахівців виглядає таким чином:

1. Потреба у визначенні професії за фахом.
2. Потреба в оволодінні професією за обраним фахом.
3. Потреба у реалізації професійних якостей особистості.
4. Потреба у професійному самовдосконаленні.

Для того, щоб задовольнити потребу у професійному самовдосконаленні, необхідно задовольнити всі попередні потреби. Проте для того, щоб на науковому рівні сформувати *позитивну професійну "Я-концепцію"*, недостатньо тільки декларування ієрархії потреб, потрібне їх усвідомлення особистістю. Усвідомлення потреб відповідає за реалізацію професійного шляху особистості. Це відбувається тому, що процес професійного становлення (вибір професії, постановка та реалізація професійних цілей, актуалізація власних можливостей у процесі самореалізації) є досить тривалим процесом, який не починається і не закінчується у стінах навчального закладу. Професійна "Я-концепція" є складовою професійної самосвідомості, яка, в свою чергу є втіленням у життя потреб майбутнього фахівця.

Отже, під час становлення професійної "Я-концепції" на рівні "Я-ідеального" відбувається становлення ідеального образу "Я-професіонал". Важливим процесом у цьому випадку є інтеграція знань у єдину картину (це може бути об'єднання особистісних рис відомих професіоналів), емоційне сприйняття цього образу та виникнення мотивації спрямують особистість на установки досягнення цього образу, тобто спрямують фахівця на професійну самореалізацію.

Процес *формування професійної "Я-концепції" державного службовця* відбувається під час фахового навчання. За Є.Іванченко, у цей період здійснюється засвоєння спеціальних навичок і умінь шляхом спілкування між майбутніми фахівцями і викладачами (у вигляді трансляції викладачем особистісного та суспільного професійного досвіду), адаптація до нового соціального



статусу майбутнього фахівця. Під адаптацією слід розуміти, на думку З.Курлянд, професійну допомогу з боку викладачів майбутнім спеціалістам у пристосуванні до умов професійної діяльності на стадії засвоєння ними майбутньої професії. Паралельно з цим має місце спілкування у мікросередовищі (відносини у колективі студентів, спілкування з друзями) тощо. Особистість взагалі не може існувати без спілкування. Процес соціалізації, завдяки якому відбувається розвиток особистості, нерозривно пов'язаний з міжособистісними відносинами. Професійне становлення фахівця пов'язане з професійними міжособистісними відносинами, які є складовою міжособистісних відносин. Тому важливим моментом формування позитивної професійної "Я-концепції" майбутніх фахівців є *розвиток їхніх професійних міжособистісних відносин*.

*Активна взаємодія з навколишньою дійсністю є запорукою розвитку особистості державного службовця.* При цьому вона не тільки перебуває в злагоді з природою, суспільством, культурою, а й діє всупереч їм. Парадоксальність такої гармонії та дисгармонії особистості особливо помітна під час дослідження рівнів її розвитку.

Наш сучасник, латиський філософ А.Мілте виділяє такі *рівні розвитку особистості*:

1. *Рівень зникнення особистості.* Моралі на цьому рівні або зовсім немає, або вона є маскою, декорацією. В історії відомі політичні режими, де більшість населення є всього-навсього об'єктами управління, «гвинтиками» державної машини, у суспільстві з'являється численна армія наглядачів. Все це духовно і фізично нищить людину, творчі сили суспільства.

2. *Рівень «текстуальної», однозначної людини догматичного складу,* яка за текстом не здатна бачити підтексту. «Текстуальна» людина живе в більш-менш замкнутій системі, розглядає реальність із позиції «абсолютного і правдивого спостерігача». Однозначна людина чітко поділяє людей на друзів і ворогів, оптимістів і песимістів, прогресивних і регресивних, матеріалістів та ідеалістів тощо.

3. *Рівень здорового глузду.* На цьому рівні особистість здатна сприймати підтекст, символіку, різноманітність життя, але вороже ставиться до поглядів, що суперечать загальноприйнятим істинам.



4. *Рівень обдарованих, талановитих людей з високим творчим потенціалом, з нестандартним мисленням.* Вони не можуть обмежитися виконанням роботи лише за вказівкою зверху, а завжди прагнуть внести в неї особистісне начало, готові до ризику, відповідальності за вчинене.

5. *Рівень геніїв.* Їхня діяльність пов'язана з особливою обдарованістю, особистою відвагою. Вони становлять незначний відсоток населення.

Активна особистість передусім є суб'єктом власної життєдіяльності, який різнобічно взаємодіє із зовнішнім (соціальним) середовищем, перебираючи на себе конкретні соціальні ролі. Саме в цьому виявляється соціальна активність особистості.

*Соціальна активність особистості* — глибинні, різнобічні зв'язки особистості із соціумом, рівень реалізації як суб'єкта суспільних відносин.

Соціальна активність є свідченням цілісності особистості, готовності до соціальної взаємодії і виявляється у формі усвідомлення сенсу життя, здорового суперництва, примноження своїх чеснот тощо. Однак серед керівників нерідким є ставлення до ділових, завзятих, наполегливих осіб, як до небезпеки для свого існування. Такі керівники не готові працювати в умовах розкриття творчих потенцій персоналу, їхні інтереси вступають у конфлікт з інтересами суспільства, яке особливо зацікавлене в людях мислячих, активних і знаючих.

Окрему категорію становлять люди, наділені *безпредметною активністю*, яка є соціально небезпечним, соціально небажаним явищем, проявляється у формах девіантної поведінки: соціальна бездіяльність, відмова, бойкот, уникнення від розв'язання проблем, нігілізація громадської думки, активне заперечення авторитетів, правил, норм поведінки та ін.

Активність залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх чинників. Співвідношення їх породжує різні типи вияву активності, показує процес перетворення зовнішніх умов на соціально-психологічні установки, очікування. Належність до активності таких психологічних особливостей, як мотиви особистості, її спрямованість, здібності, ціннісно-сміслові орієнтації визначає власне психологічну характеристику активності. Психічні процеси і



власності, особистості формуються в умовах дійових зв'язків людини із соціумом.

*Рушійною силою психічного розвитку як саморуку є суперечності, розв'язати які можна завдяки активності людини та соціального середовища. Саме індивід визначає участь у формах цілісного вияву активності (діяльності і поведінки), її якість, тобто міру стосовно розв'язуваних завдань. У ставленні до себе суб'єкт також виявляє відповідну активність. Зовнішні (соціальні) чинники діють на людину як стимул чи гальмо. Отже, конкретні суспільно-історичні, соціально-психологічні умови, соціальне середовище, навчання, виховання, відіграючи важливу роль у розвитку психіки людини, зумовлюють процес формування особистісної активності. Володіючи певною психологічною самопрезентацією (через індивідуальні психологічні особливості) і вступаючи у взаємодію з навколишнім середовищем, де індивід є активним суб'єктом, особистість реалізує себе і прагне до самоактуалізації.*

*Самоактуалізація* — відчуття своєї внутрішньої природи, чесність і прийняття відповідальності за власні дії, можливість кращого життєвого вибору, постійний процес розвитку свого потенціалу до максимально можливого.

Особистість, яка реалізує потребу в самоактуалізації й розвитку активності, характеризують ефективне сприймання реальності; прийняття себе, інших, природи; спонтанність, простота, природність; концентрація уваги на проблемі (на відміну від концентрації уваги на собі); незалежність, потреба у відокремленості; свіжість сприймання; містичність і досвід вищих станів; почуття причетності, єдності з іншими; глибокі міжособистісні стосунки; демократичний характер відносин; розмежування засобів і цілей; філософське почуття гумору; креативність; опір окультурюванню (А.-Х.Маслоу).

Аналіз формування активності особистості, її здатності до самоактуалізації стали підставою виокремлення таких *критеріїв розвитку особистості* (український психолог Л.Бурлачук):

- природний перехід особистості від однієї вікової фази психічного становлення до іншої;
- перехід особистості від меншої повноти й багатства втілення вселюдського буття в індивідуальному житті до більшої повноти й багатства;



— розширення особистістю свого життєвого простору, оволодіння новими видами життєдіяльності;

— перехід від менш змістовних до більш змістовних життєвих цілей;

— досягнення творчих життєвих результатів. Особистість, яка розвивається і є внутрішньо вільною, творить себе і навколишній світ. Це творення є ядром її буття і знаходить вияв у всіх аспектах індивідуальної життєдіяльності — спілкуванні, вчинках, збагаченні свого духовного, морального, професійного складу тощо. Для неї важливе вираження своєї індивідуальності, неповторності, унікального ставлення до навколишнього світу;

— суперечливість-проблемність життя. Особистість, яка піклується про свій саморозвиток, творить світ, відкриває об'єктивні суперечності життя. Інтерпретуючи суперечності, вона перетворює їх на проблемність, яка потребує вирішення. Якість «проблемності» надає життю особистості нового змісту. Особистість вже не може проходити повз те, що відбувається, а цілеспрямовано аналізує його, намагається зрозуміти й встановити причинно-наслідковий зв'язок подій, конструктивно вирішити суперечності адекватним для свого «Я» шляхом;

— особистість, що розвивається, постійно перебуває в стані самопізнання. Вона володіє здатністю до рефлексії, що допомагає їй виходити за межі безпосередніх життєвих ситуацій, узагальнювати значення свого «Я», розуміти сутність своїх життєвих відносин. Завдяки цьому переносить центр уваги із ситуативного на істотне, опосередковане: відбувається перехід від розвитку окремих психічних властивостей до узагальнення й розвитку цілісності свого «Я».

Отже, особистість розвивається у напрямі від менш досконалого до більш досконалого, від досягнення менш значного до більш значного життєвого результату.

За сприятливих умов, коли задоволенню основних потреб людини ніщо не загрожує, активність зростає, вона намагається стати успішною відповідно до своїх здібностей. В осіб, яким не вдалося розвинути свій потенціал, активність знижується. Процес самоактуалізації може бути обмежений негативним впливом попереднього досвіду і звичками, соціальними впливами і груповим





тиском, внутрішніми захистами, які відривають людину від самої себе.

Будь-який опис людської активності передбачає відповіді на такі основні питання: що людина робить, яка її предметна діяльність і як вона до неї ставиться; які її взаємини з іншими людьми, кого вона любить, кому симпатизує, надає перевагу і чи відповідають їй взаємністю; наскільки вона здатна до саморозкриття, вияву власної активності й розуміння інших людей.

Відповіді на ці запитання визначають зміст рефлексивного «Я», ступінь задоволення життям, міру вияву активності особистості.

**Творчість як чинник активності особистості.** Кожний індивід, стверджуючи свою індивідуальність і неповторність, реалізуючи свою активність, виявляє і творчі потенції. На різних етапах онтогенезу (індивідуального розвитку) особистість реалізує здібності, зокрема, й творчі.

У науці побутують різні погляди на природу творчості. Одні вчені розглядають її як створення людиною нових, оригінальних цінностей у галузі мистецтва, техніки, науки, управлінської практики тощо, які мають суспільну значущість. Інші пов'язують творчість із діяльністю людини, спрямованою на самовираження, самоактуалізацію особистості. Ці погляди акцентують на новоутвореннях у галузі речей та ідей, що виникають у результаті людської діяльності, а також звертають увагу на тісний зв'язок творчості зі сферою спонук, мотивів і мотивації.

Психологія творчості як розділ психологічної науки вивчає процес творення людиною нового, оригінального в різних сферах діяльності, а також формування, розвиток і структуру творчого потенціалу людини. В управлінській діяльності без творчого підходу до справи не обійтися. У ній важливими є творчість і керівника, і підлеглих, вияв ними індивідуально-психологічних особливостей (здібностей, обдарованості, таланту, геніальності), впливи, яких зазнає особистість у творчій групі, система психологічних методів, що цілеспрямовано впливають на формування творчої активності людини.

Потенціал розвитку особистості закладено в ній самій, у її потребах і здібностях, особливо в спрямованих на саморозвиток. Більшою мірою це стосується творчих здібностей особистості, які



забезпечують вищий рівень її розвитку як у професійній, так і в повсякденній життєдіяльності.

*Серед умов, що стимулюють розвиток творчого мислення суб'єктів і об'єктів управління, виокремлюють:* ситуації незавершеності або відкритості (на відміну від регламентованих, суворо контрольованих); спонукання до постановки питань; стимулювання відповідальності й незалежності; акцент на самостійних розробках (варіанти розв'язання управлінських завдань і проблем), спостереженнях, почуттях, узагальненнях тощо.

Значну роль у розвитку креативності (творчості) особистості відіграє соціальна група, в якій особистість включається у процес спільного (групового) розв'язання творчих завдань. Взаємодія особистості з іншими (на рівні зв'язку «Я—Ти», «Я—Ми»), а також з опонентами («Я—Вони») стимулює творчі процеси, сприяє розв'язанню актуальних для групи управлінських завдань. Продуктивність групового впливу підвищується, коли індивідуальні інтереси поєднуються з притаманним кожному учаснику стилем мислення в процесі розв'язання управлінських завдань.

*Показниками креативності в процесі групового розв'язання управлінських завдань є:* кількість асоціацій, свобода мислення; експресивність, уміння переключатися з одного об'єкта на інший; адаптаційна гнучкість і оригінальність.

Творчість є важливою психологічною ознакою керівника. Вона характеризує вияв здібностей, уміння особистості створювати щось нове, інноваційність поведінки самого керівника.

Формування психологічної готовності до певного виду діяльності, творчого вияву, індивідуальних здібностей має суттєве практичне значення. Адже непрофесіоналізм, закостенілість форм і методів діяльності спричиняють значні втрати у всіх сферах життєдіяльності особистості, породжують міжособистісну напругу, конфлікти і психологічний дискомфорт, унеможливають досягнення професійних, життєвих вершин.

Саме тому з поняттям *«високий професіоналізм людини»* пов'язують не тільки глибокі й широкі знання, ділові навички, уміння технологічно діяти у найскладніших ситуаціях, а й яскравий розвиток здібностей, здатність нестандартно мислити, пошукова активність, що є запорукою творчого вирішення управлінських проблем.



## Узагальнювальна таблиця з теми 2 «Особистість службовця, її структура і шляхи формування»

Основні вітчизняні та зарубіжні підходи до вивчення особистості	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>традиційні (З.Фройд, К.-Г.Юнг, В.Дільтей, К.Левін, В.Штерн та ін.);</i></li><li>• <i>нові (А.Адлер, К.Хорні, Г.Олпорт, К.-Р.Роджерс, А.-Х. Маслоу, Г.-Ю. Айзенк, Дж. Кеттел та ін.);</i></li><li>• <i>новітні (Е.Фромм, Е.-Х.Еріксон, Г.Саллівен, К.Леонгард, Е.Берн та ін.).</i></li></ul>
Структура особистості державного службовця	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>соціально-специфічні риси (спрямованість або життєва позиція особистості);</i></li><li>• <i>загальнолюдські (психічні) властивості;</i></li><li>• <i>індивідуально-психологічні риси.</i></li></ul>
Мотиваційна сфера державного службовця особистості	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>мотив самоствердження;</i></li><li>• <i>мотив ідентифікації з іншою людиною;</i></li><li>• <i>мотив влади;</i></li><li>• <i>процесуально-змістові мотиви;</i></li><li>• <i>мотив саморозвитку;</i></li><li>• <i>мотив досягнення;</i></li><li>• <i>просоціальні (суспільно значущі) мотиви;</i></li><li>• <i>мотив афіліації;</i></li><li>• <i>мотив уникнення неприємностей і покарання.</i></li></ul>
Структура спрямованості особистості державного службовця	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>потяги, установки;</i></li><li>• <i>цілі, інтереси, ідеали, переконання.</i></li></ul>



Загальнолюдські властивості особистості державного службовця	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>відчуття,</i></li><li>• <i>сприймання,</i></li><li>• <i>мислення,</i></li><li>• <i>пам'ять,</i></li><li>• <i>воля,</i></li><li>• <i>емоції,</i></li><li>• <i>почуття,</i></li><li>• <i>інтелект (розумовий, емоційний).</i></li></ul>
Індивідуально-психологічні риси особистості державного службовця	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>темперамент;</i></li><li>• <i>характер;</i></li><li>• <i>здібності , ЗЗУД (загальні здібності до управлінської діяльності).</i></li></ul>



**Питання та завдання для самоперевірки**

1. Розкрийте — співвідношення понять "людина", "індивід", "особистість", "індивідуальність".
2. Охарактеризуйте основні вітчизняні та зарубіжні підходи до вивчення особистості.
3. Проаналізуйте структуру особистості особистості державного службовця.
4. Охарактеризуйте поняття «спрямованість особистості».
5. Охарактеризуйте загальнолюдські властивості особистості державного службовця.
6. Охарактеризуйте індивідуально-психологічні риси особистості державного службовця.
7. Які шляхи формування і розвитку особистості державного службовця?



## Тема 3. Психологічні особливості, авторитет та влада керівника

### План

1. Поняття «керівництво». Основні психологічні категорії керівництва.
2. Теорії лідерства (керівництва). Психологічні критерії здатності до лідерства і керівництва. Типи керівників.
3. Влада і авторитет – важливі чинники впливу керівника на підлеглих. Психологічні особливості форм влади.
4. Авторитет керівника. Структура та основні психологічні характеристики авторитету. Псевдавторитети, їх види і причини виникнення.

### 1. Поняття «керівництво». Основні психологічні категорії керівництва

**Керівництво. Основні категорії.** Одна з найважливіших проблем сучасного управління — питання керівництва. У всіх дослідженнях, що торкаються цієї теми, виділяють три аспекти: люди, вплив і мета.

Керівник завжди так чи інакше має справу з людьми, із співробітниками компанії й членами інших організацій, прагне здійснити на них вплив для того, щоб спонукати їх до визначених вчинків. І все це спрямовано на досягнення організаційної мети. Вплив означає, що взаємовідносини між людьми не є пасивними. Більш того, вони здійснюються заради визначеної мети.

Отже, **керівництво** — це процес впливу на підлеглих, який направлений на досягнення єдиної мети.

Керівництво - це здатність спонукати весь колектив прагнути до виконання завдань, що стоять перед організацією.

Насамперед керівництво варто розглядати як процес, який, в свою чергу, може бути розбитий на окремі дії і кроки керівника, які направлені на досягнення проміжних, оперативних цілей. Керувати можна навчитися, в потенціалі це дано кожному.

Результати керівництва з самого початку закладені в системі його здійснення. Результат керівництва — похідна від якості його виконання, адже діяльність організації залежить від управління



нею, яке здійснюється через певних осіб, що користуються значним авторитетом.

Успішний керівник організації — людина, яка одночасно є лідером і ефективно керує своїми підлеглими. Його мета — впливати на інших таким чином, щоб вони виконували роботу, доручену організації.

*Керівник державної служби* має володіти знаннями та вміннями, необхідними для своєчасного та якісного виконання покладених на нього функцій, іншими словами – бути компетентним, добре обізнаним із колом повноважень як посадової особи, так і відповідного органу влади.

***Керівниками та заступниками керівників державних органів та їх апарату*** є посадові особи згідно зі статтею 2 Закону України «Про державну службу», на яких покладено здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій. Отже, посадові особи мають право здійснювати владні дії, які призводять до юридичних наслідків.

Американські дослідники Роберт Блейк та Джейн Моутон підкреслюють, що сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні перепон і досягненні максимальних результатів. Отже, основою ефективного керівництва є вміло побудовані взаємини з підлеглими.

Для забезпечення ефективного керівництва необхідно враховувати такі елементи: ініціативність; інформованість; захист своєї думки; прийняття рішень; розв'язання конфліктних ситуацій; критичний аналіз.

Жодний з розглянутих елементів не може компенсувати відсутність або надлишок будь-якого іншого.

Відомий український економіст Валерій Терещенко підкреслював, що завдання керівника — диригувати, підібрати хороший колектив, розробити організаційну структуру організації, вибрати загальний напрям її діяльності, координувати всю роботу, боротися з непродуктивними витратами часу. Слід виділити ще одне з найважливіших завдань — вчитись інтенсивно працювати, поліпшувати якість роботи.



У керівництві можна виділити такі основні категорії, як **вплив, лідерство, влада, авторитет.**

**Вплив.** Обов'язок керівника — постійно впливати на підлеглих. На практиці такий вплив може бути як позитивним, так і негативним, що має своєю передумовою різні причини:

— індивідуальна майстерність, професіоналізм, комунікативні та інші вміння керівника, його авторитет, стиль керівництва, масштаб влади;

— наявність у підпорядкованих керівнику індивідів різних інтересів, світоглядів, способів мислення.

Усе це неоднаково піддається впливу, виявляється в індивідуальній поведінці підлеглих. Саме тоді, коли керівник домагається виконання конкретних завдань і обов'язків, співробітник може перейматися актуальнішими для нього справами. Його особисті принципи можуть суперечити принципам або політиці організації, наслідком чого будуть психологічні бар'єри, конфлікти.

До основних функцій державної служби відносяться такі, як регулююча, забезпечувальна, організаційна та примусу. Саме функція примусу безпосередньо пов'язана з категорією впливу, адже державна служба у своїй діяльності використовує такий важіль впливу, як примус.

Керівники, які розвинули в собі вміння впливати на інших, змогли набути комплекс навичок, який можна використовувати у людських відносинах. Ці навички підвищують ефективність роботи керівника та сприяють визнанню його власної цінності, а також їх можна плідно використовувати для надання допомоги оточуючим.

М. Вудкок, Д. Френсіс виявили, що керівники, які розвинули у собі певні здібності, проявляють характеристики ефективності впливу на людей відповідно до того слабкий цей вплив чи сильний.

Якщо вплив слабкий, то керівник відчуває себе недооціненим, у нього відсутня уява про процес впливу, він невідповідно одягається, має непевний зовнішній вигляд, нечітко викладає думку, поводить себе демонстративно та невпевнено, немає хороших відносин з людьми, не здатний винагороджувати підлеглих, відчуває брак наполегливості, не слухає інших, у нього відсутня стратегія впливу на групу.



Якщо вплив сильний, то керівника підлеглі цінують, він розуміє процес впливу, значно впливає на інших, одягається відповідно до ситуації, має впевнений зовнішній вигляд, зрозуміло та чітко викладає свої думки, поводить себе демонстративно та впевнено, налагоджує взаєморозуміння, винагороджує відповідну поведінку, розвиває стратегії впливу на групу, намагається бути наполегливим, вміє вислухати інших.

Поняття «вплив» як будь-яка поведінка одного індивідуума, що вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншого індивідуума, лежить в основі таких понять, як «лідерство», «влада», «авторитет» – основних чинників впливу керівника на підлеглих, які є необхідною умовою діяльності організації.

## **2. Лідерство. Теорії лідерства. Психологічні критерії здатності до лідерства і керівництва. Типи керівників**

*Лідерство. Теорії лідерства.* Проблема лідерства і керівництва є однією з кардинальних проблем психології управління, яка знайшла своє відображення в таких концепціях (теоріях, підходах) як :

1. *Теорія рис*, яка ґрунтується на тому, що передумовою визнання людини лідером є володіння нею специфічними «лідерськими» рисами і здібностями. У межах цієї теорії існує так звана харизматична концепція лідерства, згідно з якою людина-лідер наділена харизмою – благодаттю Божою, тобто надзвичайними якостями, що і є причиною підкорення інших цій людині.

2. *Ситуаційна теорія* стверджує, що лідерство – це передусім результат ситуації, що склалася в конкретній групі (організації), не заперечуючи повністю теорію рис.

3. *Інтерактивна теорія*, прихильники якої вважають, що лідером може стати будь-яка людина, що займає відповідне місце в системі міжособистісної взаємодії.

4. *Конкурентний підхід*. Передбачає наявність у керівників особливих особистісних властивостей, які відрізняють їх від інших людей. Пошук цих властивостей здійснюють шляхом порівняння груп керівників і осіб, що до них не належать, а також успішних і неуспішних керівників різних посадових рівнів.

5. *Парціальні концепції*. Вони передбачають психологічне дослідження і корекцію особистісних способів методів орієнтації керівника у середовищі, націлені на зміну поведінки й самооцінки керівників, орієнтують на перебудову їх мислення.





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

7. *Факторний підхід*. Він передбачає аналіз окремих чинників та їх вплив на розвиток особистості керівника. Одну їх групу створюють виробничі, організаційні й соціальні чинники (структура і тип організації, система комунікацій, ієрархія влади, масштаб контролю, характер інформаційного забезпечення), іншу — індивідуальні особливості розвитку особистості керівника (адаптаційна мобільність, контактність, стійкість до стресу, чинник інтеграції соціальних функцій, ролей і лідерство, рівень підготовки і обсяг знань).

8. *Поведінковий підхід*. Його представники вважають, що лідером (керівником) стає людина, наділена потрібною формою поведінки. Тобто ефективність керівництва (лідерства) визначається не так особистими якостями індивіда, як стилем його поведінки стосовно підлеглих.

9. *Концепції розвитку управлінських кадрів, що реалізуються у навчанні*. Серед них найбільш розвинута теорія навчання засобами діяльності, а також програми («Навчання — навчання», «Включення навчання в управлінську діяльність» тощо), головна мета яких не тільки збагачувати знання, а й формувати основи розвитку.

10. *Системний підхід*. Сутність системного підходу до психології управлінського розвитку особистості керівника полягає у вивченні досліджуваного феномену як цілісної системи, як сукупності окремих компонентів, взаємодія яких дає змогу виявити нові якості й нові стани, а їх урахування і використання забезпечує ефективне функціонування всієї системи. Системний підхід передбачає макро- та мікроскопічний аспекти вивчення особистості керівника.

*Макроскопічний аспект* — це опис розвитку особистості керівника у його взаємодії із системним оточенням (вивчення розвитку системи без деталізації її структури, тобто як підсистеми більшої системи).

*Мікроскопічний аспект* є різноплановим (функціональним, морфологічним, аксіологічним, процесуальним, інформаційним). Усе це налаштовує на розгляд розвитку особистості керівника як категорії діалектики, як процес індивідуального і групового



формування сутності людини, а також на розкриття його психофізіологічного, морально-професійного потенціалу.

Отже, **лідерство** — це здатність впливати на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Між управлінням і лідерством, на думку вчених, є різниця, яка полягає в тому, що управління визначають як розумовий і фізичний процес, який призводить до того, що підлеглі виконують офіційні доручення і вирішують певні завдання. Лідерство ж, навпаки, є процесом, за допомогою якого одна і та ж особа впливає на членів групи.

Керівник стає на чолі організації в результаті наміреної дії формальної організації — делегування повноважень. Лідерами стають не з ініціативи організації, хоч можливості вести за собою людей також можна збільшити шляхом делегування повноважень. Дії лідерів не обмежуються рамками яких-небудь повноважень і структур. Дуже часто керівник є лідером без усякої прив'язки до його формальної посади в ієрархії. І навпаки, не дивлячись на те, що керівництво — суттєвий компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди є одночасно і ефективними керівниками. Про ефективність лідера можна судити по тому, якою мірою він впливає на інших. Інколи ефективно лідерство може й заважати формальній організації.

Лідер значною мірою є залежним від колективу. Досвідчений керівник розуміє, що який би високий не був його рівень підготовки і досвід, він не може розраховувати лише на свої сили і запрошує до управлінської діяльності добросовісних, ініціативних робітників. Адже саме по команді судять про ступінь талановитості лідера.

На думку В. Лозниці, якщо:

1. *Лідер і керівник — різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії,* — це не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.
2. *Лідер і керівник — різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії,* — група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання і суперництва, хоча можливі деякі відхилення. Якщо група виконуватиме роль третьої сили між лідером і керівником, то співпраця буде ефективною.



3. *Лідер і керівник — одна і та сама особа* — група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, найефективніше, а відносини в ній будуть найгармонійнішими.

Загалом, міра впливу керівника-лідера на групу (організацію) не є величиною постійною: за одних умов лідерські можливості можуть зростати, а за інших — знижуватися.

Отже, феномен керівника-лідера — це динамічний процес групи, який може бути доволі суперечливим: міра домагань лідера і міра готовності інших належних до групи осіб прийняти керівника як лідера, тобто його провідну роль, можуть не збігатися.

**Психологічні критерії здатності до лідерства і керівництва.** Потенційна здатність до лідерства і керівництва визначаються за психологічними критеріями. Однак у практиці ділових стосунків психічні якості керівника доповнюються набутим досвідом, певними управлінськими вміннями, методами і прийомами, які реалізуються на практиці.

Феномен успішного керівництва залежить від своєрідності поєднання і "взаємодії" двох головних чинників — *вроджених задатків і набутого досвіду особистості*.

**Вроджені задатки** — це першооснова психічних якостей, які, в свою чергу, бувають двоїстого характеру:

— психічні якості, які не піддаються або слабо піддаються корекції (прагнення до лідерства, схильність до ризику, темперамент, особливість відчуття тощо);

— психічні якості, які піддаються удосконаленню (рівень і структура інтелекту, адаптабельність, задовільна пам'ять, увага та ін.).

Удосконалюються психічні якості під впливом досвіду, що його набуває людина в процесі життя та діяльності.

Важливими складовими **набутого досвіду** є *управлінські вміння та орієнтованість на соціальну кон'юнктуру*.

До основних управлінських умінь зазвичай відносять вміння прийняти правильне і вчасне рішення, поставити завдання, розподілити функції, проконтролювати виконання тощо.

*Орієнтованість на соціальну кон'юнктуру* — це вміння порівнювати інтереси і завдання своєї організації зі станом справ у суспільстві. Це вміння орієнтуватися на політичні рішення, законодавчі акти, ринок, суспільну мораль, традиції і моду тощо.



Все перелічене вище має місце при будь-якому процесі керівництва. Але варіантність, акценти, співвідношення в процесі управління будуть різними в кожного керівника.

**Типи керівників.** Характерологічними властивостями особистості керівника є суспільна скерованість особистості, стереотипи поведінки, що сукупно становлять цілісність поняття «тип керівника», на формування якого впливають: політична система суспільства (тоталітарна, демократична тощо); відносини в організації; загальнолюдські цінності; цінності певного суспільства, які становлять мораль (релігія, традиції, «неписані закони» тощо); психофізіологічна природа людини, зумовлена способом існування індивіда як частки природної системи (виявляється переважно в потребах); національний менталітет.

У психологічній літературі існують різні класифікації типів керівників.

*I класифікація.* Згідно з теорією К.-Г. Юнга залежно від способів сприймання інформації й процесу прийняття рішень виокремлюють чотири типи особистості:

- 1.Ті, що думають свідомо. Такі особистості люблять порядок, чіткість і контроль, надають перевагу короточасним програмам і приймають стандартні рішення.
- 2.Ті, що думають інтуїтивно. Вони більш схильні до довгострокового планування, виявляють нахили до інновацій, сміливо йдуть на ризик.
- 3.Ті, що відчувають свідомо. Привабливими вважають короточасні програми, особливу увагу приділяють людському чиннику.
- 4.Ті, що відчувають інтуїтивно. Здебільшого покладаються на інтуїцію, уникають правил, їх приваблюють довгострокові цілі й проблеми, що вимагають нестандартних рішень.

На основі цієї теорії у США були розроблені тести, використання яких дає змогу виявляти охарактеризовані вище типи керівників.

*II класифікація.* У багатьох сучасних дослідженнях йдеться про новий тип керівника, який головним своїм завданням вважає створення власного іміджу і, таким чином, сприяє формуванню й утвердженню бюрократії. Серед таких виділяють *керівників бюрократичного типу*.



Зовні такі керівники намагаються підкреслити свою перевагу, але дуже некомфортно почувають себе під час взаємодії із підлеглими, виявляють активність у роботі різних комітетів. У своїх безпосередніх керівників створюють враження постійної зайнятості. Головна шкода від такого типу керівників полягає у зниженні рівня мотивації до сумлінної праці серед кваліфікованих працівників.

*III класифікація.* Велику пізнавальну і практичну цінність мають дослідження поведінки керівників у конфліктній ситуації, вияви якої зводяться до п'яти типів (*відповідно до поведінки керівників у конфлікті*): конкуруючий; компромісний; той, що пристосовується; той, що уникає; той, що співпрацює.

*IV класифікація.* Інші дослідження стверджують, що *відповідно до рівня управлінської культури* наявні чотири основних типи керівників:

1. *«Майстри».* Дотримуються традиційної системи цінностей, яка охоплює виробничу етику і ставлення до співробітників, що залежить від того, наскільки творчо вони виконують свої обов'язки. Такі керівники бувають поглинутими предметом своїх творчих пошуків настільки, що це заважає їм керувати складними і мінливими організаційними системами.
2. *«Борці з джунглями».* Пристрасно прагнуть до влади, сприймають себе та інших мешканцями «людських джунглів», де кожен прагне з'їсти іншого. Їх інтелектуально-психічний потенціал скерований переважно на забезпечення власної вигоди і добробуту. Колег по роботі сприймають як конкурентів або ворогів, а підлеглих — як засіб боротьби за владу. Серед них виокремлюють два підтипи — *«леви»* (переможці, які досягли успіху і будують свою імперію) і *«лисиці»* (влаштувавши свої гнізда в організації, продовжують спритно і з вигодою просуватися далі. Але їхні плани можуть розвалитися, наштотхнувшись на протистояння тих, кого вони свого часу обманули або використали).
3. *«Люди компанії».* Ідентифікують себе з організацією, до якої належать. Усвідомивши свою психологічну слабкість, прагнуть підпорядкувати себе іншим, дбаючи більше про безпеку, ніж про успіхи. Найбільш творчі з них створюють у компанії доброзичливу атмосферу, проте в умовах жорсткої конкуренції неспроможні успішно налагоджувати справи.

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

Серед сучасних керівників корпорацій найширше представлений саме останній тип. Керівникам, які посідають найвищі пости, найчастіше притаманні риси «гравців» та «людей компанії».

*У класифікація.* Російський психолог Ю. Красовський розглядає принципи класифікації типів керівників як *результат професійного емпіричного досвіду керівника*. Крім стилів організаційної поведінки, він виокремлює дві групи типів керівників (відповідно до професійного емпіричного досвіду керівника):

1.«Опорні» — співробітники, які становлять ділову основу організації. До них належать типи «творець» і «незамінний», які є ядром організації, забезпечують активність її функціонування.

2.«Ажурні» — «прикраса» організації, створюють фон, однак ніколи не стануть опорою підрозділу або організації. До цієї групи належать поширені стереотипи, що виявляються зі значною мірою стійкості:

— «мораліст». Схильний до розмірковування на моральні теми, любить повчати, вказувати на недоліки тощо;

— «дилетант». Береться за будь-яку справу, незважаючи на відсутність знань, досвіду для їх здійснення;

— «скептик». Його супроводжують недовіра до всього, сумніви у всьому;

— «попелюшка». Це слухняні виконавці, яким нерідко доводиться братися за чорну, невдячну роботу, не претендуючи на відповідне оцінення своїх старань;

— «себелюбець». Наділений загостреним почуттям гонору, дуже активний, намагається демонструвати свої можливості й здібності тощо;

— «діловий». Його характеризують прагматичність, відсутність відчуття перспективи;

— «гравець». Здатний швидко запалюватися у здійсненні справи, але так само швидко і охолоджуватися до неї. Його інтереси і мотиви нестійкі та вибіркові. За жорсткого контролю і відповідальності йому під силу складні завдання, він бере активну участь у життєдіяльності організації;



«енергійний». Вирізняється надзвичайною активністю;

— «архіваріус». Надзвичайно педантичний і скрупульозний, неухильно виконує інструкції. Охайність і ретельність допомагають виконувати роботу, яка для інших є важкою і нецікавою.

*VI класифікація.* В управлінській практиці поширені й такі типи керівників (відповідно до рівня виконавчої дисципліни та відповідальності):

— «штабісти». Наділені високою виконавчою дисципліною, самоорганізацією праці, вмінням діяти згідно із законом, функціональним мисленням. Проте вони не схильні до самостійних рішень в екстремальних ситуаціях, ризику, відповідальності тощо;

— «борці за справедливість». Виявляють ініціативу, добropорядність, принциповість, професіоналізм у роботі. Попри певну зовнішню схожість суттєво відрізняються від «скандалістів», у яких завищений рівень домагань за недостатності кваліфікації та здібностей;

— «орачі». Ретельно виконують свої службові обов'язки, кар'єра для них — не самоціль, а моральне заохочення часто важить більше, ніж матеріальне;

— «імітатори». Потрапивши на керівну посаду випадково або завдяки зв'язкам, вони імітують бурхливу діяльність, оточують себе «привілейованими», виявляють надмірну активність. Здебільшого їм не вистачає професійної, ділової компетентності.

### **3. Влада як важливий чинник впливу керівника на підлеглих. Психологічні особливості форм влади**

**Влада.** Щоб зробити своє лідерство і вплив ефективними, керівник повинен розвивати і застосовувати владу.

Влада є важливим чинником впливу керівника на підлеглих як доповнення до формальних повноважень, вмиле використання якої є важливою передумовою досягнення поставлених цілей у будь-якій діяльності. Влада — це можливість впливати на поведінку інших людей.

*Влада* — це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрям діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів.

Влада ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Субординація



встановлюється відповідно до структури управління, що діє. Немаловажним є також врахування особистих якостей і рівень фахової підготовки керівників та підлеглих.

Для реалізації владних відносин потрібен певний рівень бюрократизації системи управління, тобто необхідні правила і норми, що закріплюються у різних організаційно-правових актах, враховуючи статути, положення, стандарти, інструкції тощо.

Влада знаходиться у безпосередньому зв'язку із *відповідальністю*. У сучасному управлінні роль відповідальності підвищується, оскільки постійно зростає вартість ресурсів, що використовуються, і збільшується сума витрат, якщо приймаються безвідповідальні, непродумані рішення, пов'язані із застосуванням матеріальних, фінансових ресурсів і робочої сили.

Відповідальність здійснюється у різних формах контролю над діяльністю суб'єкта, з точки зору виконання ним прийнятих норм і правил, а також вирішення конкретних завдань.

Відповідальність також означає і зобов'язання відповідати за свої дії й вчинки, приймати на себе вину за їх можливі негативні наслідки. Відповідальність керівників особлива: вони відповідають не лише за власну діяльність (бездіяльність), але й за вчинки і провини підлеглих.

Відповідальність особистості перед суспільством характеризується свідомим дотриманням моральних принципів і правових норм, що відображають суспільну необхідність.

Відповідальність як риса особистості формується в процесі спільної діяльності в результаті визначення соціальних цінностей, норм і правил.

Управління повинно будуватися таким чином, щоб була завжди високою відповідальність керівника і колективу за успіх чи невдачу організації.

Й.С. Завадський розглядає відповідальність у двох аспектах: як відповідальність за минуле (ретроспективний аспект) і відповідальність за майбутню поведінку людей (перспективний аспект). Якщо у першому випадку відповідальність має організаційно-правове регламентування, то в основі відповідальності за майбутнє лежать внутрішні регулятори поведінки людини, самоконтроль, почуття обов'язку і зобов'язання.





У практиці управління організацією знаходить більш широке застосування моральна, дисциплінарна, а іноді адміністративна і кримінальна відповідальність. Відповідальність має визначатися за кінцевими показниками, що найбільш повно віддзеркалюють результати організаційної і фінансової діяльності організації.

**Форми влади.** Для того, щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати — необхідно мати основу влади. Для того щоб тримати владу, необхідно мати можливість тримати під своїм контролем що-небудь значуще для виконавця, що зробить його залежним від керівника і примусить діяти так, як бажає керівник.

Всі форми впливу спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи потреби або ні. Вони спонукають виконавця очікувати, що потреба буде або не буде задоволена, в залежності від поведінки виконавця.

На рівні держави можна виділити три форми влади: законодавчу; виконавчу; судову, незалежність і роль яких визначають статус держави та ступінь забезпечення потреб її громадян.

Влада може приймати різні форми. Френч і Рейвен виділяють форми влади, які може застосовувати будь-який керівник:

- влада, яка базується на засадах примусу;
- влада, яка базується на засадах винагороди;
- законна (традиційна) влада.
- еталонна влада;
- експертна влада;
- експериментальна влада .

**1.Влада, яка базується на засадах примусу.** Влада, яка базується на засадах примусу, — це вплив через страх. Багато людей турбуються, що вони можуть втратити захищеність, любов або повагу. Через це навіть в тих ситуаціях, де насильство не присутнє, страх є поширеною причиною того, чого люди — свідомо чи несвідомо — дозволяють на себе впливати.

Робоче місце дає багаті можливості розвивати владу, використовуючи страх і примус, тому що багато наших потреб задовольняються саме там. Наприклад, страх втратити роботу властивий, мабуть, всім. Звертання до страху може стати ефективним методом впливу, якщо пропонуються конкретні заходи.



Таке звертання до страху можна зустріти в телевізійних комерційних рекламах.

При великому попиті на компетентних, досвідчених керівників грубі погрози звільнення, звичайно, не мають необхідного ефекту. Замість бажаної дії такі погрози інколи призводять до додаткових витрат на витрату комісійних агентству по найму і до довгого пошуку гідної заміни. Часто страх, який наганяється на керівника, направлений не на його матеріальні інтереси, а на його самолюбство. Оскільки авторитет керівників тримається на повазі до їх особистості, вони, як правило, хворобливо реагують на всякі приниження.

*Недоліки методу впливу через страх.* Страх може бути використаний і фактично використовується в сучасних організаціях, але нечасто, оскільки він з часом може стати досить дорогим засобом впливу. Влада, заснована на примусі, не діє на більшість керівників через відсутність довіри і дуже високих витрат, пов'язаних з її застосуванням. Страх веде до відсутності довіри до керівництва, появи бажання у підлеглих працівників обманювати організацію, виникнення незадоволеності роботою, появи гальмівних процесів у розвитку здібностей.

**2. Влада, в основі якої лежать винагороди.** Влада, в основі якої лежать винагороди, використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану дію (роботу), певну поведінку тощо. Винагорода має бути досить цінною. При цьому керівник повинен розуміти, що в кожній людини — своє сприйняття і розуміння цінностей (згідно з теорією очікувань). Посилення влади дуже часто досягається шляхом особистих послуг.

*На практиці використовується широкий спектр винагород:* різні форми доплат до основної ставки, моральне стимулювання, надання можливостей у підвищенні кваліфікації, просування по службі тощо.

За матеріалами досліджень, спонукальні мотиви трудової діяльності керівників можна ранжувати так: 1) усвідомлення того, що робота приносить користь суспільству; 2) можливість використати свої знання і навички; 3) можливості просування по службі; 4) прагнення набути репутації справжнього керівника; 5) матеріальний інтерес.



*До недоліків цієї влади можна віднести:*

- обмеження розмірів винагород;
- обмеження законодавчими актами, положеннями, політикою фірми;
- те, що не завжди можна встановити ставлення працівника до винагороди.

**3. Законна (традиційна) влада.** Законна влада базується на традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності. Вплив за допомогою традицій можливий тоді, коли зовнішні щодо організації норми культури сприяють розумінню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою.

Функціонування організації повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб (а це вже винагорода). Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Це забезпечує стабільність організації (вона не залежить від якоїсь однієї особи), швидкість та передбаченість впливу.

*Недоліки такої влади полягають у тому, що:*

- традиції можуть бути спрямовані проти перемін;
- немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням своїх власних потреб — з іншого;
- може погано використовуватися потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими тому, що цей працівник не входить у формальну систему (групу).

**4. Еталонна влада** полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності у нього захоплюючих характеристик і властивостей, які охоче наслідуються підлеглими, які прагнуть бути такими ж, як і лідер.

При наявності почуття дружби до керівника, підлеглі з ентузіазмом виконують розпорядження і більш лояльно ставляться до нього.

Еталонну владу ще називають харизматичним впливом. М.Мескон, М.Альберті Ф.Хедуорі наводять деякі *характеристики харизматичних особистостей:*



- 1) обмін енергією, оскільки створюється враження, що ці особистості випромінюють енергію і заряджують нею оточуючих людей;
- 2) вражаюча зовнішність, що характеризується привабливістю і статністю;
- 3) незалежність характеру, висока самостійність;
- 4) риторичні здібності — володіння мистецтвом красномовства і здібністю до спілкування;
- 5) сприйняття захоплення своєю особистістю — почуття комфортності від захоплення собою, але без зайвої гордовитості і самозакоханості;
- 6) гідна і впевнена манера триматися, висока зібраність і володіння ситуацією без розпачу.

*До недоліків слід віднести:*

- деяку самовпевненість керівника;
- можливість його відмови від інших видів влади.

**5. Влада експерта.** Влада експерта у своїй основі має вплив через "розумну" віру. Виконавець свідомо й логічно приймає на віру цінність знань експерта (керівника). Чим більші досягнення в експерта (керівника), тим більше в нього влади.

Керівник повинен пам'ятати про те, що коли в групі працівників з'являється експерт, то група найшвидше буде сприймати рекомендації цієї людини, тобто підлеглий експерт перетворюється у неформального керівника. В організації підлеглі можуть мати більш високі знання з певної проблеми, що може зробити їх "експертами" і посилити вплив на управлінські рішення. Але з цього керівнику не слід робити трагедії. Адже керівник вивільнює свій час на розв'язання інших проблем. Відмова керівника від порад експерта-підлеглого говорить про те, що він більше турбується про власну захищеність, ніж про інтереси організації.

Отже, *недоліками експертної влади є те, що:*

- розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;
- у підлеглого-лідера може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це може призвести до конфліктної ситуації.

Перераховані типи влади можуть викликати у підлеглих різні рівні мотивації щодо виконання обов'язків. Підлеглі можуть розглядати вказівки лідера як обов'язкові, реагувати на них прихильно, або, навпаки, сприймати їх байдуже чи навіть з опором.



Якщо вказівки сприймаються як обов'язкові, то працівники відповідають ентузіазмом і великим докладанням зусиль для досягнення поставлених цілей. За умов байдужого ставлення до лідера, працівники, як правило, мінімізують свої творчі зусилля, а при опорі вони можуть робити вигляд, що погоджуються із розпорядженням, а насправді мало що роблять для його реалізації або навіть допускають саботаж чи страйк.

Як свідчить досвід, експертна влада і еталонна влада найбільш підходять для здійснення керівництва, покладаючись на обов'язковість підлеглих. У той же час слід мати на увазі, що, оскільки відбувається постійне зростання кваліфікації працівників і вирівнювання інтелектуального рівня керівників і підлеглих, то з кожним роком стає все важче реалізувати владу, покладаючись на примушення, винагороди та інші описані вище типи влади.

**6. Експериментальна влада.** Сьогодні здійснюються пошуки інших форм впливу з тим, щоб спонукати підлеглих до активного співробітництва.

Найбільш поширеними формами такого впливу є *переконання і участь*.

*Переконання.* За допомогою переконання доводяться до свідомості виконавця вимоги, дотримання яких дозволяє йому реалізувати ті чи інші власні потреби.

Ефективне переконання формується при довірі до керівника, його вмінні враховувати інтелектуальний рівень підлеглих, при збігові цілей керівника і цілей працівників.

*При цьому недоліками є:*

- повільна дія переконання;
- невизначеність результатів;
- складність застосування даного підходу.

Найбільша *превага у використанні переконання* в організаціях полягає в тому, що працівника, на якого впливають, не потрібно буде перевіряти, і він постарается виконати більше, ніж мінімальні вимоги, тому, що вважатиме, що ці дії допоможуть задовільнити його особисті потреби на багатьох рівнях.

*Участь.* Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом спрямування їхніх зусиль на здійснення потрібної мети. Мова йде про участь у підготовці і прийнятті важливих господарських і соціальних рішень, участь у власності,



участь у розподілі прибутків та ін. Це заохочує працівників мати владу, можливість самовираження, а також проявляти компетентність, прагнення до успіху.

*Недоліки.* Разом з тим працівники, які не люблять неясності, відмовляються від цього впливу, а керівники не завжди готові відмовитися від своїх традиційних методів впливу. Ці недоліки дещо обмежують застосування впливу через залучення до управління.

**7. Влада підлеглих.** Хоча всі шість типів влади — це потенційні засоби впливу на інших, вони, як правило, можуть породжувати у підлеглих різні мотивації виконання роботи. Підлегли можуть реагувати на вказівки лідера з почуттям обов'язку, з байдужістю чи опором. За умов обов'язку працівники відповідають ентузіазмом і докладанням значних зусиль для досягнення організаційних цілей. За умов байдужості працівники докладають мінімальні зусилля, щоб виконати вказівки. За умов опору працівники можуть погодитися на співпрацю, але докладають мінімум зусиль для досягнення цілей, можуть навіть вдатися до саботажу.

Звичайно, керівник має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в таких питаннях, як підвищення заробітної платні, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб тощо.

Однак у деяких ситуаціях підлегли мають владу над керівником, оскільки він залежить від них у таких питаннях, як одержання інформації, необхідної для прийняття рішення, неформальні контакти з людьми інших організацій, вплив на своїх колег і здатність підлеглих виконувати завдання.

Наукові дослідження підтвердили, що підлегли також володіють владою. Керівник повинен усвідомити, що коли підлегли теж володіють владою, то використання ним в односторонньому порядку своєї влади в певному обсязі може викликати у підлеглих таку реакцію, при якій вони захочуть продемонструвати свою власну владу. А це, у свою чергу, може призвести до непотрібної трати зусиль і знизити рівень досягнення цілей. Тому ефективний керівник старается підтримувати розумний баланс влади, достатньої для забезпечення досягнення цілей, не викликаючи у підлеглих почуття незадоволеності.



Крім підлеглих, над керівником можуть мати владу його колеги. Наприклад, якщо керівник з фінансових або виробничих питань залежить від послуг відділу з обробки даних, начальник цього відділу буде мати над ним деяку владу.

Ефективний керівник має більшу потребу у владі, і він ніколи не буде проявляти свою владу в примусовому порядку.

**Проблеми влади.** У процесі функціонування системи управління виникають проблеми влади, що зумовлюються силами, які діють на керівника, на підлеглих і на ситуацію.

*А. Сили, що діють на керівника:* 1) власні цінності керівника, обумовлені самим суспільством; 2) влада обмежується затратами і пільгами, які надаються; 3) прийняття влади передбачає і відповідальність, але не всі керівники бажають мати які-небудь обов'язки.

*Б. Сили, що діють на підлеглих:* 1) деякі з них (підлеглих) можуть розходитися із суспільством з ідеологічних міркувань; 2) підлегли підкоряються владі керівника через свої інтереси, які залежать від мотивації; 3) люди сприймають владу інших тільки до певної межі; 4) влада може застосовуватися тому, що деякі аспекти ситуації здаються нездійсненими або оцінені необ'єктивно; 5) влада може застосовуватися через те, що підлегли не досить сильні, щоб змінити становище.

*В. Сили, що діють на ситуацію:* 1) влада може застосовуватися в період довготривалих історичних конфліктів; 2) економічні умови, особливо перспективи зайнятості, можуть зробити застосування влади більш-менш спокійним.

Таким чином, влада дає можливість здійснювати керівнику певний вплив на діяльність, поведінку підлеглих за допомогою різних засобів, зокрема, авторитету.

#### **4. Авторитет керівника. Структура та основні психологічні характеристики авторитету. Псевдоавторитет**

**Авторитет керівника.** Результат керівництва — похідна від якості виконання керівником своїх посадових обов'язків, адже діяльність організації залежить від управління нею, яке здійснюється через певних осіб, що користуються значним авторитетом.



**Авторитет** – це вплив індивіда, відповідно до займаної ним посади; визнання за індивідом права на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності.

Високий соціально-психологічний статус дає людині велику моральну владу — неформальний авторитет, який відкриває можливості впливати на інших людей. Обійнявши посаду управлінця, людина, як правило, не має особистого авторитету. Разом з посадою вона одержує повноваження і владу, які додають сили впливу особистості керівника лише на початку його діяльності. Надалі авторитет треба завойовувати. Накази авторитетного керівника мають велику переконливу силу і сприймаються підлеглими без найменшого сумніву. Впевненість у його діях позбавляє людей, особливо у критичних ситуаціях, від тривалих розмірковувань щодо правильності прийнятого рішення. Працює, скажімо, в одному з підрозділів державної служби талановита, авторитетна особистість. До нього приходять з інших відділів колеги за порадою. Ні вимагати від них робити так чи інакше, ні покарати за зневажливе ставлення до його порад, ні заохотити до впровадження досвіду він не може. І все-таки до його слів прислухаються, його рекомендації виконуються не гірше (а часто навіть краще), ніж накази та інструкції, що підкріплені правовими нормами. Такий державний службовець у психологічному розумінні також має владу над людьми, які йому ні прямо, ні опосередковано не підпорядковані. Це влада розуму, професійної майстерності особистості. Поради такої людини мають силу правового наказу. Тому авторитет є дійвим показником ефективності керівництва, інструментом управління. За відсутності авторитету всі думки керівника здаються неглибокими, такими, що не заслуговують на увагу. Доброта сприймається як нещира, із прихованим змістом, поради — як легковажні й некомпетентні. Використовується будь-яка можливість тлумачення його дій як негативних, їх знецінення.

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

Життя показує, що процес формування авторитету — справа кропітка і тривала. Проте цей процес можна пришвидшити, якщо знати, які саме якості керівника є визначальними у формуванні





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

**Структура авторитету.** Основними складовими структури авторитету керівника є *глибокі професійні знання, морально-комунікативні якості та стиль управління.*

Авторитет керівника залежить від професійно-ділових, морально-комунікативних та адміністративно-упорядницьких (стилю управління) якостей.

**I. Професійно-ділові якості (глибокі професійні знання).** Професійна довіра людей до керівника зовсім не означає, що він повинен знати бухгалтерський облік краще від бухгалтера. Навіть можна сказати, що керівник, який вважає, що він знає більше за головних спеціалістів своєї організації, може завдати шкоди. Довіра народжується тоді, коли підлеглі знають, що керівник перш, ніж прийняти рішення, вибрав краще з тих, що йому запропонували спеціалісти. Професійна довіра формується і на основі якості виконання керівником своїх службових обов'язків та рівня розвитку у нього професійно значущих якостей. Це насамперед ділова спрямованість особистості, яка передбачає інтерес до управлінської діяльності, потребу займатися нею. Управлінець повинен відчувати радість від виконуваної роботи і від результатів праці завдяки відповідності вимогам і умовам роботи, виявляти ініціативу і самостійно приймати рішення, користуючись своїми правами, виконуючи свої обов'язки, і брати на себе всю відповідальність: брати участь у самоуправлінні на всіх рівнях. Керівник повинен



любити свою професію, одержувати задоволення від процесу виконання управлінської діяльності. Добрий управлінець вважає себе частиною своєї організації, а організацію — частиною свого життя.

Серед професійно важливих якостей сучасного керівника особливе місце посідає ділова підприємливість. *Ділова підприємливість* — це й добре розвинута ділова уява, вміння передбачати наперед наслідки прийняття рішень, ефект від уведення нових форм господарювання, бачити далі безпосередньо даного, дивитися в майбутнє.

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

*Ділова спрямованість* передбачає прагнення особистості постійно самовдосконалюватись. Це передбачає постійне прагнення до всього нового, його впровадження. Іншими словами, повинна бути стійка установка на нове, сприйнятливість до змін. Сьогодні, в умовах жорсткої конкуренції, керівник повинен постійно шукати нові форми роботи, вивчати передовий досвід, максимально прагнути до професійного спілкування з колегами, вміло користуватися новою інформацією. Необхідно багато читати і вивчати нову професійну літературу, оволодівати найновішими методами і прийомами управління.

Глибокі професійні знання, тобто високий професіоналізм керівника, — основа ділового авторитету. Ділова спрямованість — це й висока соціальна активність керівника. Він повинен добре орієнтуватись у сучасному становищі країни, вміло поєднувати особисті й суспільні інтереси, виявляти соціоцентризм, бути патріотом своєї держави.

**II. Морально-комунікативні якості.** Характеризуючи моральні якості державного службовця, ми визначаємо його ставлення до людей, до виконуваної роботи і до себе. Це такі якості, як



скромність, працелюбність, старанність, добросовісність, охайність (у роботі з документами, у зовнішньому вигляді), справедливість, доброзичливість, привітність, ввічливість, повага до людей, чуйність, порядність та ін. Керівник, формуючи особистий авторитет, має бути зразком моральності в колективі. У підлеглих повинна бути довіра до його моральних якостей. Найбільше в управлінні цінуються добра репутація, надійність, обов'язковість.

Більшість керівників добре розуміють значущість для формування авторитету сімейних відносин. Добрий сім'янин завжди користується повагою серед колег, має добру репутацію. Керівник повинен побачити в кожному працівникові найбільшу цінність — його неповторну і прекрасну особистість — і той досягне найкращих результатів у своїй діяльності. І головне — зробіть це з радістю, не стільки від того, що гідно оцінили його значущість і велику цінність, а й від того, що саме в діяльності, у подоланні вершин вона, ця особистість, і реалізується. Досить рідко зустрічається сьогодні така моральна риса особистості, як скромність. Вміння робити багато доброго і корисного для людей, колективу, країни і при цьому не виставляти власного "я", не підкреслювати значущості власної особистості — саме таку поведінку передбачає ця якість. Деякі люди відкидають скромність як непотрібну професіональному управлінцю рису, ототожнюючи її із сором'язливістю — страхом перед публічними виступами, мовними ускладненнями, ніяковінням, проблемами у встановленні комунікативних зв'язків тощо. Справді, сором'язливість породжує і цілу низку проблем в управлінській діяльності керівника: труднощі в контактуванні з незнайомими людьми, знаходженні нових партнерів, налагодженні нових відносин; негативні емоційні стани, такі як тривожність, депресія, самотність; відсутність наполегливості у відстоюванні своїх думок, невміння переконати співрозмовників у правильності своєї точки зору; зайва стриманість, яка ускладнює іншим людям процес оцінки істинних якостей і здібностей сором'язливої людини; невміння подати себе, що спонукає оточуючих людей вважати сором'язливу людину недоброзичливою, зверхньою, не зацікавленою у спілкуванні. Ніщо так не відштовхує людей від керівника і не руйнує його авторитет, як грубість. Грубий до підлеглих керівник добре знає, що вони не



можуть йому відповісти. Часто такий керівник може публічно образити людину, принизити її гідність.

*Отже, у психології управління виокремлюють такі обов'язкові для управлінця у сфері державної служби якості, як компетентність, висока відповідальність, особиста гідність; відчуття нового, вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, висока працездатність, гнучкість; комунікабельність, увага до підлеглих.*

**III. Адміністративно-упорядницькі якості (стиль керівництва).** Авторитет керівника, зумовлюючи успішне виконання складних і відповідальних управлінських завдань, великою мірою залежить від адміністративно-упорядницьких якостей або стилю роботи з підлеглими.

**Стиль керівництва** — це стійка система способів, методів, прийомів впливу керівника на колектив, організації спільної діяльності для досягнення значущих цілей.

Стиль управління (керівництва) — це стала сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

Стиль лідерства (керівництва) - це типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на підлеглих.

**Концепції стилів керівництва.** У теорії і практиці управлінської діяльності виокремлюють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на підлеглих та роботу організації.

#### ***І класифікація: традиційна та інноваційна концепції.***

**Традиційна концепція стилю керівництва.** Склалася вона ще в 30-ті роки й була найпопулярнішою до середини 70-х років ХХ ст. Ця концепція спиралася на прості та очевидні елементи управління, завдяки чому описувались справді значущі стильові характеристики.

Головними у структурі стилю керівництва вважалися такі елементи:

- спосіб прийняття рішення;
- спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань;
- форми контролю;
- оцінювання виконання рішень;



— розподіл відповідальності.

За цими показниками у межах традиційної концепції управління виокремлюють *авторитарний, демократичний, ліберальний* стилі керівництва.

*Авторитарний стиль.* Він передбачає ухвалення всіх рішень керівником, чітку окресленість «меж компетентності», тобто жорстку визначеність рангів керівників, які мають право приймати рішення з певних питань, пов'язаних з діяльністю організації. Структура керівництва є гранично жорсткою, вертикально-ієрархічною. Це означає, що ухвалені на верхніх рівнях ієрархії рішення надходять униз як директиви (саме тому цей стиль називають директивним), які не підлягають обговоренню — їх потрібно чітко виконувати. Усі керівники та підрозділи нижчих рівнів ознайомлені тільки із своїм функціональним завданням, не завжди уявляють загальні цілі та сенс завдань. Контроль та оцінювання якості діяльності підрозділу також є прерогативою вищого керівництва. Формально відповідальність покладена на управлінську ланку, яка приймає рішення й контролює виробничий процес, але реально в організаціях з авторитарним стилем управління при невдачах завжди виникає феномен «перекладання» відповідальності на нижчі рівні, тобто на виконавців. Керівникам із таким стилем управління властиві завищена самооцінка, самовпевненість, агресивність, тотальний контроль за роботою підлеглих, схильність до стереотипів, безкомпромісне сприймання підлеглих та їх дій. Здебільшого це є наслідком догматичного мислення, за якого тільки одна відповідь правильна (переважно це думка керівника), а всі інші — помилкові.

Авторитарне керівництво має такі форми:

— *патріархальне.* Воно породжене уявленнями про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих нездатними приймати рішення, а тому мусить піклуватися про них;

— *автократичне.* Більш притаманне певним інституціям, аніж окремим людям. За таких обставин апарат здійснює керівництво через підлеглі інстанції, які виконують рішення автократа;

— *бюрократичне.* В основі його — надмірне ставлення до значущості й ролі чиновництва, погляд на людину як носія регламентованих функцій;



— *харизматичне*. Суть його у визнанні видатних, неповторних якостей лідера. Такий керівник може зажадати будь-чого від підлеглих, не турбуючись про них.

Отже, авторитарний стиль керівництва породжує нещирість, недовіру, напруженість у стосунках. Підлеглі змушені маскуватися і пристосовуватися, поводитись так, як бажає керівник.

*Демократичний стиль*. Ґрунтується він на колегіальному прийнятті рішень керівниками (за особливо складних умов до розв'язання проблем можуть бути залучені й професіонали, але співробітників до прийняття рішень переважно не залучають), широкій поінформованості управлінського апарату про розв'язувану проблему, цілі організації, а також поінформованістю усіх співробітників про виконання накреслених завдань і цілей. Участь управлінців усіх ланок у процесі прийняття рішень сприяє тому, що кожний з них добровільно перебирає на себе відповідальність за свою роботу і усвідомлює її значущість у досягненні загальної мети. Функції контролю та оцінювання розподіляються між рівнями влади, дедалі більше переходячи від верхніх рівнів до нижчих. Співробітники за демократичного стилю керівництва є не просто виконавцями чужих рішень, а сприймають цілі організації як власні цінності та інтереси. Керівники нижчої ланки, як правило, репрезентують і обстоюють інтереси співробітників перед вищим керівництвом, що породжує зустрічний потік інформації від співробітників до керівництва. Цей стиль активізує ініціативність співробітників, є передумовою нестандартних рішень, сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату та загальної задоволеності співробітників організацією. За таких умов співробітники мають змогу навчатися один у одного по горизонталі, коли кожний є джерелом інформації, а керівник-демократ враховує індивідуально-психологічні властивості, потреби, інтереси підлеглих, обирає адекватно ситуації засоби впливу на них.

*Ліберальний стиль*. Його характеризують невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників і підрозділи. Підрозділи й організація за такого керівництва неухильно втрачають свою мобільність, співробітники — мотивацію, ініціативу та інтерес до справ організації. Активні, творчо



зорієнтовані співробітники починають використовувати робоче місце та час для діяльності, не пов'язаної з організацією. Чим сильнішою є залежність підрозділів або організації від вищих владних структур, тим частіше формується ліберальний стиль керівництва. Його ще називають непослідовним стилем, адже він дезорієнтує діяльність і спілкування з підлеглими. Керівник часто діє залежно від свого емоційного стану, що призводить до застосування певного стилю керівництва або поєднання кількох стилів. Загалом, стиль керівництва формується під впливом суб'єктивних (характерологічні якості керівника, загальна культура індивіда, рівень вимог, особливості самооцінки та ін.) та об'єктивних (стиль керівництва адміністрації, характер відносин між керівниками, наявність упорядкованих місць для роботи тощо) чинників.

*Сучасні (новаторські) концепції стилю керівництва.* Посилення міжнародної конкуренції, зростання міжнародних контактів сприяли тому, що у 70-ті роки ХХ ст. у світі розпочали перегляд попередніх методів управління, формування нових.

Серед нових стилів керівництва цікавий із психологічного погляду *«прихований» («анонімний») стиль керівництва.* Зміст його полягає в тому, що найвища ланка керівництва, яка приймає найвідповідальніші рішення і визначає життя всієї корпорації, невідома не тільки рядовим співробітникам, а й керівникам нижчої і навіть середньої ланок. Цей стиль керівництва сформувався у період незаперечного лідерства американського бізнесу і спричинив надмірну самовпевненість і вповільнення темпів зростання компаній. Зіткнувшись із дедалі більшою конкурентоспроможністю компаній Європи та Сходу, які швидко розвивалися, вони почали втрачати свої позиції, їх управлінська машина виявилася настільки громіздкою, що керівництво не могло оперативної приймати рішення у змінюваних ситуаціях. Наслідком цього став процес *«відкривання»* керівництва, передавання головних функцій управління безпосередньо виконавчим органам.

*«Відкритий» («видимий») стиль керівництва.* Сформувався він внаслідок самодискредитації *«прихованого»* стилю. Йому властиві особливе визнання значущості горизонтальних зв'язків та каналів комунікації, вільне спілкування між представниками різних



структурних одиниць, вплив на підлеглих, турбота про їхній статус та умови праці, поінформованість про стан справ в організації тощо.

Американські дослідники на основі аналізу анкет виокремили критерії, згідно з якими підлеглі оцінювали керівників: а) увага до підлеглих; б) ініціювання структури. На цій підставі вони описали відповідні стилі керівництва, головною ознакою яких є орієнтація керівника на справу та на себе.

*Уважний стиль.* Його характеризують турбота про статус підлеглих, умови їх праці. Поведінка уважних керівників передбачає подяки підлеглим за добру роботу, увагу до їх особистих проблем, готовність прийти на допомогу, винагороди за бездоганно виконане завдання, відсутність завищених очікувань у ставленні до співробітників.

*Ініціювання структури.* Цей стиль підкреслює вміння керівника сформулювати мету і розробити план для її досягнення. Поведінка керівників, що ініціюють структуру, передбачає розподіл між підлеглими особливих завдань, встановлення стандартів виконання роботи, інформування працівників про вимоги до неї, стимулювання використання уніфікованих процедур.

Інші класифікації виокремили керівників, *орієнтованих на виконання завдання*, й *орієнтованих на відносини*. Перші відповідали стилю керівництва «ініціювання структури», другі — стилю «уважних керівників».

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

*Невтручання.* Йому властивий низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник, що сповідує такий стиль, не керує, а сам багато працює, докладає мінімальних зусиль для того, щоб зберегти своє місце в організації. Цей стиль характеризують як «зубожіння» керівництва. При цьому докладання мінімальних зусиль для виконання роботи відповідає цілям збереження належності до організації.

*Стиль керівництва «сільським клубом».* Характеризує його 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 «золоті середини».* Керівник, який сповідує його, прагне поєднати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їхні інтереси.

*Командний стиль.* Його характеризують 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. При цьому 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.

*Теорії ситуативного управління.* Останніми роками дослідники схилиються до думки про те, що не існує універсального стилю керівництва, будь-який із них може бути ефективним залежно від ситуації.

Визнання первинності ситуації у виборі стилю управління стало передумовою формування *теорії ситуативного управління*. Жоден із ситуативних стилів не є універсальним, тому керівники повинні виявляти гнучкість, пристосовуючись до ситуацій.



**Трансформаційний стиль керівництва.** Керівники, що сповідують цей стиль, звертаються до високих ідеалів і моральних цінностей співробітників, спонукаючи їх змінювати попередні цілі, потреби. Вони демонструють свою впевненість, намагаються бути прикладом для підлеглих, надихати їх на досягнення цілей.

**II класифікація. Індивідуальні стилі керівництва.** Поряд з цим стилем класифікують ще й як індивідуальні стилі керівництва.

Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є одним із найважливіших завдань для управлінця. Як правило, виділяють п'ять основних стилів керівництва:

1. *Невтручання:* низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не керує, багато працює сам. Домагається мінімальних результатів, які достатні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в даній організації.

2. *Тепла компанія:* високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери і зручного темпу праці. При цьому керівника не дуже цікавить, чи будуть досягнуті конкретні й стабільні результати.

3. *Завдання:* увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється увага, або приділяється її вкрай мало.

4. *Золота середина:* керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає занадто багато від працівників, але і не займається потуранням.

5. *Команда:* керівник повністю прагне поєднати у своїй діяльності як інтерес до успіху виробництва, так і увагу до потреб людей. Питання тільки в тому, щоб бути і діловим, і людяним. Спільні обов'язки, що їх беруть на себе працівники заради досягнення цілей організації, сприяють взаємовідносинам довіри і поваги.

Крім типологічних та індивідуальних стилів керівництва, на практиці існують *принципи і прийоми управління*, про які не прийнято говорити вголос, які не варто застосовувати. Ці принципи, хоч і є певною мірою породженням нашої колишньої системи з поправкою на менталітет, все ж таки мають під собою психологічне підґрунтя.



1. *Ефект опудала*. Керівник вибирає із працівників, причому з високим статусом і висококваліфікованих, "опудало", тобто того, ким він лякає решту працівників. А саме: на різних нарадах, зборах, де присутня більшість працівників, він прагне применшити значення роботи своєї "жертви", показати "некомпетентність" цієї людини, критикувати слушні рекомендації, робити "в'їдливі" зауваження. Цим керівник "вбиває двох зайців":

а) показує підлеглим, менш кваліфікованим і з нижчою посадою, що "я можу зробити з Вами те ж саме або й ще більше", і тим самим наганяє на них страх;

б) підриває авторитет і нервову систему своєму потенційному конкурентові, щоб той зривався і показував себе як скандаліст.

Подібна тактика керівника призводить до затяжних, відкритих і прихованих конфліктів, які, в принципі, не закінчуються ані чієюсь перемогою, ані позитивним ефектом.

2. *"Бий своїх, щоб чужі боялися"*. Деякі керівники показують, що вони розрізняють поняття "дружба" і "робота". З кимось із своїх підлеглих у позаробочий час дружать і мають спільні інтереси чи хобі — і про це всі знають. На роботі ж демонстративно підкреслюють свою вимогливість до цих людей. Часто публічно критикують, "перегинаючи при цьому палку". І цю несправедливість також помічають всі члени колективу. Таким чином, керівник хоче показати всім, що він принциповий і справедливий. Врешті-решт "побутовий" приятель керівника не витримує цієї подвійної гри і або іде в інший колектив від свого "покровителя", або між ними починається конфлікт.

Тому офіційні рівні ділові стосунки, де не перетинаються особисті інтереси, — це найкраща дружба між керівником і підлеглим.

3. *"Розділяй і владарюй"*. Цей принцип використовують часто керівники, які не відчувають себе впевнено на своєму місці або ж наділені манією підозрілості.

Для таких керівників важливо, щоб у їхньому підрозділі чи на їхній ділянці працівники, особливо на суміжних і важливих ділянках роботи, конфліктували між собою. Тоді, на їхню думку, внутрішнє, хай нездорове, суперництво, призведе до зовнішньої стабільності. Кожна із "ворогуючих сторін" скаржитиметься керівнику одна на одну. Керівник заспокоюватиме кожного такого



працівника і буде начебто на його боці. Хоча насправді керівникові це вигідно, він сам тонко ініціює конфлікти і "підсипає жару у вогонь".

У цій не дуже "чистій" тактиці керівник виходить з таких міркувань:

- а) конфліктуючи між собою, працівники не об'єднуються проти нього;
- б) він буде завжди поінформований, якщо проти нього в колективі щось задумали;
- в) конфліктне суперництво між працівниками автоматично сприятиме і кращому виконанню кожним членом групи своїх функціональних обов'язків.

Виходячи з цього принципу управління, можна деякий час протриматися "на плаву", але якщо працівники розкодують тактику керівника, то можуть всі об'єднатися — і тоді кінець кар'єрі, принаймні у цій організації. Можливий також інший варіант, що підлеглі переймуть тактику "тихої сапи" від свого керівника і скерують її проти нього ж.

4. *"Тихе теля двох маток ссе"*. Відразу зазначимо, що цей принцип стосується поведінки керівника до вищого над собою керівництва. Він означає, що керівник певної нижчої структури ніколи не заперечує вищим керівникам, навіть якщо, на його думку, ті неправі у своїх рішеннях, виявляє підкреслену ввічливість, старанність, беззастережність. Причому не тільки до свого прямого начальника, з яким він найбільш пов'язаний функціонально, але і до інших. Звичайно, з певною метою. Такий керівник стає зручним для всіх, його наближують до себе вищі чини, які хочуть мати таких заступників.

Щодо членів свого колективу, то той, що "тихе теля...", може бути різним: як авторитарним, так і вимогливим, справедливим, демократичним. Від його тактики стосунків із вищим керівництвом колектив не страждає — навпаки, може мати деякі "неписані" пільги.

#### 5. *"Кожній сестрі по сережці" або "давайте жити дружно"*.

Цей принцип стосується передусім стимулювання, як одного із важелів керівництва. При розподілі премій, путівок, відпусток тощо, а також конкретної роботи між членами колективу керівник, який сповідує цей принцип, прагне нікого не образити, зробити так,



аби всі залишалися максимально задоволеними. Для нього основне, щоб була стабільність і не було скарг у вищі інстанції.

Відомо, що всіх задовольнити неможливо, а ті, хто працює сумлінно, відчувають себе ображеними і приниженими. Адже їх стимулюють так само, як і тих, хто працює абияк.

Цей принцип управління навряд чи може мати місце в приватних структурах. Він може існувати скоріше в державних організаціях із бюджетним фінансуванням чи державним замовленням, де цей принцип у свій час і народився.

**6. "Ефект клітки".** Це особливість постстосунків між колишнім керівником і підлеглим. Зазначимо одразу: це не означає, що стосунки тоді були між ними ворожими чи неприязними. Вони могли бути і приховано, і явно доброзичливими.

Ця особливість стосунків означає, що колишній підлеглий відчуває до свого колишнього керівника певні "претензії" за те, що доводилося коритися чужій волі. За аналогією із тигром, якого випустили з клітки, він готовий роздерти свого "опікуна", хоча той і годував його м'ясом.

І якщо керівник зустрічає свого колишнього привітного підлеглого через деякий час після того, як шляхи їхні розійшлися, і помічає, що поведінка його якась насторожена, — то це спрацьовує "ефект клітки". Мине час — і "ефект клітки" ослабне. Але це психічне явище варто враховувати в ділових стосунках.

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

**Основні характеристики авторитету.** Характеризуючи поняття "авторитет", використовуємо такі параметри: широта, глибина, стабільність.

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



авторитет. Адже авторитет керівника — це необхідна умова авторитету колективу як внутрішнього, так і зовнішнього.

*Глибина авторитету* — якісна характеристика. Відправною точкою для цієї характеристики є початковий рівень авторитету (як правило, це діловий авторитет у чоловічому і моральний авторитет у жіночому колективі).

Отже, авторитет керівника складається з двох компонентів: авторитету посади і авторитету особистості. У процесі розвитку співпраці керівника з колективом його авторитет поглиблюється. У жіночому колективі набирає сили діловий авторитет, у чоловічому формується моральний авторитет на основі ділового. Глибину авторитету характеризують також ті види діяльності, які охоплює авторитет. Як правило, від керівника не вимагається мати повний, всеохоплюючий авторитет. Достатньо бути авторитетним в основних видах життєдіяльності колективу.

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

**Формування авторитету.** Формування авторитету починається з приходом керівника в колектив. Для того, щоб користуватися повагою, довір'ям серед підлеглих, ефективно впливати на колектив керівник має знати правила формування авторитету:

**1. Підготовка колективу до прийому та першого сприйняття керівника.** Перші його зустрічі з людьми і розпорядження часто мають вирішальне значення для формування авторитету, адже колектив завжди має обмежену інформацію про керівника, якого призначають, і чекає зустрічі. Буває так, що люди ще до зустрічі розчаровуються або, навпаки, радіють. Це залежить від авторитету попередника. Якщо його любили, то нового нерідко зустрічають холодно, і, навпаки, деякі люди задоволені, що позбулись



попередника і з радістю чекають нового. Оскільки зустріч залежить і від характеру інформації про нового керівника, то слід добре підготувати колектив до прийому та першого його сприйняття.

**2. Визначення ступеня психологічної сумісності кандидата з заступниками та іншими людьми, що працюють в колективі.** На жаль, ділова характеристика керівника не завжди містить психологічні моменти. Було б добре, щоб до затвердження кандидата на пост керівника колективу розглянути питання про ступінь психологічної сумісності кандидата з заступниками, які працюють в колективі та іншими людьми, на яких він постійно повинен опиратися.

**3. Обмірковування тактики входження в колектив.** Керівнику слід з самого початку добре продумати тактику входження в колектив. Чи потрібно критикувати свого попередника і колектив у цілому в першому своєму програмному виступі, чи ні? У більшості випадків така критика особливо негативно впливає на розвинутий колектив. Вона говорить про зарозумілість нового керівника і його нетактовність. Не вникнувши в справу, не вивчивши людей, на слух не можна критикувати організацію. Потрібно більше говорити про майбутнє, перспективи діяльності, говорити про реальні справи, а не займатися проєктами.

Колектив — це вивірений барометр. Він добре відчуває, якими мотивами керується керівник, — особиста слава, кар'єра чи інтереси колективу — і швидко відповідно реагує на його поведінку. Люди цінують уважне ставлення до себе та повагу. Завоювавши авторитет, не треба забувати, що він може зникнути в будь-який час.

Є керівники, які думають, що авторитет може бути побудований на страхові, і через це постійно залякують покараннями. Але люди не можуть поважати, а тим більше любити тих, хто сповиває їхню свободу, обмежує можливість брати активну участь у житті колективу.

Є ще й авторитет відстані, коли керівник спеціально відгороджується від людей для того, щоб показати видимість важливості і недоступності його персони.

Авторитет керівника формується ним самим у реальній поведінці й діяльності. Словами авторитет не створити, оскільки люди судять про керівника за його справами.

**4. Вміння регулювати свій емоційний стан.** Дуже добре, якщо керівник володіє аутогенним тренуванням і вміє регулювати свій емоційний стан. У щоденній практиці можна використати пораду, взяту із пам'ятки керівникам однієї із зарубіжних фірм. У ній говориться що, прийшовши на роботу в поганому настрої, слід ходити з високо піднятою головою, сильно тиснути руку тому, хто вітається, і посміхатися. Насильно прийнята поза і посмішка через 10-20 хв. змінить ваш настрій. Під цією рекомендацією лежать об'єктивні психофізіологічні закономірності. Дослідження психологів показують, що у людей, які працюють в умовах постійного нервового напруження, яке викликане страхом, продуктивність праці знижується на 40-60% і в них розвиваються серцево-судинні та інші захворювання.

**5. Вміння одягатися скромно, гарно, стосовно до місця і часу.** Слід окремо сказати про одяг і зовнішній вигляд управлінського працівника. Вміння скромно, красиво, стосовно до місця і часу, одягатися — одне із складових культури людини. Особливо це стосується управлінського працівника, який в силу специфіки своєї діяльності планує, організовує, координує і контролює діяльність людей, постійно спілкується з ними в процесі праці.

Скромність зовнішнього вигляду і добрий смак в одязі управлінського працівника можна вважати одним з найважливіших компонентів його загальної і професійної культури. Це цілком справедливо, оскільки бажання виділитися серед інших просто невластиве культурній людині.

Досліджуючи вплив одягу управлінських кадрів на результати професійної діяльності, вчені дійшли висновку про необхідність підвищувати рівень культури одягу. Однак у нашій країні ще мало чітких висновків і рекомендацій відносно культури одягу і зовнішнього вигляду управлінських кадрів. Вони можуть знаходитися на роботі в будь-якому костюмі. Це розумне правило вимагає деякого коригування, оскільки багато управлінських працівників явно недооцінюють психологічний і організаційний вплив свого одягу і зовнішнього вигляду на підлеглих.

Психологічно мобілізуючий вплив одягу керівника полягає в тому, що коли він уважний до одягу, то й відповідальніше ставиться до виконання своїх обов'язків. У підлеглого або відвідувача вже тільки за одягом і зовнішнім виглядом створюється





позитивна або негативна думка про ділові якості і особистість працівника.

Вітчизняний і зарубіжний досвід вказує на необхідність розроблення і впровадження *спеціальних правил культури одягу державного службовця*. Особливо в цьому мають потребу керівники підрозділів, а також відділів і служб апарату управління. Безумовно, керівник повинен завжди бути одягнутий акуратно. Але в той же час зовсім неприпустимо, щоб він своїм одягом дуже відрізнявся від своїх підлеглих. Одяг керівника, який впадає у вічі, викликає у підлеглих негативну реакцію.

Необхідність стежити за одягом і зачіскою, в міру, звичайно, відповідно до моди — одна із основних умов культури одягу управлінського працівника. Він повинен знати і певною мірою враховувати основні сучасні тенденції в одязі. Навіть похилого віку людина, яких, до речі, багато серед керівників вищої ланки системи управління, виглядає молодшого для своїх років, якщо одягнута зі смаком.

*Правила культури одягу і зовнішнього вигляду управлінця сфери державної служби зводяться до такого:*

- завжди стежити за чистотою і порядком в одязі;
- старатися, щоб одяг носив відбиток особистості і запам'ятовувався тим, хто вас оточує;
- одягатися по можливості ошатно;
- ніколи на роботі не знімати піджак;
- пам'ятати, що темний костюм дещо приховує повноту, вертикальні смуги костюма видовжують постать, сорочка навипуск не підходить людям маленького зросту і таке інше;
- не носити на роботі нічого яскравих кольорів, особливо червоного, зеленого і жовтого;
- для невідомої ситуації необхідно одягатися консервативно;
- носити краватки;
- перед початком ділової зустрічі необхідно переодягнутися, привести в порядок одяг і зачіску.

Акуратність і поміркованість не тільки в одязі, а й у всьому зовнішньому вигляді (зачіска, поза, хода) повинні бути розпізнавальною рисою управлінського працівника.

Культура одягу і зовнішнього вигляду справедливо розцінюється науковими розробниками і практиками у всіх країнах світу як



сильний мобілізуючий фактор у процесі праці. Він полягає в тому, що акуратний зовнішній вигляд керівника значною мірою дисциплінує як самого працівника, так і його підлеглих.

**Псевдоавторитети, їх види і причини виникнення.** Визнання і довіра серед підлеглих здобуваються керівником у результаті добросовісної, чесної та наполегливої праці.

Штучні прийоми здобуття престижу (чого тільки заради нього не робили: будувалися престижні заводи там, де для них не було кадрів; зводилися престижні палаци тощо) здатні породити лише псевдоавторитети.

**Псевдоавторитет** – фальшивий авторитет. Фальшивий авторитет хитра людина може створити і підтримувати за допомогою знань та здібностей інших людей, але рано чи пізно це розкривається і авторитет втрачається. У процесі перебудови нашої держави з'явилося багато псевдодемократів. Зовні вони поводяться як демократи, виступають за гласність, демонструють колегіальність у роботі, заохочують до критики. Але в роботі діють на власний розсуд, ігнорують думку колективу. Слід добре вивчити псевдоавторитети, їх психологічну сутність, оскільки вони завдають колективу великих збитків. Існує багато різновидів такого явища:

1. **“Авторитет” пригнічення.** “Авторитет” пригнічення, за словами А.Макаренка, найстрашніший і дикий. Як правило, його домагаються люди низької загальної культури. Псевдоавторитет пригнічення полягає у прагненні керівника шляхом демонстрації переваги у правах, безперервних погроз скористатися владою, тримати підлеглих у постійному збудженні, стані страху перед можливістю покарання. Підлеглі уникають спілкування з таким керівником, вони починають відчувати свою малозначущість, неповноцінність. Вони не проявляють ініціативи, гордості за свій колектив. Псевдоавторитет “виховує” у підлеглих боягузтво, скептицизм, підлабузництво; з психології відомо: якщо підлабузництво проявляється тривалий час, то воно стає рисою характеру.

Керівники, які мають “авторитет” пригнічення, бояться посміхатися на очах у підлеглих. Як правило, вони похмурі, постійно заклопотані, на їх обличчях “написані” надмірна зайнятість і величезна відповідальність за доручену справу. Тяжіння



до “авторитету” пригнічення у результаті призводить керівника до краху, і колектив звільняється від нього.

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

3. *“Авторитет” педантизму.* “Авторитет” педантизму — це схильність керівника до суцільного контролю, до дрібниць. Як правило, страждають від цього прагнення некомпетентні керівники, які не користуються професійною довірою серед підлеглих. Вони застосовують надумані критерії оцінки праці людей, які не мають нічого спільного зі змістом роботи, але які дозволяють зачепити людину на бюрократичний гачок, дати відчутти свою владу. У таких умовах люди весь час порушують установки керівника, через те що не розуміють їх користі й сенсу. Тут керівник і демонструє свою владу. “Ставить на місце” підлеглих, які з недостатньою повагою ставляться до його рішень, і дуже задоволений цим. Фактично такі керівники завдають шкоди справі, викликаючи незадоволення у підлеглих, відвертаючи увагу від основних завдань.

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

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



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

6. *“Авторитет” доброти.* “Авторитет” доброти виникає на основі неправильного розуміння сутності чужого ставлення до підлеглих і характеризується низькою вимогливістю. Доброта, яка не поєднується з високою вимогливістю, послаблює волю людини, дезорганізує, зриває перспективу росту, завдає шкоди особистості й справі. Практика управління дає приклади завоювання дешевого авторитету за рахунок безпринципного ставлення до підлеглих, низької вимогливості до них. У цьому разі керівник перетворюється на панібрата, який усією своєю діяльністю підкреслює, що він такий самий працівник, як і всі інші. Свої розпорядження, як правило, виправдовує вказівками зверху. Нерідко в розмовах з підлеглими використовує вислів: “Ви мене не підведіть мене”. Ніколи не відмовиться взяти участі у випивці з підлеглими. У психології цей стиль управління дістав назву “псевдодемократичний авторитет”. Панібратство, яке видається за чуже ставлення, бажання всім догодити, у тому числі й тим, хто порушує трудову дисципліну, призводить до кругової поруки, руйнує колектив. “Без щирої, відвертої, гарячої та рішучої вимогливості не можна починати виховання колективу, і той, хто думає почати з невпевнених, улесливих умовлянь, той робить помилку”, — вважає А. Макаренко.

7. *“Авторитет” зверхності.* “Авторитет” зверхності — це роздута пихатість, заснована на минулих або уявних, надуманих заслугах. Зверхність — надмірне захоплення владою. Зверхній керівник формально або підкреслено поблажливо ставиться до підлеглих, не вникає в їхні потреби.



Усім своїм виглядом, позою, напускною поважністю він

принижує підлеглих, підкреслюючи винятковість своєї персони. Таким керівникам здається, що ці заслуги поставили його на недосяжну висоту, яка примушує підлеглих заплющувати очі на його невдалі рішення. Зверхній керівник часто аргументує свою діяльність, посилаючись на свій вік, освіту і соціальне положення. Досить часто вони висловлюються так: “Ось доживете до моїх років, тоді й будете судити”, “Спочатку отримайте диплом, а потім й поговоримо”, “Займете моє місце, тоді й будете вирішувати”. Проте чим більше зверхності у керівника, тим уважніше придивляються до його промахів підлеглі, тим більш різко критикують. Для чванливого керівника характерна захопленість владою, яка проявляється в його переконаності, що досягнуті успіхи дають йому додаткові права, додаткову владу над іншими людьми, яким він не слуга, а благодійний батько: захоче — милостиво задовольнить прохання, не захоче — відмовить. Захоплення владою найчастіше проявляється у керівників, які постійно користуються авторитарним стилем керівництва, бо у людини, яка постійно віддає накази, може виникнути почуття зверхності, що послаблює її здатність до самокритики і бажання підвищувати свій професіоналізм. А це закриває шляхи розвитку, призводить до зникнення простоти і доступності у стосунках з людьми. Лакмусовим папірцем для зверхності є критика. Якщо критика спричинює вибух ображеного самолюбства, то це означає, що хвороба дуже поширилась. Керівник відірвався від людей, втратив вплив на них, втратив авторитет, як би він не прикривався минулими заслугами. Немає нічого більш руйнівного для авторитету, ніж незаслужені почесні. Вони призводять до самозаспокоєння і зазнайства, морально розбещують людину. Колектив надовго втягується у низку конфліктів, втрачає впевненість у своїй силі, дезорганізується.

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

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



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

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

4. Керівник вважає: грубість, зверхність, самодурство можуть бути засобом самозахисту, бо саме нормальні людські стосунки одразу ж з'ясують його невихованість, некомпетентність, непридатність до управлінської діяльності. Цим пояснюється і хвороблива нетерпимість таких горе-керівників до критики.


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

6. Появу псевдоавторитету спричинює поведінка вищого керівництва.

### Узагальнювальна таблиця з теми 3 «Психологічні особливості, авторитет та влада керівника»


Основні психологічні категорії керівництва	<ul style="list-style-type: none"><li>• вплив;</li><li>• лідерство;</li><li>• влада;</li><li>• авторитет.</li></ul>
Психологічні критерії здатності до лідерства і керівництва	<ul style="list-style-type: none"><li>• вроджені задатки,</li><li>• набутий досвід особистості.</li></ul>



Теорії лідерства (керівництва)	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>теорія рис,</i></li><li>• <i>ситуаційна теорія,</i></li><li>• <i>інтерактивна теорія,</i></li><li>• <i>конкурентний підхід,</i></li><li>• <i>парціальні концепції,</i></li><li>• <i>концепція «сила особистості»,</i></li><li>• <i>факторний підхід,</i></li><li>• <i>поведінковий підхід,</i></li><li>• <i>концепції розвитку управлінських кадрів, що реалізуються у навчанні,</i></li><li>• <i>системний підхід.</i></li></ul>
Форми влади 	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>влада, яка базується на засадах примусу;</i></li><li>• <i>влада, яка базується на засадах винагороди;</i></li><li>• <i>законна (традиційна) влада.</i></li><li>• <i>еталонна влада;</i></li><li>• <i>експертна влада;</i></li><li>• <i>експериментальна влада.</i></li></ul>
Структура авторитету	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>професійно-ділові якості,</i></li><li>• <i>морально-комунікативні якості,</i></li><li>• <i>адміністративно-упорядницькі (стилі управління) якості.</i></li></ul>
Професійно-ділові якості керівника	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>професійна довіра людей до керівника,</i></li><li>• <i>ділова підприємливість,</i></li><li>• <i>вміння діяти в умовах невизначеності,</i></li><li>• <i>ділова спрямованість.</i></li></ul>



**«продовження»**

<p>Морально-комунікативні якості керівника</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• компетентність,</li><li>• висока відповідальність,</li><li>• особиста гідність,</li><li>• відчуття нового,</li><li>• вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми,</li><li>• висока працездатність,</li><li>• гнучкість;</li><li>• комунікабельність,</li><li>• увага до підлеглих.</li></ul>
<p>Адміністративно-упорядницькі (стилі управління) якості</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• традиційні (авторитарний, ліберальний, демократичний);</li><li>• сучасні (новаторські) концепції («прихований», «відкритий», уважний, ініціювання структури; невторчання, трансформаційний, командний).</li></ul>

**Питання й завдання до самоперевірки**

1. Охарактеризуйте основні психологічні категорії керівництва.
2. Назвіть та охарактеризуйте теорії лідерства (керівництва). Проаналізуйте психологічні критерії здатності до лідерства і керівництва.
3. Назвіть та охарактеризуйте типи керівників.
4. Охарактеризуйте владу як важливий чинник впливу керівника на підлеглих.
5. Які психологічні особливості форм влади?
6. Проаналізуйте структуру та основні психологічні характеристики авторитету.
7. Які є види псевдавторитетів та причини їх виникнення?





## Розділ 3. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### Тема 4. Психологічні особливості процесу прийняття керівником рішень

#### План

1. Поняття «управлінське рішення». Класифікація й види управлінських рішень, їх психологічні особливості.
2. Психологічний аспект форм і методів прийняття рішень.
3. Організація та контроль виконання рішень у психологічному вимірі.
4. Творчий характер процесу прийняття рішень. Етичність у прийнятті рішень.

**1. Поняття «управлінське рішення». Класифікація й види управлінських рішень.** Незалежно від схеми управлінської діяльності, ступеня її деталізації, домінування конкретних стадій управління центральною ланкою є прийняття рішень. Від їхньої зумовленості значною мірою залежать результати діяльності організації.

Для керівника прийняття рішення — це постійна, досить відповідальна робота. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи мету й добиваючись її досягнення. Здатність приймати правильні рішення — один із показників діяльності керівника.

У зв'язку з зовнішніми та внутрішніми обставинами виникає потреба в прийнятті рішення.

*Рішення* — це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на вирішення проблем і максимальне наближення до заданої мети.

Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття й виконання численних рішень. Своєчасно прийняте, науково обгрунтоване рішення стимулює роботу організації. Рішення, яке прийняте із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

**Управлінські рішення** (за Ф.Хмілем) — це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління)



для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи.

Управлінські рішення є соціальним актом, що організовує й спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, поставленої перед підприємством.

Прийняття рішень, що потребують відповідного оформлення у вигляді нормативно-правових документів (вказівок, постанов, розпоряджень, указів, директив, законів), займає чільне місце в управлінській діяльності *державного службовця* кожного рівня.

**Прийняття управлінського рішення** — вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

*Стадії розробки й прийняття управлінських рішень.* Процес розробки й прийняття рішень, як правило, охоплює ряд стадій:

- розробку і постановку мети;
- вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків рішень, які приймаються;
- розгляд варіантів рішень, які приймаються;
- вибір і кінцеве формулювання рішення;
- прийняття рішення;
- доведення рішень до виконавців;
- контроль за виконанням рішень.

Тому під управлінським рішенням розуміють ще й вибір альтернативи, акт, який спрямований на вирішення проблемної ситуації. У кінцевому підсумку управлінські рішення є результатом управлінської діяльності. У широкому розумінні *управлінські рішення* розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реальність управлінських завдань.

Л.Орбан-Лембрик у діяльності керівника в процесі розроблення та прийняття управлінського рішення пропонує виділяти такі етапи:

1. *З'ясування, усвідомлення, формування проблеми.* З'ясувати проблему — означає наполовину її вирішити. Для цього необхідно зібрати, систематизувати, проаналізувати значну кількість інформації. Високою є ймовірність послуговування необ'єктивною,



свідомо перекрученою інформацією, що може бути зумовлено психологічними чинниками (особистісні особливості, мотиваційні утворення тощо). Крім того, зосередження уваги на проблемі викликає у співробітників нервово-психічну напругу, породжує стреси, психологічні бар'єри, які також спричинюють викривлення інформації, суб'єктивне її сприймання. Тому якість рішення безпосередньо залежить від поінформованості суб'єкта, який це рішення приймає, а рівень поінформованості є запорукою надійних довгострокових прогнозів. Ефективне рішення можливе за умови використання представленої кількісно-якісним описом вичерпної та повноцінної інформації, а масштаб завдання має бути не вищим середнього. Використання неповної, нечітко сформульованої інформації має своїм наслідком неефективне рішення. Отже, вичерпність, достовірність, належна структурованість інформації є важливою передумовою прийняття ефективного управлінського рішення.

2. *Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішення.* Вибір лінії поведінки пов'язаний із:

- визначенням особистих можливостей у розв'язанні проблеми;
- вольовим актом, спрямованим на вияв активності;
- пошуковою діяльністю у задоволенні потреби прийняття рішення.

До обмежень у прийнятті рішень відносять неадекватність засобів, нестачу кадрового потенціалу, відсталість технології, закони тощо.

3. *Всебічний розгляд альтернатив.* Етап виявлення, порівняння та відбору альтернативних рішень є особливо складним. Передусім дуже складно визначити цінність кожної альтернативи. Різноманітність їх викликає в учасників дискусії плутанину. Як свідчать дослідження, керівник, який орієнтується на ґрунтовний аналіз проблеми, розглядає далеко не всі з можливих альтернатив. Здебільшого він надає перевагу альтернативі, яка відповідає певному стандарту (системі критеріїв).

4. *Остаточний вибір варіанта, адекватного цілям діяльності організації.* Прийняття рішення пов'язане з вибором однієї з можливих альтернатив. Під час підготовки до нього кількість можливих рішень зменшується аж до останнього варіанта, який і



стає рішенням. Управлінська теорія й практика пропонує кілька варіантів вибору:

— *впевнений вибір*. Він, як правило, не ускладнюється невизначеністю, дефіцитом інформації, цілком залежить від особистості, що приймає рішення;

— *невпевнений вибір*. Тут усе залежить як від рішення, так і від чинників, про які відомо лише частково. Вибору передують пошук відповідей на питання, пов'язані з невідомими чинниками. Така ситуація найчастіше виникає під час прийняття оперативних рішень;

— *визначена ситуація вибору*. Свідченням її є заздалегідь підготовлений перелік альтернативних дій і можливих результатів внаслідок кожної дії (наприклад, службові інструкції на випадок стихійних нещасних випадків). Інколи перелік альтернативних дій роблять спонтанно, що свідчить про неабиякий досвід учасників дискусії;

— *невизначена ситуація вибору*. Виникає за відсутності переліку альтернативних дій і можливих їх наслідків дій, що ставить суб'єкта рішення в складне становище. Виходом із такої ситуації може бути глибокий аналіз дії можливих чинників та їх наслідків, моделювання ситуації вибору;

— *статистична ситуація вибору*. Під час прийняття рішення беруть до уваги, те що в певних часових межах складові системи майже не змінюється;

— *динамічна ситуація вибору*. За таких умов для прийняття рішення необхідна додаткова інформація про стан системи.

У ситуаціях невпевненого, невизначеного вибору, а також у динамічній ситуації важливу роль відіграють імідж, управлінські знання керівника, особливості самих ситуацій. У невизначеній і динамічній ситуаціях вибору неабияке значення має і схильність керівника до ризику.

У процесі пошуку необхідного варіанта одна альтернатива може змінювати іншу, а послідовність цієї зміни також впливає на результат вибору й прийняття рішень.

У зв'язку з цим психологи радять пам'ятати, що вибір альтернативи являє собою взаємодію *зовнішніх, внутрішніх і емоційних чинників*.



**Зовнішні чинники** (детермінанти — це умови виробничого й соціального середовища (характер завдання, кількість і якість інформації, технічного оснащення, досвідченість персоналу тощо). Вони є багатогранними, однак інколи зумовлюють стереотипність, шаблонність у прийнятті рішення.

*Керівники із зовнішньою стратегією* пояснюють свої успіхи й невдачі об'єктивними обставинами, на які вони не можуть істотно впливати, а тільки враховують їх особливості. Вони працюють менш ефективно, ніж керівники із внутрішньою стратегією, оскільки їм не вистачає ініціативності й активності, конструктивних дій в екстремальних ситуаціях, гнучкості, стійкості до тиску «зверху» і «знизу», вміння визначати відповідальних за проблему, координувати роботу групи, вдало використовувати інформацію тощо.

*Внутрішні чинники* представлені індивідуально-психологічними особливостями — особистості керівника, його психологічними установками, домінуючими психологічними станами, віком, освітою, соціальним досвідом.

*Керівники з внутрішньою стратегією* вважають, що якість і ефективність управлінських рішень залежить від їх компетентності, досвіду, знань, уміння працювати з людьми.

Сукупність внутрішніх чинників у прийнятті управлінського рішення називається «*особистісним профілем рішення*». На підставі цього можна стверджувати, що особистісний профіль керівника трансформується в особистісний профіль рішення.

*Емоційний чинник у процесі прийняття рішення.* Прийняття та ефективність рішень залежить від «емоційних» чинників. Емоції певною мірою компенсують невизначеність ситуації, посилюють установку на вибір стійкої стратегії. Проте надлишок емоцій спричинює імпульсивність у прийнятті рішення.

5. *Прийняття рішення та організація його виконання.* Вагомою складовою процесу прийняття управлінського рішення є зворотний зв'язок, який виявляє себе після того, як рішення почало діяти. Часто він є оцінкою можливих наслідків прийнятого рішення. Основним критерієм ефективності в такому разі є два параметри: якість рішення та сприйняття (реакція) рішення його виконавцями. Якість рішення оцінюють за такими показниками: вибір найкращої альтернативи з тих, що пропонує конкретна управлінська ситуація;



врахування інтелектуальних, індивідуальних, психологічних, професійних та інших можливостей виконавців.

6. *Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта (робочої гіпотези) рішення.* Підготовка рішення може бути тривалою й не лише тому, що обсяг робіт у цей період є надзвичайно великим, а й у зв'язку з пошуком компромісів, урахуванням різних інтересів, створенням системи стимулів. Проект рішення підлягає утвердженню, якому передують групове обговорення, що дає змогу усунути неточності й суперечності, остаточно з'ясувати позиції та інтереси, чіткіше сформулювати вимоги, аргументувати вибір остаточного варіанта рішення.

У практиці управління не кожне управлінське рішення приводить до очікуваних результатів. Це трапляється через помилки, допущені в процесі підготовки рішень, та ігнорування особливостей взаємодії людей у групі. Такі помилки, розходження в думках тощо спричиняють групову деформацію рішень. Тому, приймаючи рішення, необхідно враховувати такі *особливості групового мислення*:

- конформізм мислення (окремі особи групи піддаються впливу інших);
- захисні тенденції (індивіди намагаються захистити себе та своє «Я» від впливу інших);
- тенденційний підбір фактів (стійкі установки, стереотипи мислення);
- надмірний скептицизм (намагання досягнути вищих результатів).

При прийнятті управлінського рішення на його результат може впливати «збільшення рівня ризику». Управлінська практика засвідчує, що багато людей, які приймають рішення, так чи інакше ризикують. Рівень ризику в них суттєво вищий, ніж в інших людей, які діють за таких самих обставин. Причиною цього є підсвідомі тенденції поведінки, які виявляються в неусвідомленні людьми свого прагнення до ризику. Потяг до ризику під час прийняття управлінських рішень зумовлюють такі чинники:

- розподіл відповідальності, що зменшує страх перед можливою помилкою;
- ціна ризику (якщо ризик має позитивну цінність у соціокультурному середовищі, то люди прагнуть до нього, якщо ж



навіпаки, то й цінність ризику зменшується), який у сучасному суспільстві сприймають позитивно.

Прийняття управлінських рішень нерідко супроводжується типовими помилками, найхарактернішими з них є:

- зумовленість рішення емоціями, імпульсивністю;
- розгляд лише позитивних варіантів, неврахування розумного ризику;
- надання переваги при прийнятті рішення бажанням, припущенням, а не достовірній інформації;
- поспішність, зумовлена дефіцитом часу;
- неправильне витлумачення фактів тощо.

Приймаючи рішення, керівники повинні враховувати його роль у життєдіяльності організації й *вимоги до рішень*:

1. *Наукова обґрунтованість* передбачає розробку рішень із врахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення в технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.
2. *Директивність*. Управлінське рішення передбачає обов'язковість виконання та єдиноначальність.
3. *Своєчасність*. Актуальність рішення різко знижується, якщо проблема у зв'язку зі зволіканням уже не піддається вирішенню.
4. *Адресність*. Кожне рішення повинне мати чітко визначеного одного чи кількох виконавців.
5. *Конкретність*. Встановлення чітких, конкретних термінів виконання.
6. *Необхідна повнота*. Управлінське рішення повинно вказувати певну ціль, передбачати основні шляхи й засоби її досягнення, порядок взаємодії, контроль за виконанням.
7. *Цілеспрямованість* зумовлена самим змістом управління й передбачає, що кожне управлінське рішення повинно мати мету, чітко пов'язану зі стратегічним планом розвитку об'єкта управління.
8. *Кількісна і якісна визначеність*. Вимога кількісної визначеності управлінських рішень задовольняється встановленням конкретних, виражених у кількісних показниках, результатів реалізації рішення, яке розробляється. Результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно.



9. **Правомірність.** Будь-яке управлінське рішення повинне випливати з правових норм і виходити з компетенції структурного підрозділу управління чи посадової особи.

10. **Оптимальність.** Вимога оптимальності зумовлює потребу в кожному конкретному випадку вибору такого варіанту рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності, максимум прибутку при мінімальних витратах.

11. **Комплексність** управлінських рішень передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності організації.

12. **Гнучкість.** Будь-яке всебічно обгрунтоване рішення в управлінській динамічній системі може потребувати коректив, а інколи й прийняття нового рішення.

13. **Повнота оформлення.** Необхідно, щоб форма викладу рішення була грамотною, такою, щоб охоплює всю повноту рішення.

**Класифікація і види управлінських рішень.** Класифікацію рішень слід розглядати як складовий логіко-пізнавальний процес, який дає змогу впорядковувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників у підготовці рішень, вибір кращого варіанта й реалізації прийнятого рішення.

Існують різні класифікації управлінських рішень.

**I.** Наприклад, за такими ознаками:

1. За роллю в досягненні цілі організації: стратегічні й тактичні.

2. За часовим горизонтом: прогностні, планові, оперативні.

3. За результатами: вірогідні, детерміновані.

4. За ступенем жорсткості: директивні, рекомендувальні, орієнтуючі.

5. За періодом дії: довгострокові, середньострокові, короткострокові.

6. За функціональним змістом: організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі, контролюючі.

7. За широтою охоплення: вибіркові, систематичні, суцільні.

8. За об'єктами: виробничі, фінансові, кадрові тощо.





9. За способом прийняття: одноосібні, сумісні, консультативні, парламентські.

10. За ступенем універсальності: загальні, спеціальні.

11. За визначеністю: запрограмовані, незапрограмовані.

12. За наслідками: ризикові, безризикові.

13. За характером: творчі, стандартні.

**II.** М.Мескон, М.Альберт і Ф.Хедоурі виділяють *організаційні, інтуїтивні, адаптаційні, альтернативні й раціональні* рішення.

*Організаційні рішення* — це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати посадові обов'язки. Мета організаційного рішення — забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань.

Організаційні рішення поділяють на дві групи:

— запрограмовані;

— незапрограмовані.

Запрограмовані рішення — це такі рішення, що однозначно диктуються обставинами, постійно повторюються. Вони пропонують набір стандартних дій: вимагають від керівника інструктажу, сигналу про початок дій, контролю, стимулювання.

Незапрограмовані рішення пов'язані з унікальними ситуаціями, пропонують нестандартні дії та вимагають від керівника дослідження проблем, розробки альтернатив, вибір варіантів, навчання підлеглих.

*Інтуїтивні рішення* ґрунтуються на припущенні, що вони засновані на "шостому почутті" і на тому, що вибір правильний. Їх приймають за умови, що є досвід роботи й відсутність часу. Недоліком цих рішень є відсутність гарантії успіху.

*Адаптаційні рішення* базуються на аналогії з минулими успішними діями. Вони приймаються за умов, що є достатні загальні знання, досвід, здоровий глузд. Недоліками такого рішення є те, що здоровий глузд зустрічається рідко, необхідний досвід може бути відсутній, обставини можуть не відповідати тим, які уже були.

*Раціональні (аналітичні) рішення* ґрунтуються на всесторонньому науковому аналізі, наявності можливостей дослідження проблеми. Недоліком таких рішень можуть бути великі затрати часу та засобів.



Відносно *альтернативності* рішень потрібно від значити, що вони можуть бути безальтернативні, бінарні, багатоваріантні та інноваційні.

Безальтернативні рішення це такі, які мають лише один варіант дій.

Бінарні рішення передбачають два протилежних варіанти дій. Багатоваріантні мають декілька різних варіантів дій, із яких необхідно вибрати оптимальний.

Інноваційні рішення штучно складаються з відповідних елементів, які раніше були відкинуті. Так формується принципово новий варіант.

**III.** Доктор економічних наук, професор Й.С. Завадський управлінські рішення класифікує за такими ознаками:

- 1) за функціональними призначеннями — планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні;
- 2) за характером дій — директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозволяючі;
- 3) за часом дії - стратегічні, технічні й оперативні;
- 4) за напрямом впливу - внутрішні й зовнішні;
- 5) за способом прийняття - індивідуальні й колективні;
- 6) за характером і змістом — творчі, прийняті за аналогією, прийняті автоматично;
- 7) за ступенем повноти інформації — прийняті в умовах визначеності, невизначеності й ризику;
- 8) за ступенем ефективності — оптимальні, раціональні;
- 9) за методами підготовки — креативні, евристичні, репродуктивні .

**IV.** Рішення можна класифікувати також за *об'єктами й суб'єктами управління, соціальною значущістю цілей і завдань* — залежно від стадії процесу управління, на якій їх приймають, ступеня деталізації вказівок, що в них містяться, обов'язковості виконання, наявності кількісних і якісних характеристик та ін.

**V.** Також можна виділити *види рішень відповідно до індивідуально-психологічних властивостей керівника*. Чим складніша та відповідальніша ситуація, в якій відбувається прийняття управлінського рішення, тим яскравіше виявляється особистість керівника, особливо в екстремальних ситуаціях. Істинні психологічні якості особистості (індивідуальні особливості, досвід) виявляються під час прийняття відповідальних рішень за умов



дефіциту часу, реальних загроз, високих ризиків тощо. Наприклад, у звичайних умовах тип нервової системи не надто впливає на стиль ефективності роботи керівника. В екстремальних умовах особи зі слабким типом нервової системи часто помиляються, рішення їм даються складно. Компенсаторним чинником для них можуть стати досвід та управлінські навички. Особи із сильним типом нервової системи в нетрадиційних, складних ситуаціях діють зібрано, відчуваючи навіть певне емоційне піднесення. Найчастіше індивідуальні особливості керівника помітні на етапі висунення гіпотез, альтернатив («А») і на етапі контролю за ними («К»). Залежно від їх співвідношення психологія управління розрізняє типи рішень (В. Зазикін, А. Чернишев):

- *імпульсивні рішення*. У цьому разі процеси побудови гіпотез суттєво переважають над їх контролем («А» значно переважає «К»);
- *рішення з ризиком*. Вони є наслідком деякого переважання гіпотез над їх контролем («А» більше за «К»);
- *врівноважені рішення*. Кількість гіпотез є такою, як і кількість їх перевірок («А» дорівнює «К»);
- *обережні рішення*. Кількість гіпотез помітно поступається контролю над ними («А» менше від «К»);
- *інертні рішення*. Кількість перевірок і контрольних функцій значно переважає кількість висунутих гіпотез («А» значно менше «К»).

## **2. Психологічний аспект форм і методів прийняття рішень.**

*Державний службовець*, приймаючи те чи інше рішення для досягнення цілей, виконання певного завдання, здійснює вибір методів, засобів, критеріїв оцінювання, форм організації.

**І. Форми прийняття рішень.** Участь співробітників у плануванні та прийнятті рішення є надзвичайно важливим мотивуючим чинником. Мотивація виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим активніше безпосередні учасники їх виконання задіяні до процесу прийняття.

Прийняття управлінського рішення здійснюється в умовах двох видів відносин:

- 1) керівництво — підлеглисть (керівник приймає рішення одноосібно);
- 2) партнерство (рішення приймають колегіально, творчою групою спеціалістів, експертів тощо).



Це спричинило дві форми прийняття управлінських рішень: *індивідуальну* (одноосібну) і *групову* (колегіальну), кожна з яких має свої переваги й недоліки. Вибір їх залежить від особливостей управлінської ситуації.

**Індивідуальна форма прийняття рішення.** У розв'язанні, наприклад, процедурних проблем, безпосередньо пов'язаних із процесом роботи організації, цілком достатньо індивідуальних рішень.

У науці виділяють такі *різновиди особистих профілів рішень*:

- а) *рішення врівноваженого типу* властиві людям, які приступають до проблеми з уже сформульованою вихідною моделлю, яка виникає в результаті попереднього аналізу умов і вимог завдання;
- б) *імпульсивні рішення* характерні для людей, у яких процес побудови гіпотез різко переважає над діями за їх перевіркою й уточненням;
- в) *інертні рішення* є результатом дуже невпевненого й обережного пошуку;
- г) *ризиковані рішення* нагадують імпульсивні, але відрізняються від них деякими особливостями індивідуальної тактики;
- д) *рішення обережного типу* характеризуються особливою старанністю оцінки гіпотез і критичністю.

**Рекомендації щодо індивідуальної форми прийняття рішень.** За індивідуальної форми прийняття управлінських рішень керівник, який дбає про їх ефективність, обов'язково зважатиме на такі рекомендації:

- перш, ніж вникати в деталі проблеми, потрібно її уявити в цілому;
- перед прийняттям рішення необхідно розглянути всі можливі варіанти;
- готуючи рішення, доцільно перевіряти його різноманітними сумнівами;
- навіть за мінімальних шансів на успіх слід намагатися розглянути проблему з різних поглядів;
- глибшому усвідомленню суті проблеми сприяє моделювання ситуації, вивчення ситуації-аналога;
- під час вироблення рішення необхідно поставити якомога більше запитань;
- не варто задовольнятися першим рішенням, що спаде на думку;



— перед прийняттям остаточного рішення доцільно обговорити проблему з компетентними, досвідченими людьми;

— не слід нехтувати своїми почуттями, переживаннями, емоціями, інтуїцією;

— важливо мати на увазі, що кожна людина по-своєму бачить життя та різноманітні його проблеми.

Отже, для розв'язання процедурних проблем, безпосередньо пов'язаних із роботою організації, більш доцільно використовувати *індивідуальну форму прийняття рішень*.

**Групова (колективна, колегіальна) форма прийняття рішення.** Складні управлінські проблеми, ситуації з багатьма невідомими, що містять соціальні, психологічні, соціально-психологічні, моральні аспекти, в яких задіяний людський чинник, вимагають комплексного розгляду.

Основним моментом у процесі колективної роботи над прийняттям і реалізацією управлінських рішень є визначення кола осіб, учасників даної процедури — колективного прийняття рішень.

Кожен керівник повинен пам'ятати, що його рішення має бути проблемним для всіх членів колективу як у прийнятті, так і у втіленні рішення в життя. Не слід забувати й про тих, кого ваше рішення може стосуватися побічно, з ними потрібно проконсультуватися і врахувати їхні інтереси. Організація обговорення проблеми повинна бути одночасно й демократичною, й ефективною. При розробці та прийнятті рішення лідер повинен здійснювати керівництво, уникаючи авторитаризму, обмеження демократії.

На перший погляд, колегіальні рішення організаційно громіздкі й поглинають багато часу, одноосібно їх вирішувати простіше й швидше. Але переваги групових методів вирішення проблем незаперечливі. Рішення, прийняте колегіально, демократичне й висловлює думку всіх. Рішення, прийняте всіма, накладає колективну відповідальність за його виконання. Колективне прийняття рішень може здійснюватися тільки в демократичній атмосфері.

Якщо колективне співробітництво пронизує всю структуру, тобто якщо керуючий нижчого рівня бере участь у рішеннях вищого, то він, знаючи потреби своїх підлеглих, зможе



відповідально вплинути на ці рішення так, щоб вони стали прийнятнішими для виконання.

*Групове прийняття управлінського рішення має такі переваги над індивідуальним:*

- у групі легше долати стереотипи мислення;
- комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив;
- у груповому рішенні задіяно більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність знаходження оптимального або наближеного до нього способу розв'язання управлінського завдання;
- групове рішення адекватніше відображає суть проблеми, яку вирішують;
- єдність думок, яка є наслідком вироблення управлінського рішення, позитивно мотивує ефективну трудову діяльність кожного працівника й групи загалом. Тобто спрацьовує соціально-психологічний феномен «групова нормалізація», що виникає внаслідок групової дискусії, коли протилежні погляди й навіть екстремальні позиції формуються в єдину думку;
- групове рішення психологічно легше сприймається, що впливає на його поширення та виконання.

*До недоліків групового прийняття управлінського рішення відносять:*

- блокування рішення. Виникає, коли точки зору не зближуються, а віддаляються. У такому разі проявляється соціально-психологічний феномен «групова поляризація». Він є результатом групової дискусії, під час якої різні погляди думки оформлюються у дві протилежні позиції, що виключають будь-які компроміси. Діапазон групової поляризації тим більший, чим більше зміщені первинні переваги осіб групи від середніх значень. Протилежні думки породжують нервово-психічні напруження, конфлікти, які негативно впливають на особистості й групу в цілому;
- прийняття компромісного рішення, яке не завжди відіграє позитивну роль. В одному випадку компроміс долає протистояння різних позицій і підходів, а в іншому через невдачу прийняття оптимального рішення приймає рішення, яке задовольняє більшу частину групи. Такий компроміс є неефективною формою



прийняття управлінського рішення, адже він нехтує реальним станом справ;

— розроблення й ухвалення групового управлінського рішення, на відміну від індивідуального, може забрати значно більше часу;

— у процесі групового ухвалення рішень можливі примус, тиск однієї сторони на іншу з метою нав'язати власне рішення;

— можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення, за яке виступали найактивніші, але не найкомпетентніші учасники групи;

— можливість передчасного ухвалення управлінського рішення, нечіткого визначення відповідальності;

— висока ймовірність незадоволеності й напруги учасників дискусії, кожен з яких прагне, щоб була врахована його точка зору. Це є наслідком різних мотивацій (установок, інтересів, бажань тощо).

Отже, для вирішення складних управлінських проблем, що містять соціальні, психологічні, соціально-психологічні, моральні аспекти, в яких задіяний людських чинник, доцільніше використовувати *групову форму прийняття рішень*.

Будь-яке управлінське рішення зводиться до вибору конкретного варіанта з можливих альтернатив, що є складним психологічним процесом. Але в цілому в сучасній управлінській психології надається перевага колегіальності, в усякому разі, на стадії підготовки рішень, що приймаються.

*Колективне прийняття управлінського рішення й стиль керівництва.* Процедура колективного прийняття управлінського рішення безпосередньо пов'язана із стилем керівництва. Авторитарний стиль проявляється в тому, що керівник у процесі прийняття управлінського рішення керується власними ідеями, досвідом, оцінками, планами, адаптує думки колег до своєї індивідуальної концепції аналізу проблеми, особисто намагається визначити засоби її вирішення. Не можна вважати оптимальним ліберальний стиль керівника, оскільки за таких умов ініціативу у прийнятті рішення перебирає на себе неформальний лідер. За групової форми прийняття управлінського рішення найоптимальнішим є демократичний стиль керівництва, який відкриває простір для вияву ініціативи, здібностей, особистісних якостей усіх учасників групи.



**Залежність стилю взаємодії від стилю керівництва.** Стиль керівництва зумовлює стиль взаємодії з посадовими особами, причетними до прийняття рішення. Він може мати такі вияви:

1. Абсолютна перевага керівника над учасниками прийняття рішення. За таких умов відбувається одноосібне прийняття рішення, а посадові особи погоджуються з позицією, думкою керівника.
2. Сильна перевага керівника. Керівник вислуховує думки посадових осіб, оцінює їх і пристосовує до своєї точки зору.
3. Оптимальна активність керівника при взаємодії з неформальним лідером. Керівник на певний час дає змогу учасникам обговорення проблеми аргументувати свій погляд, що сприяє уникненню конфліктів.
4. Конфліктна взаємодія керівника з неформальним лідером. За таких обставин підлеглі намагаються втручатися в обговорення проблеми, а виразником думки групи стає неформальний лідер, який прагне нав'язати свою точку зору з приводу рішення. Така ситуація можлива за ліберального стилю керівництва.

**Принципи прийняття ефективних управлінських рішень в умовах групи.** Прийняття в умовах групи ефективних управлінських рішень у психологічному аспекті передбачає дотримання певних принципів:

1. *Принцип одногослості.* Передбачає реальну, якій властиве творче обговорення проблеми, та уявну одноставність, коли учасники прийняття рішення внутрішньо не погоджуються з думкою керівника, але формально приймають її. Шкідливість формальної одногослості полягає в тому, що учасники обговорення проблеми залишають при собі власні думки, пропозиції, замовчують їх. Це призводить до втрати інтересу суб'єктів управління до критики й самокритики, а відповідно руйнує засади колегіальності в роботі.
2. *Принцип більшості.* Використання його доцільне, коли дискутують дві або більше неформальних груп. Це робить необхідним голосування, за якого можливі розподіл голосів на рівні частини, перевага більшості голосів і абсолютна більшість голосів. Найприйнятнішою вважають абсолютну більшість голосів.
3. *Принцип мінімізації розбіжностей.* Актуальний у ситуаціях, коли за активної участі в обговоренні проблеми всіх учасників групи природно й оптимально домінує думка керівника (лідера).



Дискусія в такому разі є основним методом мінімізації суперечностей між особами групи.

4. *Принцип погодження.* Пов'язаний із з'ясуванням і узгодженням думок усіх належних до групи осіб у процесі підготовки рішення.

**II. Методи прийняття управлінських рішень.** Процес вироблення рішень у сфері державної служби тісно пов'язаний із плануванням, тобто підготовкою до реалізації цілей. Тому принципово важливо, наприклад, складати план дня (тижня) у письмовому вигляді, що:

- забезпечує розвантаження пам'яті;
- психологічно мотивує до роботи;
- цілеспрямовано та поетапно орієнтує вашу майбутню діяльність;
- заощаджує зусилля та дозволяє раціонально використати ресурси.

Загалом, реальний план дня (тижня, місяця) має охоплювати те, що ви хочете, мусите і можете зробити за відповідний період. Тому цілі мають бути реальними, що дозволяє мобілізувати ресурси на їх досягнення.

У цьому допоможуть методи наукової організації праці, а саме:

1. **Метод «Альпі»** охоплює п'ять етапів:

- складання завдань;
- оцінка тривалості акцій (виконання завдань);
- резервування часу;
- прийняття рішення щодо пріоритетності, скорочення та делегування;
- контроль за тим, що і як було виконано.

*Перший етап: складання завдань*

Систематичне складання завдань на наступний день потребує їх групування:

- не виконані напередодні;
- нові (додаткові);
- періодичні;
- вимагають дотримання відповідних термінів.

Під час планування завдань на день, тиждень необхідно використовувати скорочення, зокрема:

- В — відрядження;
- Д — делегування повноважень;
- З — зустрічі;
- К — контроль;
- Н — наради, конференції, семінари, колегії тощо;



П — у процесі;

ПР — проект;

С — секретар;

Т — телефонні розмови.

Поряд із скороченнями букв можна використовувати графічні символи — *бюрографію*. Наприклад:

+ А — пріоритет питань категорії А;

+ Б — пріоритет питань категорії Б;

+ В — пріоритет питань категорії В;

+ ДС (К) — пріоритет питань категорії ДС (К);

• — питання, яке потребує уточнення;

V• — важливе питання;

X• — питання, яке вирішилося;

+ — питання, яке вирішилося дуже добре;

! — термінове питання;

— — питання, яке не вирішується, принаймні найближчим часом.

*Другий етап: оцінка тривалості дій*

Виконання етапу оцінки тривалості акцій полягає у визначенні для кожного завдання кількості часу, який необхідний для його виконання. Для визначення загального часу необхідно підсумувати цей час за всіма завданнями. Загалом виконання роботи вимагає стільки часу, скільки його є у вашому розпорядженні.

Зауважимо, що не всі рішення, які приймаються, є важливими та типовими, а тому пропонується їх поділ на такі категорії:

— термінові, які вимагають чітких, зрозумілих і швидких дій під того, хто їх прийматиме;

— щоденні або рутинні, які аж ніяк не вказують на нехтування ними. Навпаки, ці рішення мають бути спрямовані на вдосконалення організаційних процесів, управлінської діяльності як керівника, так і підлеглих;

— дискусійні, які потребують для остаточного їх затвердження залучення компетентних працівників. Ці рішення потребують найбільших витрат часу, зусиль, обсягу інформації тощо.

У випадках, коли необхідно прийняти рішення відносно того, першочерговому виконанню якого завдання надати перевагу, можна скористатися допоміжним засобом — *правилом Д.Ейзенхауера*.

Відповідно, пріоритети доцільно визначати за такими критеріями, як терміновість і важливість справ:



- термінові та найважливіші (категорія А), завдання, які потребують негайного і, здебільшого, самостійного виконання;
- термінові, але менш важливі (категорія Б), завдання, які можна доручити виконати іншим співробітникам;
- не термінові, але важливі (категорія В), завдання, виконання яких вимагає уточнення термінів та які можна частково або повністю перекласти на співробітників;
- не термінові та не важливі (категорія ДС — «довга скринька» або К — «кошик»), завдання, які не повинен виконувати керівник і навіть деякі підлеглі.

#### *Третій етап: резервування часу(тривалість)*

Під час складання плану дня необхідно дотримуватися правила планування часу, зміст якого полягає в тому, що планом має бути охоплено не більше 60% вашого часу й близько 40% — резервний час для непередбачуваних справ. За умови 8-годинного робочого дня запланованими мають бути п'ять годин. Трактують закономірності В.Парето щодо робочої ситуації керівника означає, що в процесі роботи за перші 20% витраченого часу досягається 80% результатів праці. Решта 80% витраченого часу приносять лише 20% загального підсумку.

#### *Четвертий етап*

У випадку, якщо заплановано більше 60% часу, необхідно прийняти рішення щодо пріоритетності, скорочення та делегування. Аналізуючи поставлені завдання, визначають пріоритети, кому можна делегувати виконання того чи іншого завдання, що можна перекласти на інший день тощо.

#### *П'ятий етап*

Прийняття рішення пов'язане також із контролем, що є функцією управлінської діяльності будь-якого органу, кожного державного службовця. Відповідно, самоменеджмент неможливо уявити без самоконтролю. Оскільки саме виконання цього етапу вказує на те, що не було виконано або виконано, можливо, неякісно, невчасно тощо. Тому оскільки завжди знайдуться справи, які ви можете зробити швидше, передати іншим, від чогось відмовитись, доцільно знайти відповіді на такі запитання:

- від яких справ, які займають у вас більше години в тиждень, ви можете відмовитися;
- які завдання ви могли б зробити швидше;



— виконання яких справ ви могли б довірити підлеглим тощо дадуть можливість прийняти правильне рішення.

Самоконтроль, побудований на мотивах, змушує людину шукати оптимальні шляхи вирішення питань, допомагає уникнути помилок у плануванні на наступний період. Принцип В. Парето підтверджує, що 20% помилок зумовлює 80% втрат. До форм самоконтролю належать самоаналіз, самооцінка, звіт, тестування, соціологічне опитування.

Самоконтроль не єдиний вид контролю, оскільки виокремлюють також зовнішній, зокрема, він може бути як з боку керівництва, так і з боку контролюючих органів.

**2. Неформальні (евристичні) методи** прийняття рішень. Управлінська практика свідчить про те, що при прийнятті й реалізації рішень певна частина керівників використовує неформальні методи, які ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, котрі приймають управлінські рішення. Неформальні методи базуються на інтуїції керівника. Їх перевага полягає в тому, що приймаються вони оперативно, недолік — неформальні методи не гарантують уникнення помилкових рішень, оскільки інтуїція може підвести керівника.

**3. Матриця оцінки наслідків реалізації рішення** належить до простих, але наочних методів вибору кращого варіанта рішення. Суть цього методу полягає в тому, що в матрицю заносять усі можливі майбутні наслідки реалізації рішення. Ефективність розраховується множенням ймовірності настання події на її значення в складі всіх можливих подій, які відбудуться внаслідок реалізації рішення. Ця матриця не гарантує, що відібраний варіант рішення буде високоякісним, оскільки при її складанні можуть бути допущені помилки в оцінці важливості події чи ймовірності її настання.

**4. Метод Дельфі** — це багатоструктурна процедура анкетування. Після кожного туру дані анкетування опрацьовуються і повідомляють результати й оцінки. Перший тур анкетування проводиться без аргументації, в другому — відповідь, яка відрізняється від інших, слід аргументувати або ж змінити оцінку може експерт. Після стабілізації оцінок опитування призупиняють і приймають пропозицію експерта або скориговане рішення.



**5. Кількісні методи прийняття рішень.** В їх основі лежить науково-практичний підхід, який пропонує вибір оптимальних рішень шляхом обробки (за допомогою комп'ютерної техніки) великої кількості інформації.

**6. Методи теорії ігор.** Теорія ігор розглядає задачі, типові для військової справи, конкурентної боротьби та інших. Суть ігрового прийняття рішення полягає в тому, щоб врахувати можливі дії сторін, які беруть участь у ситуації (конфлікті). Під конфліктом розуміють будь-яке неспівпадання інтересів сторін. На вибір рішення впливають: можливий варіант дій суперника, кількісний результат, до якого приведе певна сукупність ходів. Стратегію, яка приведе до найвищого виграшу в грі з урахуванням можливих дій суперника, приймають як рішення.

**7. Дерево рішень.** Побудова "дерева рішень" ґрунтується на знанні елементів теорії графів та теорії ймовірності і тому є досить ефективним методом, який дає змогу з'ясувати розгалуження проблем та рішень, краще оцінити наявність альтернатив та їх кількість.

**8. Аналітично-систематизаційний метод.** Цей метод містить три складові: аналіз ситуації, аналіз проблеми, аналіз рішення.

Аналіз ситуації передбачає з'ясування ситуації, яка спонукає до дій або прийняття рішення.

Аналіз проблеми. Проблема виникає тоді, коли дійсність не збігається з тим, що могло б бути. Відхилення дійсності від бажаного стану можуть бути як позитивними, так і негативними.

Аналіз рішення. При застосуванні цього методу кінцевим етапом прийняття рішення є його системний аналіз, який здійснюється в такій послідовності:

1. Визначають привід для рішення — мету.
2. Розробляють цільову установку, тобто чітко визначають предмет рішення.
3. Класифікують і оцінюють цільові установки, встановлюють та оцінюють мету.
4. Розробляють та зважують альтернативи.
5. Виявляють негативні наслідки, ризик, оцінюють їх імовірність та важливість.
6. Приймають остаточне рішення.

**3. Організація й контроль виконання рішень в психологічному вимірі.** *Організація виконання рішень* — це специфічна діяльність керівника, яка завершує управлінський цикл. У процесі організації виконання рішення він стикається з реальною ситуацією, яка найчастіше відрізняється від ідеальної.

Слід враховувати, що керівник організовує не свою власну діяльність, а працю інших людей, тому організацію виконання рішень також слід організовувати. Завдання полягає в оптимальній побудові структури комунікації управлінських працівників і виконавців. У зв'язку з цим можна виділити *комунікації, які найчастіше зустрічаються в процесі організації виконання рішень*: ланцюжкову, багатозв'язкову, зіркову, ієрархічну.

При *ланцюжковій* структурі комунікації рішення, яке передається з одного кінця в інший, стає відомим усім виконавцям і всіма обговорюється. Усі зв'язки в такій комунікації однакові, а командний — стиль керівника відсутній. Така структура взаємовідносин розпадається, якщо порушується зв'язок між двома учасниками комунікації.

При *багатозв'язковій* структурі комунікації всі її учасники пов'язані між собою. Вона відзначається достатньою стійкістю й швидкістю передачі інформації. Командні відносини яскраво виражені. В практиці управління вона частіше зустрічається на рівні первинного колективу.

При *зірковій* структурі комунікації яскраво виявляється "комутатор-керівник", через якого передаються всі завдання. Усі зв'язки зосереджуються на керівникові. Стійкість і швидкість передачі інформації невисокі.

Для *ієрархічної* структури комунікації характерні яскраво виражені командні відносини. Проміжні ступені одночасно є підлеглими й командними.

Організаційно-управлінські рішення оформляють у вигляді наказу або розпорядження, після чого вони набувають сили. Однак велика кількість рішень мігрує в організації у вигляді усних розпоряджень, завдань, побажань та інших керуючих директив. Головне завдання керівника полягає в тому, щоб організувати виконання такого рішення, забезпечити координацію й контроль виконання.



Таким чином, *організація виконання рішень не існує без контролю*. Контроль виконання рішень є завершальною стадією управлінського циклу. Він набуває форми зворотного зв'язку, за допомогою якого можна одержати інформацію про виконання рішення, досягти мети, яку визначила організація.

Головне призначення контролю полягає у своєчасному виявленні можливих відхилень від заданої програми реалізації рішення, а також у своєчасному прийнятті заходів щодо їх ліквідації.

За допомогою контролю не тільки виявляються відхилення від завдань, сформульованих у рішеннях, а й визначаються причини цих відхилень.

*Вимоги до методів реалізації рішень:*

1. Методи реалізації рішень повинні бути *такими, які можна застосувати на практиці*.

2. Другою вимогою є *економічність рішень*. Ефект повинен бути більшим, ніж затрати, пов'язані з їх реалізацією.

3. Методи реалізації рішень повинні бути *точними*. Вони мають забезпечувати відповідність одержаного результату тому, якого очікували.

4. Методи реалізації рішень повинні бути *надійними*, не допускати значних помилок і не створювати ситуацій з підвищеним ризиком.

*Групи факторів, що впливають на успіх у реалізації рішень.*

Успіх у справі вирішення проблем зумовлений впливом трьох груп факторів: організаційних, матеріальних і особистих.

*До організаційних факторів* відносять, насамперед, здатність організації своєчасно перебудуватися для вирішення проблеми у відповідності до умов, які змінилися.

Другий фактор — це своєчасність виявлення проблеми й наявність необхідного запасу часу для виходу з ситуації, яка склалася.

Третій фактор — це можливі наслідки. Якщо прогноз сприятливий, то виконавці будуть працювати з піднесенням, а якщо несприятливий — неохоче. У першому випадку результат буде більший від очікуваного, а в другому — гірший.

На ефективність реалізації рішення впливає надійність організації, її стабільність у відношенні до різноманітних перешкод, які можуть створити відхилення від наміченого шляху.



До **матеріальних факторів** відносять наявність необхідних для цього ресурсів — природних, технологічних, інформаційних тощо та можливість вільного маневрування ними.

*Особисті фактори* — це необхідний рівень кваліфікації знань і досвіду співробітників, які займаються вирішенням проблем, ступінь розуміння рішень, очікувана винагорода у випадку успіху або навпаки, побоювання можливого покарання при невдачі, загальний морально-психологічний клімат в організації.

**4. Творчий характер процесу прийняття рішень. Етичність у прийнятті рішень.** Прийняття управлінського рішення є творчим процесом. Налаштованість керівника на творчу управлінську діяльність є запорукою кваліфікованого розв'язання проблеми, конструктивних дій у нестандартних ситуаціях, вибору найоптимальніших із альтернатив. Здатністю до творчості наділена кожна особистість, хоч не в усіх вона належно розвинута, викристалізувалася як здібності, без яких неможливі новоутворення в пізнавальній діяльності, створення суб'єктивно нового продукту. Це ослаблює конструктивну силу інтуїції, приземлює думку, унеможливує стан натхнення. Творча людина, як правило, завжди виявляє інтерес, який переростає в інтерес-збудження, нетворча — недовіру, підозру й навіть ворожість.

*Творчість* визначається в психології як діяльність, яка породжує нові матеріальні й духовні цінності. Рисами творчої діяльності є неповторність, оригінальність і суспільно-історична унікальність. У творчості виражається глибоке особистісне начало, без якого процес творчості немає сенсу.

Творчість у широкому розумінні розкриває потребу особистості в самовираженні, в самоактуалізації й розширенні своїх продукуючих можливостей. У творчості людина відчуває себе сама собою.

*Складовими творчої діяльності є:*

1. **Творче вираження:** людина відповідає на виклики оточення, прагнучи при цьому виразити свої погляди, мотиви й почуття у повсякденній діяльності.
2. **Творча позиція** — це відкритий самостійний спосіб реагування на довколишню дійсність.
3. **Творча продуктивність** — це те, що людина у творчому процесі створює, таке поєднання раніше відомих речей, яке для неї є новим.





Для *творчої особистості* характерно: почуття нового; самобутність, схильність до ризику; самостійність, терпимість до нестійких ситуацій і здатність висувати альтернативні пропозиції й оцінки незалежно від авторитетів; широкий діапазон мислення: швидко пропонувати багато ідей, відсіювати суттєве від несуттєвого; позитивна допитливість, вміння слухати; воля, чіткість власних поглядів і мотивація цілей.

*Складовими творчого процесу є:*

- 1) задум — це та реальність, яка дається іншим людям для розуміння;
- 2) натхнення — це підйом, концентрація творчих сил індивідуальності;
- 3) зовнішня готовність до нього — це стан суб'єкта, який забезпечує найсприятливішу реалізацію його особистісних якостей;
- 4) здатність до імпровізації — це перебирання випадкових можливостей; інверсія; пошук асоціативної домінанти; випередження реалізаційного наміру; створення художнього образу.

Творчий процес прийняття рішення може враховувати такі *етапи*: підготовка; формулювання проблеми; аналіз проблеми й збір інформації; висунення ідеї; визрівання й осяяння; прийняття рішення, його здійснення та контроль.

На етапі оцінки і прийняття рішень треба бути критичним, подивитися на свою роботу неупереджено, збоку, оцінюючи її з точки зору поставленої мети.

Наш мозок постійно зайнятий вирішенням якоїсь проблеми. Це вирішення може визрівати на інтуїтивному рівні і з'явитися досить несподівано. Знаходження рішення, або осяяння (інсайт), не вимагає значних затрат часу. З творчістю *інсайт* схожий у тому сенсі, що завдання вирішується оригінально, і рішення приходить спонтанно. Але при інсайті певна інформація, розкидана в пам'яті, нібито об'єднується і використовується в новій ситуації.

На відміну від чистої творчості, інсайт можливий лише в тому випадку, коли суб'єкт уже вирішував якісь завдання за допомогою схожих елементів або знайомий з аналогічним ситуаціями.

***Етичність у прийнятті рішень.*** В останні роки все більше уваги привертає до себе *етичний бік прийняття рішень*.



Адже управлінська діяльність, зокрема, і у сфері державного управління, поєднуючи в собі різноманітні об'єктивні та суб'єктивні чинники, значною мірою залежить від культури, якої дотримуються головні суб'єкти управлінської практики. Навіть у типовій ситуації управління (державні службовці) однакової кваліфікації діятимуть залежно від бачення ситуації, уподобань, досвіду, передумовою яких є і психологічні особливості особистостей кожного з них. Не менш значущою при цьому є мотивація. Чим вона сильніша, тим продуктивніший процес прийняття рішення.

Прийняти правильне рішення, визначити, які управлінські рішення будуть етичними, а які ні, досить складно; вирішальним чинником тут виступає послідовність у прийнятті рішень.

Але є ряд принципів, на які слід звертати увагу при прийнятті рішень.

*Морально-правові принципи.* Ставлення до людини не повинно залежати від її віросповідання, національності, належності до тієї чи іншої раси. Використовується, коли керівник повинен вирішити, як, наприклад, розцінювати право працівників на отримання певної інформації.

*Принцип соціальної справедливості.* Працівники повинні й будуть дотримуватися правил організації за умови, що ці правила вважатимуться ними справедливими. Базисом для етичного судження є випадки, коли рішення керівника стосується питань, які пов'язані з розподіленням обов'язків і заохоченням між працівниками організації.

*Утилітарний принцип* загострює увагу на безлічі обов'язків. Використовується при обмеженості часу, засобів для збору інформації з усіх питань і про всіх людей, які причетні до даної ситуації. Рішення керівника повинно виходити з його розуміння, що таке справедливість.

*Поради стосовно прийняття рішень:*

1. Не приймайте рішення, якщо відчуваєте, що щось залишилось для вас невідомим.
2. Не приймайте рішення відразу. Намагайтеся бути логічним.
3. Не намагайтеся вибрати варіант, щоб усі були задоволені.
4. Не усувайте своїх співробітників від прийняття рішень.
5. Умійте розумно ризикувати. Не бійтесь зробити помилку. Процес самопізнання, пошуку сенсу життя є творчим, тому що



Національний університет

водного господарства  
та природокористування

цінності, яких набуває особистість у ньому, носять індивідуальний, конкретний характер.

Отже, на процес планування та прийняття управлінських рішень у сфері державного управління впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники; злагодженість дій керівника й підлеглих, їх спрямованість на визначення шляхів і засобів реалізації планів сприяє досягненню поставлених цілей.



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування



## Узагальнювальна таблиця з теми 4 «Психологічні особливості процесу прийняття керівником рішень»

<p>Стадії розробки й прийняття управлінських рішень</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• розробка й постановка мети;</li><li>• вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків рішень, які приймаються;</li><li>• розгляд варіантів рішень, які приймаються;</li><li>• вибір і кінцеве формулювання рішення;</li><li>• прийняття рішення;</li><li>• доведення рішень до виконавців;</li><li>• контроль за виконанням рішень.</li></ul>
<p>Форми прийняття рішень</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• індивідуальна;</li><li>• групова.</li></ul>
<p>Методи прийняття рішень</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• метод «Альпи»;</li><li>• неформальні (евристичні);</li><li>• матриця оцінки наслідків реалізації рішення;</li><li>• метод Дельфі;</li><li>• кількісні методи прийняття рішень ;</li><li>• методи теорії ігор;</li><li>• дерево рішень;</li><li>• аналітично-систематизаційний метод.</li></ul>



Комунікації, які найчастіше зустрічаються в процесі організації виконання рішень	<ul style="list-style-type: none"><li>• ланцюжкова,</li><li>• багатозв'язкова,</li><li>• зіркова,</li><li>• ієрархічна.</li></ul>
Групи факторів, що впливають на успіх у реалізації рішень	<ul style="list-style-type: none"><li>• організаційні;</li><li>• матеріальні;</li><li>• особисті.</li></ul>
Внутрішні чинники, які впливають на ефективність управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"><li>• індивідуально-психологічні особливості особистості керівника,</li><li>• його психологічні установки,</li><li>• домінуючі психологічні стани,</li><li>• вік,</li><li>• освіта,</li><li>• соціальний досвід.</li></ul>
Складові творчого процесу прийняття рішень	<ul style="list-style-type: none"><li>• творче вираження;</li><li>• творча позиція;</li><li>• творча продуктивність.</li></ul>
Принципи етики, яких слід дотримуватися при прийнятті рішень	<i>морально-правові принципи; принцип соціальної справедливості; утилітарний принцип.</i>

### **Питання й завдання до самоперевірки**

1. Розкрийте поняття «управлінське рішення».
2. Назвіть стадії розробки і прийняття управлінських рішень
3. Охарактеризуйте класифікацію і види управлінських рішень, їх психологічні особливості.
4. Охарактеризуйте психологічний аспект форм і методів прийняття рішень.
5. Проаналізуйте організацію та контроль виконання рішень в психологічному вимірі.
6. Які складові творчого процесу прийняття рішень?
7. Які існують правила етики у прийнятті рішень?



## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Психологія управлінського спілкування. Психологія управлінської роботи з колективом**

### **Розділ 4. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ**

#### **Тема 5. Психологія ділового спілкування керівника**

##### **План**

1. Поняття про спілкування. Ділове спілкування. Функції спілкування.
2. Види, рольова поведінка, стилі спілкування.
3. Засоби спілкування.
4. Основні форми, стратегії і тактики ділового спілкування
5. Закономірності успішного спілкування. Етикет ділової людини.

**1. Поняття про спілкування. Ділове спілкування. Функції спілкування.** Спілкування є потребою людини як соціальної, розумної істоти, як носія свідомості. Вивченням тих чи інших сторін спілкування займаються різні науки: філософія і психіатрія, психологія і соціологія, інформатика. Кожна з них вкладає в поняття "спілкування" свій зміст. Складність досягнення єдності в розумінні того, що ж таке спілкування, з одного боку, пов'язана з його всюдисущністю, а з другого боку, спроби охопити всі можливі складники поняття "*спілкування*" призводять до того, що й саме воно зникає, втрачає свою живу тканину й перестає асоціюватися з цим поняттям.

**Спілкування** — це складний багатоплановий процес встановлення й розвитку контактів між людьми, який породжується потребами спільної діяльності та який включає обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття й розуміння іншої людини. "Це форма діяльності, здійснюваної між людьми як рівними партнерами, яка приводить до виникнення психічного контакту, що виявляється в обміні інформацією, взаємовпливі, взаємопереживанні та взаєморозумінні".

Спілкування — це універсальний засіб пізнання інших людей, свого внутрішнього світу, це прекрасний підручник життя, шлях до успіху в різних сферах діяльності.



У психології прикладною галуззю є психологія ділового спілкування, знання з якої дуже важливі для управлінських кадрів.

Оскільки *психологія ділового спілкування* — складова частина комплексу психологічних наук, вона спирається на основні категорії й принципи, які розробляються загальною психологією. Це такі категорії, як психічні процеси (пізнання, емоції, воля), властивості психіки людини (здібності, характер, темперамент), прояви свідомості людини (сумніви, невпевненість, переконання, спрямованість). Головними принципами є принцип причинності, тобто визнання взаємозв'язку, взаємозумовленості психічних явищ як з психічними, так і з матеріальними явищами; системності, тобто трактування окремих психічних явищ як елементів психічної організації; розвитку, тобто визнання перетворення зміни психічних процесів, їх динаміки, переходу від одного рівня до іншого.

Звичайно, в психології ділового спілкування мова йдеться не стільки про абстрактні загальнопсихологічні категорії і принципи, скільки про професійні, психологічні й водночас практично орієнтовані знання, які можуть забезпечити успіх тієї чи іншої діяльності.

Психологія ділового спілкування як галузь знань не є штучно привнесеним продуктом західної теорії й практики. Важливість врахування психологічних аспектів господарської діяльності, необхідність укріплення її моральних основ чітко усвідомлювалась уже в дореволюційний період багатьма представниками вітчизняної економічної і філософської думки.

Філософ В. Соловйов (1853-1900) вважав, що неспроможність ортодоксальної політичної економії полягає в тому, що вона принципово відділяє галузь господарську від моральної. Економіст і філософ С. Булгаков (1871-1944) підкреслював, що господарство є психологічний феномен. Багато наших мислителів вбачали в духовно-моральних аспектах ринкових відносин засоби не лише підвищення ефективності виробництва, а й морального вдосконалення людей.

На жаль, конкретно-історичні умови в Україні в XIX ст. склалися так, що втілити в життя ідеї розвитку ідейно-морального потенціалу ринкової економіки на практиці так і не вдалося.

У науковому мисленні не відразу прийшли до розуміння ролі психологічних чинників у господарській діяльності.



У 30-х роках XIX ст. американський соціолог Елтон Мейо (1880-1949) обґрунтував доктрину "людських відносин", згідно з якою саме людський, психологічний чинник відіграє вирішальну роль у виробництві.

Розширення практики використання психологічних чинників у виробництві привело до двох важливих наслідків у розвитку духовної сфери суспільного життя:

- швидкими темпами почала розвиватися система психологічних наук (соціальна психологія, психологія праці, управління та ін.);
- успіхи в розвитку психологічної теорії й практики зумовили посилення уваги до цієї проблематики в системі освіти.

Поступово в усіх розвинених країнах серйозна загальна й професійна психологічна підготовка стала невід'ємною складовою частиною професійної підготовки кваліфікованих фахівців у галузі економіки та управління.

**Ділове спілкування** — це процес взаємозв'язку й взаємодії, в якому відбувається обмін діяльністю, інформацією й досвідом, який передбачає досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми чи реалізацію певної мети. Воно, звичайно, включене як окремий момент у якусь спільну продуктивну діяльність людей і слугує засобом підвищення якості цієї діяльності, його змістом є те, чим зайняті люди, а не ті проблеми, які зачіпають їх внутрішній світ.

Ділове спілкування сприяє встановленню й розвитку відносин співробітництва між колегами по роботі, керівниками й підлеглими, партнерами, суперниками і конкурентами.

Тому *основною категорією* ділового спілкування є категорія "*психологія особистості*", яка дає інформацію про джерела психічної та іншої активності особистості, індивідуально-психічні процеси, властивості й стани, їх прояви в діловому спілкуванні.

*Високий рівень ділового спілкування* — вирішальна умова успіху в професійній діяльності, зокрема, у сфері державного управління. Для його забезпечення необхідно вміти використовувати технології спілкування, засновані на психологічних знаннях. Тому ще однією важливою категорією цієї дисципліни є "*психологія спілкування*", тобто спеціальні технології спілкування, групової роботи. Не менш важливою категорією є також "*психологія робочої групи*", тобто інформація про групові цілі, потреби, інтереси, норми, групову





свідомість, морально-психологічний клімат, мораль організації, "ми"- почуття. Адже ділова активність неможлива без кооперації, об'єднання зусиль декількох чи навіть багатьох людей. Таким чином, в управлінському діловому спілкуванні важливим також є знання аспектів і міжособистісного спілкування.

*Управлінське спілкування має такі аспекти:*

- **зміст** — це інформація, яка передається в ділових контактах;
- **мета** — це те, заради чого в керівника (підлеглого) виникає даний вид активності. Вона виконує такі функції: контактна, інформаційний обмін повідомленнями, спонукальна стимуляція, координація, розуміння, емотивне збудження і обмін емоціями, надання впливу, встановлення стосунків;
- **техніка** — це структурність прийомів, засобів спілкування.

*Модель мовленнєвої управлінської комунікації.* У суспільстві комунікація здійснюється між індивідами, групами, організаціями, державами, культурами завдяки знаковим системам (мовам). Комунікація між людьми відбувається у формі спілкування як обмін цілісними знаковими утвореннями (повідомленнями), в яких відображено знання, думки, ідеї, ціннісні ставлення, емоційні стани, програми діяльності сторін, що спілкуються.

За яких би умов не здійснювалася мовленнєва комунікація, за допомогою яких засобів не передавалася б інформація, скільки б людей не брало участь у спілкуванні, в її основі лежить єдина схема або модель.

Для здійснення будь-якого акту людського спілкування необхідні *три елементи:*

1. *Відправник комунікації* (комунікатор) — людина, яка передає інформацію;
2. *Одержувач інформації* (реципієнт) — людина, яка сприймає цю інформацію.
3. *Повідомлення* — текст у будь-якій формі.

Соціолог Гарольд Ласуел, аналізуючи спілкування між людьми, представив іншу модель комунікативного процесу, яка містить п'ять елементів:

1. Хто? (передає повідомлення) Комунікатор.
2. Що? (передається) Повідомлення.
3. Як? (здійснюється передача) Канал зв'язку.
4. Кому? (напрямо повідомлення) Реципієнт.



### 5. З яким ефектом? Ефективність.

Існують ще *дві моделі комунікації* — одностороння й двостороння. *Одностороння* — це така, під час якої той, хто говорить, не отримує зворотного зв'язку. *Двостороння* — це комунікація, під час якої слухач забезпечує тому, хто говорить, зворотний зв'язок, а потім сам стає тим, хто говорить.

У тих випадках, коли в двосторонній комунікації беруть участь більше двох чоловік, передачу й приймання інформації потрібно якось упорядкувати. Так виникає комунікативна система або *мережа*.

*Низхідна комунікація* — це передача повідомлень від керівників до працівників. *Висхідна комунікація* — це передача інформації від робітників керівникам. Висхідна комунікація може бути організованою по-різному. Службовці можуть спілкуватися з керівництвом установи або через керівників підрозділів, або безпосередньо.

Структуру комунікаційної мережі можна задати формально, але частіше вона складається стихійно, і функції її учасників не регламентовані. Наприклад, *чутки*. Дослідження виявили не тільки велику швидкість, а й ефективність цього способу поширення інформації: 75—95 % інформації, яка розповсюджується через чутки, передається без перекручення.

Отже, проблема налагодження комунікацій та їх підтримка на належному рівні є необхідною умовою ефективного функціонування установи, організації тощо. Адже інформація є необхідною основою для прийняття тих чи інших рішень.

**Функції спілкування.** Спілкування — це багатогранний процес. Він пов'язаний з процесом обміну інформацією (комунікативний), з проблемою взаємодії співрозмовників (інтерактивний), зі сприйняттям людьми один одного (перцептивний). Ці сторони тісно взаємопов'язані, взаємозумовлені, виділяються в малих групах-колективах, тобто в умовах безпосереднього контакту між людьми. Ознайомлення з цими процесами дозволить *державному службовцю* удосконалювати навички ділового і міжособистісного спілкування, що, безумовно, сприятиме росту професіоналізму.

Отже, спілкування виконує *комунікативну, інтерактивну, перцептивну функції*.



**I. Спілкування як обмін інформацією.** Перша функція спілкування — це *комунікативна функція*, яка передбачає обмін інформацією, її формування, уточнення і розвиток.

Іншими словами, спілкуючись між собою, люди передають один одному певне повідомлення, інформацію тощо.

В умовах людського спілкування інформація не тільки передається, а й зазнає кількісних і якісних перетворень, приймається й інтерпретується різними людьми по-різному відповідно до їх мотивації, досвіду та інших властивостей їхньої психіки.

Для державного службовця важливо знати *специфіку процесу обміну інформацією* в спілкуванні людей, а саме:

1. На відміну від руху інформації між технічними пристроями, які передають і приймають, у спілкуванні маємо справу із взаємодією активних суб'єктів, що взаємно інформують один одного з метою організації спільної діяльності. Тому при передачі інформації від особистості до особистості, від керівника до підлеглих необхідно враховувати їхні мотиви, мету, установки, способи діяльності тощо. У відповідь на інформацію, яка відіслана, людина одержує якусь нову інформацію, тобто відбувається не просто її рух, а обмін інформацією. Для людини інформація завжди здобуває визначену особисту значимість і зміст, тобто в комунікативному процесі поєднується діяльність, спілкування й пізнання (О.М. Леонт'єв).
2. На відміну від кібернетичних пристроїв партнери в спілкуванні прагнуть вплинути один на одного, тобто обмін інформацією між людьми завжди має вплив на поведінку партнера. Ефективність комунікації найчастіше визначається саме тим, наскільки відбувся такий вплив, а це означає і можливість зміни самого типу відносин, що склалися між учасниками комунікації.
3. Комунікативне спілкування як обмін інформацією можливе лише за умови, якщо партнери мають єдину або подібну систему кодування й декодування, тобто «говорять однією мовою». Обмін інформацією можливий лише за умови інтерсуб'єктних знаків, тобто якщо знаки й закріплені за ними значення відомі всім учасникам спілкування і забезпечують тим самим можливість взаєморозуміння. Для опису такої ситуації використовується термін «тезаурус», що позначає загальну систему значень, які приймають усі члени групи. Але справа ускладнюється ще й тим, що, навіть



знаючи значення слів, люди можуть розуміти їх по-різному через свої вікові, політичні, професійні та інші відмінності. Тому суб'єкти спілкування повинні володіти не тільки ідентичними лексичними й синтаксичними системами, а й однаковим розумінням ситуацій спілкування, тобто включати комунікацію в деяку загальну систему діяльності.

4. Державний службовець має знати, що в умовах людської комунікації можуть виникати специфічні комунікативні бар'єри. Вони мають соціальний або психологічний характер. Це може бути не тільки відсутність загальної мови й загального розуміння ситуації, а й соціальні, політичні, релігійні й інші відмінності, що можуть породжувати зовсім різну інтерпретацію тих самих подій, а також різний світогляд, світорозуміння.

Такі бар'єри породжені об'єктивними *соціальними* причинами, належністю партнерів по комунікації до різних соціальних груп, а при їх виявленні особливо чітко виступає включеність спілкування в більш широкий контекст суспільних відносин. Однак процес комунікації може здійснюватися й при наявності цих бар'єрів. Навіть військові супротивники можуть вести переговори, однак уся ситуація комунікації при цьому значно ускладнюється.

Комунікативні бар'єри можуть мати й інший, суто *психологічний* характер. Вони можуть виникати із-за індивідуально-психологічних особливостей партнерів (наприклад, надмірної сором'язливості, скритності, некоммунікабельності тощо) або через сформовані між партнерами неприязні стосунки. У цьому випадку особливо наочно виступає той складний зв'язок, що існує між спілкуванням і ставленням, який відсутній у технічних системах.

***Комунікативні бар'єри на шляху до ефективного спілкування та їх подолання.*** Психологічна перепона різного походження, яку реципієнт установлює на шляху небажаної, втомлюючої або небезпечної інформації, називається ***комунікативним бар'єром***.

Бар'єри в спілкуванні - внутрішня перешкода психологічної природи, що заважає людині успішно спілкуватися". "Бар'єр спілкування виступає об'єктивною перешкодою на шляху до психологічного контакту й ефективного впливу партнерів один на одного.

Негативними наслідками виникнення бар'єрів стає те, що вони: — збільшують психологічну дистанцію між партнерами;



- знижують рівень взаємного саморозкриття співрозмовників і ступінь взаємної довіри між ними;
- деформують характер взаємодії в спілкуванні;
- зменшують імовірність досягнення бажаних результатів спілкування.

**Причини бар'єрів спілкування.** Можна виділити чотири групи причин, які зумовлюють бар'єри спілкування:

1. Індивідуально-типологічні особливості партнерів. Це особливості темпераменту, особливості характеру (акцентуації характеру, низька емпатія), емоційний стан (страждання, гнів, страх, сором, вина, омерзіння, настрій, презирство).
2. Відмінності в установках сприйняття й розуміння партнера. Це "ефект ореолу", "ефект новизни", "ефект первинності", "ефект стереотипу".
3. Моральний бар'єр. Це життєво-побутові чинники (стать, вік, соціальний стан, сором'язливість, психологічні властивості, надмірна потайність).
4. Мотиваційний бар'єр. Тобто виражена мотивація повинна бути прийнятною та переконливою і для інших.

Для кращого розуміння інформаційного боку спілкування детальніше слід розглянути різновиди інформації, що виходить від комунікатора й може спричинити виникнення бар'єрів спілкування.

*За своїм характером* інформація, що виходить від комунікатора, може бути:

- *спонукальна* — інформація висловлюється в наказі, проханні, інструкції, пораді. Вона повинна стимулювати відповідну дію. Стимуляція, у свою чергу, може бути різноманітна: *активізація* — спонукування до дії в заданому напрямі; *інтердикція* — спонукування, яке забороняє відповідну дію; *дестабілізація* — неузгодженість чи порушення деяких форм поведінки та діяльності;
- *констатувальна* — інформація виступає у формі повідомлення й передбачає зміну поведінки не прямо, а опосередковано й поступово. Сам характер повідомлення буває різним: міра об'єктивності може варіювати від байдужого тону викладу до включення в сам текст повідомлення елементів переконання. Варіант повідомлення визначається комунікатором;
- *аксіальна* — інформація спрямовує свої сигнали до якогось окремого її отримувача (індивідуального чи групового);



— *ретціальна* — інформація має своїм адресатом багатьох реципієнтів, великі соціальні групи, які розосереджені в просторі й у більшості випадків є анонімними для комунікатора.

При спілкуванні відбувається ефект виникнення зворотнього зв'язку — це інформація про те, як реципієнт сприймає комунікатора, як оцінює його поведінку й слова. Міжособистісна комунікація — форма комунікації, в якій у ролях як комунікатора, так і реципієнта виступають окремі індивіди. Для міжособистісної комунікації є характерним безпосередній контакт між суб'єктами спілкування, що зумовлює ряд особливостей цієї форми комунікації: тісний зворотний зв'язок, що регулює хід спілкування; різноманітність кодів, що використовуються, зокрема, й невербальних; двосторонній обмін інформацією, який відбувається у вигляді діалогу. Специфіка міжособистісної комунікації визначається активною природою людської особистості, яка складає цей процес.

Отже, специфіка міжособистісної комунікації полягає насамперед у тому, що цей процес є *інтерсуб'єктивним*. На відміну від простого обміну інформацією між двома пристроями, тут маємо справу з відношенням двох індивідів, кожен із яких є активним суб'єктом: взаємне інформування їх передбачає узгодження сумісної діяльності. Кожний учасник комунікативного процесу передбачає у своєму партнері не якийсь об'єкт, а активного діяча, і на цю його активність потрібно орієнтуватись, направляючи йому інформацію, тобто аналізувати його мотиви, цілі, установки.

Особливістю міжособистісної комунікації є те, що в її процесі кожен з учасників отримує нову інформацію на ту, що ними посилається, яка утворюється від додання до неї нового змісту залежно від значимості інформації для учасників спілкування.

**Компоненти комунікативних здібностей.** У процесі ділового спілкування та подолання бар'єрів *державному службовцю* важливо володіти такими комунікативними здібностями, як *фасцинація, експектація, емпатія, контрсугестія, вміння слухати*.

**I. Фасцинація** (від англ. — зачарування) — це спеціально організований вербальний (словесний) вплив, призначений для зменшення втрат семантично значимої інформації при сприйнятті повідомлення партнерами по спілкуванню, за рахунок чого підвищується можливість її впливу на їх поведінку.



*Форми fascinaції* можуть бути різними: акустична, ритмічна, семантична. Залежно від *акустичної* організації інтенсивність fascinaції може варіювати від мінімальної (монотонна дикторська мова) до максимальної (спеціально інтонована мова, декламація, спів). Важливим чинником fascinaції є *ритмічна* fascinaція повідомлення. Існує також *семантична* fascinaція, коли текст повідомлення за певних умов виявляється життєво значущим для реципієнтів, викликаючи різку зміну їх поведінки. Наприклад, семантична fascinaція проявилася у "феномені 30 жовтня 1938 року", коли радіоінсценування "Боротьби світів" Г.Уелса викликало в США масову паніку, яка охопила більше мільйона людей. Аналогічний ефект викликала вона й у Екваторі через 15 років. Ефект семантичної fascinaції мають також чутки.

**II. Експектація** (від англ. — очікування) — це система очікувань, вимог відносно норм виконання індивідом внутрішньогрупових ролей. Експектації являють собою різновид соціальних санкцій, які впорядковують систему відношень і взаємодій у групі. На відміну від офіційних приписів, посадових інструкцій та інших регуляторів поведінки в групі, експектації мають неформалізований і не завжди усвідомлюваний характер. *Дві основні сторони експектації* — право очікувати від оточуючих поведінки, відповідної їх рольовій позиції, і обов'язок поводитися відповідно до очікувань інших людей.

Експектація може бути *розпорядчою й передбачаючою*. При розпорядчій експектації визначають належний характер виконання індивідом ролі. При передбачаючій експектації визначають вірогідний характер виконання індивідом ролі з урахуванням індивідуальних особливостей суб'єкта й конкретної ситуації.

**III. Емпатія** — це осягнення емоційних станів іншої людини у формі співпереживання.

Емпатія буває трьох видів:

1. Емоційна — заснована на механізмах проєкції й наслідування моторних, афективних реакцій іншої людини. Ситуація іншої людини не стільки продумується, скільки відчувається.
2. Когнітивна — базується на інтелектуальних процесах.
3. Предикативна — здатність людини передбачати афективні реакції іншої людини в конкретних ситуаціях.



Поглянути на речі з точки зору іншої людини — не обов'язково означає ототожнити себе з цією людиною. Якщо людина виявляє до когось емпатію, вона просто бере до уваги її лінію поведінки (ставиться до неї зі співчуттям), але свою власну може будувати зовсім по-іншому. І той, і інший аспекти важливі.

**IV. Контрсугестія.** У багатьох ситуаціях людина зустрічається з тим, що її слова, бажання і спонукання якимось неправильно сприймаються співрозмовником, "не доходять" до нього. Іноді навіть виникає враження, що співрозмовник захищається від нас, наших слів і переживань, що він створює якісь перепони. По суті, кожній людині є що захищати від впливу.

Оскільки комунікація — це вплив, то звідси витікає, що у випадку успіху комунікації повинна відбутися якась зміна в уявленнях про світ того, кому вона адресована, проте не кожна людина хоче цих змін. Мова є способом навіювання, або *сугестії*. Кожний, хто говорить, навіює. Але в більшості випадків має місце й зустрічна психологічна активність — *контрсугестія* — протинавіювання, яке містить в собі способи захисту від неминучого впливу мови.

Саме контрсугестія і є головною причиною виникнення тих бар'єрів, які з'являються на шляху комунікації.

У багатьох випадках бар'єри нерозуміння можуть погано прислужитися людині, коли нічого загрозливого чи небезпечного в дії немає, а помилкове "ввімкнення" сигналізації призводить до того, що потрібна і актуальна інформація не сприймається. Практично для всіх людей важливо вміти спілкуватися таким чином, щоб їх правильно розуміли. Для цього важливо знати способи подолання психологічних бар'єрів. У повсякденному спілкуванні уникання постає у формі неухважності.

*Види контрсугестії.* Контрсугестія може проявлятися в трьох видах.

1. *Уникнення* — це ухилення від контактів з партнером: людина неухважна, не слухає, не дивиться на співрозмовника, постійно знаходить привід відволіктися, використовує будь-який привід для припинення розмови.
2. *Авторитет*: розділивши всіх людей на авторитетних і неавторитетних, людина довіряє лише першим і відмовляє в довірі другим. Лише враховуючи характер формування уявлень про





авторитет у співрозмовника, можна сподіватися на реальну ефективність спілкування.

3. *Нерозуміння*: потенційно небезпечна для людини інформація може виходити від людей, яким вона довіряє. У такому випадку захистом буде своєрідне нерозуміння самого повідомлення.

V. *Уміння слухати*. Уміння слухати — це невід'ємний бік процесу ефективного спілкування.

У літературі виділяють два *види слухання*: *нерефлексійне*, *рефлексійне*.

Нерефлексійне — це уміння уважно мовчати, не втручатися у мову співрозмовника своїми зауваженнями.

Слухання першого виду особливо корисне тоді, коли співрозмовник виявляє такі глибокі почуття, як гнів чи горе, має бажання висловити свою точку зору, хоче обговорити питання, які наболіли.

Відповіді при *нерефлексійному* слуханні повинні бути зведені до мінімуму ("Так!", "Ну і ну!", "Цікаво" і тощо).

Рефлексійне слухання являє собою процес розшифровки змісту повідомлення.

Вияснити реальне значення повідомлення допомагають *рефлексні відповіді*:

1. *Вияснення* — це звернення до того, хто говорить, з уточненням. Наприклад: "Я не зрозумів ...", "Ви це маєте на увазі?" і т.п.

2. *Перефразування* — це власне формулювання повідомлення для перевірки його точності. Наприклад: "Як я зрозумів Вас ...", "Ви вважаєте, що ..." і т.п.

3. *Відображення почуттів* — це коли акцент робиться на відображенні тим, хто слухає, емоційного стану того, хто говорить. Наприклад: "Вірогідно, Ви відчуваєте...", "Ви дещо засмучені..."

4. *Резюмування* — це коли підсумовуються основні ідеї й почуття того, хто говорить. Наприклад: "Ваши основні ідеї, як я зрозумів, є...", "Якщо зараз підсумувати сказане Вами, то ..." і т.п. Резюмування доречно в ситуаціях при обговоренні протиріч у кінці бесіди, під час тривалого обговорення питання, при завершенні розмови.

У діловому, як і в будь-якому іншому спілкуванні, важливе поєднання *нерефлексійного* і *рефлексійного* слухання.



При цьому треба уникати типових помилок слухання:

1. *Перебивання співрозмовника*: більшість людей перебивають один одного неусвідомлено. При перебиванні слід намагатися відразу ж відновити хід думок співрозмовника.

2. *Поспішні висновки*: примушують співрозмовника зайняти оборонну позицію, що відразу ж зводить перепону для конструктивного спілкування.

3. *Поспішні заперечення*: часто виникають при незгоді з висловлюванням того, хто говорить. Часто людина не слухає, а подумки формулює заперечення й чекає черги висловитися. Потім захоплюється обґрунтуванням своєї точки зору й не помічає, що співрозмовник намагається сказати те ж саме.

4. *Непрохані поради*: зазвичай дають люди, не здатні надавати реальну допомогу; насамперед, слід встановити, що хоче співрозмовник: спільно порозміркувати чи отримати конкретну допомогу.

Формування комунікативних навичок потребує часу й терпіння.

*Прийоми привернення уваги*. У спілкуванні важливо, по-перше, щоб увага того, хто слухає, була привернена до того, хто говорить, і до того, що він говорить, по-друге, щоб увага ця була постійною, не розсіювалась. Для привернення уваги використовують такі прийоми:

1. *"Нейтральної фрази"*: на початку виступу промовляється фраза, прямо не пов'язана з основною темою, але з якихось причин вона має значення й цінність для всіх присутніх.

2. *Приваблення*: на початку промовити щось голосом, який складно сприймається: дуже тихо, дуже незрозуміло, занадто монотонно чи нерозбірливо. Тому, хто слухає, доведеться докладати спеціальних зусиль, щоб хоч щось зрозуміти, а це передбачає концентрацію уваги.

3. *Встановлення зорового контакту* — обвести аудиторію поглядом, пильно дивлячись на когось одного, фіксувати поглядом декількох людей в аудиторії й кивнути їм.

4. *Підтримка*. Наступне завдання з управління увагою — її підтримка.

Існують такі *прийоми підтримки уваги*:

1. *Ізоляція*: ізолювати спілкування від зовнішніх чинників.



2. *Нав'язування* — постійна зміна характеристик голосу й мови: говорити то голосніше, то тихіше, то швидше, то повільніше, то скоромовкою, то нейтрально.

3. *Акцентування* — коли необхідно звернути увагу на певні моменти в повідомленні. Воно буває *пряме*, тобто досягається за рахунок використання різних службових фраз ("прошу звернути увагу ..." і т.п.), а також *непряме*, тобто досягається за рахунок того, що місця, до яких треба привернути увагу, контрастують з довколишнім фоном.

### **II. Спілкування як взаємодія. Інтерактивний бік спілкування.**

Ділове спілкування — це не тільки обмін інформацією, знаками, а й організація спільних дій. Воно завжди припускає досягнення деякого результату. Таким результатом зазвичай є зміна поведінки й діяльності інших людей. Наприклад, підлеглий приносить керівникові на підпис документ, той для розгляду кладе його на стіл. Обміну інформацією тут не відбулося, але взаємодія сталася. У ході спілкування його учасники можуть не тільки брати участь у комунікації, але й організувати обмін діями, спланувати загальну діяльність, виробити форми та норми сумісних дій.

*Інтерактивний бік спілкування* — це обмін не лише інформацією, а й різними діями, за допомогою яких здійснюється взаємне стимулювання, контроль та взаємодопомога у розв'язанні спільного завдання.

У дослідженні цього боку спілкування використовують поняття «інтерація», «взаємодія», «соціальна взаємодія».

Взаємодія — це універсальна властивість усього існуючого світу речей і явищ у їх взаємній зміні, впливові одного на інших.

У суспільстві взаємодія — це система зв'язків і взаємодій між індивідами, соціальними групами, сукупність усіх соціальних відносин. Соціальні взаємозв'язки мають різні підстави й багато різних відтінків, які залежать від особистісних якостей індивідів, що вступають у взаємозв'язок. Формування цих зв'язків відбувається поступово від простих форм до складних. Соціальні зв'язки індивіда, який знаходиться навіть у малочисельній групі, являють собою чисельність взаємодій, які складаються з дій і зворотних реакцій на них. Утворюється складна система взаємодій, у яку включена різна кількість індивідів.



**Види взаємодії.** Традиційно види взаємодії поділяють на дві групи: *співробітництво й суперництво*.

*Співробітництво.* Воно передбачає такі дії, які сприяють організації спільної діяльності, забезпечують її успішність, узгодженість, ефективність. Цей вид взаємодії позначають також поняттями «кооперація», «згода», «приспосовання», «асоціація».

*Суперництво.* Цю групу утворюють дії, які певною мірою розхитують спільну діяльність, створюють перепони на шляху до порозуміння, їх позначають також поняттями «конкуренція», «конфлікт», «опозиція», «дисоціація».

Ця класифікація в основі має дихотомічний поділ видів взаємодій. Інша — кількісний аспект, тобто орієнтується на кількість суб'єктів, які беруть участь у взаємодії. Згідно з нею розрізняють взаємодію між групами, між особистістю та групою, між двома особистостями (діада).

**Психологічний вплив.** При соціальній взаємодії відбувається своєрідний процес і результат зміни одним індивідом поведінки, установок, намірів, уявлень іншого індивіда. Вплив може бути спрямованим (ставиться мета досягнення певного результату) і опосередкованим (відповідно).

*Психологічний вплив* — застосування в міжособистісній взаємодії винятково психологічних засобів із метою впливу на стан, думки, почуття, дії, іншої людини.

*Види психологічного впливу.* До видів психологічного впливу передусім належать переконання, зараження, навіювання, наслідування, мода, чутки.

**1. Переконання.** Як спосіб психологічного впливу, переконання спрямоване на зняття своєрідних фільтрів на шляху інформації до свідомості й почуттів людини. Його використовують для перетворення інформації, котра повідомляється, на систему установок і принципів індивіда.

*Переконання* — метод свідомого та організованого впливу на психіку індивіда через звернення до його критичного судження.

Здійснюючись у процесі комунікативної взаємодії, переконання забезпечує сприйняття й включення нових відомостей у систему поглядів людини. Засноване воно на свідомому ставленні індивіда до інформації, на її аналізі й оцінці. Сприятливими умовами для переконання є дискусія, групова полеміка, суперечка, оскільки



сформована під час їх перебігу думка набагато глибша, ніж та, що виникла за пасивного сприймання інформації.

Іноді можливий *ефект бумеранга*, коли спілкування призводить до результатів, протилежних намірам переконуючого. Це відбувається, коли:

- початкові установки переконуючого й того, кого переконують, розділені великою дистанцією і з самого початку комунікатор це показує;
- у випадку великої кількості інформації, доказів за дрібницями. Це створює емоційний бар'єр.

2. Зараження. Наймасовіший спосіб інтеграції групової діяльності.

*Зараження* — психологічний вплив на особистість у процесі спілкування й взаємодії, який передає певні настрої, спонуки не через свідомість та інтелект, а через емоційну сферу.

Психічне зараження здійснюється через передачу емоційного стану від однієї особи до іншої на несвідомому рівні. Свідомість за таких умов різко звужується, майже зникає критичність до подій, інформації, що надходить із різних джерел. Психологія тлумачить зараження як неусвідомлювану, мимовільну схильність людини до певних психічних станів. Відбувається зараження через передавання психічного настрою, наділеного великим емоційним зарядом. Воно є одночасно продуктом впливу на інших енергетики психічного стану індивіда чи групи, а також здатності людини до сприймання, співпереживання цього стану, співучасті.

Навіювання. У сучасних умовах застосовується досить часто, одночасно може бути одним із небезпечних інструментів маніпуляції поведінкою людини, оскільки діє на її свідомість і підсвідомість.

*Навіювання, або сугестія* — метод впливу на психіку людини, пов'язаний з істотним зниженням її критичності до інформації, що надходить, відсутністю прагнення перевірити її достовірність, необмеженою довірою до її джерел.

Ефективним навіювання буде лише тоді, коли виникатиме ефект довіри. Джерел навіювання досить багато. Ними можуть бути знайомі й незнайомі люди, засоби масової інформації, реклама та ін. Навіювання спрямоване не до логіки індивіда, його здатності мислити, аналізувати, оцінювати, а до його готовності сприйняти



розпорядження, наказ, пораду й відповідно до них діяти. При цьому велике значення мають індивідуальні особливості людини, на котру спрямований вплив: здатність критично мислити, самостійно приймати рішення, твердість переконань, стать, вік, емоційний стан тощо. Важливим чинником, що зумовлює ефективність навіювання, є авторитет, уміння і навички, статус, вольові якості сугестора (джерела впливу), його впевнені манери, категоричний тон, виразна інтонація.

Свідомо застосовують його в медицині (гіпноз, психотерапія). Водночас навіювання може мати і негативний вплив, ставши інструментом безвідповідальної маніпуляції свідомістю індивіда, групи.

Формами навіювання можуть бути: *гетеросугестія* (вплив з боку) і *аутосугестія* (самонавіювання). Самонавіювання належить до свідомого саморегулювання, навіювання собі певних уявлень, почуттів, емоцій.

3. Наслідування. *Наслідування* — найпоширеніша форма поведінки людини в діловій і міжособистісній взаємодії. Це процес орієнтації на певний приклад, взірць, повторення й відтворення однією людиною дій, вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, копіювання рис її характеру та стилю життя. Саме через наслідування здійснюється процес соціалізації особистості, реалізуючись через навчання й виховання.

4. Мода. *Мода* — це форма стандартизованої масової поведінки людей, що виникає стихійно під впливом настроїв, смаків, захоплень, які домінують у суспільстві, організації.

Мода поєднує багато суперечливих тенденцій і механізмів соціально-психологічного спілкування: ідентифікацію та негативізм, уніфікацію та персоналізацію, наслідування та протиставлення. До її особливостей належить те, що вона виявляється в усіх сферах суспільного життя. Мода дуже тісно пов'язана зі смаками та звичаями людей. Для моди характерна динамічність, постійне прагнення до швидкоплинності, новизни і водночас вона консервативна. Щось заперечуючи, відкидаючи старе, мода разом із тим претендує на роль зразка, еталона. Інакше кажучи, мода — це часткова, зовнішня зміна культурних форм поведінки й уподобань людини.



**5. Чутки.** Коли люди стикаються з чимось незрозумілим, але, на їх думку, важливим, вони завжди намагаються знайти відповідну інформацію, в якій було б необхідне роз'яснення.

*Чутка* — це повідомлення, що надходить від однієї або більше осіб, про нічим не підтвержені події. Як правило, вони стосуються важливих для певної соціальної групи чи людини явищ, торкаючись актуальних для них потреб та інтересів. Очікування одержати задоволення від інформації є головним мотивом сприймання і відтворення почутого (чутки).

### **III. Спілкування як розуміння та сприймання один одного (перцептивна функція).**

*Характеристика соціальної перцепції.* Виникнення й успішний розвиток ділового та міжособистісного спілкування можливе лише в тому випадку, якщо між його учасниками існує взаєморозуміння. Те, якою мірою люди відображають почуття і риси один одного, сприймають і розуміють інших, а через них — і самих себе, здебільшого визначає й сам процес спілкування, і стосунки, які створюються між партнерами, і способи взаємодії. Процес розуміння й пізнання людиною іншого в ході спілкування є обов'язковою складовою спілкування. Умовно цей процес називають перцептивною стороною спілкування.

*Перцепція в загальнопсихологічному розумінні* — це елемент цілісного процесу пізнання й суб'єктивного осмислення світу.

Поняття «соціальна перцепція» відображає складний процес пізнання і розуміння людьми один одного, воно включає в себе все те, що в загальнопсихологічному плані визначається різними термінами і вивчається окремо.

Отже, *перцептивний бік* спілкування передбачає сприймання людьми один одного, знання механізмів міжособистісного сприймання.

Оскільки людина вступає в спілкування завжди як особистість, тому вона завжди сприймається іншими людьми як особистість. На основі зовнішнього бокопведінки ми, за словами С.Рубінштейна, ніби «читаємо» іншу людину, розшифруємо її внутрішній світ, особливості особистості за зовнішніми проявами. Враження, що виникають при цьому, відіграють важливу роль, регулюючи процес спілкування. У ході пізнання іншої людини одночасно здійснюються й емоційна оцінка її, і спроба зрозуміти її



логіку вчинків і хід мислення, а потім, уже на основі цього, побудувати стратегію своєї власної поведінки.

Таким чином, коли говорять про перцептивний бік спілкування, то мають на увазі особливості сприйняття не фізичних, а соціальних об'єктів, до яких відносять формування уявлення про наміри, думки, здібності, емоції установок та ін. Процеси соціальної перцепції включають не тільки сприйняття людини людиною, а й процес сприйняття спостережної поведінки, її інтерпретацію в термінах причин поведінки й очікуваних наслідків поведінки, що сприймається; емоційну оцінку, побудову стратегії власної поведінки.

У загальному розумінні *соціальна перцепція* — це багатофункціональний психологічний процес сприйняття іншої людини, її зовнішніх ознак, співвіднесення їх з її особистісними характеристиками та інтерпретація й прогнозування на цій основі її вчинків. Дослідження процесу соціальної перцепції включає характеристику суб'єкта і об'єкта сприйняття, вивчення механізмів процесу міжособистісної перцепції, а також ефектів, що супроводжують цей процес. У об'єкта сприйняття доступними для спостереження є лише зовнішні ознаки, серед яких найбільш інформативні зовнішній вигляд (фізичні дані, одяг) і поведінка (дії, експресивні реакції). Сприймаючи ці ознаки, спостерігач (суб'єкт сприйняття) оцінює їх і робить деякі висновки (іноді неусвідомлено) про внутрішні психологічні властивості партнера. На основі цього він формує певне ставлення до об'єкта сприйняття. Це ставлення здебільшого емоційне (подобається — не подобається). На підставі тих властивостей, які передбачено спостерігачем у об'єкта спостереження, суб'єкт робить певні висновки відносно того, якої поведінки можна очікувати від об'єкта спостереження і, спираючись на ці висновки, створює власну стратегію поведінки по відношенню до об'єкта сприйняття.

Описаний процес соціальної перцепції М.Р. Бітянова представила в такій схемі: сприйняття зовнішнього вигляду й поведінки об'єкта спостереження — створення уявлень про психологічні особливості й стан об'єкта спостереження — створення уявлень про причини і наслідки поведінки — створення стратегії власної поведінки.





**Ефекти соціальної перцепції.** При спілкуванні вникають ефекти соціальної перцепції як результат приписування чи поширення оцінного враження на сприймання дій, вчинків, особистісних рис іншої людини за дефіциту часу й джерел інформації, які є *типовими викривленнями уявлень про іншу людину*.

**Ефект первинності інформації або "ефект послідовності"** Ефективність впливу інформації на установки людини залежить від первинності інформації — перша інформація сприймається легше, довірливіше. Щоб нашкодити людині, хтось, дізнавшись про неї щось погане, поспішає розповісти керівнику. Довести, що все було не так, дуже нелегко.

**"Ефект ореолу"** — це вплив загального враження про людину, на сприйняття й оцінку окремих властивостей її особистості. Якщо думка про людину гарна, то її поганий вчинок розглядають як випадковість.

**"Ефект проєкціювання"** — це проєкція на інших людей власних властивостей, що викликає очікування відповідної поведінки за нашою моделлю. Це невміння зрозуміти точку зору іншої людини.

**"Ефект наслідування"** — це відтворення діяльності, вчинків, якостей іншої людини, на яку вона хоче бути схожою (копіювання поведінки, жестів, інтонації, свідоме наслідування).

**Механізми міжособистісної перцепції (сприймання) у спілкуванні.** Коли пізнаємо іншу людину, то відбувається емоційне її оцінювання, намагання зрозуміти вчинки, спрогнозувати її поведінку та змоделювати власну. Перше враження будується на основі стереотипів. Воно неповне, фрагментарне, спрощене.

Тому правильне сприймання досягається завдяки використанню механізмів міжособистісної перцепції: *ідентифікації, емпатії, рефлексії*.

**Ідентифікація** — спосіб розуміння іншої людини шляхом уподібнювання себе їй. Людина неначе ставить себе на місце іншої людини й визначає, як би вона діяла в подібних ситуаціях.

**Емпатія** — вміння поглянути на все очима іншого й відчутти його стан. Це прагнення емоційно відгукнутись на проблеми іншої людини. Ситуація іншої людини не стільки продумується, скільки відчувається.



**Рефлексія** — усвідомлення людиною того, як вона сприймається партнером по спілкуванню. Це не просто знання чи розуміння партнера, а знання того, як партнер розуміє вас, своєрідний подвоєний процес дзеркальних стосунків один з одним.

*Правила корекції помилок сприйняття інших людей з опорою на еталони:*

1. Більше уваги приділяйте невербальній поведінці партнера — міміці, позам, жестам, інтонації, напрямку погляду, ході, поставі.
2. Звертайте увагу на помилкові дії партнера (обмовки, забування, замовчування, помилки слуху та ін.), за якими можуть ховатися почуття, які стримуються.
3. Відзначайте для себе, як у людини виражаються дві основні соціальні потреби — в емоційній підтримці й у визнанні. Це ключ до розуміння того, як людина поводить себе з іншими своїми мотивами.
4. Стежте, в який бік партнер відхиляється від теми вашої розмови. Відхилення від теми — ознака приховання почуттів до співрозмовника.

## **2. Види, рольова поведінка, стилі спілкування**

*Види спілкування.* Залежно від змісту спілкування, від того, що є його предметом, залежно від типу аудиторії, а також від стосунків між учасниками контакту, визначають декілька видів спілкування.

За змістом: побутове, ділове, професійне, пошукове, політичне, інформаційно-комунікативне.

З позицій стосунків між учасниками: рольове, ділове, міжособистісне, рапортне (з односторонньою довірою).

За типом аудиторії: діалог, у малій групі, з масою.

Залежно від контингенту: міжособистісне, особистісно-групове, міжгрупове.

За тривалістю: короткочасне (консультація, обмін враженнями), довготривале (обмін розгорнутою інформацією).

За включеністю: опосередковане, безпосереднє

Усі вищезазначені види спілкування належать до безпосереднього спілкування, тобто без проміжних ланок. Опосередковане спілкування здійснюється через проміжні устрої: телебачення, радіо, друковані видання та ін.

За завершеністю: завершене (повністю вичерпано зміст теми), незавершене (зміст теми розмови залишається нерозкритим).



*Рольова поведінка та групові ролі в спілкуванні.* Будь-який акт ділового спілкування може бути поданий як *рольова поведінка*.

*Роль* – поняття, що означає поведінку людини в певній життєвій ситуації, яка відповідає становищу, яке вона займає (наприклад, роль керівника, підлеглого, колеги тощо). Це спосіб поведінки, який задається суспільством. Він складається з двох змінних – основоположних психологічних установок нашого "Я" і очікувань інших людей.

Буває, що впродовж дня людині доводиться грати декілька ролей: керівника, колеги, підлеглого, партнера з переговорів т.д. У всіх випадках передумовою успіху є не лише всебічний і глибокий аналіз ділової ситуації, але й готовність до успіху, зумовлена станом і орієнтуванням нашого "Я". Позитивне сприйняття дійсності означає, що ми повинні спрямувати свої зусилля на вирішення проблем, які стоять перед нами, а не скаржитися з приводу їх існування. Переможець "угризається" в проблему, тоді як невдаха намагається її обійти, але постійно на неї наштотується.

Базові психологічні установки нашого "Я" формуються в результаті закріплення реакцій, які найчастіше повторюються, – позитивних чи негативних – на оточуючих нас людей.

Статус особистості відображається в системі ролей, які вони виконують. Соціальні ролі проявляються в тому, як людина діє, користується своїми правами й обов'язками; яка вона в сім'ї, який працівник, який товариш і який керівник.

Офіційно *соціальна роль державного службовця* визначається *посадовими інструкціями*. І відповідно до офіційної ролі виникають соціальні очікування, тобто від працівника очікують певної поведінки в здійсненні соціальних і службових функцій, передбачених взятою на себе роллю. Від того, наскільки рольова поведінка співпадає з еталоном, залежить її неофіційний діловий статус, авторитет.

*"Роль у групі"* не така помітна порівняно з офіційною, але суттєво впливає на життя групи. Є декілька видів "групових ролей": "оформлювач рішень", "голова", "практик-організатор", "розвідник ресурсів", "душа групи", "довідник", "новатор", "порадник".

"Голова" – його цікавлять цілі й завдання організації. Займає головуюче становище в колективі: слухає, узагальнює, формулює



висновки, розподіляє обов'язки в групі; схильний до довіри, вільний від почуття ревності, заздрощів. Він – соціальний лідер.

"Оформлювач рішень" – лідер у роботі. Сповнений енергії, прагне випереджати інших. Він різкий, колючий, хворобливо сприймає критику, буває придирливим. Але в колективі така людина корисна: вона примушує рухатись уперед, прагне реалізувати прийняті рішення.

"Порадник" – спокійний, урівноважений, максимально об'єктивний. Схильний до неупередженого аналізу справ, не схильний до емоцій і поривів. Повільний у прийнятті рішень, не любить, коли його підганяють, оберігає колектив від нереальних планів. Заслугує на довіру, але йому недостає людського тепла, веселості.

"Новатор" – приносить групі нові, оригінальні ідеї, нові методи роботи. Має високий коефіцієнт інтелектуальності. Запальний, захоплений, нестриманий. Слід шукати раціональне зерно в його пропозиціях.

"Практик-організатор" – характеризується схильністю до реалізації поставлених завдань. Має сильний характер, внутрішньо дисциплінований, схильний до порядку. Любить складати графіки, схеми, плани. Іноді йому недостає гнучкості.

"Розвідник ресурсів" – активний, динамічний, легко спілкується, добре відчуває емоційну спрямованість ділового партнера. Виходить за межі групи, має багато контактів, привносить нові ідеї, свіжу інформацію, рідко знаходиться на місці. Він оберігає групу від загнивання і втрати зв'язку із зовнішнім світом. Недолік – деяка імпульсивність і висока емоційність.

"Душа групи" – чуйний, завжди знає потреби і турботи колег, їх особисті справи. Активніше за всіх здійснює внутрішні комунікації. Уміє й любить слухати, уміє зняти емоційну напругу, не любить особистої ворожнечі та недобррозичливості.

"Довідник" – не знаходить душевного спокою до тих пір, доки не впевниться, що справа зроблена, ніщо не забуто. Сильний характер, схильний до самоконтролю. Любить моралізувати, апелюючи до почуття обов'язку, честі колективу. Він метушливий, вразливий, занадто уважний до деталей.

Зрозуміло, не в кожну групу обов'язково повинні входити всі перераховані персонажі. Можливо, навіть бажано, щоб особистості



виконували декілька соціальних ролей. Важливо вивчити всі сильні і слабкі сторони кожного працівника й визначити місце, де він буде реалізовуватись найкраще.

**Основні стилі спілкування.** Стиль спілкування суттєво впливає на поведінку людини під час її взаємодії з іншими людьми. Конкретний вибір стилю спілкування визначається такими факторами: *особисті якості людини, її світогляд та соціальний статус у певному суспільстві, характеристиками цього суспільства та ін.* Якщо виходити з того, що стиль спілкування визначається більшою готовністю людини до комунікації в тій чи іншій ситуації, то можна говорити про такі основні стилі: *авторитарний, демократичний, ліберальний, ритуальний, маніпулятивний і гуманістичний.* Ритуальний стиль зумовлюється міжгруповими ситуаціями; авторитарний, демократичний, ліберальний, маніпулятивний — діловими; гуманістичний — міжособистісними.

Стиль спілкування слід розглядати в цьому ракурсі як схильність до певного виду спілкування, направленість, готовність до нього, що проявляється в тому, як людина підходить до вирішення більшості ситуацій. Однак якийсь один стиль не повністю визначає спілкування людини, вона може спілкуватись і в будь-якому іншому, «чужому» стилі. Так, якщо в спілкуванні людини переважає маніпулятивний стиль, це зовсім не означає, що її спілкування з близьким другом також буде діловим.

**Ритуальне спілкування.** Головним завданням партнерів у цьому стилі є підтримка зв'язку із соціумом, підкріплення уявлення про себе як про члена суспільства. При цьому важливим є те, що партнер у ритуальному спілкуванні є немовби необхідним атрибутом виконання ритуалу. У реальному житті існує велика кількість ритуалів, іноді дуже різних ситуацій, у яких кожний бере участь як «маска» із заздалегідь визначеними якостями. Ці ритуали вимагають від учасників тільки одного — знання правил гри. Наприклад, ми вітаємося із знайомими та малознайомими людьми, говоримо про погоду, сміємося, скаржимося на побутові труднощі — це все елементи ритуального спілкування.

**Маніпулятивне спілкування.** Це спілкування, при якому до партнера відносяться як до засобу досягнення зовнішніх по відношенню до нього цілей. У маніпулятивному спілкуванні своєму



співрозмовникові демонструється лише те, що допоможе досягненню мети. У цьому виді спілкування ми, по суті, «підсовуємо» партнеру стереотип, який ми вважаємо найбільш вигідним у даний момент, навіть якщо в обох партнерів свої цілі з приводу зміни точки зору співрозмовника. Переможе той, хто виявиться найбільш винахідливим маніпулятором, тобто той, хто краще знає партнера, краще розуміє цілі, краще володіє технікою спілкування.

Не слід з цього робити висновок, що маніпуляція є негативним явищем. Велика кількість професійних завдань передбачає саме маніпулятивне спілкування. По суті, будь-яке навчання (суб'єкту необхідно дати нові знання про світ), переконання, управління завжди включає в себе маніпулятивне спілкування. Саме тому ефективність цих процесів багато в чому залежить від ступеня володіння законами й технікою маніпулятивного спілкування.

З типовими ознаками маніпулятивного спілкування, техніками його запобігання ознайомимося в наступних розділах.

*Гуманістичне спілкування.* Це найбільшою мірою особисте спілкування, що дає змогу задовольнити такі людські потреби, як розуміння, співчуття, співпереживання. Ні ритуальне, ні маніпулятивне спілкування не можуть вирішити цю проблему.

Цілі гуманістичного спілкування із самого початку не закріплюються і не плануються. Специфічною особливістю цього спілкування є те, що очікуваним результатом його є не підтримка соціальних зв'язків, як у ритуальному спілкуванні, не зміна точки зору партнера, як у маніпулятивному, а спільна зміна уявлень обох партнерів, що визначається глибиною спілкування. Приклад гуманістичного спілкування: довірливе, педагогічне тощо.

*Авторитарне спілкування.* Це влада одного в процесі спілкування. Одноосібне ухвалення рішення, накази, вказівки. Керівники, що сповідують авторитарний стиль взаємодії, мають догматичне мислення, за якого тільки одна думка (переважно керівника) правильна, а всі інші помилкові. Ініціатива інших людей не заохочується.

*Демократичне спілкування.* Для нього властиве колегіальне прийняття рішень, заохочення активності учасників комунікативного процесу, поінформованість усіх про проблему, яку необхідно вирішити, способи виконання завдань, досягнення цілей.



Враховання інтересів, потреб, бажань учасників комунікативного процесу.

*Ліберальне спілкування.* Ліберал, або поступливий, у спілкуванні «пливе за течією», часто вдається до вмовляння співрозмовника, малоініціативний у спілкуванні.

#### **4. Засоби спілкування**

*I. Вербальне спілкування.* На *вербальне* (мовне) спілкування припадає три чверті часу усього процесу взаємодії між людьми. Засобом вербальної комунікації є слова з закріпленими за ними в суспільному досвіді значеннями. Слова можуть бути промовлені вголос, про себе, написані або замінені в глухих людей особливими жестами, які виступають носіями значень.

Вербальне спілкування притаманне лише людині і як обов'язкову передумову передбачає засвоєння мови. За своїми комунікативними можливостями воно багатше за всі види і форми невербального спілкування, хоч у житті не може його повністю замінити. Та й сам розвиток вербального спілкування спирається на невербальні засоби комунікації.

*Мовлення* може бути письмове й усне. Усне мовлення поділяється на діалогічне (бесіда, дискусія) й монологічне (доповідь, виступ, лекція).

Вербальне спілкування може бути:

- *менторським*, тобто повчальним;
- *натхненним*, яке підносить людей, вселяє в них віру у свої духовні сили й особисті якості;
- *конфронтаційним*, яке викликає у людей бажання заперечувати, не погоджуватись;
- *інформаційним*, яке орієнтоване на передачу слухачам певної інформації, відтворення в їх пам'яті якихось відомостей.

*Державним службовцям слід прагнути уникати менторського тону при спілкуванні.* При спілкуванні не повинно бути ніякого прояву своєї інтелектуальної зверхності над людьми.

Інформаційний вид спілкування не користується популярністю в ділових людей. Вони частіше вдаються до натхненного способу спілкування, а в окремих випадках — до конфронтаційного. Звичайно, цей спосіб знаходить своє застосування як прийом

активізації уваги слухачів, допомагаючи залучити їх до обговорення проблеми.

*Психолого-дидактичні прийоми мовного впливу.* Державному службовцеві в процесі виконання службових обов'язків слід дотримуватись психолого-дидактичних принципів мовного впливу.

1. Доступність — це врахування культурно-освітнього рівня слухачів, їх життєвого й виробничого досвіду.
2. Асоціативність — пов'язана з напливом співпереживань і роздумів у слухачів шляхом звернення до їх емоційної і раціональної пам'яті, тобто аналогія, посилення на прецеденти, образність висловлювання.
3. Експресивність — це емоційно напружена мова, його міміка, жести, поза, які свідчать про повну самовіддачу.
4. Інтенсивність — це зміна темпу подачі інформації слухачам.

*Набір комунікативних ефектів.* Державні службовці повинні уміти користуватися риторичним інструментарієм, тобто набором комунікативних ефектів.

Ефект візуального іміджу опосередковується через враження від зовнішнього вигляду державного службовця.

Ефект перших фраз покликаний закріпити чи скорегувати перше враження в людей від промовця державного службовця, що стоїть перед ними.

Ефект аргументації заснований на логіці бесіди, яка надає йому обґрунтованості й переконливості.

Ефект квантового викладу інформації заснований на раніше продуманому розподілі по всьому мовному полю думок і аргументів, а також на періодичній інтерпретації сказаного раніше.

Ефект паузи полегшує дихання. Дає можливість зорієнтуватися, до якої думки перейти далі. Дозволяє важливим міркуванням проникнути в свідомість слухача.

Ефект художньої виразності — це уміння правильно будувати речення.

Ефект релаксації має на меті зняти емоційну напруженість у слухача. Класичний прийом — гумор.

**II. Невербальне спілкування.** У процесі комунікації вербальні засоби невіддільні від невербальних. Останні є доповненням до перших, вони підсилюють їх. За сучасними оцінками, лише 7% змісту спілкування передається змістом слів, у той же час 38%



інформації визначається тим, як ці слова промовляються, а 55% - виразом обличчя. *Невербальне спілкування* не передбачає використання звукової мови, природної мови в якості засобу спілкування.

*Невербальне* — це спілкування за допомогою міміки, жестів і пантоміміки, через прямі сенсорні або тілесні контакти.

Особливістю невербальної мови є те, що її поява зумовлена імпульсами нашої підсвідомості, й неможливість підробити ці імпульси дозволяє нам довіряти цій мові більше, ніж звичайному, вербальному каналу спілкування.

Розуміючи мову міміки і жестів, ви зможете точніше визначити позицію співрозмовника: як зустріли те, що ви говорите.

*Знання мови жестів і рухів тіла* дозволяє не лише краще розуміти співрозмовника, але й бачити, яке враження справило на нього почуте ще до того, як він висловиться з даного приводу.

До найважливіших невербальних засобів спілкування відносяться *кінетичні, проксемічні, інтонація, погляд*.

1. *Кінетичні*. Найважливіші невербальні засоби — *кінетичні*. Це сприймання зором рухів іншої людини, які виявляються у *міміці, жестах, позі, ході*. Особлива роль при передаванні інформації відводиться *міміці* — рухам м'язів обличчя, які називають "дзеркалом душі". Дослідження показують, що при нерухомому або невидимому обличчі комунікатора втрачається до 10-15% інформації.

*Вираз обличчя* сильніше за все підкреслюють куточки губ, насушення або підймання брів та морщення лоба. Ці елементи міміки дозволяють виразити всю гаму емоцій та почуттів.

Велике значення в спілкуванні надається *жестам*. Наприклад, палець, що вказує на іншого, сприймається як більш агресивний жест, ніж розкриті та обернені долоні. Похитування головою, нахил її до плеча або вбік співрозмовника завжди вважається ознакою інтересу. Покладені на стегна руки частіше за все виражають почуття влади або домінування.

Жести партнера можуть бути *відкриті, нейтральні або негативні*.

Залежно від цього необхідно обирати схему своєї поведінки: — якщо жести відкриті, то можна говорити по суті справи;



— якщо жести нейтральні, то партнер оцінює, розмірковує над проблемою. Слід дати йому подумати, не перебиваючи;

— якщо жести негативні, вказують на хвилювання, невпевненість, агресивність партнера, то слід перечекати, дати додаткову інформацію, зацікавити, змінити техніку або перенести розмову.

Про почуття також свідчать *і поза, і рух тіла*. Наприклад, людина більш доброзичлива до іншої людини, якщо стоїть до неї обличчям, а не боком. Неприязнь людини, що сидить, виявляється в напруженні тіла; розслаблення, нахил вперед говорить про симпатію. Практично всі люди вміють читати пози, хоч не завжди це можуть пояснити.

*Хода* людини, тобто стиль пересування, дозволяє також розпізнати її емоційний стан. Вважається, що легка хода — вияв радості; в'яла — при стражданнях, широкий крок — у сповненої гордощів людини.

**2. Проксемічні.** Спілкування завжди організоване *в просторі*. Це *проксемічні* характеристики спілкування (*дистанція, територія, орієнтація*).

Дистанція — це величина відстані між людьми, що впливає на їх поведінку при спілкуванні.

Величина дистанції залежить від умов, у яких живуть і працюють люди, національних особливостей, традицій.

За даними американських психологів, віддаль між партнерами залежить від різновиду взаємодії і варіює в таких межах:

- До 0,5 м — інтимна дистанція – відповідає інтимним стосункам, трапляється у спорті, балеті; для родичів і друзів;
- 0,5-1,2 м – міжособистісна дистанція ( у бесідах, для знайомих);
- 1,2-3,7 м – соціальна дистанція (для неформальних соціальних та ділових стосунків), для малознайомих, малоприємних людей;
- 3-7 м – і більше – публічна дистанція. Для публічних виступів. За такої віддалі не вважається грубим обмінятися репліками чи утриматися від спілкування.

Рекомендації стосовно дистанції:

1. Проникнення в ближню зону без дозволу є засобом невербального тиску та розцінюється як фамільярність або агресія.
2. Уперте перебування у цій зоні може бути розцінене як байдужість, холодність, що не сприяє контакту.



**3.** Знаходячись у ближній зоні партнера, слід стримуватися від різких рухів, поплескувань по плечу. Це буде розцінено партнером як зниження рівня безпеки.

**4.** Необхідно тримати дистанцію відповідно до типу стосунків.

Територія — це ділянка простору, на якій задовольняються будь-які потреби людини. Під час спілкування людина визначає свою територію, але не замками й парканами, а "табличками", кладучи руки, речі та ін.

Орієнтація — виражається у повороті носка ноги, тіла в напрямку партнера або від нього, що сигналізує про напрямок думки.

**3. Інтонація.** Наступна група невербальних засобів пов'язана з *голосом*. Його характеристики сприяють розпізнаванню станів людини, прояву психологічної індивідуальності.

Ентузіазм, радість, недовіра передається високим голосом; гнів, страх — також високим голосом, але в більш ширшому діапазоні тональності, силі звуків. Горе, втома передається м'яким, приглушеним голосом з пониженням інтонації до кінця фрази. Швидка мова свідчить про схвильованість або занепокоєність.

Отже, під час спілкування треба вміти чути інтонацію, силу й тон голосу, які виражають почуття, думки, настрої.

**4. Погляд.** Його напрям, частота контакту очей — ще один компонент невербального спілкування. Напрямок погляду показує спрямованість уваги співрозмовника і, разом з тим, дає зворотній зв'язок.

За допомогою очей передаються найточніші і найвідкритіші сигнали з усіх сигналів міжособистісної комунікації.

Ваш погляд повинен зустрічатися з очима партнера біля 60-70% усього часу спілкування. Практично ніхто не здатний контролювати реакцію своїх зіниць. Вони доволі розширюються і звужуються — і тим самим передають інформацію про вашу реакцію на почуте.

Як мова рухів тіла відрізняється в різних народів, так і тривалість погляду залежить від того, до якої нації належить окремий суб'єкт. Для того, щоб навчитися "технології погляду" і ефективно застосовувати її в спілкуванні, потрібно біля 30 днів постійного посиленого тренування.

**III. Комп'ютерні засоби спілкування.** Функціонування системи державної служби загалом передбачає широке застосування



інформаційних комп'ютерних технологій, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності державних службовців, зміні її характеру, посиливши аналітичну складову в процесі прийняття рішень. Технологічною основою для застосування засобів інформатизації в системі державної служби, відповідно до основних положень Програми розвитку державної служби на 2005-2010 рр., повинна бути інформаційна мережа системи управління державною службою, побудована на базі Спеціальної інформаційно-телекомунікаційної системи (СІТС) органів виконавчої влади.

### **3. Основні форми, стратегії й тактики ділового спілкування.**

Обов'язковими умовами успішності будь-якого ділового спілкування є: *грамотність, логічність, емоційне забарвлення.*

Ділова риторика передбачає, насамперед, урахування чинників, що суттєво впливають на спілкування:

- врахування *складу аудиторії* (культурно-освітні, національні, вікові і професійні особливості);
- врахування *змісту й характеру бесіди, виступу*. Неприпустимий авторитарний тон і безапеляційність висловлювань. Необхідно виявляти довіру до людей, радитися з ними в процесі виступу;
- *об'єктивна самооцінка* автором своїх особистісно-ділових якостей, компетентності в тих питаннях, які порушені в бесіді, виступі. Важливо не переоцінювати й не занижувати свою підготовленість.

*Державні службовці, керівники* повинні знати особливості основних форм ділового спілкування та володіти технікою безпосереднього контакту спілкування як на індивідуальному, так і на масовому рівні, й уміти користуватися словом. Практично досягти цього можливо, ознайомившись з діловою риторикою, яка охоплює такі галузі, як теорія мови, мистецтво мови та ораторське мистецтво.

**Основні форми ділового спілкування.** До основних форм ділового спілкування відносять монологічні, діалогічні, моно-діалогічні.

**1. Монологічні.** Для більшості людей *виступ перед аудиторією* здається нелегким завданням. На це є певні *причини*. Розмову з другом ми можемо перервати в будь-яку хвилину, а виступ оратора повинен бути доведений до кінця.



У розмові можна зупинитися в будь-який момент, і завжди знайдеться хтось, хто її продовжить. До того ж, за висловлюваннями й виразом обличчя співрозмовників ми відразу можемо оцінити той ефект, який викликали наші слова. Коли ми виступаємо перед слухачами, то у відповідь отримуємо лише мовчання.

Щоб дізнатись, зрозуміли вас чи ні, насамперед необхідно знати ті чинники, які впливають на спілкування, знати й уміти користуватись ораторськими прийомами, а також знати правила й принципи побудови мови.

Складові успішного виступу

**1. Підготовка до виступу** включає такі етапи: визначення теми; збір, аналіз і узагальнення інформації; складання плану, тез; продумування поведінки перед слухачами.

Остання ж передбачає такі моменти:

— продумування того, як ви повинні з'явитися перед публікою: хода повинна бути рівною;

— необхідно пам'ятати, що будь-який ваш неправильний рух буде тієї ж миті помічений;

— дивлячись на вас, слухачі повинні відчутти значущість вашого виступу.

— *Налагодження контакту з слухачем*

— Необхідно налагодити *контакт зі слухачем*:

— слід дивитись на слухачів, щоб вони відчували, що їх побачили;

— погляд не повинен бути невиразним, скляним;

— слід зробити паузу перед виступом.

**2. «Ні» метушливим рухам.** Не можна допускати метушливих рухів.

**3. Виразність мови, уникнення слів-паразитів.** Слід пам'ятати про виразність мови й не вживати слів-паразитів.

**4. Правильне використання пауз, відступів.**

Слід пам'ятати, що активно слухати людина може в середньому 15 хвилин. Потім необхідно зробити паузу чи невеликий відступ, навести цікавий факт.

**5. Правильне послуговування жестами.**

Необхідно пам'ятати й про роль жесту в публічному виступі, адже він несе до 40% інформації.

*Правила послуговування жестами:*

- 1) до 90% жестів необхідно робити вище пояса;
- 2) лікті не повинні знаходитися ближче, ніж на 3 см від корпуса;
- 3) слід жестикулювати обома руками.

#### 7. Постійне зростання інтересу до виступу.

У стратегії ораторського мистецтва початок виступу має надзвичайно важливе значення. Інтерес слухачів повинен постійно зростати, а кожна наступна частина повинна бути сильнішою, ніж попередня.

#### 8. Привернення уваги

Для привернення уваги слухачів існують деякі правила:

- не починайте говорити відразу;
- звертання до аудиторії повинне бути шанобливим, але не підлабузницьким;
- важлива налаштованість на слухача;
- важливо не допустити ні переоцінки, ні недооцінки рівня аудиторії.

#### Засоби підсилення або підтримання уваги

Після завоювання уваги аудиторії, необхідно її підсилити або хоча б підтримувати. Для цього можна використати такі засоби.

1. *Приклад, подробиця.* Створюють яскравість виступу. Особливо запам'ятовуються смішні порівняння.
2. *Образ, образний ряд.* Яскравий образ залишається в пам'яті, а абстрактні міркування — ні.
3. *Короткі повідомлення* - невеликі згадки про пережите, анекдоти, які урізноманітнюють мову. Добре діють подробиці й пряма мова.
4. *Повтор* — викликає згадку, глибше закріплює основну думку, підвищує переконливість мови. Існують такі види повтору:
  - а) *дослівний*: "Ніхто, абсолютно ніхто не має на це права!"
  - б) *частковий*: "Я кинув докір опоненту один раз, я докорив йому вдруге".
  - в) *розширений*: "Прийміть усерйоз нашу позицію щодо цього питання. Потім, лише потім, тільки потім можна знайти спільне рішення".
5. *Заклик* — наполегливе звертання до слухачів ("Поміркуємо про це!"). Воно повинно бути переконливим і ненадокучливим.
6. *Цитування* — цитати необхідні в наукових лекціях, а в популярних виступах їх використання обмежене, тому що вони порушують хід мови, втомлюють слухачів.

7. *Протиставлення* — повинне бути ясним, але несподіваним для слухачів.

8. *Предоповіщення* — ви створюєте в слухачів підвищене очікування.

9. *Натяк* — прояснює, загострює висловлення.

10. *Вставка* — зауваження, яке ми робимо побіжно, щоб залучити слухача до моменту висловлювання.

### 9. Закінчення виступу

Важливим є й те, як *закінчити виступ*. Адже слухачі, швидше за все, будуть довше пам'ятати заключні фрази.

Варіанти закінчення виступу можуть бути такі:

- зробіть коротке резюме висловлених вами положень;
- викличте посмішку чи сміх;
- процитуйте поетичні рядки, що підходять;
- створіть кульмінацію.

Ніколи не можна закінчувати виступ словами: "Ось приблизно все, що я хотів сказати з цього питання. Так що, на цьому я закінчу". Закінчуйте виступ, але не говоріть про те, що ви закінчуєте.

Підготуйте хороший початок і хороше закінчення виступу й зробіть так, щоб вони були пов'язані одне з одним. Завжди закінчуйте свій виступ до того, як ваші слухачі захочуть цього.

До монологічних публічних виступів відносять також доповідь, звітну доповідь на зборах, політичну промову, політичний огляд, промову мітингову, агітаційну промову, лекцію.

1. *Доповідь* — це публічний виступ політичного або громадського діяча, в якому ставлять назрілі завдання у тій чи іншій галузі життя та вмішують рекомендації й поради до їх рішення. Особливості цього жанру ще й у тому, що доповідь може стати предметом обговорення, критики, може доповнюватися новими міркуваннями та пропозиціями.

2. *Звітна доповідь на зборах* — це стисла розповідь про пророблену роботу, аналіз і оцінка її результатів. Під час читання доповіді не прийнято імпровізувати, висвітлювати які-небудь події та факти експромтом, що допустимо та доречно в інших жанрах. Бажаною є продуманість і сувораргументованість усіх розділів і положень, ясність висновків, оцінок та обґрунтованість рекомендацій. Звітна



доповідь більше, ніж будь-який інший жанр риторики, наближається до книжно-канцелярського мовлення.

3. *Політична промова* — як правило, вона проголошується керівним політичним або державним діячем (президентом, керівником партії, руху). Присвячена актуальним питанням часу та висвітленню їх із позицій певних політичних рухів або загальнонаціональних інтересів.

Особливо можна виділити *парламентську промову*, яка зазвичай вписується в контекст обговорюваних парламентом проблем, обмежена жорстким регламентом і зобов'язує депутата миттєво орієнтуватись у ситуації, імпровізувати, відповідати на репліки.

Промова відрізняється від інших видів виступів часовими межами, емоційністю, чіткістю постановки проблем, конкретністю, насиченістю, дієвістю. Однак це зовсім не означає, що названі якості тією чи іншою мірою не притаманні іншим видам виступів. Різниця лише в більшій концентрації цих якостей у промові.

Багато політичних діячів минулого іноді гіпноотично впливали на аудиторію експресивністю, пристрасною, емоційною збудженістю та лестощами. У політичній діяльності промовамі часто прокладається дорога до п'єдесталу визнання. І досить часто більшого успіху досягають ті, хто використовує у виступах популізм: у їхніх промовах марення обіцянок, нагнітання презирства до опонентів і безвідповідальність за реальність величких прожектів.

4. *Політичний огляд*, усна політична інформація — публічний виступ, у якому висвітлюються й стисло оцінюються соціально-політичні події. Виступи мають інформаційно-коментаторський характер і останніми роками отримали широкий розвиток, особливо на телебаченні. Завдання: планомірно інформувати з широкого кола проблем політичного, економічного та культурного життя країни, оперативно доводити до них рішення президента, парламенту, уряду та ін.

5. *Промова мітингова* має гострополітичний, закличний характер і присвячена, як правило, злободенній темі. Триває мітингова промова 5-10 хвилин, емоційно яскраво прикрашена, має максимально чіткі інтонації й «заряджена» високим пафосом. Мітингова промова проголошується у випадках, коли необхідно





зосередити увагу певного кола людей на будь-якому актуальному питанні й викликати колективну думку з цього приводу.

6. *Агітаційна промова* має роз'яснювальний характер, стисла за часом і може, як і мітингова промова, бути закличною мобілізаційною, але може мати й вигляд сердечного м'якого викладення будь-якої проблеми. Агітаційні промови можна поділити на три групи: промови з метою *захопити*, промови з метою *переконати* й промови з метою *викликати активні дії*.

Більшість промов на політичних мітингах, зборах на честь будь-яких подій, а також проповіді значною мірою побудовані на основі прикладів й відповідних даних. Матеріал у них подається таким чином, щоб викликати не тільки допитливість, а й загострити у свідомості слухачів значення події, що відбувається. Вони вміщують у собі прямий заклик до почуттів, нагадують про вже відоме, але не до кінця усвідомлене, мають за мету логічно довести чи спростувати будь-яке положення.

7. *Лекція* — аргументоване та систематизоване викладення матеріалу з певною пізнавальною (освітньою) та політичною метою. У публічних лекціях на суспільно-політичні теми особливо важливою є така риса, як розмовність. На публічній лекції аудиторія може бути змішаною як за рівнем освіти, віком, професією, так і за мотивами. Лектор-оратор зустрічається з новими слухачами, яким він також невідомий. Це потребує від нього додаткових зусиль з адаптації, вміння швидко оцінювати присутніх та, за необхідністю, перебудовуватися на ходу.

Хоча масова лекція на суспільно-політичну тему має багато спільного з академічною лекцією, але має й значні відмінності. Часто тема її ширша і більш загальна, що зобов'язує ритора викладати матеріал менш детально. Як епізодична разова лекція, вона не спирається на попередню частину циклу. Російський ритор Адфельд застосував до неї такий образ: *«Це не поверх будинку, а ціла будова зі своїм фундаментом та власним дахом»*.

Яким вимогам повинна відповідати така лекція? До таких якостей, як інформативність і змістовність, потрібно додати достовірність, оперативність, новизну, актуальність та доступність. А це означає, що потрібно творчо, нестандартно підібрати матеріал, урізноманітнити форми та виразні засоби впливу на слухачів.

II. Діалогічні. До діалогічних виступів можна віднести *ділову бесіду, суперечку, розмову по телефону.*

У загальному вигляді діалог як форма мовленнєвої комунікації являє собою спілкування двох суб'єктів за посередництвом мови. Однак з точки зору змістовного боку діалоги можуть суттєво відрізнятися залежно від мети та завдань, яких намагаються досягти учасники мовленнєвої організації (структури та характеру чергування реплік), мовного «наповнення» (вибір лексики, стилю мовлення та ін.) та інших факторів. Таким чином, діалог — це процес взаємного спілкування, коли репліка замінюється у відповідь фразою й відбувається постійна зміна ролей.

Якщо хто-небудь із партнерів відмовляється від своїх реплік, то діалог перетворюється на монолог. Якщо обидва відмовляються, то, природно, спілкування припиняється.

Розглянемо основні види діалогічного спілкування:

1. *Ділова бесіда.* Ділові індивідуальні бесіди поділяють на такі групи:

— «вільні» бесіди з двостороннім обміном інформацією, що відбуваються без спеціальної підготовки;

— *спеціально підготовлені* й суворо регламентовані бесіди.

Ділова бесіда може бути офіційною й неофіційною, короткочасною або довготривалою, корисною або безкорисною, добровільною або вимушеною. Завдання її зводяться до таких аспектів:

— досягнення позитивного результату для учасників взаємодії;

— представлення своїх професійних характеристик, їх перевірка в процесі ділового спілкування;

— утвердження іміджу засобом ефекту «особистої привабливості», стимулювання симпатій до себе присутніх під час бесіди;

— збір ділових, особистих даних про людину, з якою проводиться бесіда;

— актуалізація ділового інтересу та людського взаєморозуміння.

Реалізація всіх цих аспектів забезпечує високу результативність ділової бесіди. Дбаючи про особистий результат, важливо не забути про інтереси партнера по взаємодії, дбати про збереження й розвиток доброзичливих ділових й особистих відносин з ним. У будь-якому разі необхідно використовувати всі можливості для запобігання недоброзичливого ставлення до себе.



*Ефективність ділової бесіди забезпечують такі засоби:*

1. Попередня підготовка ділової бесіди. Важливими аспектами її є формулювання мети бесіди, моделювання логіки її проведення, добір спеціальних прийомів стимулювання комунікативного процесу й нейтралізації негативної поведінки опонента.
2. Втілення в життя логіки проведення ділової бесіди, інтерпретація ситуацій, що виникають, інтелектуальний штурм у вирішенні несподіваних проблем.
3. Оволодіння риторичним мистецтвом, використання прийомів стимулювання комунікативного процесу й створення атмосфери взаєморозуміння, ділової доброзичливості.

Починають ділову бесіду з розробки плану дій, який передбачає її мету і завдання, стратегію й тактику поведінки. Особливу увагу звертають на зміст виступу, постановку питань, відповіді на можливі запитання. Плануючи бесіду, необхідно передбачити її тривалість, з'ясувати, наскільки зручно для співрозмовника вибрано час.

Важливо подбати про встановлення з перших хвилин доброзичливого ділового контакту зі співрозмовником, чому сприятиме вияв непідробного інтересу до нього.

Тон бесіди повинен бути доброзичливо-діловим, що швидко створює атмосферу взаємної довіри. Пунктуальність зміцнює цю атмосферу. Людина, яка змушена була чекати 15-20 хвилин на зустріч, навряд чи зможе налаштуватись на доброзичливу бесіду. Якщо з певних причин не вдається встигнути на зустріч із партнером по переговорах, необхідно проінформувати його про це й попросити відповідно скоригувати час, зарезервувавши невеликий його запас (хвилин 5-10) на непередбачувані обставини.

*Складовими компонентами ділової бесіди є вступна, основна й заключна частини.*

*Вступна частина.* З чого і як почати бесіду, має важливе значення для її успіху. Нерідко багато бесід закінчуються, так й не розпочавшись, оскільки не було забезпечено «ефект перших фраз», не встановлено емоційного контакту із співрозмовником, не витримано термінів комунікативної адаптації до візуального іміджу учасників бесіди, манери говорити та слухати, не витримано специфічних риторичних прийомів вступної частини (візуальна презентація свого довір'я та симпатій протилежній стороні,



зрозуміле і яскраве висвітлення суті проблеми, жорстке дотримання режиму обміну інформацією).

*Основна частина.* Нею є безпосередня ділова розмова по суті проблеми. У кожній діловій індивідуальній бесіді певну ситуацію розглядають по-різному дві особи, кожна з яких вважає, що її точка зору найправильніша. Тому уявити повну картину подій або обстановки можна тільки з урахуванням слів співрозмовника. Головним при цьому є вміння слухати й правильно запитувати, які допомагають розкрити думки співрозмовника, об'єктивно з'ясувати його погляди. Уважно слухаючи співрозмовника, можна зрозуміти, що він хоче, не хоче чи не може сказати без допомоги. Усі питання в процесі бесіди повинні бути обґрунтованими, конкретними й тактовними, без подвійного змісту. Якщо бесіда розгортається на задалегідь підготовлених запитаннях (за «сценарієм»), перше з них повинно бути простим і цікавим, але не дискусійним. Чим сильнішим є намір переконати, тим менше слід стверджувати. Висловлення своєї точки зору має бути настільки переконливим і детальним, щоб опонент побачив подію, проблему в іншому аспекті, переглянув свої погляди на основі повнішого знання ситуації. Надзвичайно несприятливою для бесіди є нестримана категоричність суджень. Фрази «це кожному зрозуміло», «тут не може бути двох думок» не тільки не переконують, а й розвіюють доброзичливість співрозмовника.

За однакових знань люди часто не можуть домовитись, оскільки кожен має свій погляд, через який «пропускає» навколишній світ. Тому в процесі бесіди завжди потрібно послідовно проводити основну думку, що допомагає з'ясувати важливі питання, прийти до певних висновків і рішень. Слід намагатися «слухати текст між словами»; не піддаватися думці, що співрозмовник помиляється, обирати сприятливі моменти для зауважень і робити їх тактовно; бути самокритичним при зустрічних зауваженнях; терпляче вислуховувати заперечення.

*Заключна частина.* Вона призначена для узагальнення підсумків обговорення. У бесіді висновок завжди має завершувати обговорення. Велике значення при цьому мають темп бесіди й паузи, які допомагають виділити головне.

Загалом, ділова бесіда виконує такі функції: обмін діловою інформацією, контроль і координацію розпочатих дій, формування



перспективних заходів, стимулювання активності партнера по спілкуванню, його розумових здібностей, пошук і розроблення стратегій поведінки та ін. Кожна бесіда є актом творчості, вияву індивідуальності, які мають бути спрямовані на те, щоб у партнерів з'явилося відчуття «ми», бажання зустрічатися знову.

2. *Суперечка*. Можна сказати, що в суперечці відбувається такий обмін думками, при якому опонент бореться за відстоювання своєї тези та заперечує тезу свого опонента. У суперечці головною метою є ствердження своєї думки, своєї точки зору та уміння переконати співрозмовників.

Існують такі *види суперечок*:

1. *Дискусія* — це публічна суперечка, мета якої — вияснення з'ясування і зіставлення різних точок зору, виявлення істинної думки, вирішення спірного питання.

2. *Диспут* — це публічна суперечка на наукову й суспільну тему, — різновид публічного обговорення у формі боротьби думок між його учасниками. Ритор, що веде диспут, — не підказувач і не головний мовець. Його завдання — стимулювати активність присутніх і спрямовувати обговорення в потрібному напрямі. Найважливіша умова диспуту — різні точки зору з обговорюваного питання та відсутність заздалегідь підготовлених відповідей.

3. *Полеміка* — це суперечка, при якій має місце конфронтація, протистояння сторін, ідей, промов. Це боротьба принципово протилежних думок.

4. *Дебати* — це обмін думками з якихось питань, обговорення питання, публічна суперечка стосовно важливої проблеми.

Суперечки бувають різного характеру й мають свої особливості, на що *впливають певні чинники*.

*Мета суперечки* може бути такою: заради істини; для переконання опонента; для отримання перемоги; заради суперечки.

На характер суперечки впливає значимість проблеми, кількість учасників і форма проведення (усна чи письмова).

Суперечки також бувають *організовані й неорганізовані*.

Організовані суперечки плануються, готуються і проводяться під керівництвом фахівців. Полемісти мають можливість заздалегідь познайомитися з предметом суперечки, визначити свої позиції, підібрати необхідні аргументи, продумати можливі запитання опонентів. Але суперечка може виникнути й стихійно. Так буває в



навчальному процесі, на зборах і засіданнях, у побутовому спілкуванні. Важливе значення має рівень культури тих, хто сперечається, ерудиція, компетентність, життєвий досвід, володіння полемічним навичками й уміннями, знання правил публічної суперечки.

*Складові культури суперечки:*

- виділення предмету суперечки;
- визначення позицій і поглядів учасників;
- поведінка учасників суперечки;
- індивідуальні особливості учасників;
- національні й культурні традиції;
- шанобливе ставлення до опонента;
- витримка й самоволодіння.

Знання психології співрозмовників допомагає підшукати переконливіші для них аргументи, правильно побудувати стратегію поведінки в суперечці, підібрати ефективнішу тактику.

*Ефективними засобами суперечки:*

- гумор, іронія, сарказм;
- доведення до абсурду, тобто потреба показати хибність тези чи аргументу, оскільки наслідки, що випливають із них, суперечать дійсності;
- прийом "бумеранга" — теза чи аргумент обертається проти тих, хто їх висловив;
- "підхоплення репліки" — застосування репліки супротивника з метою посилення власної аргументації;
- "доведення до людини" — оцінка переваг і недоліків людини, що висунула тезу. Використовується лише в сукупності з іншими доказами;
- "апелювання до публіки" — мета: вплинути на почуття, думки, інтереси аудиторії, схилити її на свій бік.

*Види запитань і відповідей, виверти в суперечці.* Здатність полемістів уміло формулювати запитання й уміло відповідати на них багато в чому визначає ефективність публічної суперечки.

*1. Запитання різняться за формою й характером.*

*За формою запитання бувають коректні, тобто правильно поставлені, і некоректні, тобто неправильно поставлені.*



За характером запитання бувають *нейтральні, доброзичливі, недоброзичливі* (ворожі, провокаційні) та *гострі*, тобто актуальні, життєво важливі, принципові

2. Відповіді також різняться за змістом (бувають правильні та неправильні), а також за спрямованістю. За спрямованістю відповіді бувають *позитивні*, які містять прагнення з'ясувати поставлені запитання, і *негативні*, які виражають відмову відповідати на запитання.

3. Виверти. Під час дискусії полемісти часто потрапляють у скрутне становище й намагаються знайти вихід з нього.

Виверти в суперечці можуть бути *дозволені і недозволені*.

До *дозволених* відносять відтягування заперечень; пом'якшення й виправлення ситуації.

*Недозволеними* вивертми в суперечці є такі:

— ставка на хибний сором: ґрунтується на бажанні людей виглядати краще;

— «підмазування» аргументу, коли слабкий доказ супроводжується компліментами;

— посилання на вік, стать, освіту;

— відведення розмови вбік;

— переведення розмови на протиріччя між словом і справою;

— переведення запитання на точку зору корисності чи некорисності;

— самовпевнений тон;

— "читання в серцях", коли розглядаються не стільки слова опонента, скільки мотиви, які примусили їх висловлювати;

— образи.

Для того, хто хоче перемогти в суперечці, розроблено ряд *рекомендацій*:

1. Вникніть у сутність висловлювання.
2. Створіть доброзичливу атмосферу.
3. Не принижуйте, не зачіпайте самолюбства опонента.
4. Похваліть опонента.
5. Уникайте емоцій, що "заплутують".
6. Будьте простішими.
7. Домагайтесь свого.
8. Не дозволяйте відводити вас убік від суті справи.
9. Не бійтесь помилок.



## 10. Орієнтуйтеся на взаємну перемогу.

3. *Розмова по телефону.* Дослідження показують, що телефонні переговори займають від 4-27 % робочого часу керівників, фахівців і службовців. При цьому телефон є одним із основних технічних подразників на службі. Вміння користуватися цим засобом зв'язку в тому й полягає, щоб максимально використовувати надані ним можливості і разом з тим звести до мінімуму вплив на діяльність. Культурі телефонного спілкування (насамперед, у ділових розмовах) можна й потрібно навчатися, оскільки вона є невід'ємним елементом ділових якостей людини.

Наведемо деякі *соціально-психологічні рекомендації з використання телефону в професійній діяльності.*

1. При виконанні термінової, що не терпить зволікання роботи:  
а) не знімайте трубку зовсім; б) зніміть її відразу ж і чемно скажіть: «Будьте люб'язні, зателефонуйте мені тоді-то. Я зайнятий У мене термінова справа».

2. Якщо апарат один, і він стоїть у загальній кімнаті, де працюють кілька співробітників, то правильнішим буде по черзі встановлювати його на кожен робочий стіл. Це розподіляє «тягар спілкування» і знімає нервозність у кімнаті при кожному дзвінку.

3. Багато людей підвищують голос кожен раз, коли погано чують співрозмовника, тим самим відволікаючи від роботи інших. У таких випадках треба попросити абонента говорити голосніше і запитати, як він чує вас.

4. При знятті трубки з телефону, що задзвонив, замінійте нейтральні відкликання типу «Так», «Алло», «Слухаю» більш інформативними: «Іванов», «Відділ кадрів», «Приймальня». Це усуває помилки і плутанину, заощаджує час. Крім того, поєднання відповіді з представленням задає діловий тон усій розмові.

5. Якщо викликають співробітника, який відсутній, рекомендується не обмежуватися простою констатацією факту: «Його немає», а дати відповідь приблизно такого типу: «Його немає. Буде тоді-то. Може йому що-небудь передати?». І якщо вас дійсно про це попросять, не покладайтеся на пам'ять, відразу зафіксуйте прохання й покладіть записку на стіл колезі.

6. Записуйте потрібні номери телефону, обов'язково вказівши прізвище, ім'я і по батькові, назву установи або тієї конкретної





справи, з приводу якої до неї телефонують. При цьому дотримуйтеся наступних правил.

7. Для відповідальних телефонних переговорів (міжміських, з керівництвом та ін.) варто попередньо скласти перелік запитань, щоб при хвилюванні не пропустити важливі моменти.

8. Намагайтеся телефонувати своєму абоненту в другій половині дня, не збивайте його з робочого ритму, коли він з найбільшим успіхом вирішує свої головні завдання.

9. Етика телефонного спілкування передбачає завжди називати себе, перш ніж почати розмову, навіть якщо ви розраховуєте, що вас впізнають.

10. Усі розмови варто вести доброзичливим тоном. Якщо навіть відповідь точна й повна, але дана у грубій, нетактовній формі, це завдає шкоди авторитету й службовця, й установи, яку він представляє, негативно позначається на суті справи.

11. Якщо у вас є секретар, доручіть йому пам'ятати про коло осіб і організацій, з якими вас варто з'єднати у визначений час. Крім того, він повинен знати характер запитань, що входять у компетенцію керівника й інших працівників організації, і направляти абонента до відповідного співробітника.

12. Запис телефонограм прискорюється й стає безпомилковим, якщо до телефону підключений диктофон.

### III. Інтерв'ю. Прес-конференція. Переговори (моно-діалогічні).

На стику монологічних і діалогічних видів знаходяться такі форми, як інтерв'ю та прес-конференція.

1. *Інтерв'ю.* Наприклад, ви керівник і вам доведеться дати інтерв'ю для газети чи телебачення. Загальна ерудиція, професійна культура та навички ділового спілкування, безумовно, допоможуть вам у цій справі. Але для того, щоб ви не припустилися великих помилок та прорахунків у процесі інтерв'ю, щоб достатньо компетентно та професійно представили свою організацію, можна скористатися такими порадами.

#### *Перед інтерв'ю:*

— попросіть того, хто бере у вас інтерв'ю (інтерв'юера), дати вам перелік основних проблем, питань, які його передусім цікавлять. Уточніть і запишіть дату, час і місце зустрічі;

— продумайте найбільш імовірні питання й заздалегідь підготуйте на них професійно грамотні та, за можливістю, стислі відповіді;



— приходьте на інтерв'ю одягненим так, як на офіційну зустріч, а не як на танцювальний майданчик;

— запам'ятайте прізвище, ім'я, по батькові інтерв'юера.

*У процесі інтерв'ю:*

— після привітання з інтерв'юером намагайтеся справити на нього перше сприятливе враження. Поводьтеся спокійно, невимушено, але не скуто й не зухвало;

— постарайтеся, щоб стиль вашої бесіди-інтерв'ю був діловим та оптимістичним;

— час від часу посміхайтесь, а також, якщо будете вважати за доцільне, використайте одну-дві репліки, фрази, які б охарактеризували вас як людину, не позбавлену почуття гумору та дотепності;

— обов'язково дивіться інтерв'юеру у вічі, відповідайте на питання впевнено, але без самовпевненості;

— не бійтеся проявляти ініціативу й навіть «розгорнути» бесіду в потрібному для вас напрямі;

— слідуйте за мовленням, аргументацією, фактами та прикладами, які ви наводите;

— не відхиляйтеся від відповідей на запитання. Остерігайтеся двозначності тлумачень вашої точки зору. Запобігайте відповідям типу «так» чи «ні», але не будьте надмірно багатослівні;

— завершуючи інтерв'ю, поцікавтесь, коли і де буде надруковане чи показане по телебаченню ваше інтерв'ю. Подякуйте інтерв'юерові за цікаві запитання, увагу до вашої фірми та до вас особисто.

*Після інтерв'ю:*

— проаналізуйте для себе, які запитання вам ставили і чому, проаналізуйте свої відповіді, реакцію інтерв'юера;

— через деякий час напишіть або подзвоніть інтерв'юеру про те, чи буде й коли буде надруковане чи показане ваше інтерв'ю по телебаченню;

— не намагайтесь давати інтерв'ю дуже часто й на одну й ту ж саму тему.

2. *Прес-конференція* скликається для того, щоб довести до широкої публіки важливу політичну, економічну, соціальну інформацію, повідомити про дії організацій, що мають значимість для громадськості. Тим самим зміцнюються зв'язки з населенням, удосконалюється імідж закладів, установ, організацій.



Відповідаючи на запитання журналістів, слід пам'ятати, що вдалі відповіді — найбільш «вигідна» частина будь-якого діалогу з публікою, коли оратор отримує можливість найкращим чином продемонструвати ерудицію, компетентність, винахідливість, психологічну стійкість, зробити внесок в удосконалення іміджу своєї організації та політики, яку вона проводить.

Спеціалісти в галузі теорії та практики комунікації дають такі поради учасникам прес-конференцій:

— відповідайте на питання чітко, лаконічно, «не читайте лекцій». Вдала відповідь часто буває коротша за запитання;

— зважуйте кожне слово, слідкуйте за логічністю, зв'язністю, правильністю мовлення. Неприпустимі недбалість формулювань, мовленнєві огріхи. Запобігайте неприродній повільності або розтягнутості мовлення. Це стомлює аудиторію. Безумовно, припустима деяка «роздумливість» (оратор думає на ходу, підбирає слова, аргументи «на очах аудиторії»), але до розумних меж;

— називайте речі своїми іменами, не намагайтесь використовувати загальні фрази. Дискредитує оратора удаваний оптимізм, необгрунтована бадьорість;

— не забувайте про цифри, факти — це підтверджує вашу ерудицію. Але користуйтеся ними помірно. Пам'ятайте: цитата, посилення на авторитет — не доведення. Це лише підкріплення ваших особистих суджень;

— тримайтесь бадьоро, впевнено, не вбирайте голову в плечі, не відводьте очі та не відповідайте тоном, немовби ви просите вибачення. Однак абсолютно недоречні зверхність на менторський тон.

*3. Переговори.* В усьому світі мистецтву ведення переговорів спеціально навчають. Більшість наших управлінців не лише цьому ніколи не навчались, але й не мають досвіду участі в них. Проте перехід до ринку неможливий без ділових переговорів. Будь-які переговори — це кожен раз новий предмет для обговорення, нові умови, нові учасники. Але все ж є дещо спільне - *складові проведення переговорів:*

— пропозиція;

— підготовка до переговорів;

— порядок ведення самого переговорного процесу;

— техніка ведення комерційних переговорів;



— тактика переговорів.

1. *Пропозиція.* Комерційні переговори організують із ініціативи одного з учасників шляхом особистої домовленості при зустрічі, листування, за телефоном, тобто починаються з того моменту, коли одна зі сторін виступить із пропозицією обговорити деталі й умови заключення контракту.

2. *Підготовка до переговорів.* Коли друга сторона приймає пропозицію, починається один із найважливіших етапів — *підготовка до переговорів*. Саме на цьому етапі закладається основа для успішного проведення переговорів. Від того, наскільки ретельно будуть підготовлені переговори, залежить не лише їх результат, а й сам процес: чи будуть переговори тривалими, конфліктними, чи вони пройдуть швидко, без зривів.

Підготовка до переговорів містить два основних напрями роботи: вирішення організаційних питань і продумування основного змісту переговорів. Таким чином, готуючись до переговорів, необхідно:

- вирішити організаційні питання: визначити час і місце їх проведення, сформувати кількісний і якісний склад делегації;
- продумати основний зміст переговорів: проаналізувати проблему; сформулювати загальний підхід, цілі, завдання, власну позицію;
- підготувати пропозиції та їх аргументацію; скласти необхідні документи й матеріали; визначити можливі варіанти рішень.

Організаційні питання. *При визначенні місця зустрічі* не слід чинити тиск на партнера з переговорів, особливо, якщо ви самі є ініціатором зустрічі. Місцем зустрічі може бути приміщення одного з учасників зустрічі.

*При визначенні часу* початку переговорів, звичайно, виходять з їх тривалості — переговори продовжуються 1,5-2 години. Слід мати на увазі, що перший спад активності учасників настає приблизно через 35 хвилин після їх початку.

*Підготовка приміщення.* Перед зустріччю необхідно підготувати приміщення: на столах не повинно бути ніяких зайвих документів, сейфи й шафи повинні бути зачинені. На столі повинні лежати блокноти, олівці, цигарки, запальнички, попільнички, стояти вода, фужери.



Не слід ставити на стіл бутерброди, фрукти, цукерки, тому що люди збираються не їсти, а працювати. Бутерброди, чай, каву, фрукти подають тоді, коли переговори тривають впродовж тривалого часу. В окремих і особливо урочистих випадках, зокрема, коли люди добре знають один одного, при прощанні можна запропонувати до кави чарку коньяку чи лікеру. Якщо ви поставили на стіл попільницю, це є сигналом, що можна курити, але перед цим слід запитати дозволу в присутніх жінок. Якщо попільниці на столі немає, курити не можна. У цьому випадку повинне бути підготовлене приміщення для куріння. У кімнаті для переговорів повинно бути чисто, тихо й провітрено. Стільці й крісла повинні бути зручними й не розміщуватись напроти вікон.

Зустрічати прибулих іноземних гостей біля входу у ваш офіс повинен не керівник, а хтось зі співробітників.

Продумування основного змісту переговорів. *Аналіз проблеми* полягає в пошуку шляхів її вирішення, причому таких, які вимагають менших затрат і зусиль. У процесі аналізу продумують можливі *альтернативи вирішення проблеми*.

Підготовка пропозиції та їх аргументація. Необхідно звернути особливу увагу на інтереси сторін. На основі аналізу проблеми формується загальний підхід до переговорів і власна позиція в них, а також визначаються можливі варіанти рішення.

Зазвичай підготовча робота завершується написанням підготовчих документів і матеріалів: проектів угод, протоколів, договорів, резолюцій, контрактів.

Корисно, щоб у переговорах із вашого боку брали участь не лише керівники, але й технічні експерти, які володіють конкретною інформацією і практичними знаннями, навіть якщо вони й не займають значних посад.

Маніпуляційні прийоми. Часто буває, що в процесі ведення переговорів партнер виявляється маніпулятором, тобто людиною, яка намагається використати опонента і його власні особливості та "слабкості" для досягнення своїх корисних цілей. Для цього він використовує певні прийоми:

1. *Навмисний обман.* Партнер стверджує щось неправдиве, але у випадку вашого сумніву зображує образу. Такі переговори можуть продовжуватись, але уже без довіри.



2. **Сумнівність намірів.** Намір виконати угоду іншою стороною дуже сумнівний. У такому випадку внесіть у договір пункти, які забезпечують виконання обов'язків.

3. **Неясні повноваження.** Коли ви вважаєте, що домовленість вироблена, інша сторона оголошує, що в неї нема повноважень і прав приймати кінцеве рішення.

4. **Навмисний вибір невдалого місця ведення переговорів.** Необхідно зрозуміти причини ваших неприємних відчуттів; запропонувати влаштувати перерву, перейти в інше приміщення чи перенести зустріч.

**Загальне тактичне правило протидії маніпулятивним прийомам** — своєчасно виявити тактику партнера, відкрито заявити про її наявність у його поведінці й піддати сумніву законність і бажаність такої тактики, тобто відкрито її обговорити.

**Складні випадки переговорів.** Найбільш несприятливими переговорними ситуаціями є два особливо складні в тактичному плані випадки:

- коли партнер не налаштований на конструктивний діалог;
- коли партнер займає вигіднішу позицію.

Почнемо з випадку, коли партнер поводить себе деструктивно, оголошує про свою тверду позицію, критикує вашу пропозицію і прагне робити лише те, що забезпечує максимум власної вигоди.

Переговори з партнером, позиція якого сильніша, часто викликають стурбованість і почуття невпевненості. Але говорити про вашу слабкішу позицію можна лише умовно. Партнери завжди взаємопов'язані (інакше вони б не сіли за стіл переговорів) і, як наслідок, рівні.

**Тактика поведінки при деструктивній налаштованості партнера така:**

1. Спробуйте відволікти партнера від деструктивних позицій, які він займає. Необхідно дати зрозуміти, що конструктивність вигідна насамперед партнеру.
2. Не заперечуйте, але й не приймайте позиції опонента. Дайте партнеру висловитись.
3. Запропонуйте партнеру декілька варіантів вирішення проблеми. Обговоріть гіпотетично, що відбудеться, якщо одна з його позицій буде прийнята.



4. Заохочуйте критику замість того, щоб відбиватися від неї. Запитайте, що партнер зробив би на вашому місці.

5. Використовуйте в діалозі з вашим партнером запитання, а не ствердження. Ствердження викликають суперечку, тоді як запитання спонукають до відповіді.

6. Частіше робіть паузи, особливо після запитань, які ви задали. Люди, зазвичай, почувають себе ніяково в мовчанні.

Коли партнер займає вигіднішу позицію, слід дотримуватись такої тактики:

- заздалегідь продумати найгірший варіант перебігу переговорів, тобто встановити свої межі;
- підготувати альтернативу можливого рішення: альтернатива можливого для вас рішення; альтернатива неможливого для вас рішення.

**Стратегії й тактики ділового спілкування.** Особистість у процесі спілкування з іншими може вдаватися до певних стратегій і тактик, щоб досягти ефективних результатів.

1. Співробітництво. Така стратегія сприяє організації спільної діяльності, забезпечує її успішність, узгодженість, ефективність. Цей вид взаємодії позначають також поняттями «кооперація», «згода», «приспосовування», «асоціація».

2. Суперництво. Вибір такої стратегії певною мірою розхитує спільну діяльність, створює перепони на шляху до порозуміння, її позначають також поняттями «конкуренція», «конфлікт», «опозиція», «дисоціація».

3. Компроміс. Ця стратегія здатна врегулювати шляхом взаємних поступок: обидві сторони поступаються чимось, що забезпечує спільне розв'язання проблеми.

4. Приспосовування. Супроводжується поступками інтересів однієї зі сторін: людина не намагається відстоювати своїх інтересів і погоджується робити те, що хоче інший.

5. Уникання. Така тактика супроводжується ухилянням, втечею, намаганням людини вийти із конфліктної ситуації, не вирішуючи її, не поступаючись своїми поглядами та інтересами, але й не наполягаючи на них. Людина не відстоює своїх прав, не співпрацює з партнером по спілкуванню для вироблення певного рішення.



**4. Закономірності успішного спілкування. Етикет ділової людини.** Таким чином, найважливішим у спілкуванні є управління ним.

Тому в процесі спілкування необхідно враховувати *певні закономірності*:

1. Зрозуміти — це ще не означає прийняти. Якщо співрозмовник зрозумів вас, усвідомив вашу мету, це ще не означає, що він згоден з вами й буде це реалізовувати. Тому досить часто проблема полягає не тільки в досягненні взаєморозуміння, а у досягненні узгодження позицій. Для досягнення цього слід пам'ятати, що сформоване повідомлення не повинно суперечити установкам того, кому воно адресоване; повинні бути усунені протиріччя, що виникли в силу різних бар'єрів спілкування; повідомлення повинно бути зрозумілим і логічним.

2. За інших рівних умов, люди легше переймають позицію тієї людини, до якої відчувають емоційно позитивне ставлення, і, навпаки, відкидають позицію тієї людини, до якої відчувають негативне ставлення.

Отже, щоб здійснити стратегічний задум, треба викликати у співрозмовника більше позитивних емоцій. При цьому необхідно усунути умови неприйняття, а не чинити на нього тиск; не витрачати зусилля на повторення, а показати партнеру, що зміст комунікативного повідомлення не суперечить, а сприяє задоволенню його потреб.

**Етикет ділової людини.** *Культура поведінки* людини — це вчинки й форми поведінки людей, засновані на моралі, естетичному смаку і виконанні певних норм і правил. Справжня культура поведінки — це органічна єдність внутрішньої й зовнішньої культури людини, уміння знайти правильну лінію поведінки навіть у нестандартній, а часом і в екстремальній ситуації.

*Етикет* означає встановлений порядок поведінки будь-де, дотримання правил чемності, що склалися в суспільстві.

*Діловий етикет* — найважливіший бік моралі професійної поведінки ділової людини. Знання його — необхідна професійна якість, яку треба набувати й постійно удосконалювати. Руйнується багато кар'єр, ділових угод, втрачається чимало коштів через неправильну поведінку чи невихованість.





**Службовий етикет** — це загальноприйняті правила соціальної поведінки в професійному спілкуванні в конкретній організації, установі. Службовий етикет має забезпечувати процес спілкування партнерів, що мають різний службовий статус, з метою дотримання належної субординації та дисципліни.

Особливість соціальної ролі державного службовця, призначенням якого є служіння народу, була підставою для виділення в соціально-правовому інституті державної служби як окремого інституту етики державного службовця. Тому заслуговує уваги закріплення системи етичних цінностей як стандартів професійної діяльності державних службовців.

**Етика державного службовця** — це система норм поведінки, порядок дій і правил, взаємин і принципів у державно-службових відносинах, що представляють сукупність найбільш придатних, глибоко усвідомлених і конкретизованих дій, які відповідають певному суспільству і є нормами загальнолюдської моралі.

Згідно з результатами останнього опитування, проведеного Українським центром економічних і політичних досліджень, наш народ так характеризує ознаки ідеальної влади: 98,1% опитаних вважають, що влада повинна бути відповідальною, 97,6% — чесною, 96,7% — компетентною, 83,9% — демократичною, 82% — передбачуваною. Такі соціальні очікування означають, що крім різнобічних спеціальних знань, умінь і навичок, професійно значимих особистих рис і якостей, що відповідають особливому характеру державної служби, *державний службовець* має володіти **системою морально-етичних цінностей**. Це чесність, гуманність, відданість суспільним інтересам, відповідальність за виконання службових обов'язків, непідкупність, неупередженість, політична нейтральність тощо.

Законодавче закріплення етичних стандартів державної служби, є свідченням свідомого прагнення держави утверджувати в системі суспільних відносин саме ці моральні цінності. Велике значення офіційного закріплення моральних цінностей державних службовців полягає в тому, що право, допомагаючи державній службі бути послідовною у своїй діяльності, в утвердженні проголошених моральних стандартів, водночас не дозволяє відступати від закріплених цінностей і принципів. Якщо ж право не виконує своєї функції в державному управлінні, то в суспільних



відносинах розвивається безвідповідальність, а в суспільстві — недовіра до держави й апатія народу.

**Етичні стандарти державної служби** – це загальні правила поведінки державних службовців, узагальнені стандартами їх поведінки та доброчесності. Правила ґрунтуються на Конституції України та визначених законами України принципах державної служби, спрямовані на створення умов для підвищення авторитету державної служби та зміцнення репутації державних службовців, а також інформування громадян про поведінку, яку вони мають очікувати від державних службовців. При прийнятті на державну службу, особа знайомиться з цими правилами, про що робиться письмове засвідчення в її особовій справі.

**Загальні правила поведінки державного службовця** – це правила поведінки, які встановлюють основні вимоги до етики працівників органів державної влади, що займають посади, віднесені до відповідних категорій посад державних службовців відповідно до Закону України «Про державну службу». Для державних службовців, які працюють у апараті органів прокуратури, судів, дипломатичної, митної, податкової служб, Національного банку України, служби безпеки, внутрішніх справ, управління Збройних Сил та інших військових формувань, відповідними органами можуть затверджуватись правила поведінки з урахуванням особливостей роботи в цих органах.

Державна служба України ґрунтується на принципах служіння українському народу та українській державі; демократизму, гуманізму й соціальної справедливості; верховенства права, що забезпечує пріоритет прав і свобод людини й громадянина; професіоналізму, ініціативності, чесності, відданості справі; персональної відповідальності за виконання посадових повноважень і дотримання службової дисципліни; політичної неупередженості; відкритості, гласності та контрольованості.

Державний службовець має дбати про позитивний імідж та авторитет органів державної влади й державної служби в цілому, дорозити своїм ім'ям і статусом. Державні службовці, з урахуванням конституційних прав, можуть брати участь у політичній чи іншій громадській діяльності лише поза межами їх службових обов'язків і в позаробочий час, щоб не підривати віру громадськості в неупереджене виконання ними своїх функцій. Власні політичні



погляди вони не можуть використовувати при виконанні своїх посадових обов'язків. Державний службовець, як і інші громадяни, має право на приватне життя й повинен поважати приватне життя інших державних службовців, зберігати з цих питань конфіденційність інформації, якщо інше не встановлено законами України.

**У вимогах до поведінки державного службовця** говориться, що державний службовець при виконанні службових обов'язків повинен діяти на підставі, в обсязі та в спосіб, які передбачені Конституцією та законами України, а також укладеними і в установленому порядку ратифікованими міжнародними договорами України, на засадах чесності, справедливості, відповідальності, відкритості й прозорості.

Державний службовець має виконувати свої посадові обов'язки чесно, неупереджено, не надавати будь-яких переваг і не виявляти прихильність до окремих фізичних і юридичних осіб, політичних партій, рішуче виступати проти антидержавних проявів і сил, які загрожують порядку в суспільстві або безпеці громадян. Державний службовець повинен шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, дотримуватися високої культури спілкування, не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам державної служби.

Державний службовець має з належною повагою ставитись до прав, обов'язків та законних інтересів громадян, їх об'єднань, а також юридичних осіб, не повинен проявляти свавілля або байдужість до їхніх правомірних дій і вимог, допускати прояви бюрократизму, нестриманість у висловлюваннях, цим самим дискредитуючи орган державної влади, репутацію державного службовця.



## Узагальнювальна таблиця з теми 5 «Психологія ділового спілкування керівника»

Функції ділового спілкування	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>комунікативна,</i></li><li>• <i>інтерактивна,</i></li><li>• <i>перцептивна.</i></li></ul>
Компоненти комунікативних здібностей	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>фасцинація,</i></li><li>• <i>експектація,</i></li><li>• <i>емпатія,</i></li><li>• <i>контрсугестія.</i></li></ul>
Рольові поведінки в управлінському спілкуванні	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>"оформлювач рішень",</i></li><li>• <i>"голова",</i></li><li>• <i>"практик-організатор",</i></li><li>• <i>"розвідник ресурсів",</i></li><li>• <i>"душа групи",</i></li><li>• <i>"довідник",</i></li><li>• <i>"новатор",</i></li><li>• <i>"порадник".</i></li></ul>
Стилі управлінського спілкування	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>авторитарний,</i></li><li>• <i>демократичний,</i></li><li>• <i>ліберальний,</i></li><li>• <i>ритуальний,</i></li><li>• <i>маніпулятивний,</i></li><li>• <i>гуманістичний.</i></li></ul>
Засоби спілкування	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>вербальні (мовні);</i></li><li>• <i>невербальні (кінетичні, проксемічні, інтонація, погляд).</i></li></ul>
Основні форми ділового спілкування	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>монологічні,</i></li><li>• <i>діалогічні,</i></li><li>• <i>моно-діалогічні.</i></li></ul>



Монологічні форми ділового спілкування	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>виступ,</i></li><li>• <i>доповідь,</i></li><li>• <i>звітна доповідь на зборах,</i></li><li>• <i>політична промова,</i></li><li>• <i>політичний огляд,</i></li><li>• <i>мітингова промова,</i></li><li>• <i>агітаційна промова,</i></li><li>• <i>лекція.</i></li></ul>
Діалогічні форми ділового спілкування	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>ділова бесіда,</i></li><li>• <i>суперечка,</i></li><li>• <i>розмова по телефону.</i></li></ul>
Моно-діалогічні форми ділового спілкування	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>інтерв'ю,</i></li><li>• <i>прес-конференція ,</i></li><li>• <i>переговори.</i></li></ul>
Стратегії й тактики ділового спілкування	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>співробітництво;</i></li><li>• <i>суперництво;</i></li><li>• <i>компроміс;</i></li><li>• <i>пристосування;</i></li><li>• <i>уникання.</i></li></ul>

### Питання й завдання для самоперевірки

1. Розкрийте поняття «спілкування», «ділове спілкування».
2. Охарактеризуйте функції управлінського спілкування.
3. Проаналізуйте складові комунікативних здібностей.
4. Які є рольові поведінки в діловому спілкуванні?
5. Назвіть і охарактеризуйте стилі управлінського спілкування.
6. Яка роль засобів спілкування?
7. Назвіть і проаналізуйте основні форми, стратегії й тактики ділового спілкування.
8. Які закономірності успішного ділового спілкування?
9. Назвіть правила етикету ділової людини.



## Тема 6. Психологічні основи поведінки керівника в конфліктних ситуаціях

### План

1. Поняття про конфлікт. Структура конфлікту. Динаміка конфлікту.
2. Функції та типологія конфліктів. Конфлікти в організаціях та у сфері управління. Причини службових конфліктів.
3. Шляхи вирішення конфліктних ситуацій у колективі. Основні тактики та стилі поведінки керівника в конфліктних ситуаціях.
4. Відновлення стосунків. Коригування ставлення.

**1. Поняття про конфлікт. Структура конфлікту. Динаміка конфлікту.** Поняття «конфлікт» розуміють у дуже широкому плані й вживають у різних значеннях. Щодо сутності людських стосунків конфлікт є протиборством, зіткненням протилежних тенденцій, оцінок, принципів, еталонів поведінки щодо предмета конфлікту. З боку цілей конфлікт відбиває прагнення затвердити принцип, учинок, ідею самоствердитися. З точки зору стану міжособистісних стосунків конфлікт є деструкцією цих стосунків на емоційному, пізнавальному та поведінковому рівнях. Якщо у визначенні конфлікту спиратися на його суб'єктів, то його можна розглядати як формулу комунікації. Конфлікт як психічний стан є водночас захисною та емоційно забарвленою реакцією, реакцією на ситуації, що психологічно травмують людину, на перепони в досягненні певних цілей. Виходячи з оцінки результатів конфлікту, його можна вважати дезінтегруючою силою людських стосунків, а його ліквідацію — інтегруючою. З інструментальної точки зору конфлікт виступає як засіб самоствердження, подолання негативних тенденцій. Процесуальний бік конфлікту є ситуацією пошуку виходу, засобів стабілізації стосунків.

Отже, *конфлікт* – це суперечність, що виникає між людьми у зв'язку з розв'язанням тих чи інших питань соціального чи особистого життя.

Для державних службовців відповідно до таких принципів державної служби, як персональної відповідальності за виконання службових обов'язків і дисципліни, професіоналізму,



ініціативності, компетентності необхідно володіти знаннями з психологічних основ поведінки держслужбовців і керівників державних установ у конфліктних ситуаціях.

Які ж поняття є важливими для соціально-психологічного аналізу конфлікту? Л. Петровська розглядає *основні категоріальні групи* таких понять: *структура конфлікту, динаміка конфлікту, функції та типологія (класифікація) конфліктів*.

**I. Структура конфлікту.** У структурі конфлікту можна виділити такі основні поняття: *учасники конфлікту, умови перебігу конфлікту, образи конфліктної ситуації, можливі дії учасників конфлікту, наслідки конфліктних дій*.

1. *Учасниками конфлікту* можуть бути окремі індивіди, соціальні групи, організації, установи, держави тощо. З точки зору соціальної психології, що досліджує особистісні, міжособистісні та міжгрупові конфлікти, найтипівшими сторонами конфлікту є окремі аспекти (риси) особистості, самі особистості та соціальні групи. За такої класифікації учасників можливі конфлікти типу: *риси особистості — риси особистості, особистість — особистість, особистість — група, група — група*.

У соціально-психологічному плані учасники конфлікту характеризуються передусім мотивами, цілями, цінностями, установками тощо.

2. *Умови перебігу конфлікту.* Конфлікт значною мірою залежить від зовнішнього контексту, в якому він виникає й розвивається. Важливою складовою є соціально-психологічне середовище, що представлене різними соціальними групами з їх специфічною структурою, динамікою, нормами, цінностями та ін.

Вплив учасників конфлікту та умов його перебігу ніколи не здійснюється безпосередньо.

3. *Образи конфліктної ситуації.* Опосередковуючою ланкою є образи конфліктної ситуації, які утворюються в кожного учасника конфлікту. Ці внутрішні картини ситуації включають уявлення учасників про самих себе (свої мотиви, цілі, цінності тощо), уявлення про протилежний бік конфлікту та уявлення про ситуацію, в якій склалися і вирішуються конфліктні стосунки. Саме суб'єктивні образи, а не реальність є безпосередньою детермінантою конфліктної поведінки.



4. *Можливі дії учасників конфлікту.* Ці образи зумовлюють можливі дії, що визначають різні боки конфлікту. Оскільки ці дії взаємозумовлені, вони стають «взаємодіями» (протидіями), визначають стратегію поведінки, яка виражається не стільки словами, скільки діями.

5. *Наслідки конфліктних дій.* Наслідки конфліктних дій уплетені в контекст конфлікту. Вони включені в конфлікт на ідеальному рівні: учасники конфлікту мають певний образ можливих результатів і відповідно до цього вибирають свою поведінку. Але й самі реальні наслідки конфліктних дій є складовим елементом процесу конфліктної взаємодії. Усвідомлення цих результатів, корекція своїх уявлень про конфліктну ситуацію — важливий бік конфліктної взаємодії.

**II. Динаміка конфлікту.** Кожний реальний конфлікт має процесуальний характер.

Розгляд динаміки конфлікту вимагає поділу його на *стадії*: виникнення об'єктивної конфліктної ситуації; усвідомлення конфліктної ситуації; здійснення конфліктної поведінки; розв'язання конфлікту.

1. *Виникнення об'єктивної конфліктної ситуації.* У більшості випадків конфлікт зумовлений об'єктивною ситуацією. Але певний час вона може не усвідомлюватися. Тому цю стадію названо стадією потенційного конфлікту. Об'єктивація конфлікту здійснюється лише після усвідомлення об'єктивної ситуації як конфлікту. Саме усвідомлення породжує конфліктну поведінку. Та нерідко реальний конфлікт виникає, коли об'єктивних умов конфлікту нема. Можливі такі варіанти співвідношення між образом конфліктної ситуації та реальністю (форми перебігу конфлікту):

— об'єктивно конфліктна ситуація існує, її учасники вважають, що їхні цілі, інтереси конфліктні, і правильно розуміють сутність себе, інших, ситуацію в цілому. Це адекватно усвідомлений або *відкритий* конфлікт;

— об'єктивно конфліктна ситуація існує, сприймається як конфліктна, але усвідомлюється з певними відмінностями від реального контексту. Це неадекватно усвідомлений або *прихований* конфлікт;





— об'єктивно конфліктна ситуація існує, але не усвідомлюється. У цьому разі конфліктна взаємодія відсутня ( «невідомий» конфлікт);  
— об'єктивно конфліктної ситуації немає, але стосунки сприймаються як конфліктні. Це удаваний, помилковий («сліпий») конфлікт.

Психологічного аналізу потребують передусім випадки неадекватного та удаваного конфлікту. Саме тому, що внутрішній аспект ситуації, яка виникає між учасниками конфлікту, зумовлює їхню реальну поведінку, важливо ретельно проаналізувати фактори, що спричиняють відхилення від реальності (рівень інформованості, структура комунікації тощо) та механізм впливу цих відхилень на перебіг конфлікту (його тривалість, інтенсивність, характер розв'язання).

2. *Усвідомлення ситуації як конфліктної* завжди має емоційне забарвлення. Виникнення та вплив емоцій на перебіг конфлікту є дуже важливою проблемою адекватного вирішення конфліктних ситуацій і вимагає спеціального аналізу. Конфліктні дії різко загострюють емоційний фон перебігу конфлікту, а негативні емоції, що виникають у цей час, у свою чергу, стимулюють конфліктну поведінку. Взаємні конфліктні дії здатні змінювати, ускладнювати первинну конфліктну структуру, що породжує нові чинники конфліктних дій.

3. *Здійснення конфліктної поведінки.* Стадія конфліктної поведінки може призвести до ескалації конфлікту, зміни його характеру, типу. З іншого боку, під час конфліктних дій учасники стикаються з реальністю, яка коригує первинні образи ситуації, що може привести до адекватного розуміння конфліктної ситуації і сприяти її адекватному вирішенню.

Під час розгортання конфлікту можливі його переходи з одних форм у інші. Наприклад, внутрішній конфлікт може перейти в зовнішній (особистісний у міжособистісний) або навпаки. Останнє відбувається, коли конфлікт вирішується не повністю, коли блокується конфліктна поведінка, спрямована зовні, але внутрішнє прагнення до конфліктної поведінки не згасає. Воно лише стримується, що породжує внутрішнє напруження, внутрішній конфлікт. Або удаваний конфлікт, що виникає тоді, коли немає об'єктивної конфліктної ситуації, за помилкового сприймання може стати справжнім, реальним. Крім того, конфлікт, що виник із одного



приводу, може трансформуватися в конфлікт з іншого приводу (діловий у міжособистісний або навпаки). Не можна ототожнювати конфлікт зі стадією конфліктної поведінки. Це значно складніше явище. Але перехід до конфліктної поведінки означає нову стадію конфлікту, найбільш відкрити й гостру. Способи розв'язання конфлікту спрямовані передусім на ліквідацію конфліктної поведінки.

4. *Вирішення конфлікту.* Вирішення — це заключна стадія розвитку конфлікту. Вона можлива завдяки перетворенню об'єктивної ситуації, що склалася, а також унаслідок зміни образів ситуації, що виникли в учасників конфлікту.

Крім того, в обох цих випадках можливе подвійне розв'язання конфлікту:

— *часткове*, коли долається тільки конфліктна поведінка, але залишається внутрішнє прагнення до конфлікту, воно лише стримується. Часткове вирішення конфлікту на об'єктивному рівні здійснюється, якщо внаслідок відповідної зміни реальних умов конфліктна ситуація реструктується так, що учасники не зацікавлені більше в продовженні конфліктних дій, хоча мета залишилася та сама. До цього типу належать суто адміністративні вирішення конфлікту, що спираються на заборони, санкції в разі порушення;

— *повне*, коли конфлікт ліквідується як на рівні фактичної поведінки, так і на внутрішньому рівні. Повна ліквідація конфлікту в організації шляхом зміни об'єктивної ситуації можлива тоді, коли учасники конфлікту переведені в різні структурні підрозділи організації чи задоволені їхні особистісні потреби;

— значної психологічної компетенції вимагають випадки, коли конфлікт вирішується *шляхом зміни образів*, що мають учасники конфлікту. Таке вирішення конфлікту (повне або часткове) спирається передусім на переструктурування або формування нових цінностей, мотивів, установок.

**3. Функції та типологія конфліктів. Конфлікти в організаціях та у сфері управління. Причини службових конфліктів**

*Функції й типологія конфліктів.* Розумінню природи конфліктів сприяє їх класифікація, що має спиратися на соціально-



психологічні ознаки. Якщо розглядати конфлікт як протиборство, то треба виділити такі *суперечності*:

- суперечності пошуку (конфлікт нового та консервативного);
- суперечності групових інтересів;
- суперечності особистих інтересів;
- суперечності нереалізованих очікувань.

Загалом класифікація, типологізація конфліктів має важливу методологічну функцію. Вона не тільки визначає та впорядковує накопичені емпіричні факти, а й відіграє важливу роль у вирішенні конфліктних ситуацій. З медицини ми знаємо, що тільки за умови правильно встановленого діагнозу можливе ефективне лікування.

Повною мірою методологічна функція типологізації конфліктів виявляється лише за виконання основних логічних вимог, на підставі яких здійснюється класифікація.

Класифікувати конфлікти можна за такими ознаками: видами, тривалістю, змістом, обсягом, ступенем впливу, типом вирішення, формами прояву, психологічним ефектом, наслідками, мотивами.

Вивчаючи конфлікти з різних точок зору, дослідники можуть виділяти й різні засади класифікації та висувати різні типології. Тому будь-які спроби запропонувати універсальну, єдину класифікацію конфліктів навряд чи плідні.

**I.** А.Єршов пропонує при проведенні соціально-психологічних досліджень типізувати конфлікти за такими ознаками: за джерелом, за змістом, за значущістю, за типами вирішення, за формами вияву, за типом структури взаємин, за соціальною формалізацією, за соціально-психологічним ефектом, за соціальними результатами.

**II.** Основною ознакою для класифікації конфліктів за М.Дойчем є співвідношення між об'єктивним станом справ та тим станом, який реально склався у конфлікуючих сторін. М.Дойч виділяє шість типів конфлікту:

1. «Реальний конфлікт» — це конфлікт, який об'єктивно існує й адекватно сприймається.
2. «Випадковий або умовний конфлікт» — залежить від обставин, що можуть змінюватися, але ці обставини не усвідомлюються конфлікуючими сторонами.
3. «Зміщений конфлікт» — реальний конфлікт, за яким приховується інший конфлікт, що є справжнім чинником конфліктної ситуації.



4. «Помилково дописаний конфлікт» — конфлікт, що помилково тлумачиться.

5. «Латентний конфлікт» — конфлікт, який має відбутися, але не виникає тому, що не усвідомлюється.

6. «Хибний конфлікт» — у цьому випадку реальних підстав для конфлікту не існує, об'єктивно його немає, але він виникає у свідомості конфлікуючих сторін через помилкове сприймання та розуміння ситуації.

**III.** Класифікацію конфліктів на підставі виокремлення причинно-мотиваційних зв'язків провела Н.Гришина.

Вона виділяє типи конфліктів залежно від стосунків, визначених спільною діяльністю, потреб у спілкуванні та належності до певної виробничої структури:

— по-перше, це конфлікти, що є реакцією на перепони щодо досягнення цілей виробничої діяльності (соціально корисних);

— по-друге, конфлікти, що виникають як реакцію на перепони в досягненні особистих цілей (реалізація особистого потенціалу, прагнення до професійного зростання, визнання);

— по-третє, це конфлікти протидії окремих людей соціальним нормам;

— по-четверте, конфлікти особистісні, зумовлені несумісністю індивідуальних психологічних рис.

**IV.** Із *функціональної* точки зору класифікація конфліктів може будуватися за принципом доцільності-недоцільності.

Згідно з цим принципом виділяють *позитивні* (конструктивні) та *негативні* (деструктивні) конфлікти.

Спираючись на велику кількість соціально-психологічних досліджень, спрямованих на пошуки шляхів усунення конфліктів, можна дійти висновку, що конфлікт відіграє лише негативну роль, виконує лише деструктивну функцію. Насправді конфлікт, будучи одним із яскравих проявів протиріччя, сам є внутрішньо суперечливим. Він виконує не тільки *деструктивну*, а й *конструктивну функцію*. При з'ясуванні ролі конфлікту необхідно виходити з конкретної ситуації. Один і той самий конфлікт може бути деструктивним в одному плані та конструктивним в іншому, відігравати негативну роль на одному етапі розвитку й позитивну — на іншому.



**Вияви деструктивних функцій** конфлікту дуже різні. Особистісний конфлікт породжує стан психологічного дискомфорту, що викликає інші негативні наслідки й може призвести до розпаду особистості. На рівні групи конфлікт здатний руйнувати систему комунікацій, взаємозв'язків, послаблювати ціннісно-орієнтаційну єдність групи, знижувати ефективність її функціонування в цілому. Так само деструктивні функції конфлікту виявляють себе й у міжгрупових взаєминах. Деструктивний вплив конфлікту може мати місце на кожному етапі його розвитку: етапі об'єктивної конфліктної ситуації, етапі її усвідомлення, етапі конфліктної поведінки та етапі вирішення конфлікту. Особливо гостро деструктивний вплив конфлікту виявляється на стадії конфліктної поведінки.

*Конструктивні вияви конфлікту* теж різноманітні. Відомо, що особистісний конфлікт не тільки здатний справляти негативний вплив на особистість, а й може сприяти позитивному розвитку (наприклад, у вигляді почуття невдоволеності собою). У групових і міжгрупових стосунках конфлікт може запобігати стагнації організації, бути чинником розвитку, вияву нових цілей, норм, ціннісних орієнтацій. Конфлікт, особливо на етапі конфліктної поведінки, відіграє пізнавальну функцію, функцію практичної перевірки та корекції тих образів ситуації, що склалися. Виявляючи суперечності, що існують між членами групи, та ліквідуючи їх на стадії розв'язання, конфлікт звільняє групу від руйнівних факторів і сприяє її стабілізації. Зовнішній конфлікт може виконувати інтегративну функцію, згуртовуючи групу перед зовнішньою небезпекою.

**Конфлікти в організаціях і у сфері управління.** Складна система відносин і взаємовідносин в організації поєднує в собі можливості виникнення найрізноманітніших конфліктів, які специфічні за змістом, динамікою, засобами вирішення.

**Конфлікти в організаціях** — це конфлікти, що виникають між суб'єктами соціальної взаємодії в середині організації.

У психології управління виокремлюють такі класифікації конфліктів у організації: за безпосередніми причинами, за ознакою «об'єктивність – суб'єктивність причини», за формою вияву, за тривалістю перебігу, за ступенем впливу на колектив, за впливом на життя й розвиток організації, за джерелом виникнення, за



службово-комунікативними напрямками взаємодії між ієрархічними рівнями.

При психологічному аналізі, визначенні типів, причин та особливостей вирішення конфліктів у організаціях, важливо враховувати інтереси і цінності суб'єктів соціальної взаємодії, її зовнішнє середовище. Відповідно до цього Г.Ложкін, Н.Пов'якель виділяють такі **типи, причини та особливості конфліктів у організації**:

— *міжособистісні конфлікти* (причина: міжособистісні причини):

а) по вертикалі (керівник-підлеглий);

б) по горизонталі (між суб'єктами одного ієрархічного рівня управління, наприклад, між підлеглими);

— *міжгрупові конфлікти* (причина: розподіл ресурсів):

а) між структурними підрозділами (причина: незадовільнені комунікації);

б) між групами співробітників одного підрозділу, між мікрогрупами (причина: розбіжності в цілях);

в) між керівництвом організації й персоналом (причина: незадовільні умови праці);

г) між адміністрацією й суспільними структурами (причина: порушення законів праці, порушення організаційних і ділових домовленостей);

— *конфлікти типу «особистість-група»* (причини: міжособистісні та внутрішньоособистісні):

а) між керівником і колективом;

б) між співробітником і колективом;

— *структурні конфлікти* (конфлікти між підрозділами), причини: протиріччя в завданнях, що вирішуються сторо нами конфлікту);

— *інноваційні конфлікти* (конфлікти, що пов'язані з розвитком організації, її структурним зростанням), причини: змінення організаційної структури, помилки в розподілі функцій, порушення звичних норм, правил стосунків, невідповідність кваліфікації працівників новим вимогам;

— *позиційні конфлікти* (конфлікти, що виникають з питань значущості суб'єктів соціальної взаємодії в організації), причини: розбіжності в завданнях і цілях, груповий егоїзм, неадекватність у розумінні місця й ролі тієї чи іншої структури в організації;



— *ресурсні конфлікти* (конфлікти, що виникають в процесі розподілу й використання ресурсів), причини: обмежені ресурси, порушення принципу справедливості або доцільності в розподілі ресурсів);

— *динамічні конфлікти* (конфлікти, що зумовлені соціально-психологічною динамікою організації), причини: соціально-психологічні причини, які відображають становлення й етапи розвитку колективів у організації;

— *організаційно-технологічні конфлікти* (причини: розбіжності формальних організаційних засад, незбалансованість робочих місць, порушення технологічних процесів);

— *конфлікти в соціально-економічній системі організації* (причини: незадовільна заробітна платня, затримка або невиплати зарплати, збільшення норм, незадовільна система стимулювання, дисбаланс у розподілі ресурсів і фінансів між підрозділами);

— *конфлікти в адміністративно-управлінській системі* (причини: економічні й організаційно-технологічні причини; неповна інформація про реальний стан справ у організації, невиконання керівництвом своїх обіцянок, порушення домовленостей);

— *конфлікти, що пов'язані з функціонуванням неформальної організації* (причини: протиріччя в системі формальних і неформальних відносин, зіткнення формальних і неформальних інтересів, неспівпадіння формальних і неформальних методів вирішення завдань);

— *конфлікти, що пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відношень* (причини: порушення системи формальних і неформальних відносин у групі, порушення групових норм, боротьба за лідерство, зіткнення групових інтересів, цілей, цінностей).

Однією з важливих особливостей управління організаційними конфліктами є те, що їх регулювання тісно пов'язані з управлінськими конфліктами, з проблемами й труднощами у сфері управління організаціями.

Об'єктивні передумови виникнення конфліктів в сфері управління організаціями пов'язані з основним завданням управлінської діяльності, котра зводиться до забезпечення цілеспрямованої, скоординованої роботи як окремих учасників



праці, так і колективів, організацій у цілому, зокрема, і у сфері державного управління.

**Під конфліктами в сфері управління** розуміються найчастіше конфлікти, які виникають у системах соціальної взаємодії суб'єктів і об'єктів управління.

Джерелом будь-якого конфлікту, в тому числі й пов'язаного з управлінням, є протиріччя, які за специфічних умов переходять у конфлікт. Кожному виду й типу конфлікту властиві свої протиріччя, об'єктивність яких зумовлена структурою й змістом соціальної взаємодії, його специфікою й умовами, в яких це відбувається. *Протиріччя у сфері управлінських стосунків, зокрема й у державній службі*, в організаційних конфліктах багатозначні і визначаються деякими особливостями цих відносин. Серед багатозначності управлінських протирічч важливо виділити основне, котре зумовлюється іншими протиріччями, так чи інакше «присутнє» в них. Таким протиріччям є *протиріччя між встановленою системою групових норм і адміністративних правил, з одного боку, і потребою всіх суб'єктів взаємодії у свободі дій та самовираження* — з другого боку.

Це основне протиріччя дозволяє виділити ряд інших протирічч:

- протиріччя кар'єри;
- протиріччя підбору й розстановки кадрів;
- протиріччя делегування повноважень;
- протиріччя, що пов'язані з порушенням функцій об'єктів управління.

Учені Г.В. Ложкін, Н.І. Пов'якель виділяють такі **типи, причини та особливості конфліктів у сфері управління**:

— *конфлікт між суб'єктами та об'єктами управління (групові конфлікти)*, причини: порушення принципів управління; порушення комунікацій; низька професійна підготовка кадрів;

— *конфлікт між керівником і підлеглим (міжособистісні конфлікти)*, причини: весь спектр причин, що обумовлюють міжособистісні конфлікти;

— *структурні конфлікти; інноваційні конфлікти; позиційні конфлікти; ціннісні конфлікти*, причини: весь спектр причин, що обумовлюють міжособистісні конфлікти;





— *конфлікти планування*, причини: порушення принципів планування; порушення конгруентності стратегічного, тактичного й оперативного планування; суб'єктивізм і волюнтаризм керівництва;

— *конфлікти організації*, причини: наслідки невдалого планування; порушення принципів організації; порушення постійних і тимчасових взаємостосунків між усіма підрозділами;

— *конфлікт мотивації*, причини: порушення принципів мотивації; прорахунки в підборі й розстановці кадрів;

— *конфлікт контролю*, причини: неадекватність відображення у свідомості суб'єктів і об'єктів управління функції контролю й управлінської діяльності; порушення принципів і норм контролю; нечіткість критеріїв контролю; неадекватність стилю управління конкретним умовам і ситуаціям.

### **3. Шляхи вирішення конфліктних ситуацій у колективі. Основні стилі та тактики поведінки керівника в конфліктних ситуаціях**

#### ***Шляхи вирішення конфліктних ситуацій у колективі.***

Функціональний підхід потребує практичного ставлення до проблеми конфлікту. Тому не менш важливими, ніж розв'язання конфліктної ситуації, є питання, пов'язані з запобіганням конфлікту, його профілактикою, послабленням. Конфліктом треба вміти управляти. Управлінський аспект цієї проблеми, крім вирішення, запобігання та послаблення, охоплює також симптоматику, діагностику, прогнозування та контролювання конфлікту. Це допомагає своєчасному виявленню ознак конфліктної ситуації та формуванню відповідного стилю поведінки.

Особливо важливо розуміти психологічну природу конфліктів керівників, бо від нього великою мірою залежать напруженість, тривалість та результативність конфліктних ситуацій.

Практичні питання розв'язання конфліктних ситуацій у організаціях (колективах) досить детально розглядають В. Бойко та О.Ковальов.

Серед шляхів вирішення таких ситуацій вони виділяють:

- а) упередження конфлікту;
- б) управління конфліктом;
- в) прийняття оптимальних рішень у конфліктних ситуаціях;
- г) розв'язання конфлікту.



## **I. Упередження конфліктів.** Для упередження управлінських

конфліктів у організаціях керівнику будь-якого рівня надзвичайно важливо, по-перше, налагодити зворотний зв'язок із усіма рівнями управління, а також із усіма об'єктами управління. По-друге, суттєвим є постійна корекція стилю, форм, засобів і методів управління з урахуванням конкретних умов.

Важливим є також в упередженні конфліктів у системі управління, щоб керівник володів різними *формами впливу* на підлеглих і гнучко їх застосовував, у тому числі:

— прямий психологічний вплив (наказ, директива, вказівка, завдання тощо);

— психологічний вплив через мотиви (стимулювання потреб і інтересів з метою бажаної поведінки та діяльності);

— психологічний вплив за допомогою системи цінностей (виховання, освіта, засоби масової інформації);

— психологічний вплив через соціальне середовище (зміна умов праці, статусу в організації, зміни в системі взаємодії тощо).

Важливо враховувати, що суттєву роль у забезпеченні об'єктивності рішень з управлінських конфліктів відіграють демократичні механізми та правові гарантії рішень керівництва.

## **II. Управління конфліктом.**

У життєдіяльності організації як колективу постійно виникають і долаються багаточисленні колізії в спілкуванні людей. Безумовно, не всі з них підпадають під визначення «конфлікт» і потребують відповідної реакції з боку керівництва. Про наявність конфлікту можна судити за властивими для конфліктної ситуації *проявами*, притаманними їм ознаками. Вони специфічні для управлінської організації, а саме:

1. Дезорганізація цільової групи організації.
2. Конфлікт між консерваторами й новаторами.
3. Напруга.
4. Агресія.

1. *Дезорганізація цільової групи організації.* Так, загальною формою прояву первинно об'єктивних за своїм походженням конфліктів можна вважати дезорганізацію цільової групи організації як зворотний бік необхідних змін.



— це такий стан організації, при якій групові норми, шаблони колективних дій у тій чи іншій мірі приходять у невідповідність з новими потребами організації та її членів.

Дезорганізація на суб'єктивному рівні проявляється у вигляді порушення узгоджених дій членів групи або незгоди. Якщо згода характеризує здатність індивідів координувати між собою свої дії на основі визнаних у суспільстві сумісних дій окремими групами організації, то незгода – навпаки. Поведінка членів організації залежить від розуміння ситуації, від реакції на ситуації та зміни в організації, співставлення з нею своїх інтересів і позицій.

2. *Конфлікт між консерваторами й новаторами.* Типовим конфліктом, що пов'язаний із необхідними змінами, є конфлікт між консерваторами й новаторами. Цей конфлікт закономірний, бо нове ініціюється завжди окремими членами організації. Первинна форма прояву такого конфлікту — незгода зі застарілими формами діяльності організації.

3. *Напруга.* Незгода, що поглиблюється, породжує в колективі, організації напругу, яка є формою прояву наступного етапу виникнення конфлікту. Напруга як момент дезорганізації, що пов'язана з необхідними змінами, виступає в позитивному й негативному аспектах. *Позитивний аспект* — в незадоволенні станом справ у організації, заведеними правилами, стилем керівництва тощо. Така напруга стимулює перехід до реорганізації та оновлення організації.

*Негативна форма напруги* проявлюється по-різному, включаючи девальвацію норм і цінностей, на яких базується організація, її дезінтеграція й формування кризового стану. Негативна напруга дискредитує владу, її авторитет; діяльність управлінської організації втрачає цілеспрямованість, дезорганізація ще більш поглиблюється. На перший план виходить не конструктивна мотивація поведінки керівництва й колективу, а прагнення вижити, зберегтися в ім'я власних і часткових інтересів. Кінцева форма негативної напруги — агонія організації.

Конфронтація членів організації — важливий елемент напруги й форма прояву конфлікту організації.

Вона набуває різних форм:

— жорстка конкуренцію на базі кар'єрних прагнень членів колективу;



— дискусії, спрямовані на визнання неможливості влади;

— боротьба за привілеїї.

В управлінні організаційними конфліктами особливе місце займає їх прогнозування й упередження на основі контролю рівня соціальної напруги.

Так, ознаками соціальної напруги, що може виступати симптоматикою виникнення конфлікту, є:

— стихійні мінізбори;

— збільшення числа прогулів або невиходів на роботу;

— зниження продуктивності праці;

— збільшення числа локальних конфліктів;

— масові звільнення за власним бажанням;

— поширення слухів;

— колективне невиконання розпоряджень керівництва;

— стихійні мітинги;

— зростання емоційної напруги та ін.

Правова культура, повага до влади, закону, професійний кодекс та його дотримання, службова етика й додержання правил ділового спілкування — гарантії успішного функціонування організації й попередження конфліктів деструктивного характеру, їх небажаних наслідків.

4. *Агресія.* Тему конфліктів можна продовжити розглядом фрустраційно-агресивної гіпотези. Ця ідея допоможе краще аналізувати державним службовцям свою поведінку та поведінку інших людей, розвивати навички управління конфліктом.

Як правило, на роботі буває чимало напружених моментів. Саме фрустрації, пов'язані з роботою, — найпоширеніший їх вид.

*Фрустрація* — наслідок розладу чітко налагодженого механізму, порушення заздалегідь обговореного плану. Тобто, фрустрація — це почуття занепокоєння і роздратування, що виявляється при блокуванні найближчої мети.

Почуття це більш інтенсивне, коли мета важлива для вас. Якщо дрібні розчарування піддаються контролю, то великі фрустрації забирають дні й тижні душевного спокою, доки людина не звикне до цієї думки. Це означає, що вона, можливо, змінить мету або шукатиме інші шляхи її досягнення.



Що ж відбувається з людиною внаслідок фрустрації? Майже завжди вона стає агресивною. Як же можна перевести агресію в найприйнятнішу форму, котра не загрожуватиме стосункам з іншими? Існують прийнятні форми *фізичної* та *вербальної агресії*. Наприклад: виконати якусь фізичну роботу для зняття внутрішнього напруження та неперенесення його на інших. Проте знайти допустимі варіанти фізичної роботи не зовсім просто.

Якщо, наприклад, двоє колег посварилися на робочому місці, це є неприпустимим виходом вербальної агресії. Але якщо один з них залишить відділ і гримне дверима або вдарить їх ногою, коли ніхто не може цього почути, — це варіант прийнятніший.

Якщо людина хоче показати себе зрілою особистістю, то повинна шукати прийнятні способи виходу внутрішньої енергії та поводитися гідно. Тільки так можна уникнути неприємностей.

Життя неможливе без фрустрацій взагалі. Залишатися з почуттям внутрішнього невдоволення — не кращий вихід із ситуації. Тому потрібно знаходити можливості подолати ці стани. Можна «розрядитися», поговоривши з кимось, кому ви довіряєте. Але необхідно намагатися стримувати будь-які вияви фізичної або вербальної агресії в присутності колег по роботі.

Агресивна поведінка, яка призводить до сутичок з іншими, може мати різні, іноді дивні форми. Наприклад, пасивні. У деяких випадках *пасивна агресія* набуває форми запланованого, продуманого мовчання. На перший погляд, мовчання — це могутнє збраряддя в руках ображеної людини. Але неприємне почуття, нерозуміння, що виникає в колег по роботі поряд з людиною, що навмисно мовчить, можуть швидко зруйнувати всі горизонтальні зв'язки. Усі страждають від такого мовчання, але передусім той, хто вдається до цього. По суті він зберігає агресію в собі, що руйнує і його особистість. Тривале мовчання притаманне незрілим людям, певному юнацькому періоду, але часом такий вид реакції властивий і дорослим людям.

Існує також такий вид агресії, як *агресія службовця проти організації*, де він працює. Іноді стосунки з товаришами по роботі та керівником задовільні, але раптом виникає спрямована агресія проти організації. Таким чином, знаходить вихід фрустрація, пов'язана з відсутністю прогресивних змін на роботі або в особистому житті.



Від кожної людини, що вливається в організацію, вимагається підпорядкування (конформність). При цьому обов'язково відбувається деяка втрата індивідуальності. Бувають люди, які здатні перетворити дрібні неприємності на великі, роздмухати з незначних проблем «велику пожежу». Виникає агресія, яка явно перевищує за значущістю вихідну причину, тобто неадекватна. Працівник починає битися з «чудовиськом», якого насправді не існує, в образі якого він бачить організацію, що керує його життям і придушує його індивідуальність.

Небезпечно й безглуздо спрямовувати агресію проти організаційної структури. По-перше, іноді ці структури досить великі. По-друге, почуття недовіри та відчуження, що виникло, не дасть працювати в ній далі.

Отже, підсумовуючи фрустраційно-агресивну гіпотезу, можна виділити такі види агресії:

- вербальна;
- фізична;
- пасивна;
- агресія службовця проти організації.

Що ж робити, коли державний службовець зіткнувся з агресією, як правильно в такому випадку управляти конфліктом?

*Слід дотримуватися таких рекомендацій:*

1. Наслідком фрустрації є агресивна поведінка. Намагайтеся спрямовувати її в безпечніше русло. Знайдіть прийнятні форми виходу напруження.
2. Розпізнавайте агресивну поведінку своїх колег. Пам'ятайте, що вона, як правило, не спрямована проти когось особисто. Намагайтеся ненав'язливо вгамувати таку поведінку, бо надмірна реакція з вашого боку лише активізує процес. Таке ставлення продемонструє вашу чуйність і зрілість, що допоможе залагодити інцидент.
3. Стримуйтеся від вербальної агресії у групових дискусіях, під час зборів трудового колективу. Якщо вам потрібно вербалізувати своє почуття, зробіть це з друзями поза колективом. Це збереже ваші ділові взаємовідносини.
4. Не дозволяйте агресивним виявам оволодіти вашою волею. Якщо виникли перешкоди — відпочиньте. Сприймайте як належне те, чого ви неспроможні змінити.

5. Якщо фрустрація оволоділа вами, намагайтеся позбутись її прийнятними для оточуючих способами. Не дозволяйте агресивній поведінці з вашого боку налаштувати на вас оточуючих.

**III. Прийняття оптимальних рішень у конфліктних ситуаціях.** Прийняття оптимальних рішень керівником у конфліктних ситуаціях досягається вибором правильного стилю поведінки залежно від ситуації, що склалася.

*Стилі поведінки в конфліктних ситуаціях.* Відомі спеціалісти в галузі управлінської психології К. Томас та Р. Кілмен виділяють п'ять основних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях, що спираються на власний стиль, стиль інших учасників конфлікту, а також на тип самого конфлікту:

1. Стиль конкуренції.
2. Стиль ухилення.
3. Стиль пристосування.
4. Стиль співпраці (переговорів).
5. Стиль компромісу.

Стиль поведінки в кожному конкретному конфлікті визначається ступенем прагнення задовольнити власні інтереси (діючи пасивно чи активно) та інтереси протилежної сторони учасників конфлікту (діючи спільно або індивідуально).

Якщо ваша реакція пасивна, то ви прагнутимете вийти з конфлікту; якщо реакція активна, то ви будете намагатися вирішити його. Прагнення до спільних дій викликає спробу розв'язати цей конфлікт разом з іншими його учасниками. Прагнення до індивідуальних дій спричинює пошук шляху вирішення проблеми або ухилення від її вирішення. Виділені п'ять стилів поведінки однаковою мірою містять спільні та індивідуальні дії, а також пасивну та активну поведінку.

*1. Стиль конкуренції.* Той, хто використовує стиль конкуренції, завжди активний і прагне розв'язувати конфлікт власним способом. Він не зацікавлений у співпраці з іншими, але здатний до вольових рішень, прагне передусім задовольнити власні інтереси за рахунок інших, нав'язуючи своє рішення. Такий шлях ефективний, коли людина має певну владу. Але це вкрай неефективний метод вирішення особистих конфліктів. Стиль конкуренції викликає в інших почуття відчуження. Застосування ж його в ситуаціях, коли суб'єкт не має влади, може призвести до прикрих помилок.



Використання цього стилю має сенс, якщо результат для вас дуже важливий, якщо ви маєте певний авторитет і вважаєте свій варіант найкращим, якщо рішення потрібно прийняти терміново й для цього є достатньо влади, якщо немає іншого шляху й втрачати немає чого, якщо ви не вможете переконати групу, що ситуація є кризою, але групу треба вести далі.

Цей стиль приведе до визнання, якщо буде досягнутий позитивний результат. Але якщо переважає прагнення встановити з усіма гарні стосунки, то такий стиль застосовувати не варто.

2. *Стиль ухилення* використовується в ситуаціях, коли позиція нестійка й відсутня співпраця з іншими з метою вирішення проблеми. Цей стиль доцільно застосовувати, якщо проблема не дуже важлива або коли відчувається помилковість власної позиції та правильність позиції іншої сторони конфлікту, коли сили не рівні або коли інший наділений владою. У цих випадках превалює прагнення задовольнити власні чи інші інтереси, характерні відхід від проблеми, перекладання відповідальності за її вирішення на інших, прагнення відкласти рішення або використати інші засоби.

Стиль ухилення застосовується, якщо відбувається спілкування з психічно складною людиною та якщо немає причин підтримувати з нею контакти, а також за спроб прийняти рішення в ситуації, коли не зовсім зрозуміло, що треба конкретно робити, та в цьому й немає нагальної потреби.

Доцільною ця стратегія є також у випадках відсутності достатньої інформації. Хоча дехто вважає цей стиль «втечею» від проблем і відповідальності, така поведінка може бути цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

3. *Стиль пристосування* означає, що ви дієте разом з іншою людиною, не намагаючись захищати власні інтереси. Цей стиль застосовується, якщо результати дуже важливі для іншої людини й не дуже суттєві для вас. Він корисний у ситуаціях, у яких ви можете здобути перемогу, тому що інший учасник конфлікту має владу. Отже, ви поступаєтесь та робите те, чого бажає опонент. Ви дієте в такому стилі й тоді, коли співчуваєте іншій людині й намагаєтесь підтримати її.

Оскільки, застосовуючи таку стратегію, ви відсуваєте свої інтереси, то краще вдаватися до неї, коли позитивне з'ясування ситуації для вас не суттєве або коли участь у ситуації не дуже





значна. Якщо ви вважаєте, що поступаєте в чомусь дуже важливого й відчуваєте у зв'язку з цим незадоволення, то метод пристосування в цьому разі не підходить. Він не прийнятний і тоді, коли ви відчуваєте, що інша людина не збирається поступитися чимось або не оцінить вашого внеску у вирішення проблеми.

Цей стиль потрібно застосовувати, коли ви, відступаючи, мало що втрачаєте, коли збираєтеся пом'якшити ситуацію, а потім повернутися до цього питання й обстояти свою позицію.

Стиль пристосування може дещо нагадувати стиль ухилення, якщо використовувати його як засіб відстрочення вирішення проблеми. Але головна відмінність полягає в тому, що ви дієте разом з іншою людиною, ви робите те, чого вона прагне. Поступаючись, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію і налагодити стосунки.

4. *Стиль співпраці (переговорів)*. Завдяки стилю співпраці можна брати активну участь у розв'язанні конфлікту й захищати власні інтереси, але прагнути при цьому до співпраці з іншими учасниками конфлікту. Цей стиль вимагає більшої внутрішньої роботи порівняно з іншими стратегіями. Спочатку треба виявити прагнення, цілі, інтереси обох сторін, а потім обговорити їх. Якщо у вас є час і рішення має неабияке значення, то це гарний спосіб отримати найбільш ефективний результат і задоволення обопільних інтересів.

Цей стиль найоптимальніший, коли обидві сторони мають різні приховані прагнення. У такому разі важко визначити чинник незадоволеності. Спочатку здається, що обидві сторони прагнуть одного й того самого, або, навпаки, мають протилежні цілі, що є безпосереднім чинником конфлікту. Але існує відмінність між зовнішніми виявами та прихованими інтересами й прагненнями, які є істинними причинами конфліктної ситуації.

Отже, з метою успішного використання стилю співпраці треба витратити певний час на пошук внутрішніх, прихованих інтересів, щоб розробити засіб задоволення справжніх прагнень обох сторін. Якщо обидві сторони розуміють, у чому полягає причина конфлікту, то вони мають можливість шукати нові засоби його вирішення. Проте такий шлях вимагає певних зусиль. Обидві сторони мають витратити на це певний час, з'ясувати свої реальні бажання, вислухати одна одну й, нарешті, відпрацювати варіанти



вирішення проблеми. Стиль співпраці найважчий, але дуже ефективний.

5. *Стиль компромісу.* Сутність стилю компромісу полягає в частковому задоволенні власних інтересів. Ви частково поступаєтеся іншим учасникам, але й вони роблять те саме. Такі дії можуть нагадувати співпрацю, але задоволення обох сторін відбувається на поверховому рівні. Тут не аналізують приховані, внутрішні потреби.

Стиль компромісу найбільш ефективний тоді, коли обидві сторони прагнуть одного й того самого, хоча розуміють, що одночасно задовольнити їх інтереси неможливо. Найпоширеніші випадки його застосування: обидві сторони мають однакову владу та протилежні інтереси; треба швидко досягти рішення і не вистачає часу на обговорення; влаштовує тимчасове вирішення; інші шляхи неефективні; компроміс дає змогу зберегти нормальні стосунки.

*Керівнику при прийнятті оптимальних рішень у конфліктних ситуаціях важливо зрозуміти, що кожний із названих стилів ефективний тільки за певних умов. Треба вміти адекватно використовувати кожен із них і робити свідомий вибір, враховуючи конкретні обставини. Найкращий підхід визначається конкретною ситуацією.*

**IV. Вирішення конфлікту.** Успішне вирішення конфліктних ситуацій можливе з допомогою розробки тактик, що враховують усі аспекти конфлікту як соціально-психологічного явища. З них вибирається та, яка відповідає певній конкретній ситуації.

***Тактики вирішення конфлікту.*** Виділяють такі тактики:

1. Вирішення конфлікту на основі його сутності та змісту.
2. Вирішення конфлікту з урахуванням його цілей.
3. Вирішення конфлікту з урахуванням його функцій.
4. Вирішення конфлікту з урахуванням емоційно-пізнавального стану учасників.
5. Вирішення конфлікту з урахуванням властивостей його учасників.
6. Вирішення конфлікту з урахуванням його можливих наслідків.
7. Вирішення конфлікту з урахуванням етики стосунків конфліктуючих сторін.



### 1. *Вирішення конфлікту на основі його сутності та змісту.*

Насамперед треба реально встановити не тільки безпосередній привід конфліктного зіткнення, а й його причину, що часто не усвідомлюється учасниками конфлікту. Далі треба визначити зону поширення конфлікту (та проблеми, які він зачіпає), виявити реальні мотиви, що зумовили його виникнення. Вирішення конфлікту можливе тільки при з'ясуванні реальних причин. Це завдання ускладнюється, якщо його виконує представник однієї з конфліктних сторін. Ділові конфлікти частіше мають конструктивний і мобільний характер, вони зникають за умови вирішення проблеми, що породжує протилежні позиції. Але особистісні та міжособистісні конфлікти значно стійкіші.

2. *Вирішення конфлікту з урахуванням його цілей.* Нерідко протиставлення цілей зумовлене не їхнім реальним змістом, а недостатнім порозумінням, домінуванням емоційних станів, зниженням пізнавального компонента, різними позиціями, які відстоюють конфліктуєчі сторони. Насправді цілі можуть бути спільними, в цьому разі необхідно виявити та усвідомити розбіжності в розумінні цілей. У будь-якому випадку треба відмежувати цілі, що пов'язані з міжособистісною взаємодією (особисті домагання, стилі поведінки), від цілей соціальної взаємодії (вирішення службових завдань, виконання функціональних обов'язків, визначення стратегій управління організацією). У першому випадку ми ставимося до людини як до особистості, в другому — як до виконавця певних соціальних функцій. А це визначає стратегію розв'язання конфлікту.

3. *Вирішення конфлікту з урахуванням його функцій.* Учасників конфлікту треба переконати в тому, що стосунки між ними можна владнати шляхом обміну думками, уточнення позицій тощо.

4. *Вирішення конфлікту з урахуванням емоційно-пізнавального стану учасників* полягає в тому, щоб показати негативний вплив емоційного напруження на учасників конфлікту: знижується рівень критичності мислення, що призводить до необґрунтованих дій, емоційний стан негативно впливає на взаємодію, зумовлює неадекватне взаєморозуміння. Під впливом емоцій конфліктна ситуація сприймається як така, що загрожує позиції людини в групі, а це спонукає до крайніх дій з метою збереження свого статусу.



Конфлікт починає поширюватися, він поглинає дедалі більше членів організації, деформує усталені стосунки.

5. *Вирішення конфлікту з урахуванням властивостей його учасників.* Конфлікти нерідко виникають унаслідок невмілих дій керівника, неадекватного стилю його діяльності, психологічної некомпетентності. Причинами конфліктних ситуацій можуть слугувати специфічні риси характеру, особистісні властивості членів групи.

6. *Вирішення конфлікту з урахуванням його можливих наслідків.* Знання про можливі варіанти та наслідки завершення конфліктів допомагають вибрати найкращі засоби впливу на конфліктуючі сторони.

Наслідки конфліктів залежно від їхнього змісту:

- 1) повна ліквідація конфронтації через взаємне примирення;
- 2) зникнення конфронтації, коли один з учасників перемагає, а інший визнає себе переможеним або коли обидві сторони програють чи задовольняють свої домагання;
- 3) послаблення конфлікту взаємними поступками;
- 4) трансформація конфлікту, перехід його в змінений або принципово новий конфлікт;
- 5) поступове згасання конфлікту;
- 6) механічне знищення конфлікту (ліквідація підрозділу, організації, звільнення учасника тощо).

7. *Вирішення конфлікту з урахуванням етики стосунків конфліктуючих сторін.* Будь-який конфлікт має розв'язуватися відповідно до етичних норм. В організаціях, установах завжди виникають певні розбіжності, суперечки, конфлікти щодо вирішення організаційних, управлінських питань, зумовлені розбіжностями в розумінні завдань, методів їхнього вирішення. Наявність ділових конфліктів є умовою ефективної діяльності організації. Статусний бік ділового конфлікту стосується умов і принципів відносин керівника й підлеглого, старшого та молодшого за віком, більш або менш компетентного тощо. Діловий конфлікт спирається на обмін думками й пов'язаний з низкою етичних умов. Це взаємне прагнення слухати, адекватно сприймати інформацію. Важливу роль тут відіграють рефлексія та емпатія. Етика доказів змушує спиратися не тільки на логіку думки, а й на поважне ставлення до опонента. Етика критики спрямовує не на особистість



опонента, а на аналіз справи. Етика згоди має на меті досягнення ефективного результату, підкріплення взаємних симпатій.

#### **4. Відновлення стосунків. Коригування ставлення.**

Відновлення стосунків і коригування ставлення – необхідна умова конструктивного вирішення конфліктних ситуацій.

Для вміння відновлювати стосунки і коригувати ставлення *державному службовцю* необхідно знати помилки, які зустрічаються у ділових та міжособистісних стосунках.

До таких *помилко* відносяться:

- 1) невміння слухати співрозмовника;
- 2) недооцінювання інших;
- 3) неспроможність визнавати свої помилки;
- 4) невміння ставити перед собою мету;
- 5) надання можливості іншим зробити вас жертвою.

**Невміння слухати.** Мистецтво слухати співрозмовника — основа ділових та міжособистих стосунків. Перший крок в оволодінні цим мистецтвом — навчитися концентрувати увагу. Слухання — вибірковий процес. Більшість людей чують те, що хочуть почути. Отже, завдання полягає в тому, щоб навчитися слухати те, що потрібно, не відволікаючись на стороннє.

В ділових стосунках вміння слухати — одна з найважливіших навичок спілкування. Бажаючи передати думку, колега чи керівник робить це за допомогою усного мовного сигналу. Умови для здійснення процесу спілкування не завжди ідеальні. Іноді заважають гамір, втома чи неуважність. Тому можна по-різному інтерпретувати отримане повідомлення й не завжди легко досягти ясності, чіткості й однозначності передачі інформації у процесі спілкування.

Якщо один з учасників спілкування зробив все можливе для точної передачі повідомлення, це ще не означає, що його правильно зрозуміли. Тому що:

— *по-перше*, люди зайняті власними думками й справами, які мають пряме або непряме відношення до роботи. Як показує практика, близько 90 відсотків учасників спілкування посилають повідомлення, і тільки 10 відсотків їх сприймають. З такого дисбалансу система порушується.

— *по-друге*, деякі люди егоцентричні. Вони з нетерпінням чекають, поки хтось закінчить говорити, для того, щоб встигнути висловити



свою думку. Отже, вони в цей момент думають, що сказати й навряд чи чують хоча б слово з того, що говорить співрозмовник.

— *по-третє*, деякі люди мають звичку у момент розмови аналізувати зовнішній вигляд співрозмовника, мотиви того, про що говориться, в результаті чого, губиться логіка виступу в цілому.

Рівень вміння слухати співрозмовника доможуть відповіді на запропоновані запитання:

1. Чи робить керівник якісь зусилля, для того, щоб привернути вашу увагу?
2. Чи «ловите» ви себе на тому, що не слухаєте керівника в той час, коли він говорить?
3. Чи повторює він сказане декілька разів, тому, що сумнівається, що ви слухаєте його уважно?
4. Чи звертаєтеся ви до нього декілька разів, для того, щоб перепитати незрозуміле?
5. Чи відчуваєте ви, що не зрозуміли щось у завданні керівника, після того, як приступили до його виконання?

Якщо відповіді на запитання категоричне "ні", ви вмієте добре слухати. Якщо є позитивні відповіді, то необхідно удосконалювати і використовувати такі *прийоми вміння слухати*:

1. Завжди дивіться на людину, яка передає вам інформацію. Це допоможе сконцентруватися й виключити фактори, що відвертають увагу.
2. Якщо керівник не завжди чітко формулює свою думку, зробіть зусилля для того, щоб розібратися в суті сказаного.
3. Для того, щоб краще запам'ятовувати сказане, занотуйте основні моменти висловлювання. Час від часу повертайтеся до нотаток і вносьте необхідні зміни. В окремих випадках можна показати нотатки керівнику.
4. Не виправдовуйтеся, коли вас критикують. Краще уважно вислухайте, щоб не повторити помилок.
5. Відразу з'ясуйте те, що залишилося незрозумілим.
6. Якщо вас втягнули в розмову під час наради, яку проводить керівник, ввічливо, але рішуче перервіть її. Якщо цього не зробити, роздратування збільшуватиметься і все одно завадить вам уважно слухати.

Уміти уважно слухати непросто. Але потім приємно почути про себе: "Цій людині не треба повторювати двічі".



**Недооцінювання інших** — це ще одна помилка, яка дуже поширена серед співробітників. Часом здається, що керівник чи співробітник, недостатньо докладаючи зусиль, з легкістю справляється з поставленими завданнями.

Подібна думка може привести до формування негативного ставлення й погіршення стосунків із людиною, яка одразу може й не відчувати несхвалення у будь-якій формі (у тому числі і мовчання).

Необхідно пам'ятати, що для оцінювання вмінь, внеску й особистого впливу індивіда на групу (особливо це стосується керівників) необхідні досвід і зрілість. Робити висновки про щось, когось оцінювати, можна тільки володіючи повною інформацією, яка у більшості випадків недоступна для простих службовців.

Іноді, якщо співробітник і проводить подібну експертизу, він повинен тримати свою думку при собі. Оцінюючи свої вміння й здібності вище інших, працівник ризикує опинитися в ізоляції.

**Невміння ставити перед собою мету.** Сучасний лозунг *сфери державного управління* — забезпечення службовця найбільш гармонійним оточенням і надання йому свободи в пошуку цілей.

На робочому місці кожний має відчувати себе часткою колективу й робити свій внесок у загальну справу організації. Під пошуком мети розуміється бажання виконувати необхідну роботу (в межах юридичних та етичних норм) якісно та вчасно.

Проте насправді не всі службовці здатні досягти цього. Свідомо включитись у трудовий процес, добровільно і ефективно працювати, не звертаючись щоразу за порадою до співробітників чи керівника, особливо складно молодим фахівцям.

**Неспроможність визнавати свої помилки.** Помилки часто виникають внаслідок порушень службових правил й інструкцій.

Навіть найпедантичніші люди можуть робити помилки. Це може бути логічна помилка, пов'язана з оцінюванням чи переоцінюванням якогось фактора. Свідома людина, яка дотримується правил, може порушити їх, навіть не підозрюючи.

Як показує досвід, невеликі недоліки і навіть серйозні помилки, про які підлеглий своєчасно інформує керівництво, по-перше, сприймаються із співчуттям, по-друге, швидко забуваються. Неправда приводить до неприємностей й завдає шкоди службовим стосункам.

**Надання можливості іншим зробити вас жертвою.** Фахівці

вважають, що більше половини всієї інформації людина отримує через невербальне спілкування, яке супроводжує мовний контакт (тобто за допомогою жестів, міміки тощо). Коли людина відчуває, як збільшується між нею й співрозмовником недовіра, відчуження, недобррозичливість, необхідно поміркувати, чи не виникли вони внаслідок нерозуміння або неправильної пропозиції. Якщо цього не зробити, хтось може стати жертвою обставин.

Для того, щоб цього не сталося, співрозмовнику необхідно вияснити чи не ґрунтується поведінка іншої людини, її ставлення до нього на неправильних уявленнях про його думки, сподівання, дії; поміркувати, чи не зробив або не сказав він чогось такого, що могло б викликати підозру, недовіру або нерозуміння; натякнути іншій людині (посилаючись на факти), що є деякі непорозуміння, які можуть спричинити розвиток конфлікту, якому він бажає запобігти; обговорити й проаналізувати ситуацію.

Таким чином, найкращим засобом запобігання конфлікту і можливості стати жертвою непорозуміння є відкрите обговорення основних пропозицій обох сторін.

**Відновлення стосунків.** Як би співробітники не намагалися між собою бути в добрих стосунках, іноді вони можуть ускладнитися внаслідок неухважності або нерозуміння однієї зі сторін.

На роботі подібні випадки можуть статися внаслідок перевищення службових повноважень керівником; у разі, коли одна сторона не зовсім чесна з іншою; коли існують непорозуміння у процесі спілкування, а також за багатьох інших обставин. Отже, важливо пам'ятати, що всі стосунки на роботі і поза нею періодично «страждають» і тому потребують поновлення. Але коли жодна зі сторін не виявляє бажання цього зробити — втрачають усі. Той, хто візьме на себе місію з відновлення стосунків, навіть коли не є безпосереднім винуватцем, завжди виграє.

Адже спілкування — це основа людських взаємин. Налагодити їх, відкрити закриті канали означає налагодити спілкування. Це й буде першим кроком до відновлення стосунків. Немає значення, яка сторона зробить це першою. Адже, незважаючи на те, хто винен, необхідно якнайшвидше налагодити стосунки. Ті, хто часто змінює роботу, залишаючи після себе "згарище", платять високу ціну за свої помилки. Чому це відбувається ?





**Причина 1. Втрата розумової конструктивної енергії.** Якщо ваш розум зайнятий конфліктом, якщо ви "прокручуєте" його день у день, це відволікає від вирішення поставлених перед вами проблем.

**Причина 2. Погіршення стресової ситуації.** Міжособистісні конфлікти більш стресові, аніж авральна робота або інші термінові завдання. Крім того, стресова ситуація між двома працівниками негативно впливає і на весь колектив. Внутрішній спокій службовців і, як наслідок, висока особиста продуктивність повинні бути пріоритетом у вчинках усіх членів колективу. Статистика невблаганна: близько 50 відсотків звільнень відбувається внаслідок невирішених міжособистісних конфліктів.

**Причина 3. Феномен "жертви".** Якщо вчасно не розв'язати конфлікт, вас може спіткати доля "жертви". Наприклад, колега, з яким ви мали гарні стосунки, раптом усвідомлює, що ви — загроза його підвищенню по службі. Він навмисно створює конфліктну ситуацію, сподіваючись, що ви не витримаєте. Якщо своєчасно не втрутиться посередник (керівник), якщо ви самі не почнете здійснювати зважені вчинки, ситуація може змінитися не на вашу користь. Найнеприємніший наслідок такого випробування — слабкість, поступка і страх, які перетворять вас на жертву.

Можливо, зазначені ситуації й не дуже поширені, але кожен має готувати себе до поновлення стосунків.

**Принципи відновлення стосунків.** Можна назвати чотири основних принципи, якими бажано керуватися для відновлення стосунків:

1. Намагайтеся думати про те, що важливо вміти відновлювати стосунки, якщо ви зацікавлені у професійному зростанні. Зіпсовані стосунки позбавляють вас необхідної для цього підтримки, створюють перешкоди для руху вперед.

2. Намагайтеся знайти причину конфлікту.

3. Розвивайте в собі бажання першим зробити крок назустріч. Чим більше ви ображаєтеся або обурюєтеся, тим менше у вас можливостей поновити стосунки. Необхідні спільні зусилля для досягнення позитивного результату. Якщо одна сторона не бажає вислухати іншу, зусилля будуть марними. Поки ви не усвідомите важливість ужити якихось заходів (незважаючи на ініціатора непорозуміння або конфлікту), ви не досягнете ефективного рівня бажання діяти.



4. Знайдіть властиві лише вам способи з'ясування й налагодження стосунків. Якщо замислитися, як краще реалізувати завдання, поставлене в попередньому пункті, відразу виникне багато запитань. Як не образити сторони? Як зняти почуття образи й гніву і поновити припинене спілкування?

Для з'ясування і налагодження стосунків спробуйте відповісти і на такі, на перший погляд, другорядні запитання:

— Чи можете ви підійти до вирішення проблеми з почуттям гумору?

— Чи в змозі ви вислухати протилежну сторону замість того, щоб говорити самому?

— Чи можете ви внести рівноцінний внесок у процес налагодження стосунків?

— Чи в змозі ви дозволити собі трохи "білих лестошів", не ображаючи іншого?

— Чи спроможні ви визнати відверто, що стосунки важливі для вас настільки, що ви готові забути й пробачити?

**Відновлювальні стратегії.** Коли людина відчує в собі достатнє бажання і готовність самому йти назустріч, вона може використовувати такі стратегії.

*Відновлювальна стратегія 1.* Якщо ви повністю або частково винні в конфлікті, визнайте, що ви винні і зробіть все, щоб стосунки відновилися. Пообіцяйте, що будете уважнішими й стриманішими. Ми всі робимо помилки. І робитимемо їх доти, доки не зрозуміємо, що час від часу нам потрібно буде поновлювати стосунки. Якщо не робитимемо цього, то втратимо дуже багато важливих для нас зв'язків.

*Відновлювальна стратегія 2.* Коли помилку робить інша людина (причина неважлива), дайте їй можливість першою зробити крок назустріч і поновити стосунки. Не будьте ворожі! Якщо через якийсь час інша людина не зможе зробити цього, самі зробіть крок назустріч. Можливо, ви страждаєте навіть більше, ніж ініціатор конфлікту. Для чого вам роль жертви? Заради вашої ж користі й у ваших інтересах зробити так, щоб стосунки були нормальними.

Можна сказати: "Все, що сталося між нами, хочу обговорити тепер, коли вже немає таких емоцій. Хочу, щоб це не повторювалось у майбутньому. Якщо ми не зробимо цього, то кожний з нас багато втратить".



3. Коли обидві сторони однаково винні в конфлікті, варто поміркувати про теорію взаємовигідних стосунків. Цей підхід допомагає побачити важливість взаємовідносин. Але говорити про взаємну користь можна тільки тоді, коли обидві сторони вносять рівноцінний внесок у стосунки.

Поновлення стосунків завжди містить у собі певну частку ризику. Наприклад, ви не відважуєтеся щиро зізнатись у помилці.

Деякі люди відмовляються поновлювати стосунки навіть під загрозою звільнення з роботи. Але не забувайте, що справжньому професіоналу потрібне конструктивне спілкування, яке зможе допомогти зробити необхідні кроки.

**Коригування ставлення.** Коригування означає "виправлення", "оновлення". Усім працівникам на всіх рівнях необхідно час від часу оновлювати свої погляди на роботу й своє ставлення до організації в цілому. Навіть дуже позитивно налаштована людина проходить через періоди невпевненості й сумнівів. Проте є і такі люди, яким потрібно постійно працювати над собою й налаштовувати себе позитивно.

*Перший рівень коригування* — щоденний процес. Багатьом допомагають ранкові медитації. Ті, в кого ранок не складається, наприклад, шукають підтримки у друзів і починають день тільки після розмови з ними. Інші форми відновлення позитивного ставлення у кожного свої.

*Другий рівень коригування* ставлення може мати форму "недільного проекту". Можливо, ви чули подібні висловлювання: "Мені потрібно відпочити в неділю й отримати заряд енергії, щоб бути готовим до понеділка". "Без недільного відпочинку я не зможу відновитися". Люди не могли б залишатися позитивно налаштованими без періодичного відпочинку.

Але іноді цього не вистачає. Потрібний довший відпочинок. Якщо цього не зробити, може статися емоційний вибух. Під емоційним вибухом розуміють негативну установку на сприймання оточуючих і, як наслідок, непередбачену поведінку, яка триває досить довгий час. Людина, що перебуває в такому стані, шкодить не тільки собі, але й іншим.



**Узагальнювальна таблиця до теми 6**  
**«Психологічні основи поведінки керівника в конфліктних ситуаціях»**

Основні категорії конфлікту	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Структура конфлікту.</li><li>2. Динаміка конфлікту.</li><li>3. Функції та типологія (класифікація) конфлікту.</li></ol>
Структура конфлікту	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Учасники конфлікту.</li><li>2. Умови перебігу конфлікту.</li><li>3. Образи конфліктної ситуації.</li><li>4. Можливі дії учасників конфлікту.</li><li>5. Наслідки конфліктних дій.</li></ol>
Динаміка конфлікту	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації.</li><li>2. Усвідомлення конфліктної ситуації.</li><li>3. Здійснення конфліктної поведінки.</li><li>4. Вирішення конфлікту.</li></ol>
Функції конфлікту	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Деструктивна (негативна).</li><li>2. Конструктивна (позитивна).</li></ol>
Конфлікти в організаціях та у сфері управління	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Організаційні.</li><li>2. Управлінські.</li></ol>
Шляхи розв'язання конфліктних ситуацій	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Упередження конфлікту.</li><li>2. Управління конфліктом.</li><li>3. Прийняття оптимальних рішень у конфліктних ситуаціях.</li><li>4. Розв'язання конфлікту.</li></ol>
Прояви та ознаки конфліктних ситуацій в колективі	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Дезорганізація цільової групи організації.</li><li>2. Конфлікт між консерваторами і новаторами.</li><li>3. Напруга.</li><li>4. Агресія.</li></ol>



Стилі поведінки в конфліктних ситуаціях	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Стиль конкуренції.</li><li>2. Стиль ухилення.</li><li>3. Стиль пристосування.</li><li>4. Стиль співпраці (переговорів).</li><li>5. Стиль компромісу.</li></ol>
Тактики розв'язання конфлікту	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Вирішення конфлікту на основі його сутності та змісту.</li><li>2. Вирішення конфлікту з урахуванням його цілей.</li><li>3. Вирішення конфлікту з урахуванням його функцій.</li><li>4. Вирішення конфлікту з урахуванням емоційно-пізнавального стану учасників.</li><li>5. Вирішення конфлікту з урахуванням властивостей його учасників.</li><li>6. Вирішення конфлікту з урахуванням його можливих наслідків.</li><li>7. Вирішення конфлікту з урахуванням етики стосунків конфліктуючих сторін.</li></ol>

### Питання й завдання для самоперевірки

1. Назвіть основні категорії конфлікту.
2. Проаналізуйте структуру конфлікту.
3. Охарактеризуйте динаміку конфлікту.
4. Які функції конфлікту?
5. Назвіть та охарактеризуйте види конфліктів в організаціях та у сфері управління.
6. Назвіть та проаналізуйте причини ділових і міжособистісних конфліктів.
7. Які шляхи розв'язання конфліктних ситуацій?
8. Назвіть прояви та ознаки конфліктних ситуацій в колективі.
9. Охарактеризуйте стилі поведінки в конфліктних ситуаціях.
10. Охарактеризуйте тактики розв'язання конфлікту.



## Розділ 5. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ РОБОТИ З КОЛЕКТИВОМ

### Тема 7. Психологічні функції колективу як об'єкта управління

#### План

1. Психологія організації в управлінні. Соціально-психологічні функції організації.
2. Психологічна характеристика групи як структурного елементу організації.
3. Психологічні особливості колективної діяльності в організації.
4. Класифікація і види колективів.
5. Шляхи формування колективу.
6. Психологія відповідальності в організації.

**1. Психологія організації в управлінні. Соціально-психологічні функції організації.** Налагодження діяльності організації, зокрема, у сфері державної служби, потребує знань її основних соціально-психологічних характеристик. Державна служба впливає на інші інститути суспільства з метою впорядкування їх діяльності й контролю за ними і одночасно це теж організація. Тому вона повинна бути організацією ідеального типу, що можливо за умов, коли державна служба буде складатись з найбільш професійних і компетентних кадрів, узгодженості усіх ланок організації, використання сучасних технологій і передового досвіду тощо. Структурно організацію утворюють різноманітні зв'язки й взаємозв'язки її елементів. До її системи входять формальні, неформальні, напівформальні, позаформальні, офіційні й неофіційні зв'язки.

*Неформальні* реалізуються в системі міжособистісних контактів і відносин, *формальні* — у системі відносин, обумовлених і закріплених у службових інструкціях.

Отже, *організація* як соціально-психологічна цілісність — це специфіка ієрархічних зв'язків, їх стан і рівень розвитку; особливості динаміки комунікативних процесів (ділового спілкування, спільної взаємодії та ін.); специфіка процесів



координації, інтеграції та концентрації людських зусиль, творчості, ініціативи, професіоналізму; специфіка соціально-психологічних умов (частота організаційних зв'язків, їх суб'єктивна доцільність, ступінь сумісності, симпатії-антипатії тощо); адекватність сприймання організації і її планів усіма учасниками організаційного середовища; специфіка інформаційно-ділового обміну (завдяки йому індивідуальні досягнення стають загальними, але не втрачають свого первинного носія; обмін дає змогу регулювати як відносини кожного суб'єкта з організацією, так і відношення між організацією й підструктурами).

Організація є однією з основних осередків в соціальній структурі сучасного суспільства. Соціальне життя людей, зокрема, й державних службовців, відбувається у складі тих або інших організацій.

*Організація, установа, зокрема, й сфери державної служби, як соціальний інститут, визначається фахівцями як соціальний осередок, що має специфічні ознаки:*

- об'єднання у своєму складі не менш, ніж дві людини;
- наявність для усіх членів організації загальної мети, заради якої вона створена;
- спільну працю в інтересах загальної мети;
- наявність чіткої структури з виділенням органів управління й розподілом прав, обов'язків і ролей між членами організації.

Організація як соціально-психологічний феномен містить *механізми соціальної регуляції організаційної поведінки*. З огляду на специфіку їх функціонування виокремлюють такі групи цих механізмів:

1) *механізми соціального впливу* (організації впливають на морально-психологічний стан індивідів, на демографічні процеси; завдяки системам влади в організації підтримується внутрішній соціальний порядок тощо);

2) *механізми соціальної залежності* (специфіка зв'язків між структурними компонентами організації);

3) *механізми соціальної відповідальності* (специфіка контролю над діяльністю суб'єкта з погляду виконання ним прийнятих норм, правил, завдань та ін.).



Організація як соціально-психологічний феномен стосовно кожного її індивіда виконує **соціально-психологічні функції: адаптації, актуалізації, групової інтеграції та активізації діяльності.**

**Функція адаптації** передбачає соціальну адаптацію працівника (забезпечення впевненості в адекватному розподілі благ і соціальній справедливості; забезпечення професійного пристосування до умов соціального середовища та ін.). Ефективність її здійснення залежить від того, наскільки адекватно індивід сприймає, себе і свої соціальні зв'язки і наскільки адекватно в організації сприймають його.

У кадровій роботі з державними службовцями, а також, з особами, які хочуть пов'язати свою діяльність із державно службою, велика увага приділяється організації соціально-психологічної та професійної адаптації до роботи в органах виконавчої влади.

Від того наскільки правильно організована та чи інша форма адаптації нових державних службовців, а також оцінка діяльності тих, що вже пропрацювали відповідний період, здебільшого залежить ефективність їх професійної діяльності у сфері управління та просування по службі. Період адаптації на посаді складається з декількох етапів циклічного переходу з одного стану в інший за сприятливих умов. Тривалість адаптаційного періоду є різною в залежності від форми адаптації, психологічних особливостей працівника, його кваліфікаційних якостей, наявності або відсутності досвіду в державній службі тощо.

Умовно можна виокремити такі *етапи адаптаційного періоду державного службовця:*

- I етап — *підготовчий*, в період якого відбувається оцінка рівня підготовки працівника, його здібностей ефективно виконувати покладені на нього обов'язки;
- II етап — *початковий*, зміст якого полягає в ознайомленні працівника зі своїми обов'язками й вимогами з боку адміністрації, співробітників;
- III етап — характеризується процесом *пристосування* працівника до свого нового статусу;
- IV етап — завершальний процес адаптації й поступове самостійне регулювання певних труднощів, конфліктних ситуацій, влиття у поточну діяльність колективу.





Особливу увагу слід звернути на перших два етапи

адаптаційного процесу, оскільки використання відповідних заходів дасть можливість підвищити психологічну витривалість працівника й впевненість у своїх силах. На інших етапах важливим є надання допомоги як з боку адміністрації, так і з боку колег, спеціалісту в переборюванні певних труднощів. Основними заходами, які сприяють скороченню періоду адаптації працівників, вважаються:

- організація стажування в державних установах;
- випробування під час прийняття на посаду;
- робота з кадровим резервом.

**Функція актуалізації** має на меті надання організацією кожному її члену соціально-технологічних засобів, які дають змогу реалізувати творчий потенціал в індивідуальній діяльності чи у співпраці, взаємодії з іншими. Умови організаційної діяльності забезпечують засвоєння працівником професійного досвіду, традицій професійної діяльності й ділового спілкування, актуалізацію особистісних можливостей, здібностей і таланту. Значну роль у цих процесах відіграє найближче організаційне оточення. Соціально-психологічний продукт цих відносин — самооцінка, мотивація досягнень, рівень домагань тощо.

**Функція групової інтеграції та активізації діяльності** сприяє активній перебудові неупорядкованих групових станів в упорядковані, що, у свою чергу, забезпечує оптимальне поєднання індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, погодженість рольової поведінки співробітників при розв'язанні спільного завдання. Важливим показником оптимальності внутрішньогрупової взаємодії є організованість осіб спільноти, тобто здатність до використання досвіду інших, мінімізації помилок, самовдосконалення тощо. Отже, організація дає змогу людині реалізувати енергію творчості. Водночас організованість виявляється в умінні належних до спільноти осіб самостійно створювати організацію в ситуації невизначеності.

Усі ці функції можуть реалізовуватися через параметри й властивості організаційного клімату: соціально-психологічний простір організації, інформаційний і діловий обмін, мотивацію активності організаційної діяльності.



## 2. Психологічна характеристика групи як структурного елемента організації

Будь-яку організовану діяльність очолює група людей. Донедавна західна психологія не визнавала поняття «колектив» і оперувала поняттям «мала соціальна групи». Впродовж останніх років як у зарубіжній, так і у вітчизняній психології, а відповідно і в психології управління, визнають наявність і соціальної групи, і колективу.

У соціальній психології група є осередком, в якому задовольняються індивідуальні інтереси, потреби й цілі особистості, перетинаються зв'язки, соціальні й психологічні детермінанти регуляції її поведінки.

*Група* — конкретна спільнота людей, залучених до типових для них різновидів і форм діяльності та об'єднаних системою відносин.

Поведінка й діяльність людей у групах регулюються спільними цілями, нормами, цінностями.

Головними ознаками групи в психології є:

- зміст і характер спільної діяльності;
- цілі й завдання спільної діяльності;
- певний тип відносин між особами в групі;
- зовнішня й внутрішня організація;
- норми й цінності, прийняті у групі;
- усвідомлення належними до групи особами своєї причетності до неї, наявність «ми-почуття»;
- наявність групових атрибутів (назва, символи тощо).

Найзагальнішими характеристиками групи з погляду управління є:

1. *Спрямованість групи*. Охоплює соціальну цінність прийнятих групою цілей, мотивів діяльності, ціннісних орієнтацій і групових норм.

2. *Організованість групи*. Виявом її є здатність групи до самоврядування й інтегративність як міра єдності, спільності осіб у групі між собою на противагу роз'єднаності.

3. *Мікроклімат*, тобто психологічний клімат групи. Визначає самопочуття кожної особистості, її задоволеність групою, комфортність перебування в ній, коли кожний прагне бути серед інших людей, належати до групи, відчувати позитивні зустрічні емоції.



4. *Референтність* — ступінь прийняття індивідами групових еталонів, і *лідерство* — ступінь провідного впливу окремих осіб групи на групу загалом у вирішенні важливих для неї завдань.

5. *Інтелектуальна активність і комунікабельність*, які виражають характер міжособистісного сприйняття, утвердження взаєморозуміння, здатність знаходити спільну мову.

6. *Емоційна комунікабельність*, свідченням якої є міжособистісні емоційні зв'язки, задоволення соціальної потреби в емоційно насичених контактах.

7. *Вольова комунікабельність* — здатність групи протистояти впливам інших груп, обставин, стійкість до стресу, надійність в екстремальних ситуаціях, спрямованість і наполегливість у конкурентних умовах.

Отже, основними параметрами соціально-психологічного аналізу групи є:

- склад групи,
- структура групи,
- групові процеси,
- групові норми та цінності.

**Типи груп в організації.** Кожна організація є поліструктурним утворенням, що означає наявність різних *типів груп*: організаційно-управлінських, соціальних, соціально-демографічних, функціональних, професійно-кваліфікаційних, комунікативних, структури впливу, очікувань і симпатій тощо.

Керівництву організації потрібно чітко знати й представляти інтереси всіх груп, уміти знаходити баланс очікувань і запитів.

**I. Організаційно-управлінська структура групи.** Її утворюють структурні елементи, головна функція яких — управління основною діяльністю організації. Вона представлена трьома рівнями:

1. *Корпоративний рівень.* Його утворює група людей зверху піраміди, кожний з яких і всі разом становлять вище керівництво. У сферу їх діяльності входить:

- розроблення загальної стратегії управління, яка визначає головну діяльність і порядок її виконання;
- відповідальність за її фінансову стабільність організації;
- з'ясування видів діяльності й послуг, які повинна надавати організація, щоб працювати ефективно;



поширення інших організаційних цінностей своєї установи тощо.

На цьому рівні структури одночасно відбувається безліч взаємодій, виникає постійна необхідність корегування роботи, щоб звести до мінімуму можливість конфліктів, надмірної напруги тощо. Відповідно до цього, кожний працівник може отримати наказ виконати обов'язки вузького спеціаліста, надати іншим співробітникам інформацію, яка стосується сфери його діяльності. Через широкий спектр обов'язків керівництво не має змоги докладно ознайомлюватися з усіма деталями роботи, тому обмежує принциповим попереднім рішенням і правом остаточного утвердження, залишаючи на інших уточнення деталей. Принципове попереднє рішення має змусити діяти тих, кому доручають докладне доопрацювання, а остаточне схвалення роблять після подання на оцінювання результатів. На цьому рівні відбувається делегування відповідальності, що передбачає можливість висловлювання особистої думки кожним співробітником, а значну кількість рішень приймають без вказівок.

**2. Керівний рівень.** Його представляє група людей, які відповідають за вужчу сферу, ніж загальне управління, але ширшу, ніж конкретні службові проблеми.

До представників керівного рівня прислухається вище керівництво, з ними часто радяться або обговорюють питання, які визначають стратегію установи, але вони завжди повинні зважати на думку вищого керівництва і чекати від нього остаточних розпоряджень щодо відповідних справ. Кожний керівник відповідає за певну діяльність свого підрозділу, назва якого точно описує функціональний зміст діяльності. За таких умов підрозділи можуть працювати для інших підрозділів, але не замість них.

**3. Керівництво середньої ланки.** Його діяльність обмежена певними посадовими обов'язками, за яке керівники несуть відповідальність. Головні їх обов'язки — організація роботи групи підлеглих, які під їхнім керівництвом виконуватимуть свої посадові обов'язки з мінімальними помилками, трудовими конфліктами тощо. Такі керівники є ключовою ланкою кожної організації, тому що несуть безпосередню відповідальність за виконання роботи.

**II. Соціальна структура.** Її утворюють службовці, керівники середньої ланки, керівники вищої ланки.



**III. Функціональна структура.** Вона передбачає розподіл працівників переважно фізичної праці (основні й допоміжні) і працівників переважно розумової праці (адміністративно-управлінський персонал, конторські працівники).

**IV. Соціально-демографічна структура.** У ній виокремлюють групи за віком, статтю тощо.

**V. Професійно-кваліфікаційна структура.** До неї належать такі групи працівників: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані, практики, із середньою спеціальною освітою, із вищою освітою.

**VI. Комунікативна структура.** Для нормальної, ефективної організації праці управління спільною координованою діяльністю велике значення має комунікативна структура, комунікативний зв'язок у соціальній групі, установі. Цю структуру можна представити як мережу каналів, за допомогою яких у групі відбувається обмін інформацією й думками.

З огляду на їх статус виокремлюють *формальні* (встановлені адміністрацією відповідно до посадової організаційної структури і зв'язують людей по вертикалі й горизонталі всередині трудового осередку) й *неформальні* (виходять за межі організації й не збігаються з офіційно встановленими).

*Формальні потоки* ніколи не задовольняють потреби учасників трудового процесу, тому що соціальні контакти не обмежуються лише офіційними межами.

Інформація *неформальних потоків* може випереджувати формальну, іноді вона буває недостатньо достовірною. В організаціях (групах), що функціонують нормально, завжди існує баланс формальних і неформальних інформаційних потоків із превалюванням то одного, то іншого.

За іншою класифікацією серед комунікацій виокремлюють *нисхідну інформацію*, що йде «зверху вниз», тобто від керівництва до підлеглих, з верхніх ешелонів управління до нижніх, і *висхідну інформацію*, спрямовану «знизу вгору», від безпосередніх учасників трудового процесу до керівників усіх рівнів. За умови дефіциту інформації в організації працівники психологічно почувають себе непевно і навіть принижено. Тому необхідно прагнути, щоб два потоки інформації були урівноважені, не утворювали напруги у відносинах, а сприяли успішному розв'язанню спільних завдань.



Важливими при цьому є комунікативні мережі, що підрозділяються на *централізовані й децентралізовані*. В одних моделях уся комунікація замикається на керівнику чи лідерів групи, в інших — більш-менш рівномірно розподіляється між працівниками організації.

*Централізовані* мережі більшою мірою, ніж децентралізовані, сприяють вирішенню відносно простих завдань, але стають на заваді ефективному вирішенню складних проблем, а також зменшують задоволеність учасників взаємодії роботою, знижують групову згуртованість, хоча і сприяють розвитку лідерства.

**VII.** У кожному трудовому осередку виокремлюють також *структури впливу, очікувань і симпатій*.

*Структура впливу.* Формується вона на основі взаємодій двох категорій осіб однієї групи — тих, що заявляють про свої бажання, і тих, хто ці бажання виконують.

*Структура очікування.* Виникає завдяки консенсусу однієї частини групи (одноголосне прийняття рішення, думок) відносно того, якої поведінки варто очікувати під конкретних осіб, що входять до групи, у конкретних ситуаціях.

*Структура симпатій.* Характеризується тим, що співробітники ставляться один до одного з різною мірою симпатії, антипатії чи байдуже.

Урахування керівником усіх наявних структур в організації сприятиме її злагодженому функціонуванню, успішному вирішенню проблем в умовах конкуренції.

### **3. Психологічні особливості колективної діяльності в організації**

Здебільшого будь-яка трудова діяльність за змістом і за формою організації об'єктивно є спільною, тобто пов'язаною з іншими людьми.

*Спільна діяльність* — організована система активності взаємодіючих між собою індивідів, яка спрямована на створення (відтворення) об'єктів матеріальної та духовної культури.

Спільну діяльність характеризують такі ознаки:

- наявність спільної мети;
- наявність органів управління й організації праці;



- просторова та часова присутність учасників взаємодії, яка створює можливість особистого контакту (обмін діями, інформацією та спостереженнями);
- чіткий розподіл індивідуальних діяльностей (дій) між учасниками спільної діяльності;
- поєднання розподілених індивідуальних діяльностей, тобто чітка послідовність їх виконання за певною програмою, яка враховує діяльність кожного учасника;
- узгодження індивідуальних діяльностей у процесі постійної взаємодії учасників спільної діяльності.

У процесі становлення й розвитку спільної діяльності сформувалося три її моделі: спільно-індивідуальна; спільно-послідовна; спільно-взаємопов'язана.

Для організації спільної діяльності необхідно просторово-часове узгодження. Спільною може бути й діяльність раніше незнайомих людей, спрямована на з'ясування питання, на якому сходяться їх проблеми, інтереси тощо. Важливими елементами спільної діяльності є взаємодія й спілкування, вони немовби пронизують спільну діяльність, в якій суб'єкти по чергово та взаємно змінюють соціально-психологічні стани, цінності й наміри один одного.

Спільна діяльність стосується й управлінської сфери, поширюючись як на специфіку функціонування груп керівників, так і на особливості використання потенціалу підлеглих у прийнятті рішень і вирішенні завдань (йдеться про спільне з рядовими співробітниками управління).

Колективному суб'єкту управління (управлінському колективу) властиві особливості соціальної групи, на нього поширюється специфіка управлінської діяльності.

*Колективний суб'єкт управління* — це управлінський колектив, який характеризується системою інтегральних властивостей, притаманних соціальній групі, але опосередкованих специфікою управлінської діяльності.

*Колектив* – це група людей, організаційно об'єднаних єдиною метою, єдиними діями, це ланка, що зв'яже суспільство і особистість, найвищий рівень розвитку групи.

Його функція полягає в тому, що діяльність колективу задовольняє в один і той же час потреби суспільства й окремої особистості, а також виконує й такі *функції*, як :



— *організаторську* (полягає в об'єднанні особистостей для виконання певних завдань);

— *виховну* (спрямована на створення оптимальних умов для всебічного виховання, психічного й соціального розвитку особистості);

— *стимулюючу* (сприяє формуванню морально-ціннісних стимулів діяльності особистості, регулює поведінку членів колективу, впливає на формування в особистості цілеспрямованості, волі, гуманності, працьовитості, совісності, чесності, гідності тощо).

**Умови виникнення колективу.** Для того, щоб група людей, які працюють разом, перетворилася в справжній колектив, що діє як єдиний соціальний організм, необхідні певні умови. Найбільш суттєві з них такі, як:

1. Спілкування членів групи впродовж відносно тривалого періоду.
2. Спільна суспільно-корисна діяльність групи.
3. Чітка організаційна структура, яка відповідає внутрішньогруповому розподілу праці.
4. Ціннісно-орієнтаційна єдність групи.
5. Справжня групова емоційна ідентифікація.
6. Колективістське самовизначення.

**Критерії характеристики управлінського колективу.** Як соціальну групу, управлінський колектив характеризують (В.Третьяченко):

1. *Кількість осіб групи.* Чисельність колективного суб'єкта управління залежить від структурно-функціональних особливостей організації, до якої він належить.
2. *Канали комунікації.* Формування мереж комунікативних структур безпосередньо залежить від інформаційного та ділового обміну в групі.
3. *Композиція* (індивідуально-психологічний склад групи). Може бути як *гетерогенним* (несхожість осіб групи один на одного, різні погляди і підходи), так і *гомогенним* (однорідні за індивідуально-психологічними особливостями члени групи).

*Як правило, колективні суб'єкти управління формують за такими показниками:*

- спільність соціальних установок;
- спільність цілей та завдань групи;





— компетентність учасників групи у вирішенні завдань.

Зміст спільної діяльності опосередковує всі процеси композиційної будови групи; специфіку прояву соціальних установок, міжособистісних відносин, особливості сприймання партнерами один одного та ін.

4. *Ієрархія статусів.* Статус особистості у групі визначається старшинством у посадовій ієрархії, назвою посади, розташуванням кабінета, освітою, досвідом.

5. *Особливості групового завдання.* Вони є одним із найголовніших чинників групової ефективності.

6. *Стиль лідерства.* Рівень розвитку й організованості групи взаємозв'язаний з проблемою лідерства.

Лідерство — це взаємини домінування і підкорення, влади й дотримання в системі міжособистісних відносин у групі. Лідерство є важливим психологічним підґрунтям самоорганізації та саморозвитку групи. Практика свідчить, що якщо перший керівник виправдовує своє призначення організатора, тобто справляється з виконанням функції лідера в різних виявах спільної діяльності, то він є *лідером-організатором*. Чим вищий рівень розвитку колективного суб'єкта управління, чим непомітнішою стає його роль (перший керівник із організатора перетворюється на координатора, що передбачає максимальне залучення інших осіб колективного суб'єкта управління до спільної управлінської діяльності). За інших обставин (коли перший керівник не виправдовує свого призначення й залишається лише формальним керівником) функції лідера перебирають на себе *неофіційні лідери*.

7. *Мотивація групової колективної діяльності.* Сутність мотиваційної природи групи виявляється не в появі групових мотивів, а в зміні мотивації поведінки індивідів, в узгодженні, гармонізації їхніх дій, намірів і мотивів.

*Динаміку мотиваційних процесів як окремої людини, так і колективного суб'єкта управління визначають такі чинники:*

— *адаптація.* Охоплює дії та вчинки, які дають змогу кожній особі колективного суб'єкта управління пристосовуватися до динамічних умов організаційного середовища управлінського колективу: зміна значущих функцій, ролей, найближчого оточення, характеру професійних завдань;



— *влада та підпорядкування*, які виявляються в соціальному контролі й санкціях, котрі супроводжують колективну діяльність;

— *патерналізм*. Стаючи членом колективного суб'єкта управління, індивід свідомо включається у його різноманітні відносини, починає інакше оцінювати своє минуле, переживати сучасне, прогнозувати майбутнє.

8. *Розподіл ролей у групі*. Ефективність діяльності управлінської групи визначається поведінкою (виконанням ролей) осіб, належних до неї. Кожен учасник колективного суб'єкта управління виконує дві ролі:

а) *функціональну*, пов'язану з посадою, яку обіймає працівник в апараті управління;

б) *«роль у групі» (бажані, небажані, «зірки»)*. За спостереженнями дослідників, найхарактерніше виявляються в управлінській групі такі ролі:

— *«голова»*. Його інтереси пов'язані з визначенням цілей та завдань організації, він є соціальним лідером у групі, визначає пріоритети, займає провідне становище тощо;

— *«оформлювач рішень»*. Він є лідером у розв'язанні конкретного завдання, надає чіткої форми діяльності колективного суб'єкта управління і її результатам;

— *«новачок»*. Це — інтелектуал, якого ваблять фундаментальні проблеми, він збагачує групу ідеями, схильний ігнорувати деталі тощо;

— *«радник»*. Його дії спрямовані на виражений, неупереджений аналіз проблеми, а не на висунення ідей тощо.

Загалом, роль як соціальна функція особистості, спосіб поведінки індивіда залежить від статусу керівника в структурі колективного суб'єкта управління, його позиції в системі міжособистісних відносин.

9. *Міжособистісні відносини в групі (колективному суб'єкті управління)*. Групи, організовані на кооперативних засадах, виконують запропоноване завдання якісніше, ніж ті, в яких панує конкуренція. Кооперативні відносини спільної управлінської діяльності передбачають рівноправність кожного, хто належить до колективного суб'єкта управління.

10. *Групові норми*. Йдеться про прийнятний спосіб поведінки людини у групі. Їх зміст значною мірою зумовлений змістом



індивідуальних, нормативних установок і ціннісних орієнтацій учасників колективного суб'єкта управління, який також впливає на поведінку індивідів, а вони, взаємодіючи з колективним суб'єктом, вдосконалюють його організаційну структуру. Отже, між ними повинна утвердитися атмосфера взаємної відповідальності. Це можливо лише за дотримання групових норм, які зумовлюють формування певних управлінських традицій.

*11. Продуктивність і задоволеність від належності до групи.* Спільну діяльність керівників (керівника) й підлеглих у групі з погляду управління розглядають як колективне (спільне) управління, в якому і керівник, і підлеглі активно розв'язують проблеми організації.

Вона базується на наданні співробітникам можливості прийняття рішень та усунення проблем, що передбачає делегування повноважень та обов'язків рядовим працівникам і керівникам нижчої ланки. Усі співробітники мають усвідомлювати відповідальність перед організацією. Колективне управління зовсім не означає, що керівники стають непотрібними. Воно тільки передбачає зміну деяких функцій.

Керівник повинен навчитися ефективно координувати діяльність груп, щоб вони самостійно могли виявляти проблеми, приймати рішення, пов'язані зі своєю роботою. Але в будь-якому разі відповідальність лягає насамперед на керівника. Дбаючи про ефективність спільної діяльності з рядовими працівниками, керівники мають ділитися з ними частиною своїх повноважень, довіряти співробітникам, запобігати проблемам, навчати розв'язувати їх.

Важливо постійно враховувати, що кожен може мати корисні ідеї, комбінування яких сприяє пошуку оптимальних рішень. Керівництво має бути готовим до реалізації пропозицій співробітників, послуговуючись критерієм практичної доцільності, вмінні відхиляти невідгідні для організації рішення, а працівники — визнавати рішення, прийняті більшістю голосів.

**4. Класифікація і види колективів.** *Державним службовцям* відповідно до своїх службових обов'язків необхідно знати класифікацію й види колективів. Класифікацію колективів можна здійснювати за багатьма ознаками:



1. *За статусом* колективи поділяють **на офіційні і неофіційні**.

Перші, юридично оформлені утворення, інші базуються на не зафіксованому й не оголошеному бажанні людей співробітничати один з одним.

2. *За характером внутрішніх зв'язків* розрізняють **формальні й неформальні** колективи. Офіційно створені колективи мають два види зв'язків (формальні та неформальні), в неофіційних колективах зв'язки винятково неформальні.

Групи, створені за бажанням керівництва організації, називаються *формальними*. Вони виникають при:

- горизонтальному поділі праці (виникненні підрозділів);
- вертикальному поділі праці (виникненні рівнів управління).

Первинною функцією формальних груп є виконання певних завдань і досягнення конкретної мети.

У будь-якій організації існує *три типи формальних груп*:

- групи керівників (командні групи);
- цільові групи;
- комітети.

Групи керівників. Прикладами груп керівників можуть бути керівник і його заступники.

Цільові групи. Цільові групи складаються з осіб, які виконують одне завдання. Вони мають певну самостійність, планують самі свою роботу, можуть отримувати надбавку до свого заробітку тощо.

Комітет. Комітет — це група, якій організація делегує свої завдання. До комітетів відносяться ради, комісії, збори, команди, провід, товариства тощо. Є два основні типи комітетів:

- спеціальний (тимчасовий), який створюється для розв'язання локальних, глобальних чи делікатних питань, розробки альтернативних рішень тощо;
- сталий, який діє перманентно і має конкретну, найчастіше довготривалу мету (наприклад, для консультацій).

Сюди можна віднести раду директорів, ревізійну комісію, групу планування, комісію з розгляду скарг працівників.

Керівник в організації повинен чітко усвідомлювати, що *комітети доцільні в таких випадках*:

- при вирішенні проблеми в новій галузі знань, новій сфері діяльності;



- при необхідності прийняти непопулярні рішення (скорочення чисельності працівників, зменшення, ліквідація організації, пониження в посаді тощо);
- з метою координації діяльності організації, служб, окремих працівників і колективів;
- для підняття морального духу працівників організації, стимулювання «бійцівських» якостей окремих посадових осіб;
- з метою децентралізації управління, делегування певних повноважень «вниз», поділу сфер впливу між рівнями управління;
- для більш ефективної реалізації загальних функцій управління.

Можливі випадки виникнення й неформальних комітетів, наприклад, страйкового. Тоді керівник повинен застосовувати «правила гри», характерні для неформальних груп. Ефективною альтернативою може бути формалізація таких комітетів.

Формальні групи повинні працювати як єдиний злагоджений колектив. Особливу увагу керівник повинен приділяти неформальним групам, оскільки вони можуть стати домінуючими в організації, взаємно проникати в інші неформальні і формальні групи і сильно впливати на управління. Не завжди працівник та навіть керівник усвідомлює те, що він вже опинився в складі певних неформальних груп або хоча б має якесь відношення до них.

*Неформальні організації мають багато спільного з формальними:*

- керуються лідерами з метою виконання певних завдань на основі конкретної ієрархії;
- використовують у своїй діяльності неписані правила (норми);
- застосовують певну систему винагород, заохочень і санкцій.

*Але є й відмінності:*

- формальні організації створюються за продуманим планом, а неформальні — спонтанно;
- структура формальних організацій створюється свідомо, а неформальних — у результаті соціальної взаємодії;
- працівники формальної організації вступають до неї з метою досягнення мети, отримання доходу, підвищення престижу тощо, а до неформальної — для задоволення почуття причетності, здійснення взаємодопомоги, взаємозахисту, тісного спілкування;
- формальна організація створюється переважно за рішенням керівництва, а неформальна — в результаті виникнення зацікавленості, симпатії тощо.



*Основні характеристики неформальних організацій такі:*

- соціальний контроль, який здійснюється шляхом розробки й закріплення групових правил допустимої поведінки, жорстких санкцій, відчуження;
- опір перемінам, що виникають через загрозу існуванню неформальної групи;
- наявність неформальних лідерів, які займають фактично таке саме становище, як й у формальних групах.

Різниця полягає лише в тому, що лідер формальної організації отримує свої повноваження офіційно, а лідер неформальної — шляхом визнання його групою. Тому сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні межі формальної організації, але все-таки найперша функція — це допомога групі в досягненні цілей існування.

Оскільки неформальні групи (організації) є явищем об'єктивним, то керівник повинен навчитись ефективно ними управляти.

Для цього необхідно:

- визнати існування неформальної групи, а також те, що її знищення може привести до ліквідації самої формальної організації;
- вміти вислуховувати думки, міркування й пропозиції членів і лідерів неформальної групи;
- впливати на діяльність неформальних груп, використовуючи загальні функції, а також методи управління;
- оцінювати кожне рішення з позиції забезпечення якісної взаємодії керівництва з неформальною групою;
- залучати лідерів та членів неформальних груп до управлінських рішень;
- швидко забезпечувати підгрупу точною інформацією з метою попередження неправдивих чуток, які може поширювати неформальна група (організація).

3. За механізмом формування виділяють колективи, які склалися стихійно, та свідомо організовані колективи. До першого типу можна віднести — студентський, а до другого — викладацький.

4. Відповідно до термінів існування колективи поділяють на тимчасові та постійні.

5. За ступенем свободи його членів. При цьому ступінь свободи розглядається у двох аспектах:

- а) свобода входження в колектив;



б) свобода активної участі у діяльності колективу.

6. За функціями виділяють колективи, орієнтовані на:

- досягнення певної мети;
- реалізацію спільного інтересу;
- спілкування.

7. За розмірами колективи поділяються на малі й великі.

8. За змістом — трудові, навчальні, бойові.

9. За способом об'єднання — виробничі, побутові, колективи установ.

**Підвищення ефективності діяльності колективів (груп) працівників.** Функціонування груп можливе шляхом реалізації функцій управління: планування, організації взаємодії, мотивації й контролю.

*Центральним елементом функціонування будь-яких груп є збори, на яких вирішуються проблеми й приймаються рішення. Тому важливо чітко визначити періодичність їх проведення; зміст проблем, що будуть розглядатися; перелік учасників; технічні засоби, які будуть застосовуватися.*

Для забезпечення ефективності проведення зборів доцільно скористатися рекомендаціями американського спеціаліста Бредфорда, який вважає, що для цього необхідно:

- скласти конкретний порядок денний;
- забезпечувати вільний обмін інформацією між членами групи - повністю використати здібності її членів (компетентність, досвід, знання, ідеї тощо);
- створювати атмосферу довіри, самовираження;
- розглядати конфлікт як позитивний фактор й управляти ним;
- підбивати підсумки й розробляти майбутні заходи за результатами зборів;
- забезпечувати вільне передавання інформації з метою боротьби з одномудством;
- призначати «опонента» для висунення альтернативних ідей й «адвоката» для захисту навіть безнадійної справи;
- забезпечувати вислуховування різних поглядів, їх критику;
- організувати збір усіх пропозицій і їх обговорення;
- вислуховувати ідеї підлеглих.

Фактори, які сприяють ефективній діяльності групи. Керівник повинен розуміти, що група зможе реалізувати свою мету й



забезпечити ефективну діяльність при позитивному впливі таких факторів:

1. *Чисельність групи*, на думку різних фахівців, має становити 3-4, 4-5, 6-8, 8-11 чол. Так, відомо, що найбільш ефективно працюють підрозділи, які мають у своєму складі від 5-ти до 25-ти чоловік.
2. *Склад групи*. Досвід свідчить, що група повинна складатися з несхожих людей, з різними позиціями, ідеями, способами мислення тощо.
3. *Групові норми* повинні мати такий зміст, як гордість за свою роботу, бажання досягти мети й забезпечити прибутковість, колективна спрямованість, високий рівень професійної підготовки, позитивне ставлення до нововведень, конструктивні стосунки, способи захисту чесності, позитивні стосунки між членами колективу, справедливі методи розподілу заробітків тощо.
4. *Згуртованість членів групи* має визначатися:
  - високим рівнем взаємної симпатії в міжособистісних стосунках;
  - привабливістю групи для осіб, що належать до неї;
  - відповідною мотиваційною сферою згуртованості індивідів, що належать до групи.
5. *Групова єдність* має забезпечувати механізм управління окремої особистості з метою не порушувати гармонію групи.
6. *Наявність сумісності членів групи*. Сумісність співробітників, які входять до колективу, їх взаємовідносини є також важливою умовою ефективної роботи колективу.
7. *Позитивний соціально-психологічний клімат*.
8. *Продуктивні взаємини групи з керівником організації*, її підрозділами, службовцями, посадовими особами, іншими групами.
9. *Наявність певних прав та обов'язків у членів груп*.
10. *Швидкість прийняття та виконання рішень*.
11. *Механізм прийняття компромісних рішень*.
12. *Формування витрат* (матеріальних, трудових, фінансових), пов'язаних з функціонуванням груп.

Таким чином, керівник повинен прагнути єдності в розумінні основних цілей колективу й засобів їх досягнення. Це необхідна умова сприятливих міжособистісних відносин, які є основою сприятливого соціально-психологічного клімату. У високорозвинутих колективах переважає єдина цільова спрямованість, морально ціннісні соціальні мотиви, кожен





цікавиться справами і успіхами всього колективу, турбується про престиж своєї групи та віддає всі сили для досягнення колективних цілей.

### **5. Шляхи формування колективу**

Працездатний, згуртований колектив виникає не відразу — цьому передують довгий процес його становлення і розвитку. Для створення колективу перш за все необхідні такі умови:

*1-ша умова* — зрозумілі цілі діяльності колективу.

*2-га умова* — наявність певних, навіть дуже незначних досягнень в процесі спільної діяльності.

**Динаміка розвитку колективу.** Управлінські колективи, як і окремі особистості, долають певні стадії розвитку. Ефективність керівника за таких умов виявляється у з'ясуванні особливостей конкретної стадії, виборі оптимальних засобів впливу на групу, які б забезпечували зростання її відповідальності й компетентності.

**Перша стадія** — початкова, коли колектив тільки починає формуватися. На цій стадії люди тільки приглядаються як один до одного, так і до керівника. Зв'язки між ними ще дуже слабкі і нестабільні, товариські контакти часто змінюються. Нерідко виникають конфлікти внаслідок відсутності взаєморозуміння. Окремі працівники можуть порушувати трудову дисципліну, недбало ставитись до роботи. Ще немає взаємної вимогливості, зацікавленості кожного в успіхах всього колективу. Тому необхідно підкреслити, що якщо на першому етапі керівник не проявить розумну твердість в організації колективу, то ця стадія може затягнутися надовго.

Направляючою силою, стержнем колективу повинна бути мета. Вона мобілізує колектив. І кожен його член повинен чітко усвідомити значимість своєї роботи. Чим престижніше завдання, тим легше об'єднати людей для його вирішення.

Одна із умов успішного просування колективу до встановленої мети — дисципліна. Однак на першій стадії розвитку керівник нерідко зустрічається з недисциплінованістю і халатністю окремих працівників. Ось чому на першій стадії розвитку колективу керівник може користуватися директивним (авторитарним) стилем управління. Цей стиль характеризується тим, що сам керівник ставить вимоги до підлеглих і слідкує за виконанням виданих відповідних розпоряджень. Заохочуючи й наказуючи підлеглих, він



ні з ким не радячись, бере всю відповідальність за прийняті рішення на себе.

Друга стадія характеризується тим, що в колективі майже завершується взаємне вивчення один одного й визначаються особисті позиції кожного члена. На основі взаємних психологічних симпатій, спільних інтересів проходить процес утворення мікрогруп. Може утворитися група з виконавчою психологією. Ті, хто входять до неї, усвідомлюють необхідність дисципліни та порядку й сумлінно виконують доручення, але ініціативу не проявляють і намагаються працювати, не перевантажуючи себе. При пасивності керівника може сформуватися група, в яку ввійдуть недисципліновані люди з надмірними амбіціями й зверхністю. Вплив такої групи значно знизить продуктивність колективної діяльності й негативно впливатиме на морально-психологічний клімат всього колективу.

Завданням керівника на цій стадії є створення ядра односторонців. Психологи давно встановили, що якщо вимоги до працівників йдуть від керівника, то вони сприймаються підлеглим як зовнішні. Якщо ж ці вимоги висувають і підтримують свої ж співробітники, то колектив такі вимоги розглядає як власні, і вони значно сильніше впливають на особистість.

Після створення ядра односторонців керівник починає переходити від директивного (авторитарного) стилю управління до колегіального (демократичного), який відзначається намаганням як можна більше питань ставити на обговорення колективу.

Третя стадія розвитку колективу характеризується тим, що в ньому поступово виникає інтелектуальна, емоційна й волева єдність. Інтелектуальна єдність визначається обізнаністю всіх членів про можливості колективу, взаєморозуміння (психологічна сумісність) в процесі діяльності, намагання знаходити спільну мову, єдність думок.

На цій стадії в колективі остаточно встановлюються відносини товариського співробітництва і взаємодопомоги. Цьому значною мірою сприяє спілкування людей в неформальній обстановці, наприклад, спільне проведення відпочинку. На цій стадії керівник повністю переходить на демократичний стиль управління.



**Рівні розвитку колективу.** Англійські дослідники М.Вудкок та Д. Френсіс виокремлюють такі рівні розвитку групи й відповідний їм стиль керівництва:

- **група нездібна, не бажає працювати** (стиль керівництва — делегування повноважень);
- **група нездібна, але сприйнятлива** (стиль керівництва — участь у прийнятті рішень);
- **група сприйнятлива й частково здібна** (стиль керівництва — розподіл і стимулювання);
- **група повністю здібна, бажає виконувати роботу** (стиль керівництва — вказівка).

Практично всі групи за певних обставин здатні до розвитку.

Серед чинників, які стимулюють процес розвитку колективу, найефективнішими є:

- продуманий, системний добір кадрів;
- чітка організаційна структура;
- адекватний, систематичний контроль;
- кваліфіковане навчання;
- висока моральна й матеріальна зацікавленість;
- ділова винахідливість;
- злагоджена колективна робота;
- зріла управлінська філософія;
- оптимальні управлінські ресурси (формування резерву потенційних управлінських кадрів);
- зрозумілі цілі;
- чесна й адекватна винагорода;
- позитивний індивідуальний розвиток.

Аналіз цих чинників дає змогу з'ясувати складне переплетіння мотивів і дій окремих людей, яке забезпечує організації та її керівникові індивідуальність.

**Ефективне колективне управління забезпечує організації такі переваги:**

- а) підвищення якості ефективності праці;
- б) розвиток ділової активності;
- в) поліпшення циркулювання інформації;
- г) зростання морального духу працівників, зміцнення зв'язків між керівництвом та підлеглими;
- г) розв'язання проблем, які раніше перебували поза увагою;



д) єдність цілей офіційного керівництва і неформальних лідерів у підрозділах, наслідком якої є активна участь співробітників організації у налагодженні справ в установі.

**Колективне управління** не тільки забезпечує ефективне функціонування організації, а й *гарантує значні переваги кожному працівнику*, зокрема, до таких переваг належать:

- а) можливості ділового, професійного, службового росту;
- б) відчуття причетності до спільної справи;
- в) отримання задоволення від подолання одноманітності в роботі та підвищення її змістовності;
- г) можливість виявити свої здібності, скористатися засобами морального й матеріального стимулювання;
- г) підвищення гарантії зайнятості в результаті зростання рентабельності організації;
- д) нові можливості для інтелектуального розвитку.

## **6. Психологія відповідальності в організації**

Зміст поняття «відповідальність» у психології управління пов'язаний з поведінкою особистості, групи людей у певній управлінській ситуації.

*Відповідальність* — усвідомлення індивідом, соціальною групою, народом свого обов'язку перед суспільством, людством, розгляд крізь призму цього обов'язку суті й значення своїх вчинків, діяльності, узгодження їх з обов'язками й завданнями, що виникають у зв'язку з потребами суспільного розвитку.

В управлінській діяльності відповідальність виокремлює етичний, правовий, економічний, соціальний і психологічний аспекти, оскільки її відносини реалізуються за допомогою сукупності особистісних властивостей особистості, соціальних, правових, економічних й етичних норм.

*Психологічний аспект відповідальності* базується на можливості вибору, тобто свідомої переваги певної лінії поведінки. При цьому вибір може здійснюватися як в умовах співпраці, взаєморозуміння, так і в умовах конфронтації, конфлікту, де існує протиставлення інтересів особистості, групи або й організації.

*Об'єктом соціальної поведінки* є соціальні норми й рольові функції, а *суб'єктом контролю* — людина і її соціальне оточення. Однак *об'єктом відповідальності* можуть бути не тільки соціальні норми поведінки й рольові функції, а й схильність людини



приписувати відповідальність як зовнішньому середовищу, силам (випадку, долі), так і власним намаганням, властивостям.

Певні стратегії поведінки, які формуються залежно від цього, називають локусом контролю (термін Джуліан Роттер).

*Локус* — якість, яка характеризує схильність людини приписувати відповідальність за результати своєї діяльності зовнішнім силам чи власним здібностям і зусиллям.

За своїми спрямованістю й функціями він локус контроль буває зовнішнім і внутрішнім.

*Зовнішній локус контролю* означає, що людина сприймає своє життя як контрольоване зовнішніми силами, випадком, а *внутрішній локус контролю* — це контроль зсередини за допомогою власних зусиль і дій. Наскільки компетентним й ефективним почуває себе керівник, залежить від того, як він ставиться до своїх невдач. Керівник, який встигає все вчасно зробити, наймовірніше, оцінює їх як випадковість і пропонує новий підхід або варіант розв'язання управлінської проблеми. А той, хто вважає себе жертвою обставин, як правило, перекладає відповідальність за свою невдачу на інших людей чи зовнішні сили.

*Види відповідальності.* Сукупність усіх аспектів відповідальності (*морального, правового, економічного, соціального та психологічного*) інтегрується в професійній відповідальності управлінця, яка є мірою усвідомлення особистістю своїх професійних обов'язків і добровільного їх виконання, а також мірою її провини за невиконання професійних обов'язків.

Відповідальність трактують і як покладене на кого-небудь чи взяте ким-небудь зобов'язання звітувати про свої дії й визнати себе винним за можливі їх наслідки. Таке розуміння відповідальності прийнятне й для спільної управлінської діяльності, оскільки керівник і підпорядкована йому організація безпосередньо виконують зобов'язання — управлінські рішення, встановлені цілі, накреслені завдання тощо. В цьому контексті відповідальність — угода, яка потребує безумовного виконання.

Ще одна психологічна особливість відповідальності полягає в тому, що вона є суттєвою рисою особистості керівника і його співробітників, відображає обсяг особистих завдань індивіда. Йдеться про межі обов'язку колективу організації (обов'язок — зобов'язання особистості перед ким-небудь або перед своєю совістю



як усвідомленням і переживанням відповідальності). Отже, відповідальність завжди пов'язана з особистістю, з її мотиваційною сферою, морально-психологічною орієнтацією, інтелектуально-етичним потенціалом.

*Мотиваційну сферу відповідальної поведінки керівників з погляду ієрархії потреб утворюють такі групи мотивів:*

1. *Прагматичні мотиви* (намагання розглядати свою поведінку, управлінські вчинки крізь призму користі, насамперед для себе; виявляється у задоволенні власних потреб).
2. *Соціальні мотиви* (оскільки робота керівника є однією з відповідальних у суспільстві, то багато управлінців прагнуть діяти відповідально, дбаючи про наслідки своїх учинків для суспільства, намагаються поведінкою, справами принести користь державі).
3. *Мотиви самопізнання, саморозвитку, самоаналізу, саморегуляції, самореалізації* (зумовлені потребою реалізувати у конкретній спільній справі свої управлінські можливості й здібності, пов'язані з необхідністю пізнати себе, оцінити свої сили і вміння).
4. *Мотиви морального самоствердження* (зумовлені прагненням утвердити себе в статусі керівника — моральної особистості).
5. *Правові мотиви* (погляд на свою управлінську діяльність і відповідальність з позицій закону).
6. *Мотиви спілкування й взаємодії* (вони є однією з передумов спільної управлінської діяльності).
7. *Мотиви егоїстичного самоствердження* (викликані намаганням привернути до себе увагу, продемонструвати свою перевагу над іншими).
8. *Мотиви, пов'язані із специфічними особливостями особистості керівника* (залежність керівника від вищого управлінського апарату, який нав'язує свій варіант розв'язання управлінської проблеми; намагання уникнути критики, покарання, осуду тощо).

Домінують у цій структурі соціальні й прагматичні мотиви, вони свідчать, що більшість керівників у спільній управлінській діяльності діють відповідально тоді, коли одночасно задовольняють власні потреби й потреби суспільства.

Відповідальність часто є головним смисловим принципом, що поєднує добро і зло, об'єктивне та суб'єктивне, значущість і незначущість тощо, завершує становлення внутрішніх засад поведінки й конкретних вольових рішень. Тому відповідальність —



сміслові утворення особистості, загальний принцип співвідношення (особистісної саморегуляції) мотивів, цілей та засобів життєдіяльності, які не зводяться до правил поведінки, не є її конкретним мотивом або сукупністю.

У кожній конкретній ситуації змістовий аспект відповідальності має свої особливості. У діяльності керівника він виявляється як:

- прийняття належності, необхідності, зобов'язання, обов'язку з-поміж різних варіантів внутрішньої позиції та поведінки;
- добір, оцінювання, відсіювання засобів досягнення цілей, виконання зобов'язань тощо;
- зміна або зміщення цілей;
- зміна обсягу відповідальності;
- призупинення діяльності, поведінки, незважаючи на її успішне здійснення;
- зміна внутрішньої позиції, змісту наміру щодо сушого і наявного.

Існує принаймні *чотири мотиваційних джерела осмислення відповідальності в управлінні:*

1. Завдяки здатності й можливості пізнання вічних і конкретно-історичних цінностей особистість у структурі управління осмислює свої обов'язки, завдання, доручення тощо.
2. Система моральних цінностей, норм і принципів, совість як внутрішні спонуки й цінності, сформовані в ранньому віці завдяки сім'ї і найближчому соціальному середовищу, задають напрям осмислення відповідальності.
3. Задоволення учасниками спільної діяльності актуальних потреб у самоствердженні, самовираженні й самореалізації в процесі виконання завдань сприяє поглибленню особистісного сенсу обов'язків в управлінні.
4. Актуальні й потенційні впливи інших людей (груп, організацій), управлінської культури.

Існує інстанція відповідальності, перед якою суб'єкт звітує про свої дії й виконання свого обов'язку. Йдеться про зовнішню (суспільство, група, конкретна людина) та внутрішню (власне сумління, совість) інстанції. Наявність таких інстанцій регулює індивідуальне й суспільне життя людини. Чим їх менше, тим більше стає безвідповідальності, злочинів.

До важливих складників відповідальності належить *совість*.



— здатність особистості здійснювати моральний самоконтроль, самостійно формулювати для себе моральні обов'язки, вимагати від себе їх виконання і здійснювати самооцінку вчинків.

Вона є одним із виявів морального аспекту відповідальності керівника і його підлеглих, набуваючи як форми раціонального усвідомлення моральної значущості здійснених вчинків, так і форми емоційних переживань.

*Предметом відповідальності* у контексті управління є сукупність різноманітних зовнішніх і внутрішніх духовних, матеріальних, соціальних, психологічних потреб і інтенцій (прагнень), які особистість реалізує у спільній діяльності. Це, насамперед, зміст і обсяг відповідальності.

*Зміст відповідальності* передбачає обов'язки, завдання, доручення, способи їх виконання людиною, дотримання нею норм, зокрема, й закону тощо.

*Обсяг відповідальності* визначають якість (складність, об'єктивність, відповідність ситуації) і кількість доручень, завдань й обов'язків.

*Відповідальність керівників і підлеглих в організації виявляється в таких сферах:*

- відповідальність особистості за власні дії і вчинки, за становлення й саморозвиток, професійне й духовне зростання;
- відповідальність керівника за дії і вчинки підлеглих;
- відповідальність керівника за дії і вчинки організації загалом;
- відповідальність працівників за стан справ в організації.

Спільне для різних сфер, елементів і видів відповідальності те, що вони є формою контролю за діяльністю суб'єкта як з позиції самої особистості, так і з позиції суспільства. Контролюючи себе або групу, особистість здійснює вибір (вибір власного «Я»), що означає необхідність і право бути людиною, обстоювати свої життєві позиції й професійні інтереси, відповідати за них.

Для ефективного контролю своєї поведінки й своїх учинків, керівництва ними, учасники спільної управлінської діяльності мають усвідомити відповідальність.

*Усвідомлення відповідальності* — відображення в суб'єкті буття соціальної необхідності, тобто розуміння смислу й значення дій і їх наслідків.





Отже, усвідомлення відповідальності є життєвою необхідністю оцінювати результати діяльності з погляду норм, правил, законів.

Відповідальність тісно пов'язана із самостійністю — не підлеглистю, не підпорядкованістю кому-, чому-небудь держави, політичної організації тощо. Якщо рішення приймає суб'єкт управління особисто, то на нього лягає вся відповідальність за розв'язання управлінської проблеми. У групі відповідальність девальвується. Колективна відповідальність «розмиває» індивідуальну, що породжує безвідповідальність. Кожна людина повинна відчувати себе відповідальною не тільки за свої вчинки, а й за те, що не зроблено, але мало бути зроблено.

Будь-яка робота, пов'язана з людьми, передбачає відповідальність (*за життя інших, за матеріальні цінності, якість роботи тощо*). Професійна відповідальність тісно пов'язана з ризиком спричинення шкоди й втрат, тому потребує постійної психологічної готовності до певних дій. На керівних посадах відповідальність часто буває головним джерелом психологічного навантаження не тільки впродовж усього робочого часу, а й поза ним. Зростання вимог до управлінської діяльності передбачає посилення відповідальності в усіх її аспектах.

***Прозорість і відповідальність у сфері державної служби.*** Відповідно до Програми розвитку державної служби, державна служба як інструмент реалізації держної політики в демократичній державі повинна стати прозорою для громадського контролю й відповідальною перед державою.

Для забезпечення належного рівня відповідальності створено єдину систему планування, оцінювання й заохочення державних службовців, яка передбачає:

- встановлення відповідальності державних службовців за результати їх діяльності;
- встановлення кількісних і якісних показників для визначення ступеня досягнення результатів діяльності кожного державного органу й встановлення відповідності між ними і результату роботи державного службовця;
- удосконалення порядку проведення щорічної оцінки діяльності державних службовців на основі впровадження відповідної методики;



— врахування результатів їх роботи для оцінки роботи держави органу загалом;

— встановлення прозорого механізму заохочення державних службовців за досягнення визначених планових показників діяльності і їх перевищення;

— розроблення засобів організаційно-методичного забезпечення впровадження зазначеної системи в державних органах.

***Посиленню відповідальності державних службовців сприятиме:***

— спрямованість діяльності кожного державного органу на поліпшення добробуту населення, розвиток суспільства, збереження навколишнього природного середовища;

— звітування державних органів і їх керівників про результати діяльності;

— порівняльний аналіз результатів діяльності державних органів;

— оприлюднення інформації про відповідальність державних органів;

— встановлення дисциплінарної відповідальності за порушення правил поведінки державних службовців;

— законодавче врегулювання процедури дисциплінарного провадження щодо державних службовців, зокрема, шляхом створення апеляційних комісій при державних органах.

Кожному державному службовцю необхідно знати зміст поняття «юридична відповідальність».

*Юридична відповідальність* — закріплений у законодавстві та забезпечуваний державою юридичний обов'язок правопорушника зазнати примусового позбавлення певних цінностей, що йому належали.

*Необхідною умовою* настання реальної юридичної відповідальності є наявність трьох підстав:

— фактичної (склад правопорушення),

— нормативної (норми права)

— процесуальної (акту застосування права).

*Правопорушення* — суспільно небезпечне або шкідливе діяння (дія або бездіяльність), яке порушує норму права. Складовими елементами будь-якого правопорушення є: об'єкт і суб'єкт, об'єктивна й суб'єктивна сторони. За ступенем суспільної



небезпеки всі правопорушення можна поділити на два види: *проступки та злочини*.

*Проступок* — це шкідливе винне діяння (дія або бездіяльність), вчинене деліктоздатною особою. За вчинення державним службовцем злочину настає кримінальна відповідальність, за вчинення проступку державного службовця може бути притягнуто до адміністративної, конституційної, дисциплінарної, матеріальної й цивільно-правової відповідальності в залежності від виду проступку.

*Злочин* — це передбачене Кримінальним кодексом України (надалі — КК України) суспільно небезпечне винне діяння (дія або бездіяльність), вчинене суб'єктом злочину. Злочином не вважається дія або бездіяльність, яка хоча формально й містить ознаки будь-якого діяння, передбаченого КК України, але через малозначність не становить суспільної небезпеки, тобто не заподіяла й не могла заподіяти істотної шкоди фізичній чи юридичній особі, суспільству, державі.

До злочинів у сфері службової діяльності належать:

- зловживання владою або службовим становищем (ст. 364 ККУ),
- перевищення влади або службових повноважень (ст. 365 ККУ),
- службове підроблення (ст. 366 ККУ),
- службова недбалість (ст. 367 ККУ),
- одержання хабара (ст. 368 ККУ);
- провокація хабара (ст. 370 ККУ).

*Зловживання владою* або службовим становищем — це умисне, з корисливих мотивів чи в інших особистих інтересах або в інтересах третіх осіб, використання службовою особою влади чи службового становища всупереч інтересам, служби, якщо воно заподіяло істотну шкоду правам, свободам та інтересам окремих громадян або державним чи громадським інтересам, або інтересам юридичних осіб, що охороняються законом.

*Перевищення влади* або службових повноважень — умисне вчинення службовою особою дій, які дійсно виходять за межі наданих їй прав чи повноважень, якщо вони заподіяли істотну шкоду охоронюваним законом правам й інтересам окремих громадян, або державним чи громадським інтересам, або інтересам юридичних осіб.



*Службове підроблення* — це внесення службовою особою до офіційних документів завідомо неправдивих відомостей, інше підроблення документів, а також складання і видача завідомо неправдивих документів.

*Службова недбалість* — це невиконання або неналежне виконання службовою особою своїх службових обов'язків через несумлінне ставлення до них, що заподіяло істотну шкоду охоронюваним законом правам, свободам й інтересам окремих громадян.

*Хабар* — незаконна винагорода матеріального характеру, зокрема, це може бути:

- майно;
- право на нього;
- будь-які дії майнового характеру.

*Одержання хабара* — означає прийняття службовою особою незаконної винагороди за виконання чи невиконання в інтересах того, хто дає хабара, чи в інтересах третьої особи будь-якої дії з використанням наданої їй влади чи службового становища.

*Вимаганням хабара* визнається вимагання службовою особою хабара з погрозою вчинення або невчинення з використанням влади чи службового становища дій, які можуть заподіяти шкоду правам чи законним інтересам того, хто дає хабара, або умисне створення службовою особою умов, за яких особа вимушені дати хабара з метою запобігання шкідливим наслідкам щодо своїх прав і законних інтересів.

*Давання хабара* полягає в передачі службовій особі майна, права на майно або вчиненні на її користь дій майнового характеру за виконання чи невиконання дії, яку та повинна була або могла виконати з використанням службового становища чи наданої їй влади. Склад цього злочину наявний не тільки тоді, коли хабар дається за вчинення певних дій в інтересах того, хто його дає, а й тоді, коли це робиться в інтересах інших фізичних чи юридичних осіб.

*Провокація хабара* — це свідоме створення службовою особою обставин і умов, що зумовлюють пропонування або одержання хабара, щоб потім викрити того, хто дав або взяв хабар.

Таким чином, кожний державний службовець повинен знати про такі *види юридичної відповідальності*: адміністративна;

дисциплінарна; конституційно-правова; кримінальна; матеріальна; цивільна.

*Адміністративна відповідальність* — це вид юридичної відповідальності, зміст якої полягає у примусовому, з додержанням встановленої процедури, застосуванні правомочним суб'єктом передбачених законодавством за вчинення адміністративного проступку заходів впливу, які виконані правопорушником.

*Дисциплінарна відповідальність* — це вид юридичної відповідальності, яка полягає в обов'язку працівника відповідати перед роботодавцем за дисциплінарний проступок і зазнавати дисциплінарних санкцій, передбачених законодавством про працю.

*Конституційно-правова відповідальність* — це різновид юридичної відповідальності, що має складний політико-правовий характер. Суб'єктами конституційно-правової відповідальності можуть бути органи державної влади (насамперед вищі органи держави і їх посадові особи), а також фізичні особи.

*Кримінальна відповідальність* — це вид юридичної відповідальності, суть якого полягає у застосуванні судом від імені держави до особи, що вчинила злочин, державного примусу у формі покарання.

*Матеріальна відповідальність* — це вид юридичної відповідальності, що визначається як обов'язок кожної із сторін трудових правовідносин (працівника й роботодавця) відшкодувати шкоду, заподіяну іншій стороні внаслідок невиконання чи неналежного виконання трудових обов'язків у встановленому законом розмірі та порядку.

*Цивільна відповідальність* — це вид юридичної відповідальності, зміст якої полягає у настанні передбачених цивільно-правовою нормою негативних майнових наслідків, які завжди є для правопорушника додатковим майновим обтяженням (додатковими майновими втратами або майновими обов'язками).


Таким чином, юридична відповідальність тісно пов'язана з психологічним аспектом відповідальності, так як базується на можливості вибору свідомої переваги певної лінії поведінки.



## Узагальнювальна таблиця з теми 7 «Психологічні функції колективу як об'єкта управління»

Соціально-психологічні функції організації	<ul style="list-style-type: none"><li>• функція адаптації;</li><li>• функція актуалізації;</li><li>• функція групової інтеграції й активізації діяльності.</li></ul>
Параметри соціально-психологічного аналізу групи	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Склад групи.</li><li>2. Структура групи.</li><li>3. Групові процеси.</li><li>4. Групові норми й цінності.</li></ol>
Функції колективу	<ul style="list-style-type: none"><li>• організаторська;</li><li>• виховна;</li><li>• стимулююча.</li></ul>
Критерії характеристики управлінського колективу	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Кількість осіб групи.</li><li>2. Канали комунікацій.</li><li>3. Композиція (індивідуально-психологічний склад групи).</li><li>4. Ієрархія статусів.</li><li>5. Особливості групового завдання.</li><li>6. Стиль лідерства</li><li>7. Мотивація групової колективної діяльності.</li><li>8. Розподіл ролей у групі.</li><li>9. Міжособистісні відносини в групі (колективному суб'єкті управління).</li><li>10. Групові норми.</li><li>11. Продуктивність і задоволеність від належності до групи.</li></ol>



<p>Класифікація і види колективів</p> 	<ol style="list-style-type: none"><li>1. За статусом :офіційні й неофіційні.</li><li>2. За характером внутрішніх зв'язків: формальні та неформальні</li><li>3. За механізмом формування: колективи, які склалися стихійно; свідомо організовані колективи.</li><li>4. Відповідно до термінів існування: тимчасові й постійні.</li><li>5. За ступенем свободи його членів:<ol style="list-style-type: none"><li>а) свобода входження в колектив;</li><li>б) свобода активної участі у діяльності колективу.</li></ol></li><li>6. За функціями виділяють колективи, орієнтовані на:<ul style="list-style-type: none"><li>• досягнення певної мети;</li><li>• реалізацію спільного інтересу;</li><li>• спілкування.</li></ul></li><li>7. За розмірами: малі й великі.</li><li>8. За змістом: трудові, навчальні, бойові.</li><li>9. За способом об'єднання: виробничі, побутові, колективи установ.</li></ol>
<p>Рівні розвитку колективу</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• група нездібна, не бажає працювати (стиль керівництва — делегування повноважень);</li><li>• група нездібна, але сприйнятлива (стиль керівництва — участь у прийнятті рішень);</li><li>• група сприйнятлива й частково здібна (стиль керівництва — розподіл і стимулювання);</li><li>• група повністю здібна, бажає виконувати роботу (стиль керівництва — вказівка).</li></ul>



Основні показники згуртованості групи	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>рівень взаємної симпатії в міжособистісних стосунках;</i></li><li>• <i>ступінь привабливості групи для осіб, що належать до неї;</i></li><li>• <i>мотиваційна сфера згуртованості індивідів, що належать до групи.</i></li></ul>
Складові психологічної сумісності	<i>спільність поглядів, переконань, соціальних і моральних установок, цінностей, ставлень.</i>
Аспекти відповідальності в організації	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>етичний,</i></li><li>• <i>правовий,</i></li><li>• <i>економічний,</i></li><li>• <i>соціальний</i></li><li>• <i>психологічний.</i></li></ul>
Види юридичної відповідальності, які необхідно знати державному службовцю	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>адміністративна;</i></li><li>• <i>дисциплінарна;</i></li><li>• <i>конституційно-правова;</i></li><li>• <i>кримінальна;</i></li><li>• <i>матеріальна;</i></li><li>• <i>цивільна.</i></li></ul>

### **Питання й завдання для самоперевірки**

1. Охарактеризуйте психологічні аспекти організації в управлінні.
2. Назвіть й охарактеризуйте соціально-психологічні функції організації.
3. Зробіть аналіз психологічної характеристики групи як структурного елементу організації.
4. Проаналізуйте психологічні особливості колективної діяльності в організації.
5. Назвіть й охарактеризуйте класифікацію й види колективів.
6. Які критерії характеристики управлінського колективу?
7. Які шляхи формування колективу?
8. Розкрийте психологічні аспекти відповідальності в організації.





## Тема 8. Керівник у процесі формування соціально-психологічного клімату

### План

1. Сутність соціально-психологічного клімату в колективі.
2. Підвищення ефективності вертикальних і горизонтальних службових взаємовідносин як умова сприятливого психологічного клімату.
3. Особливості й ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату.
4. Чинники, що сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.
5. Ортобіоз керівника.

#### 1. Сутність соціально-психологічного клімату в колективі

Формування здорового психологічного клімату колективу виявляється одним з найважливіших завдань будь-якої організації, зокрема, і організацій *сфери державного управління*, оскільки з помітним зростанням ролі людського чинника у суспільному виробництві саме психологічний клімат групи значною мірою визначатиме ефективність спільної діяльності її членів, самопочуття й задоволення людей своєю працею.

Системний підхід передбачає розглядати кожен суб'єкт, зокрема, малу контактну групу, як систему. Отже, за визначенням *мала контактна група* — це система її членів, що у своїй єдності утворюють нову якісну цілісність, зумовлену груповою потребою-метою (груповим інтересом).

У групі панує структурована колективна свідомість і колективний емоційний настрій, які становлять особливий психологічний стан, який назвемо соціально-психологічним кліматом або мікрокліматом групи. Рівень доброзичливості, сприятливості, комфортності соціально-психологічного клімату в групі виявляється в результаті ділового й особистісного (неділового) спілкування, і взаємин її членів щодо задоволення групових й індивідуальних потреб.

**Соціально-психологічний клімат колективу** — це якісна характеристика міжособистісних відносин, яка сприяє чи

перешкоджає продуктивності спільної діяльності членів колективу й всебічному творчому розвитку кожної особистості.

Мікроклімат в групі залежить не тільки від індивідуальних характеристик членів групи і їх стосунків, але й від:

- соціально-психологічного клімату суспільства;
- умов життєдіяльності;
- суспільної думки, психологічного впливу, наслідування;
- особливостей самих груп.

В цілому в будь-якій групі сприятливий з емоційно-позитивним забарвленням мікроклімат зумовлений успіхами її членів у реалізації групових потреб, у прагненні групи-суб'єкта самореалізуватись. І навпаки, невдачі ведуть до взаємних звинувачень членів групи, пошуків винних, і тим самим до підвищення негативних емоцій, до погіршення мікроклімату в групі.

Своєрідність функціонального призначення контактних груп в організаціях кожної соціальної інституції зумовлює істотно характер і природу мікроклімату в групі.

Найбільша увага науковців приділяється проблемі соціально-психологічного клімату в трудових колективах, визначеного в зарубіжній літературі як «організаційний клімат». Діяльність працівників в організаціях спрямована насамперед на заробіток, їх стосунки по горизонталі й по вертикалі істотно визначаються соціальною технологією. Формальні стосунки працівників визначаються «деревом цілей» організації. Тим самим створюється формальний мікроклімат між керівником і підлеглими або останніх між собою. Як і в інших групах, мікроклімат залежить також від неформальних стосунків працівників, взаємодопомоги, притирання характерів. Психологи співвідносять діловий й психологічний бік діяльності контактної групи, пов'язуючи перший з офіційною, а другий — з неофіційною стороною діяльності. Е.Мейо і його послідовники розглядають *психологічну структуру групи як єдність її формальної і неформальної структур*. Емоційна сторона, тобто, на їх думку, неофіційна, в основному визначає мікроклімат групи й істотно впливає на ефективність її діяльності.

Для систематизації можливих ситуацій в контактній групі, що визначають мікроклімат, доцільно розглянути вплив на



ефективність реалізації групової мети-потреби (в офіційних і неофіційних групах) соціально-психологічних структур, домінуючими в яких є комбінації «формальних — неформальних, і «ділових — приватних» взаємин.

Можливі такі комбінації типів взаємин :

- 1) формально-ділові,
- 2) неформально-ділові,
- 3) формально-приватні
- 4) неформально-приватні.

В кожній контактній групі у формуванні мікроклімату переважає якийсь з названих типів структур.

1. *Формально-ділові взаємини.* Строго діловий мікроклімат в будь-якій групі забезпечується офіційно поставленим завданням у відповідності з груповою метою-потребою й формальним комплексом офіційних соціальних настанов (прав і обов'язків) за статутом організації, яких повинні дотримуватись усі члени групи, встановлюючи тим самим формальні стосунки між собою. Формально-ділові взаємини як домінуючі найкраще проявляються в групах, діяльність в яких регламентована строгими соціальними настановами статутів, потребують оперативного прийняття рішень щодо реалізації групової мети-потреби. Така група діє швидше як монолітне ціле утворення, а не сукупність особистостей. Керівник такої групи приймає рішення одноосібно, без врахування думки членів групи. Ефективне керівництво здійснюють переважно керівники авторитарного типу. Мікроклімат в такій групі базується на дисципліні. Прикладами таких груп є військові підрозділи, команди пожежників, групи, які виконують завдання за чіткою технологією, скажімо, на конвеєрному виробництві. В такій групі можлива швидше певна групова самореалізація, ніж індивідуальна.

2. *Неформально-ділові взаємини.* Якщо в групі домінуючими є неформально-ділові взаємини індивідів, то реалізація групової мети-потреби, яка також спирається на офіційно-ділову структуру взаємозв'язків в групі, оптимізується шляхом міжособистісного ділового спілкування. Формальну структуру підсилює структура неформальних ділових зв'язків, ліквідуючи ситуативні труднощі кожного з колег. Правильний розподіл керівником індивідуальних завдань між членами групи згідно з «деревом цілей» і з врахуванням індивідуальних потреб-інтересів кожного з них, з



одного боку, і можливість ділового спілкування, проведення дискусій, взаємної допомоги, консультування, сприяння трудовій соціалізації й адаптації новачків до умов діяльності, з другого боку, забезпечують сприятливий мікроклімат, який, у свою чергу, підвищує продуктивність праці колективу. В такій групі закладено творчий поштовх, яке вимагає участі усіх членів групи в обговоренні проблем і прийнятті рішень. Ділові діалоги колег часто виникають у зв'язку з потребою в додаткових роз'ясненнях індивідуального завдання, в разі браку професійних знань, невпевненості в собі, страху критики, страху показатись некомпетентним, недовіри керівнику як фахівцю тощо, а також у разі суб'єктивних почуттів, взаємних симпатій, емпатій, дружніх стосунків, особливо в різностатевих групах. Неформальне спілкування членів групи, взаємні поради, консультації з проблем групової мети-потреби сприяє злагодженню діяльності групи. Посилення неофіційного ділового спілкування є певною компенсацією недоліків офіційного ділового спілкування.

У випадку сумнівів щодо компетентності керівника проявляється тенденція визначення неформального лідера, до якого звернені фахові й інші питання членів групи. Поява неформального лідера й часткове зміщення в його бік компетенції керівника призводять до напруження у відносинах працівників і до погіршення мікроклімату в групі. Прикладами таких груп є лабораторії науково-дослідних інститутів, кафедри навчальних закладів, підрозділи конструкторських бюро, аматорських творчих колективів, гуртків художньої самодіяльності тощо. Найефективнішим керівником такою групою буде керівник-лідер демократичного типу: він достатньо компетентний, щоб самому втілювати в життя стратегічну лінію, і в той же час залучає членів групи для прийняття зваженого рішення. Воно завжди є груповим після тривалих дискусій, поглиблених обговорень, аналізу пропозицій кожного й здійснюється, як правило, шляхом голосування. Оскільки в таких обговореннях беруть участь лише зацікавлені у цьому питанні особи, то характерним є прийняття рішень консенсусом щодо реалізації групових інтересів. Особливо виразно неформальні взаємини проявляються в таких контактних групах, які є добровільними асоціаціями однодумців за фаховою, політичною, за інтересами чи іншою ознакою. Члени таких груп відзначаються



високою самодисципліною. Мікроклімат в них надзвичайно доброзичливий, товариський, емоційно виразний тощо. В них є можливість і групової, й індивідуальної самореалізації.

Але зауважимо, що саме в групах індивідуальностей нерідко спостерігаються розбіжності щодо розв'язання певних питань й утворення в групі кількох угруповань, кожна з яких прагне реалізувати свою пропозицію. В таких випадках можливі розколи групи на *більшість* і *меншість* щодо погляду на проблему. Прикладами таких груп є творчі аматорські гуртки у сфері науки, техніки й мистецтва, групи дозвілля, громадські організації тощо. Оскільки нерідко члени таких груп — індивідуальності, вони мають можливість не групової, а індивідуальної самореалізації.

3. *Формально-приватні взаємини.* Трапляються випадки, коли домінуючими є формально-приватні стосунки в групі. Формальну структуру групи — підрозділу організації — може розхитати неформальне спілкування її членів на приватні теми. Кожна особа багатомірна, багаторольова. Вона — член кількох контактних груп за соціальними інституціями, у кожній з яких існує проблема реалізації своєї індивідуальної потреби. Так чи становлять вони єдність у даній групі, якщо кожен з них є, крім того, членом кількох інших груп з відповідними груповими потребами-цілями? Відповідаючи на це запитання, зазначимо, що на таку єдність впливає емоційно-чуттєвий тонус членів групи, постійні діалоги між якими про сторонні або приватні проблем можуть розхитувати її формальну структуру. Так, в групі, яка задіяна в соціальній технології організації і яка не несе творчого поштовху, члени групи працюють заради заробітку, не бачать для себе можливості задоволення індивідуальних потреб і перспектив росту з ефективним використанням своїх здібностей, спеціальності, майстерності й освіти. Наприклад, службовці певного підрозділу, робота яких регламентована, байдужі до результатів своєї діяльності, до того ж працюють в одному приміщенні. В результаті вони легко переходять на міжособистісне спілкування щодо приватних проблем за чаєм і кавою (куди поїхати у відпустку? як берегтись від захворювання? чи цікавий кінофільм? чи пасує нова сукня? тощо). У цьому випадку не виникає питання виявлення неформального лідера, оскільки виконання роботи не потребує якихось ініціатив, новаторства. Керівник демократично-



авторитарного типу лише відслідковує своєчасне і якісне виконання розпоряджень, оскільки ця робота містить колективне прийняття рішень. Формальна і неформальна діяльності тематично тут не пов'язані або слабо пов'язані, і мікроклімат в групі, емоційна його сторона, зумовлені спілкуванням членів групи переважно на сторонні приватні теми. Про можливості навіть невисокого рівня самореалізації тут не йдеться.

Будучи в конкретній групі, кожен її член актуалізує свою соціогенну потребу як складову групової мети-потреби згідно з «деревом цілей». Ефективна діяльність кожного з них залежить від того, в якій мірі йому вдається абстрагуватись від проблем щодо своїх нереалізованих потреб-цілей в інших групах, диференційованих за соціальними інституціями. Тільки в разі такого абстрагування кожного від сторонніх цілей члени групи зможуть зосередитись на виконанні своїх завдань згідно з груповою метою-потребою. Якщо ж у даної особи актуалізується своя домінуюча потреба, стосовно якої вона спілкується з іншими, то тим самим вона хаотизує ділові відносини, погіршуючи тим самим мікроклімат контактної групи. Отже, необхідно уникати в контактній групі обговорення сторонніх цілей, які суперечать головній груповій меті. Наприклад, державний службовець працює в певному підрозділі, груповою потребою-метою якого є розробка певної концепції. Під час роботи в підрозділі у цього службовця актуалізується його завдання, якому відповідає його особиста соціогенна мета-потреба творити цінності у формі певних ідей, стати з часом висококваліфікованим спеціалістом у сфері державної служби й підвищити свій статус. Одночасно він є членом інших контактних груп за соціальними інституціями: є аспірантом на кафедрі університету з творчою метою-потребою створити наукову цінність у формі дисертації; як спортсмен є членом спортивної команди і працює над своєю статуєю як цінністю поряд з іншими спортсменами, прагнучи до найвищих щаблів майстерності; нарешті, він є сім'янин і прагне відтворити в дітях близькі йому духовні цінності, і, крім того, має дбати про забезпечення потреб членів сім'ї. Під час перебування у кожній з груп він зосереджується на вирішенні відповідної проблеми щодо реалізації конкретної потреби-мети, абстрагуючись від потреб-цілей в інших групах. То одна, то інша з комплексу потреб цього



державного службовця стає домінуючою в даний час, на реалізації якої він зосереджується. Скажімо, домінуючою в даний момент для нього є сімейна проблема, і, прийшовши на роботу, йому не вдається абстрагуватись від неї і поринути в роботу. В подумках він є в сім'ї, а не на роботі, і розмірковує, як вийти зі складного становища. Неспроможність переключитись на офіційне завдання негативно позначається на його виконанні, можливо під час роботи він радиться з колегами, звертається за допомогою, відволікаючи їх від основної роботи. Це може негативно відбитись на мікрокліматі групи внаслідок розсіяння уваги й порушення націленості її членів на реалізацію групової мети-потреби. Подібні особисті радощі й труднощі поза підрозділом може переживати кожен зі співробітників, спілкуючись і обговорюючи їх з колегами, а це дезорганізує основну роботу. Така дезорганізація може привести до повного розладу в роботі, до виникнення міжособистісної напруги в групі, — можливо, конфліктів і, врешті-решт, до нестерпного соціально-психологічного мікроклімату в групі.

Можна уявити собі два крайніх випадки соціально-психологічного клімату в групі, коли всі співробітники підрозділу разом з керівником, прийшовши на роботу кожен з своїми проблемами: 1) змогли від них абстрагуватись, зосередитись на основній роботі, і тоді ефективність їх діяльності буде достатньо високою; 2) не змогли від них абстрагуватись, внаслідок чого ефективність їх діяльності істотно знизиться. Можна очікувати, що в міжособистісному спілкуванні у першому випадку вони зосереджені на своїх робочих завданнях, можливо відволікаючись лише на запитання колег стосовно задоволення ситуативних потреб фахового характеру, а у другому — вони обговорюють свої приватні проблеми щодо задоволення домінантних для них особистих потреб, шукаючи співчуття, поради чи допомоги.

Є ще проміжні ситуації, коли деякі члени групи змогли абстрагуватись від сторонніх проблем, а деякі — ні. У цьому випадку можливі загострення у їх взаєминах і навіть конфлікти. Відповідно виникає нездоровий мікроклімат в групі, який не сприяє реалізації групової мети-потреби. З аналізу цих ситуацій випливає, що керівник має бути, з одного боку, професіоналом у фаховій справі, а з другого — психотерапевтом, щоб залагоджувати по можливості особисті проблеми членів групи, налагоджувати



міжособистісні стосунки, підтримувати сприятливий мікроклімат в групі. Недостатньо також, щоб члени групи були лише професіоналами, але необхідно, щоб вони були психічно урівноваженими з позитивно розвиненими рисами характеру.

4. *Неформально-приватні взаємини.* Останній тип домінуючих взаємин в групі — неформально-приватний. Як і в кожній групі, цілісності їй надає спільна ідея, мета, але кожен член групи індивідуально задовольняє й реалізує свої соціогенні потреби як індивідуальність. Такі групи об'єднують осіб на добровільних засадах навколо групової потреби-мети, діють за неформальним статутом з «неписаними» нормами, правилами (соціальними настановами), які можуть відрізнитись від формальних або суперечити їм. Неформальні стосунки істотно незалежних особистостей перекривають формальні зв'язки, в яких немає великої необхідності. Таку групу можна собі уявити як гурт «зірок», наприклад, клуб поетів, спілка художників, а з іншого боку — екологічні групи, різні нелегітимні групи тощо. Керівництво в таких групах номінальне. Найкраще себе може проявити в такій групі ліберально-демократичний тип керівника. Якщо немає внутрішніх суперечностей, то мікроклімат в групі досить незалежних особистостей є доброзичливим, товариським, емоційно виразним. Такі типи взаємин в групі проявляються як в офіційно зареєстрованих, так і в добровільних гуртах.

Своєрідно соціально-психологічний клімат проявляється в *творювальних й експлуатаційних* групах. В творювальній групі члени її мають змогу виступати як індивідуальності, мають більше свободи при обговоренні й прийнятті рішень, між ними встановлюються неформальні стосунки, щирість і міцність яких визначає ступінь доброзичливості й товариськості мікроклімату. Творчі спілки письменників, художників, композиторів, винахідників тощо є тому прикладом. Експлуатаційні групи працюють заради заробітку за формальною соціальною технологією згідно з календарним графіком, який передбачає виконання працівниками певних функцій. Формальні стосунки задаються комплексом соціальних настанов у статуті організації, а неформальні стосунки обмежені посадовими обов'язками. Звідси в таких групах мікроклімат визначається переважно формальними зв'язками працівників, інколи за допомогою телефонному зв'язку.





Неформальна структура в творювальній групі навколо неофіційного лідера, що виникає поряд з очолюваною керівником формальною структурою в разі нездатності останнього уособлювати груповий інтерес, приводить до роздвоєння влади, до напруженості в групі, що негативно позначається на результатах її діяльності, а отже, і на мікрокліматі. В експлуатаційній групі, яка реалізує певний робочий процес за календарним графіком, таке роздвоєння влади неможливе.

Специфічними особливостями морально-психологічного клімату характеризуються *чоловічі* й *жіночі* колективи. Як і в інших випадках, цілість групи зумовлюється спільною метою, але відрізняються чоловічі й жіночі групи тендерними особливостями моральності, емоційним й естетичним забарвленням, особливо якщо такі групи ризяться професійними видами діяльності.

В жіночих колективах порівняно з чоловічими при спілкуванні більш помітна частка розмов щодо задоволення приватних й особистісних потреб.

## **2. Підвищення ефективності вертикальних і горизонтальних службових взаємовідносин як умова сприятливого психологічного клімату**

Службові взаємовідносини зазвичай відрізняються від соціальних. Керівнику для того, щоб зібрати "команду" працівників необхідні знання й уміння в галузі стосунків між людьми.

Вони виникають як наслідок вибору певної організації, в якій службовець зобов'язався працювати, іншими словами, в соціальному житті у нього є вибір, в службовому оточенні — немає. Однак службові взаємовідносини дуже важливі для нього, оскільки вони значною мірою впливають на його особистість і ефективність праці. Взаємовідносини в колективі бувають вертикальними й горизонтальними.

**Вертикальні службові взаємовідносини** — це відносини між підлеглим і безпосереднім керівником.

Якщо службовець є керівником, то він має два види вертикальних зв'язків: 1) з вищим керівництвом; 2) з підлеглими.

Це означає, що йому необхідно підтримувати відносини по вертикалі.



Візьмемо, наприклад, невеликий відділ, в якому є три співробітники. Кожен із них має свої особливі відносини з керівником. Вони зображені як лінії, що з'єднують керівника й підлеглих; їх ще називають лініями службових зв'язків. Якщо зв'язки міцні, можна зобразити їх товстою лінією. Якщо слабкі — лінія, відповідно, буде тонкою. Звичайно, що керівник навряд чи зможе з усіма без винятку підтримувати міцні взаємовідносини. Але у цьому полягає сенс його діяльності, і чим ближче він до ідеального зразка, тим більше відповідає він займаній посаді.

Основою добрих взаємовідносин є вільне й відкрите спілкування. Лише за допомогою вільного й регулярного спілкування можна створити й підтримувати добрі взаємини. Необхідно розмовляти один із одним, обмінюватися думками, скаржитися, пропонувати, якщо співробітники бажають зберегти добрі стосунки. Як тільки одна сторона починає уникати спілкування, лінія зв'язку стає ледь помітною й слабкою.

Саме керівник несе відповідальність за створення й підтримання міцних вертикальних взаємовідносин. І якщо станеться порушення у взаємовідносинах, керівник повинен ініціювати їх відновлення. Наприклад, *вміння правильно вказувати на помилки* — одна з якостей успішного керівника. Тому критикувати підлеглих і вказувати йому на помилки потрібно так, щоб не образити.

Для цього необхідно дотримуватися таких правил, як:

- поговорити з людиною віч-на-віч;
- почати з похвали, а потім вже вказати на помилки;
- висловити упевненість, що підлеглий зуміє справитися з дорученою справою;
- пам'ятати про визнання власних помилок, тобто про самокритику.

Хоча керівник першим повинен піклуватися про це, підлеглий також має зробити свій внесок у цей процес. Поширена помилкова думка про те, що обов'язок керівника — зробити підлеглих щасливими й створити для них усі умови для нормальної безконфліктної праці. Цілком очевидно, що не можна покласти всю відповідальність на керівника. Підлеглим необхідно докласти чимало зусиль, аби зміцнити свій зв'язок з ним. Адже часто керівник не зовсім розуміє, скільки такту та делікатності



вимагається від нього, аби підтримувати міцні взаємовідносини з підлеглими. Не дивно, що багато хто потребує спеціального навчання цьому вмінню.

Доцільно використовувати такі кооперативні установки, спрямовані на підвищення ефективності вертикальних службових стосунків:

1. Будуйте власні взаємини з керівником не за рахунок інших співробітників.
2. Ефективно працюйте самі й допомагайте у цьому іншим.
3. Намагайтеся зберігати добрі стосунки з керівником, навіть якщо він не дуже вам подобається.
4. Встановлюйте взаємовигідні стосунки.
5. Не переоцінюйте й не недооцінюйте свого керівника.
6. Говоріть про свої помилки й прорахунки, не намагайтеся їх приховати.
7. Доведіть, що ви здатні використати наданий вам шанс.
8. Не виношуйте дрібних образ, не дозволяйте їм перетворитися на грона гніву.

**Горизонтальні службові взаємовідносини** — це такі взаємовідносини, які існують між співробітниками.

Саме колеги несуть відповідальність за підтримування горизонтальних взаємин. Дуже часто більшість службовців не усвідомлює повною мірою всю важливість міцних горизонтальних зв'язків.

Тому доцільно використовувати такі кооперативні установки, спрямовані на підвищення ефективності горизонтальних службових взаємин:

1. Будуйте й зміцнюйте ефективні горизонтальні службові стосунки з усіма працівниками вашого відділу. Відмовтеся від вибірковості.
2. Подбайте про налагодження ефективних неконфліктних взаємин з тими, в кого дещо інші цінності, ніж у вас.
3. Будуйте свої стосунки, виходячи з теорії обопільної винагороди.
4. Звертайте особливу увагу на взаємини з тими, хто значно старший або молодший за вас.
5. Підтримуйте нормальні взаємини з тими співробітниками, котрі вас дратують.



6. Ставтеся до всіх з повагою й не звертайте увагу на національні, статеві, соціальні й економічні відмінності.
7. Не переймайтеся занадто помилками й хибами інших по відношенню до вас, не займайте позицію оборони.
8. Намагайтеся відновити зіпсовані стосунки якнайшвидше.
9. Навіть якщо ви не несете відповідальності за зіпсовані взаємини, покладіть на себе ініціативу щодо їх поновлення.
10. Виходьте зі стану агресивного збудження безболісним для інших способом.

Щоб досягти рівноваги у взаєминах належить уникати двох поширених помилок:

- 1) не намагайтеся будувати свої взаємовідносини з керівником на шкоду взаємовідносинам зі співробітниками;
- 2) навіть якщо у вас налагоджені міцні взаємовідносини з кількома співробітниками, не випускайте з уваги решту.

Подібні помилки вносять дисгармонію в службові стосунки, тому що сприяють появи "улюбленців" у керівника. І як наслідок, надмірні вибіркові вертикальні взаємовідносини приводять до послаблення горизонтальних взаємозв'язків.

Також необхідно пам'ятати, що причинами руйнування горизонтальних стосунків в колективі можуть бути:

- різниця у віці,
- різниця у поглядах на життя,
- статеві і культурні відмінності,
- запізнення та відсутність на роботі,
- дратівливість.

Тому в процесі побудови стосунків доцільно використовувати теорію взаємовигідних стосунків.

*Теорія взаємовигідних стосунків* стверджує, що для того, щоб стосунки між співробітниками не порушувалися, потрібно досягти рівноваги взаємних інтересів. При такому варіанті взаємовідносин партнери, незважаючи на існуючу відмінність, можуть вигравати від обопільного спілкування. Вже сама по собі наявність нормальних взаємовідносин впродовж тривалого часу не може принести нічого, окрім взаємної користі.

Якщо ж одна із сторін раптово усвідомить, що її внесок у відносини значно більший за віддачу, це може швидко послабити зв'язок. Ніхто не хоче, щоб його використовували. Проте, за



наявності рівноваги, або, іншими словами, взаємовигідності у стосунках, цього не відбудеться. Починаючи нові стосунки, не потрібно забувати про старі. Необхідно пам'ятати, що потрібно думати про успіх і добробут людини, яка знаходиться поруч з вами. Якщо цього дотримуватися, то це неминуче призведе до поліпшення й вашого життя.

Створюючи міцні горизонтальні зв'язки, співробітники тим самим зміцнюють і вертикальні взаємовідносини, але за умови, якщо керівник щиро бажає знати, що відбувається в колективі. У більшості випадків це правило спрацьовує.

**3. Особливості й ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату.** Соціально-психологічний клімат визначають як стан стосунків, що можуть змінюватися. Тому до основних ознак психологічного клімату колективу можна віднести *груповий настрій, згуртованість, сумісність і спрацьованість*.

**Груповий настрій.** Позитивний стан мікроклімату в групі вказує, наскільки з захопленням, з піднесенням, з настроєм, з оптимізмом члени групи виконують свої завдання, вбачаючи реальність перемоги в конкуренції, а отже, і можливість групової й індивідуальної самореалізації. Настрій людини — це відображення його внутрішнього стану. Але в сфері трудової діяльності людей настрій кожного може сильно впливати на результати роботи всього колективу. Вчені засвідчують, що при доброму настрої продуктивність праці часом підвищується на 30 і більше відсотків, а при поганому — падає на 40-50 відсотків.

Настрій людини залежить від багатьох факторів, наприклад, від фізичного самопочуття. Так, люди, які страждають різними хронічними захворюваннями (гастрит, гіпертонія й інші), нерідко бувають дратівливими. В такому стані люди навіть на справедливі зауваження керівника можуть дуже бурхливо реагувати. Ось чому керівнику необхідно знати стан здоров'я своїх підлеглих і враховувати ці обставини в процесі роботи.

Настрій групи як масове явище підлягає соціально-психологічним закономірностям. В організації він насамперед залежить від морально-психологічного клімату, який склався в трудовому колективі.

Особливість групового настрою — це його заразливість, здатність швидко передаватися від однієї людини до іншої.



Керівнику необхідно знати, що він і сам є генератором настрою своїх підлеглих. Від його стилю роботи, поведінки, зовнішнього вигляду багато в чому залежить самопочуття підлеглих.

Важливо не тільки те, щоб керівник на роботі не був похмурим, а також і те, щоб кожна людина приходила на роботу в бадьорому, а не пригніченому стані, і щоб добрий настрій зберігався постійно.

Дослідники встановили, що втрати часу від конфліктів і після конфліктних переживань складають 15 відсотків загального робочого часу.

**Згуртованість.** Один з критеріїв оцінки морально-психологічного клімату колективу — його згуртованість. Згуртованість виступає такою інтегральною характеристикою системи внутрішньо групових зв'язків, яка визначає ступінь збігу думок, оцінок, установок і позицій членів групи стосовно об'єктів і ситуацій, найбільш значимих для досягнення цілей спільної діяльності групи й здійснення цієї діяльності. Якщо людина відчуває до себе доброзичливе ставлення, підтримку й допомогу, то в неї і настрої гарний, і з роботою все гаразд.

*Основними показниками згуртованості групи є:* ступінь привабливості групи для осіб, що належать до неї; рівень взаємної симпатії в міжособистісних стосунках; мотиваційна сфера згуртованості індивідів, що належать до групи.

**1. Привабливість.** Міжособистісні стосунки охоплюють широке коло явищ, але головним регулятором сталості, глибини, неповторності міжособистісних стосунків є привабливість однієї людини для іншої. Тому стан задоволеності-незадоволеності виступає основним критерієм оцінки таких стосунків. Привабливість складається з почуттів *симпатії й притягання*. Якщо симпатія-антипатія — це переживання задоволення й незадоволення від контактів з іншими людьми, то притягання-відштовхування — практична складова цих переживань (М.Обозов).

Міжособистісна привабливість-непривабливість може набувати характеру сталих зв'язків між людьми й переходити у взаємну прихильність або неприхильність. Прагнення бути разом може стати потребою, і тоді можна говорити про певний тип міжособистісних стосунків: приятних, дружніх, товариських. У регуляції стосунків беруть участь три мотиваційні аспекти: «я



«хочу», «я можу», «треба». Особистого бажання («я хочу») недостатньо для виникнення стосунків. Необхідне узгодження взаємних бажань і можливостей («я можу»). А «треба» — найважливіший аспект утворення, розвитку або руйнування стосунків. Так, дружні стосунки можуть зайти в суперечність із діловими, моральними. Суспільні відносини або стимулюють, або руйнують міжособистісні стосунки. Суспільство прагне привести міжособистісні стосунки у відповідність до суспільних відносин.

Існує зв'язок між діловими й міжособистісними стосунками. Незбіг близьких міжособистісних стосунків і ділової активності очевидний, але не може бути суспільних відносин у «чистому» вигляді, без особистісного компонента. У будь-яких взаємодіях завжди присутній компонент привабливості-непривабливості. Питання полягає лише в тому, де присутність цього компонента виправдана. В організації, установі результат спільної діяльності — ефективність праці, це головний критерій оцінки користі або шкоди міжособистісних стосунків.

Керівнику необхідно вміти визначати ступінь близькості міжособистісних стосунків і їх прийнятність до тих чи інших обставин. За умов, коли вимагається дотримуватися ділових норм, близькі стосунки заважають. З іншого боку, перетворення міжособистісних стосунків у функціональні може призвести до їх руйнування або втрати задоволення від них. Неадекватні прагнення у стосунках, як і їхній прояв у поведінці, спричиняють виникнення напруженості й конфліктів.

2. *Взаємовплив.* Взаємний обмін думками, почуттями, вчинками в процесі взаємодії викликає в людини зміну поведінки, установок, оцінок. У цьому разі йдеться про феномен взаємовпливу.

Взаємовплив спрямований на формування сталих оцінок, учинків, що характеризуються подібністю. Це сприяє зближенню, поєднанню інтересів і ціннісних орієнтацій — відбувається процес уподібнення членів однієї групи.

Механізмами взаємовпливу є *імітація, навіювання, конформність, переконання.*

*Імітація* — неспрямований вплив, що не ставить перед собою спеціальної цілі, але має кінцевий ефект, і є найпростішою формою відображення людиною поведінки інших людей. На основі імітації пізніше формуються інші регулятори взаємовпливу — навіювання,



конформність, переконання. Вони регулюють норми міжособистісного спілкування. Норми, у свою чергу, визначають характер міжособистісних стосунків. Наявність відпрацьованих норм демонструє однозначність у розумінні й оцінці подій.

*Навіювання* — найменш усвідомлюваний процес — ґрунтується на некритичному наслідуванні зразків поведінки іншої людини. Навіювання може бути пряме (коли один із партнерів по спілкуванню ставить перед собою таке завдання) і непряме, мимовільне.

*Конформність*, на відміну від навіювання, є процесом свідомої зміни оцінок, установок, поведінки під впливом групи. Це виражається у свідомій зміні ціннісних орієнтацій, прийнятті групових норм, очікувань і ролі, яку нав'язує група. Міра прийняття особистістю зовнішніх оцінок і норм поведінки свідчить про ступінь її конформності. Прийняття норм може мати поверховий характер або ж глибинний, пов'язаний зі зміною диспозицій особистості. Соціальні ролі особистості показують, як глибоко вона сприймає груповий тиск, виявляючи певну конформність.

Слід чітко розрізнити конформність як ситуативне явище й конформізм як рису характеру. Конформність виявляється в повсякденному житті, оскільки людині доводиться узгоджувати свою поведінку з іншими людьми, з певними соціальними нормами.

*Конформізм* як особистісна риса — це готовність людини змінювати власну поведінку, роль, думки й переконання відповідно до нав'язаних їй норм, оцінок.

*Переконання* — процес свідомого прийняття оцінок, думок і стереотипів поведінки, що належать групі. У процесі переконання відбувається звертання в основному до раціональних сторін психіки, досвіду, знань, логічного мислення, хоча все це не виключає участі емоцій та почуттів.

У повсякденній практиці спілкування явища навіювання, конформності, переконання ідуть поряд. Вплив людини на людину — процес багатоплановий, проте можна виділити кілька його загальних умов. Ступінь конформності й переконаності залежить від того, хто є суб'єктом впливу. Тут відіграють велику роль такі фактори, як соціальний статус особи, належність її до певної організації, вік, професія, популярність тощо. Вплив на людину





буде ефективнішим, якщо він здійснюватиметься у присутності інших людей.

Міжособистісний взаємовплив залежить від ступеня визначеності чи невизначеності фактів і подій, завдяки яким приймаються ті або інші рішення. Дослідники виявили таку залежність: за умов високої визначеності завдань вірогідність зміни оцінок і думок менша, а адекватність їх вирішення вища; за умов високої невизначеності завдань вірогідність зміни оцінок більша, адекватність менша. Керівник в процесі створення сприятливих умов для професійної діяльності своїх підлеглих може використовувати такі *прийоми впливу на досягнення цілей у спільній діяльності*, як:

- роз'яснення підлеглому того, що від нього вимагається;
- спрямування зусиль підлеглих на досягнення цілей;
- забезпечення підтримки;
- наставництво;
- усунення перешкод у роботі підлеглих;
- формування у підлеглих таких потреб, які може задовольнити керівник;
- задоволення потреб підлеглих після досягнення цілей тощо.

Суттєвим моментом взаємовпливу є *стосунки симпатій й антипатій*. Міжособистісні симпатії «нав'язують» більшу згоду, антипатії — незгоду. Симпатії роблять людей більш «відкритими» до взаємовпливу, антипатії, навпаки, — ізолюють їх один від одного. Людина малосприйнятлива до думок й оцінок людей, яким вона не симпатизує. Причому антипатії можуть суттєво погіршувати сутність взаємовпливів. Тому оптимальними вважаються такі стосунки, які найменше пов'язані з симпатіями й антипатіями, і спрямовані на ефективність діяльності.

Загалом закономірність міжособистісних стосунків, що демонструє зближення психологічних рис у людей, названо «законом міжособистісного уподібнення», а частковий його прояв — *ефект «поляризації» особистісних рис* — формується у процесі тривалих стосунків.

*Мотиваційна сфера згуртованості індивідів*. Згуртувати колектив — не означає виконувати все за командою, заборонити особисті думки й погляди, а, навпаки, максимально реалізувати



творче начало кожного, і разом з тим узгодити їх з колективною думкою мотивувати спільну діяльність.

**Сумісність і спрацьованість.** Між людьми, зайнятими спільною працею, виникає проблема групової сумісності, яка забезпечує особисте задоволення від роботи, дружні стосунки і на цій основі — успіх колективної праці. Групова сумісність є соціально-психологічним показником згуртованості групи.

*Психологічна сумісність* передбачає спільність поглядів, переконань, соціальних і моральних установок, цінностей, ставлень.

При психологічній сумісності учасників спільної діяльності поведінка й вчинки одного викликають схвалення й позитивні емоції у інших. На цьому ґрунті між людьми виникає симпатія, яка з часом переходить в почуття дружби й прихильності.

При психологічній несумісності поведінка одного викликає негативні емоції й недоброзичливе ставлення інших. У крайніх випадках психологічної несумісності навіть розумні дії і вчинки одного сприймаються іншим надто критично, а часом і вороже. В подібних випадках існує постійний психологічний дискомфорт. А це негативно впливає на продуктивність праці й на стан здоров'я співробітників.

Поняття «сумісність» тісно пов'язане з поняттям «спрацьованість». Якщо сумісність характеризується задоволенням процесом спілкування, то *спрацьованість* – задоволенням змістом діяльності.

Спрацьованість – це результат взаємодії конкретних учасників діяльності. Вона характеризується продуктивністю, емоційно-енергетичними витратами й задоволеністю собою, партнерами й змістом роботи.

Першим критерієм розмежування спрацьованості і сумісності є характеристика умов взаємодії. Це офіційні умови (пов'язані з вирішенням завдань) й неофіційні умови (пов'язані із задоволенням потреби у спілкуванні).

Другим критерієм є відносна значущість одного з партнерів і суб'єктивна задоволеність один одним.

Третій критерій – напруженість (енергозатрати) в процесі вирішення спільного завдання.

Для успіху діяльності групи мають бути підбрані або підготовлені фахівці-професіонали, соціогенні потреби яких



відповідали б груповій меті-потребі, їх діяльність згармонізована відповідно до «дерева-цілей», а реальність і близькість досягнення успіху і, можливо, моменту групової самореалізації, надихала б на перемогу. Отже, причиною піднесеного емоційного стану членів групи є успіх в реалізації групової мети-потреби (групового інтересу), а разом з ним — індивідуального успіху кожного члена групи. Інтенсивність емоційного піднесення залежить від суспільної значущості створених матеріальних або ідеальних (духовних) цінностей у відповідності з груповою метою. Емоційна й фахова сторони реалізації мети-потреби невіддільні, органічно поєднані.

Одночасно груповий успіх залежить від параметрів індивідуальностей, які становлять групу. Індивідуальність зумовлена насамперед сформованими у неї соціогенними потребами й соціальними настановами, за якими добирають її в групу, але чи не найбільшу роль у формуванні мікроклімату відіграють риси характеру, професійна й життєва компетентність і гендерні особливості членів групи.

Отже, психологи виділили такі важливі *ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату*:

1. Наявність позитивної перспективи для групи й кожного її індивіда, взаємодовіра й висока взаємовимогливість в групі, ділова критика.
2. Вільне висловлювання власної думки, відсутність тиску керівників на підлеглих, достатня поінформованість працівників про цілі й завдання організації.
3. Задоволеність працею й належністю до групи, прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі.

Порушення цих ознак сприятливого соціально-психологічного клімату викликає психологічну напруженість у групі, яка у взаєминах членів групи і навіть розпад останньої зумовлює розбіжність в індивідуальних цілях кожного з членів групи і групової мети-потреби. Наявність хоча б одного члена групи з потребою-метою, яка не співпадає з загальною, а тим більше наявність поділу групи на більшість і меншість, вносить у ділову й емоційну атмосферу групи когнітивний дисонанс через втрату частини її членів можливості задовольнити свої соціогенні потреби, а разом з тим реалізувати шанси на самореалізацію.



**4. Чинники, що сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.** Серед чинників, що сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі можна виділити такі, як *вибір типу «клімату» керівництва й міжособистісні вміння*.

1. *Вибір типу «клімату» керівництва.* Кожний керівник створює особливий клімат або атмосферу, в якій доводиться працювати колективу. У зв'язку з цим можна говорити про три основні типи "клімату" керівництва: *структурований, ліберальний, демократичний*.

*Структурований (формальний) клімат.* Керівники здійснюють жорстку політику. Діяльність підлеглих контролюється. Використовуються обмеження, заборони. Від службовців вимагається суворе дотримання трудового розпорядку.

*Ліберальний клімат.* Абсолютно протилежним структурованому є ліберальний клімат. Керівник, користуючись ним, застосовує легкий, вільний стиль керівництва. Він рідко втручається в діяльність підлеглих. Однак ліберальний клімат може стати небезпечним, особливо для початківців, для яких самодисципліна має величезне значення. Якщо підлеглий відчуває відсутність керівництва, у нього виникає спокуса скористатися цим. Йому важко зацікавити себе працею. Уявна легкість може привести до поганих звичок. І в результаті виявляється, що ідеальна на перший погляд ситуація є пасткою.

*Демократичний клімат.* Багато хто з керівників прагне створити в колективі саме такий клімат. При демократичному стилі цілі підлеглого і керівника збігаються. Керівник належить колективу і в той же час зберігає роль керівника. Підлеглий має право голосу при обговоренні справ організації. Всі зацікавлені в роботі. В результаті виникає команда або група людей, пов'язаних єдиною метою. Вивчення груп показало, що такий колектив відчуває задоволення від власної роботи, і ефективність праці збільшується у багато разів.

Але чому багато хто з керівників не можуть створити такий клімат у своїх колективах? З цього приводу може бути декілька пояснень.



*По-перше*, такий клімат важко створити, але ще важче підтримувати. Для цього від керівника вимагається великий досвід, уміння і терпіння.

*По-друге*, не багато хто з підлеглих відповідають вимогам такого клімату. Як не дивно, такий ідеальний клімат не всім до вподоби, є й такі, які віддають перевагу авторитарному стилю. Деяким здається, що керівник не бачить виразно поставленої мети, якщо звертається до підлеглих за порадою.

*По-третє*, керівник, який націлений на створення демократичного клімату, врешті-решт відкриває для себе, що він знаходиться між структурованим і ліберальним варіантами керівництва. Іноді він майже досягає ідеалу, але раптом починає відчувати, що хтось використовує цю можливість, аби досягти своїх цілей. Коли це відбувається, необхідно зробити жорсткішими заходи і повернутися до структурованого варіанта.

Вибір типу клімату керівництва обґрунтований в таких теоріях управління організацією, як:

— *теорія X* обґрунтовує структурований клімат і підтримує управлінський контроль. За цією теорією підлеглих треба направляти й контролювати, оскільки вони не мають власної мотивації до праці. І дійсно, керівники, що дотримуються теорії X, часто домагаються високої продуктивності праці своїх підлеглих;

— *теорія Y* захищає демократичний й ліберальний клімат і репрезентує управління-кооперацію. У ній стверджується, що підлеглий досягне найкращих результатів, якщо братиме участь у формулюванні службових цілей і завдань, працюватиме у взаємодії (кооперації) з колегами. Теорія Y передбачає, що при нормальному кліматі в організації працівники можуть мотивувати себе самостійно, не чекаючи інструкцій керівника. Дисциплінарна лінія проводиться менш жорстко. Керівник, за теорією Y, також може досягти високої продуктивності та виявити організаторський талант;

— *теорія Z* — являє собою більше корпоративний, ніж індивідуальний стиль управління. Згідно з теорією, організація демонструє високий рівень відповідальності перед своїми працівниками і у відповідь сподівається на високий рівень результативності й участі у справах організації, а також на особисту відданість їй. Такі організації намагаються не втрачати своїх



працівників. При вказаному типі управління в організації розвивається особлива корпоративна культура, яка дозволяє компанії впродовж десятиріч підтримувати свої традиції.

2. *Міжособистісні вміння.* Міжособистісні вміння — це система людських взаємин, від яких залежить професійний успіх, якість особистого життя, це один з чинників сприятливого соціально-психологічного клімату колективу.

*Державному службовцю* необхідно володіти міжособистісними вміннями для міжособистісної ефективності й самоактуалізації.

Серед міжособистісних вмінь можна виділити такі, як:

- саморозкриття — уміння давати і отримувати від інших зворотний зв'язок, усвідомлювати й приймати свої думки, почуття, потреби, дії такими, якими вони є насправді;
- довір'я — наважуватися на саморозкриття, відповідати на саморозкриття інших;
- спілкування — брати до уваги точку зору слухача, характеризувати вчинки інших людей з нейтральної позиції;
- прояв почуттів словами — описувати свої почуття, уникати непрямого прову почуттів через команди;
- невербальний вираз своїх почуттів — користуватися невербальними сигналами, щоб виразно передавати інформацію;
- слухання і реагування — виражати прихильність словами;
- прийняття і підтримка — давати характеристику цінним якостям іншої людини, коли це доречно;
- вплив — підкріплювати, стимулювати вчинки інших людей заради зміцнення стосунків;
- поведінка в конфлікті — володіння стратегіями й тактиками поведінки в конфлікті;
- поведінка в стресових ситуаціях — дотримуватися правил конструктивного володіння емоціями й почуттями;
- взаємодія з індивідами інших культур — цінувати взаємодію з індивідами інших культур як важливий ресурс;
- послаблення бар'єрів до ефективної взаємодії — послаблювати страх і тривогу через глибоке дихання й розслаблення м'язів.

Отже, характерним проявом сприятливої психологічної атмосфери в колективі, яка здатна сприяти продуктивності спільної діяльності, є увага, прихильність, почуття симпатії однієї людини до іншої, готовність і бажання прийти на допомогу один одному.



Здоровий психологічний клімат колективу є одним з найважливіших факторів успішної життєдіяльності людини.

**5. Ортобіоз керівника.** На соціально-психологічний клімат колективу, безумовно, також впливає психічне здоров'я керівника. Щоб відаватися роботі повноцінно, довго бути працездатним, керівнику необхідно дотримуватися здорового способу життя.

Існує ціла галузь психології — *ортобіотика*, в розробці якої великий внесок належить І.Мечнікову, який вважав, що *ортобіоз* — це системоутворююча умова довголітньої працездатності людини.

*Основна категорія ортобіотики* — "здоровий, розумний спосіб життя" — виражає ідею самоорганізації життя особистості на принципах екології, оптимізму й позитивної активності.

*Здоровий спосіб життя особистості (ЗСЖ)* свідчить про певну орієнтованість її діяльності на зміцнення та розвиток індивідуального й суспільного здоров'я. ЗСЖ пов'язаний з індивідуально-мотиваційною реалізацією людьми своїх соціальних, психологічних і фізичних можливостей.

Водночас, ЗСЖ — це основа первинної психолого-педагогічної профілактики. Від того, наскільки вдасться сформувати й закріпити у свідомості й діяльності індивіда навички ЗСЖ залежить реалізація потенціалу особистості.

Усі різноманітні *фактори здоров'я* умовно можна поділити на три групи:

- 1) *соціально-психологічні фактори* (фактори соціального середовища);
- 2) *індивідуально-психологічні фактори*;
- 3) *особистісні фактори*.

*До першої групи* належить комплекс звичаїв, традицій, норм суспільної поведінки, які можуть як сприяти, так і шкодити індивідуальному здоров'ю особистості.

*До другої групи* належать ті змістовні компоненти способу життя особистості, які обумовлені її індивідуальними особливостями — характером, темпераментом, особливостями емоційних реакцій на стрес, генетично-детермінованими синдромами тощо.

*До третьої групи* належать такі найважливіші фактори здоров'я як світогляд особистості, рівень її домагань; стиль життя, рівень самооцінки й самоповаги; навички соціальної взаємодії з іншими



людьми; смислові установки, цінності, спрямованість особистості тощо.

Серед визначальних для здоров'я особистості чинників є **ставлення до здоров'я** як до найвищої цінності людини, орієнтація особистості на культурний розвиток; формування широкого кола інтересів, організація здорового відпочинку.

Серед **факторів ризику для здоров'я** напевно немає найуніверсальнішого, ніж психоемоційні переживання.

**Психоемоційні переживання** є найбільш значимими у виникненні гіпертонічної хвороби, діабету, астми, захворювань шкіри, обміну речовин тощо. Але найбільшою мірою психоемоційні переживання пов'язані з неврозами й неврозоподібними станами. Ці форми нервово-психічної дезадаптації особистості, які займають проміжну позицію між психічною нормою й психічною патологією, набули у сучасному світі найбільшого поширення.

**Невроз** — це не психічне захворювання, а скоріше сигнал про соціально-психологічне неблагополуччя, душевний дискомфорт або конфлікт.

Можна виділити такі **основні види неврозів і їх причини**:

— **неврози виживання** — вони є наслідком постійної загрози фізичному благополуччю індивіда і його близьких; наслідком нав'язливого (нездоланного) страху перед майбутнім;

— **неврози орієнтації-дезорієнтації** — одні з найбільш поширених у тих суспільствах, які переживають період різких соціально-політичних й економічних змін, криз, революцій;

— **неврози соціальної включеності й престижу** — сигналізують про конфлікт між бажаним і дійсним у сфері соціальних відносин особистості. Цей вид неврозу зустрічається однаково часто у різні епохи й у різних народів;

— **сексуальні неврози** — є наслідком фрустрованої сексуальної потреби тощо.

У наш час більшість дослідників розглядають неврози як хворобу особистості, спричинену нестачею інформації або її суперечливим характером. За таких умов особа опиняється в ситуації **внутрішнього конфлікту** — вибору, який вона не може або не хоче зробити. Затягування прийняття рішення з того чи іншого важливого питання спричиняє невротичний конфлікт.





Неврози, крім суб'єктивних причин, можуть мати **й більше глобальні соціальні причини**. На думку деяких дослідників (Е.Фром, В.Франкл), неврози в сучасних країнах Заходу пов'язані з переживанням самотності й особистої відчуженості від людей, зі страхом опинитися неспроможним у постійній боротьбі за успіх, страхом своєї провини на випадок поразки.

В загальному, сучасна людина, яка належить до західної культурної традиції, на жаль, недооцінює силу психологічного чинника здоров'я й переоцінює силу ліків і лікарів, так само як вона недооцінює роль соціально-психологічного (душевного) благополуччя у своєму житті й переоцінює роль речей, майна й комфорту.

Водночас, сучасна людина набула безліч негативних і навіть шкідливих звичок, стереотипів деструктивної поведінки. Вона культивує егоїзм, індивідуалізм, легко забуває або нехтує законами природи.

Значно послабити вплив патогенних факторів, зміцнити духовні сили особистості, а отже, — здоров'я, допомагає оволодіння основами ортобіотики — теорії й практики здорового (розумного) способу життя.

Узагальнення наукових даних дозволяє визначити такі основні шляхи гармонізації й удосконалення особистості на принципах ортобіотики.

### ***I. Розумна організація життя й діяльності.***

Основні принципи:

— *свідомої самоорганізації життя й діяльності* (планування, режим сну, праці, харчування, відпочинку тощо.)

— *позитивної активності* (активного ставлення до життєвих невдач, проблем, труднощів — пошук їх розв'язання на основі тверезої оцінки ситуації);

— *вольової саморегуляції психіки й поведінки* (емоційних реакцій на стрес; психоемоційних станів гніву, агресії, розпачу, відчаю тощо);

— *раціонального витрачання резервів організму* (на основі встановлення балансу цілей життя та засобів їх досягнення; кінцевого результату й затрачених зусиль);

— *об'єктивності в оцінюванні продуктивності власного життя* (орієнтація на досягнення високих, а не дріб'язкових цілей; свідомого самообмеження матеріальних потреб і особистих



домагань (якщо вони не можуть принципово бути реалізовані з об'єктивних або суб'єктивних причин, або моральних міркувань)).

## **II. Оволодіння саногенним мисленням.**

Спосіб мислення — дуже важливий фактор життя особистості. Чимало людей культивують у себе *патогенне (негативне) мислення*. Шопенгауер так охарактеризував біди людства: "Ми рідко думаємо про те, що маємо, але завжди турбуємося про те, чого в нас немає".

**Властивості патогенного мислення** — руйнівні для щастя й здоров'я людини — це аутоагресія, заздрощі, ревності, підозри, злопам'ятство, концентрація уваги на всьому темному й негативному у житті; невміння або небажання побачити й оцінити світлі й оптимістичні сторони життя.

Альтернативою патогенному (негативному) мисленню є мислення *саногенне (позитивне)*. Його властивості — це концентрація уваги на позитивних явищах життя, актуалізація позитивних, світлих чуттєвих образів. Людина з переважанням такого типу мислення вміє пробачати образи, не тримати гніву, розв'язувати внутрішні й зовнішні конфлікти, відкрита для дружби й кохання.

Оволодіння саногенним мисленням — найкращий психологічний захист.

## **III. Оволодіння практичними знаннями й навиками психології активності та саморегуляції.**

В.Шепель, автор популярних книг з проблем ортобіоузу, пропонує практикувати **щоденно три типи заходів**:

- 1) *релаксацію* (шлях до психічного здоров'я);
- 2) *рекреацію* (шлях до фізичного здоров'я);
- 3) *катарсис* (шлях до морального, духовного здоров'я).

**1. Релаксація** — це зняття нервової напруги, звільнення від негативних думок, актуалізація позитивних емоцій. Жодного дня, жодної години без релаксації — ось одне з правил ортобіоузу.

**Засоби релаксації**: аутотренінг; медитація; рефлексія.

**Прийоми релаксації** різноманітні: гімнастика гарного настрою; сміхотерапія; танці; сон; засоби, що відволікають (читання, розв'язання кросвордів, задач, в'язання, вишивання, прибирання); використання технічних засобів (тренажерів, масажерів, лікувально-імпульсних дистанційних апаратів і світлозвукових релаксаторів); силові вправи (у стані сильного збудження); самомасаж пальців рук

(щоденний) і загальний масаж (2-3 курси в рік); вживання настоїв і відварів деяких лікувальних трав (за рекомендацією лікаря).

**2. Рекреація** — фізичне зміцнення здоров'я. В.Шепель рекомендує додержуватись гарантійного мінімуму рухової активності. З цією метою рекомендовано впродовж робочого дня робити від 4 до 6 гімнастичних пауз (по 2-3 хв. кожна), проходити за день 10000 кроків або 7 км, навчитися правильно дихати й займатися дихальними вправами.

**3. Катарсис** — моральне очищення і піднесення. Мета катарсису — пробудження "внутрішнього бога кожної людини — її совісті".

**Засоби катарсису:** спілкування з мистецтвом, відвідування театрів, музеїв, виставок, концертів; спілкування з маленькими дітьми; слухання музики; спілкування з домашніми тваринами; альтруїстична допомога нужденним, милосердя; кохання.

Отже, **проблема здоров'я особистості**, зокрема, і керівника, — одна з основних у сучасному світі, вона потребує комплексного вивчення в різних своїх аспектах. Через освіту й виховання особистості, прищепленням норм здорового способу життя можна значно зміцнити й покращити її фізичне і моральне здоров'я.

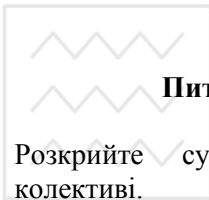


## Узагальнювальна таблиця з теми 8 «Керівник у процесі формування соціально-психологічного клімату»

Типи взаємин, які можуть переважати у формуванні мікроклімату групи	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>формально-ділові,</i></li><li>• <i>неформально-ділові,</i></li><li>• <i>формально-приватні</i></li><li>• <i>неформально-приватні.</i></li></ul>
Складові аналізу психологічного мікроклімату в групі	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Груповий настрій.</i></li><li>2. <i>Згуртованість.</i></li><li>3. <i>Сумісність і спрацьованість.</i></li></ol>
Ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Наявність позитивної перспективи для групи і кожного її індивіда, взаємодвіра і висока взаємвимогливість в групі, ділова критика.</i></li><li>2. <i>Вільне висловлювання власної думки, відсутність тиску керівників на підлеглих, достатня поінформованість працівників про цілі та завдання організації.</i></li><li>3. <i>Задоволеність працею й належністю до групи, прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі.</i></li></ol>
Чинники, що визначають психологічний клімат в колективі	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Тип «клімату» керівництва.</i></li><li>2. <i>Міжособистісні вміння.</i></li></ol>



Типи керівництва "клімату"	<i>1. Структурований. 2. Ліберальний. 3. Демократичний.</i>
Основні шляхи гармонізації й удосконалення особистості відповідно до принципів ортобіотики	<i>1. Розумна організація життя та діяльності. 2. Оволодіння саногенним мисленням. 3. Оволодіння практичними знаннями і навиками психології активності та саморегуляції.</i>



### Питання й завдання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність соціально-психологічного клімату в колективі.
2. Охарактеризуйте типи взаємин, які можуть переважати у формуванні мікроклімату.
3. Як підвищення ефективності вертикальних і горизонтальних службових взаємовідносин впливають на психологічний клімат в колективі. Які установки для його покращення Ви використаєте?
4. Які особливості й ознаки, чинники сприятливого соціально-психологічного клімату?
5. Розкрийте сутність поняття «ортобіоз».



**Авторитет** — вплив індивіда, заснований на займаній ним посаді; визнання за індивідом права на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності.

**Активність** — риса темпераменту, що характеризується енергією впливу людини на навколишній світ і подоланням перешкод на шляху до мети.

**Активність характеру** — структурна властивість характеру, яка визначається ступенем протидії зовнішнім обставинам.

**Акцентуація характеру** — граничний варіант норми, наслідок посилення окремих рис характеру.

**Аналіз** — метод наукового дослідження, що полягає в уявному чи фактичному розкладанні цілого на його складові. У психології — мисленнева операція, що передбачає розчленування об'єктів у свідомості, виділення їх окремих частин, елементів, ознак і властивостей.

**Аналіз продуктів діяльності** — метод вивчення кількісного і якісного складу матеріалізованих результатів психічної діяльності людини — архівних матеріалів, щоденників, креслень, малюнків, виготовлених предметів тощо.

**Анкета** — складений дослідником список запитань для повного контингенту осіб, відповіді на які є вихідним емпіричним матеріалом для узагальнень.

**Анкетування** — метод збирання фактів на основі письмового самозвіту досліджуваних за спеціально розробленою програмою.

**Апперцепція** — залежність сприймання від змісту психічного життя й особливостей особистості.

**Аргумент** — підстава, доказ, які наводять для обґрунтування, підтвердження чого-небудь.

**Атракція** — привабливість одного партнера по спілкуванню для іншого.

**Афект** — емоційний процес, який виникає у людини швидко, протікає бурхливо і характеризується значними змінами свідомості та порушенням вольового контролю за діями.

**Бар'єри спілкування** — психологічні перешкоди, які виникають у спілкуванні.



**Бесіда** — розмова, обмін думками між двома чи кількома особами.

У психології використовується як метод вивчення психічних явищ у процесі безпосереднього спілкування за спеціально розробленою програмою. У педагогіці — метод навчання, за якого педагог за допомогою вміло поставлених запитань спонукає студентів до відтворення набутих раніше знань, до самостійних висновків і узагальнень на основі засвоєного матеріалу.

**Вербальний** — мовний, словесний.

**Витіснення** — спосіб уникнення внутрішнього конфлікту завдяки вилученню зі свідомості неприємної інформації.

**Витримка** — вольова якість, що виражається у вмінні людини своєчасно стримувати небажані спонуки, дії й вчинки.

**Вихованість** — відповідність рис і поведінки людини меті й завданням виховання.

**Вищі психічні функції** — загальна назва, яка об'єднує пізнавальні процеси у людей. До В. п. ф. належать довільні і опосередковані форми уваги, сприймання, пам'яті, мислення, уяви й мовлення.

**Відображення** — загальна властивість матерії, яка проявляється в здатності матеріальних об'єктів відтворювати з різною адекватністю ознаки, властивості й характеристики інших об'єктів.

**Відтворення** — мнемічний процес, який забезпечує відновлення матеріалу, що зберігається в пам'яті.

**Влада** — здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою різних засобів — волі, права, авторитету, насилля.

**Вольове зусилля** — форма емоційного стресу, який мобілізує внутрішні ресурси організму, створює додаткову мотивацію дії й переживається людиною як стан значного напруження.

**Вольові якості** — відносно стійкі, незалежні від конкретної ситуації психічні утворення, що засвідчують досягнутий особистістю рівень свідомої регуляції поведінки, її влади над собою.

**Воля** — свідомо організована й саморегуляція людиною своєї діяльності й поведінки, спрямована на подолання труднощів при досягненні поставлених цілей.

**Гармонійний розвиток** — співмірний розвиток фізичних сил і розумових здібностей людини.



**Геніальність** — найвищий ступінь розвитку здібностей, що виявляється у творчій діяльності, результати якої мають історичне значення.

**Глибина мислення** — якість мислення, що виявляється в здатності людини проникати в суть явищ, що пізнаються, виділяти їх суттєві характеристики, розкривати їх причини, виявляти їх зв'язки з іншими явищами, передбачати їх подальший розвиток.

**Гнів** — негативний емоційний стан, зумовлений появою серйозної перешкоди на шляху до задоволення важливої потреби. Має форму афекту.

**Гнучкість мислення** — якість мислення, що виявляється у здатності людини легко переходити від одного способу вирішення проблеми до іншого, якщо перший виявився невідповідним, бути вільною від шаблону, швидко реагувати на зміну обставин.

**Головний мозок** — передній відділ центральної нервової системи людини, розміщений у черепній коробці. Включає великі півкулі проміжний мозок (таламус, гіпоталамус), середній мозок і задній мозок (мозочок, продовгуватий мозок).

**Група** — об'єднання людей, створене на основі певної спільної для них ознаки, що виявляється в їх спільній діяльності, зокрема, спілкуванні.

**Група велика** — група, що охоплює кілька малих груп.

**Група дифузна** — нестійке короткочасне об'єднання людей, що виникає лише на основі особистісно значущої діяльності.

**Група мала** — відносно стійке, нечисленне за складом об'єднання людей, у якому здійснюється безпосередній контакт між його членами.

**Група неформальна** — група, яка не має юридично закріпленого статусу, а виникає на основі спільності інтересів, симпатії, зближення поглядів, переконань тощо.

**Група реальна** — контактне об'єднання людей, яке утворилося на основі спільної для них просторово-часової ознаки.

**Група референтна (еталонна)** — реальна чи уявна група, погляди, норми якої є зразком для особистості.

**Група умовна** — об'єднання людей, умовно створене дослідником на основі наявності у них спільної ознаки.

**Група формальна** — група, що має зовнішньо задані соціально значущі цілі діяльності, юридично визначений статус, нормативно





закріплену структуру, призначене чи вибране керівництво й встановлені права й обов'язки її членів.

**Державні службовці** — особи, які на професійній основі займають посади в державних органах і їх апараті, наділені відповідними службовими повноваженнями для практичного виконання завдань і функцій держави й одержують зарплату з державних коштів.

**Ділова документація** — сукупність сворених і отриманих установою, організацією, підприємством документів, які виготовлені з використанням різних носіїв інформації й фіксують, здебільшого у встановленому порядку, інформацію про правові, економічні або інші відносини й мають необхідну юридичну силу.

**Ділова спрямованість особистості** — вид спрямованості особистості, що характеризується переважанням мотивів, породжених діяльністю і спрямованих на неї.

**Дія** — відносно завершений елемент діяльності, спрямований на досягнення певної проміжної мети й підпорядкований загальному мотиву діяльності.

**Дія вольова** — дія людини, спрямована на досягнення свідомо поставленої мети й пов'язана з подоланням труднощів.

**Дія довільна** — дія людини, зміст і засоби виконання якої підпорядковані свідомій цілі.

**Дія мимовільна** — дія людини, яка відбувається при виникненні неусвідомлюваних або недостатньо усвідомлюваних спонукань.

**Діяльність** — внутрішня (психічна) й зовнішня (фізична) активність людини, що регулюється усвідомлюваною метою.

**Експеримент** — метод духовного освоєння світу й людської діяльності, що ґрунтується на дослідах, випробовуваннях, моделюванні тощо. У психології — метод збирання фактів у спеціально створених умовах, які забезпечують активний прояв необхідних психічних явищ. У педагогіці — метод вивчення певного педагогічного явища в спеціально створених і контрольованих умовах.

**Екстраверсія** — спрямованість особистості на навколишній світ.

**Екстраверт** — людина, реакції і поведінку якої в основному визначають зовнішні враження, а не внутрішні переживання.

**Емоції астеничні** — слабо виражені негативні переживання людини, які знижують її активність, загальний фізичний й психічний тонус і негативно впливають на працездатність.



**Емоції стенічні** — переживання, що поліпшують самопочуття людини, посилюють її енергію, спонукають до активної діяльності.

**Емоційність** — властивість темпераменту, яка вказує на швидкість виникнення й перебігу емоцій.

**Емоція** — узагальнена чуттєва реакція, що виникає у відповідь на різні за характером екзогенні (ті, що йдуть із навколишнього середовища) і ендогенні (ті, що виходять із власних органів і тканин) сигнали, які обов'язково викликають певні зміни у фізіологічному стані організму.

**Емпатія** — здатність людини емоційно відгукуватися на переживання інших людей.

**Естетичне почуття** — особливе почуття насолоди, яке відчуває людина, сприймаючи прекрасне у навколишній дійсності та творах мистецтва.

**Етика** — наука про мораль, природу, структуру й особливості походження й розвитку моральних норм і взаємовідносин між людьми в суспільстві.

**Ефект ореолу** — вплив загального враження про людину чи раніше одержаної інформації про неї на сприймання й оцінку її як особистості.

**Забування** — мнемічний процес, внаслідок якого поступово втрачається чіткість закріпленого в пам'яті матеріалу, зменшується його обсяг, виникають помилки при відтворенні, стає неможливим відтворення, а потім і впізнавання.

**Задатки** — природжені анатомо-фізіологічні особливості нервової системи, що є природною основою для розвитку здібностей людини.

**Заміщення** — перенесення дії з недосяжного об'єкта на доступний.

**Запам'ятовування довільне** — складна, цілеспрямована розумова діяльність, що підпорядкована певній мнемічній задачі.

**Запам'ятовування мимовільне** — запам'ятовування за відсутності усвідомленої мети запам'ятати певний матеріал.

**Заперечення** — намагання людини не сприймати повідомлення, яке її хвилює і може призвести до внутрішнього конфлікту.

**Зараження** — пряме, безпосереднє, неусвідомлюване передавання однією людиною іншій переживань, образів, спонукань тощо.

**Збереження** — процес пам'яті, що забезпечує утримування результатів запам'ятовування протягом тривалого часу.



**Звичка** — дія чи елемент поведінки, які стали потребою.

**Згадування** — локалізоване в часі й просторі відтворення образів минулого.

**Здивування** — короточасна емоційна реакція на раптові обставини, яка не має чітко вираженого позитивного чи негативного знаку.

**Здібності** — індивідуально-психологічні особливості, що виявляються в діяльності, є умовами її успішного виконання і спричиняють відмінності в динаміці оволодіння необхідними для людини знаннями, навичками й вміннями.

**Здібності загальні** — здібності, які певною мірою проявляються у всіх видах діяльності індивіда.

**Здібності спеціальні** — здібності, які проявляються лише в конкретних видах діяльності індивіда.

**Знання** — узагальнений досвід людства про дійсність, що має форму фактів, правил, висновків, закономірностей, ідей, теорій.

**Зовнішність людини** — загальний вигляд людини, який створюють фізіономічна маска, одяг, зачіска, манера триматися тощо.

**Ідеал** — позитивно емоційно забарвлений взірць досконалості, який людина намагається наслідувати.

**Ідентифікація** — спосіб розуміння людиною іншого індивіда через усвідомлене чи неусвідомлене уподібнення себе його характеристикам.

**Ілюзія** — неадекватне сприймання, яке викривлено, помилково відображає об'єкт, що діє на аналізатори.

**Індивід** — людина як одинична природна істота, представник виду *Homo sapiens*.

**Індивідуальний стиль діяльності** — індивідуальна система прийомів і способів дій, характерна для конкретної людини й доцільна для досягнення успішного результату.

**Індивідуальність** — неповторне поєднання психологічних особливостей і рис людини, що визначає її своєрідність і несхожість на інших людей.

**Ініціативність** — морально-психологічна риса особистості, яка полягає у здатності й схильності до активних і самостійних дій.

**Інсайт** — миттєве усвідомлення розв'язку певної задачі, вирішення проблеми, момент осяяння.



**Інтелектуальні почуття** — почуття, які виникають у процесі пізнавальної діяльності людини й зумовлені нею.

**Інтерація** — сукупність зв'язків і взаємовпливів людей, що складається в спільній діяльності.

**Інтерв'ю** — розрахована на обнародування бесіда з конкретною особою, що дає змогу показати погляди цієї людини на певне важливе питання, подію. У психології — метод отримання соціально-психологічної інформації шляхом усного опитування.

**Інтерв'юер** — особа, яка в процесі соціально-психологічного дослідження намагається одержати певну інформацію від іншої особи (респондента) чи від групи осіб в умовах мовної взаємодії.

**Інтерес** — емоційний вияв пізнавальних потреб людини, що реалізується у спрямованості людини на певні об'єкти, прагненні глибше й повніше їх пізнати.

**Інтерес безпосередній** — інтерес до змісту певної діяльності й процесу її виконання.

**Інтерес вузький** — інтерес до певного виду діяльності.

**Інтерес нестійкий** — короткотривалий інтерес до певного об'єкта чи виду діяльності.

**Інтерес опосередкований** — інтерес до певної галузі діяльності, зумовлений її зв'язком із чимось іншим, що безпосередньо пов'язане з інтересами особистості.

**Інтерес стійкий** — інтерес до об'єкта чи певної галузі діяльності, який зберігається у людини протягом тривалого часу або всього життя.

**Інтерес широкий** — інтерес, що проявляється до декількох галузей діяльності.

**Інтерес (як емоція)** — позитивний емоційний стан, що є одним із провідних мотивів діяльності і сприяє засвоєнню знань, навичок і вмінь.

**Інтеріоризація** — процес перетворення зовнішніх, реальних дій із предметами на внутрішні, ідеальні.

**Інтроверсія** — спрямованість свідомості й уваги, думок, почуттів і переживань людини на свій внутрішній світ.

**Інтроверт** — людина, яка в діях і вчинках більше керується своїми думками й внутрішніми переживаннями, ніж зовнішніми враженнями й впливами.



**Інтроверт емоційного типу** — людина, яка зосереджена на собі і всюди керується своїми переживаннями, не враховуючи наявних подій і фактів.

**Інтроверт інтуїтивного типу** — людина, яка інтуїтивно може проникати в майбутнє, але її інтуїція звернута на суб'єктивний психічний світ.

**Інтроверт мисленнєвого типу** — людина, схильна до теоретизування, мислення якої мало залежить від загальноприйнятих ідей і традицій, а керується власними критеріями.

**Інтроверт сенсорного типу** — людина, яка в своїх діях керується здебільшого власними емоціями й сприйняттям, а не логічними міркуваннями.

**Інтроспекція** — спостереження за власною психічною діяльністю, самоспостереження.

**Інформаційно-комунікативна функція спілкування** — функція, що об'єднує процеси формування, передавання й приймання інформації людьми.

**Каузальна атрибуція** — причинне пояснення вчинків партнера шляхом «приписування» йому почуттів, намірів і мотивів поведінки.

**Керівник** — особа, що управляє трудовою діяльністю групи на основі адміністративно-правових повноважень і узвичаєних норм співжиття.

**Коефіцієнт розумової обдарованості** — стандартизований кількісний показник рівня розумового розвитку людини, який одержують за допомогою тестів інтелекту.

**Колектив** — група, в якій міжособистісні стосунки опосередковуються суспільно цінним й особистісно значущим змістом спільної діяльності.

**Колективне несвідоме** — колективний досвід людства, який передається від покоління до покоління і проявляється в поведінці конкретної людини.

**Комунікатор** — людина, яка повідомляє інформацію, кодуючи її за допомогою різних знаків.

**Конфлікт** — зіткнення протилежних думок, цілей, інтересів, позицій; крайнє загострення суперечностей.



**Конформність** — здатність людини за внутрішньої незгоди піддаватися тиску групи, що проявляється у зміні її поведінки відповідно до вимог групи.

**Корпорація** — група, в якій міжособистісні стосунки опосередковує особистісно значущий для її індивідів, але асоціальний зміст групової діяльності.

**Критичність мислення** — якість мислення, що передбачає вміння індивіда суворо оцінювати свої думки і сторонні впливи, піддавати їх сумніву і перевіряти.

**Культура поведінки** — дотримання основних норм людського спілкування, вміння знаходити адекватні засоби у спілкуванні з оточуючими.

**Лідер** — особистість, за якою інші члени групи визнають право брати на себе найвідповідальніші рішення, що зачіпають їх інтереси і визначають напрям та характер діяльності всієї групи.

**Лідер авторитарний** — лідер, який на практиці застосовує владний одноосібний стиль управління.

**Лідер демократичний** — лідер, який використовує стиль управління, що характеризується розподілом владних повноважень між ним і членами групи, спільним прийняттям рішень і взаємною повагою.

**Локус контролю** — індивідуальна якість людини, яка характеризує її схильність приписувати відповідальність за наслідки своєї діяльності зовнішнім силам (екстернальний локус контролю) чи внутрішнім станам і переживанням (інтернальний локус контролю).

**Макрорівень спілкування** — рівень аналізу, який передбачає вивчення розвитку спілкування впродовж життя людини.

**Мезорівень спілкування** — рівень аналізу спілкування, на якому вивчають окремі контакти між людьми при виконанні певних завдань чи спілкуванні на певну тему.

**Меланхолік** — людина, яка має меланхолійний темперамент, що характеризується переважанням процесів гальмування над процесами збудження в корі головного мозку, а також слабкими психічними процесами.

**Мета** — ідеальний образ об'єкта, який у свідомості задовольняє потребу, що виникла.

**Метод науково-педагогічного дослідження** — шлях опанування складних психолого-педагогічних процесів формування



особистості, встановлення об'єктивних закономірностей виховання і навчання.

**Метод узагальнених незалежних характеристик** — метод, що передбачає узагальнення відомостей про підлеглих, отриманих із різних джерел, зіставлення цих відомостей, їх осмислення.

**Мислення** — суспільно зумовлений, нерозривно пов'язаний із мовленням психічний процес пошуків і відкриття суттєво нового, опосередкованого й узагальненого відображення дійсності у процесі її аналізу і синтезу.

**Мислення абстрактне** — мислення за допомогою понять, які розкривають суть предметів і виражаються в словах і знаках.

**Мислення аутичне** — відірване від дійсності мислення, яке керується лише бажаннями, уявленнями і намірами особистості.

**Мислення дискурсивне** — розгорнуте мовне мислення людини, опосередковане її попереднім досвідом. Система взаємопов'язаних логічних міркувань, у якій кожна наступна думка зумовлена попередньою.

**Мислення інтуїтивне** — швидке, згорнуте і малоусвідомлюване мислення, що не має чітко виражених етапів.

**Мислення наочно-дійове** — мислення, що ґрунтується на безпосередньому сприйманні предметів у процесі дій із ними.

**Мислення патогенне** — мислення, що передбачає роздуми, уявлення, пов'язані з образою, соромом, невдачею, страхом чи іншими негативними переживаннями, які можуть підсилювати психологічне напруження і призвести до виникнення психічних розладів.

**Мислення практичне** — мислення, що спрямоване на вирішення практичних задач або перетворення практичних ситуацій.

**Мислення продуктивне (творче)** — мислення, продуктом якого є принципово новий або вдосконалений образ певного аспекту дійсності.

**Мислення реалістичне** — мислення, що спрямоване на зовнішній світ, відображає його і керується його законами.

**Мислення репродуктивне** — мислення, що виявляється у вирішенні проблем за наявним зразком, віднесенні кожної нової проблеми до вже відомого типу.



**Мислення саногенне** — мислення, свідомо спрямоване на подолання негативних емоційних розладів і психічне оздоровлення людини.

**Мислення теоретичне** — процес пізнання і створення законів та правил. Здійснюється за допомогою понять без звернення до досвіду чи практичних дій з реальними предметами.

**Мікрорівень спілкування** — рівень аналізу спілкування, на якому вивчають окремі сполучені акти спілкування, що виступають у ролі його елементарних одиниць.

**Міміка** — зовнішнє вираження психічних станів за допомогою м'язів обличчя.

**Мовлення** — процес практичного використання мови для спілкування.

**Мовлення внутрішнє** — видозміна зовнішнього мовлення. Використовується людиною для планування й організації діяльності, а також для внутрішнього контролю за всіма психічними процесами.

**Мовлення зовнішнє** — словесне мовлення, яким людина користується для повідомлення інформації іншим людям в усній чи письмовій формі.

**Мовлення писемне** — мовлення, яке передбачає передавання його змісту за допомогою символів (літер, знаків, ієрогліфів тощо), що зображуються на матеріальних носіях.

**Мораль** — система ідей, принципів, законів, норм і оцінок, що регулюють стосунки між людьми.

**Моральна свідомість** — одна зі сфер суспільної свідомості, що відображає реальні стосунки і регулює моральний аспект діяльності людини.

**Моральна спрямованість** — стійка суспільна позиція особистості, що складається на світоглядній основі мотивів поведінки й виявляється в різних умовах як властивість особистості.

**Моральне виховання** — виховна діяльність, що має на меті формування стійких моральних якостей, потреб, почуттів, навичок і звичок поведінки на основі ідеалів, норм і принципів моралі, участі у практичній діяльності.

**Моральні звички** — корисні для суспільства стійкі форми поведінки, які є внутрішньою потребою особистості й виявляються у будь-якій ситуації й умовах.





**Моральні переконання** — пережиті та узагальнені моральні принципи, норми.

**Моральні почуття** — запити, оцінки, спрямованість духовного розвитку особистості.

**Моральні якості** — моральна характеристика найтиповіших рис поведінки індивіда.

**Моральність** — етичне поняття, що означає практичне втілення етичних норм і принципів.

**Мотивація** — спонукування, що викликають активність особистості й визначають її спрямованість.

**Мрія** — особлива форма творчої уяви, за допомогою якої людина створює образи бажаного майбутнього.

**Навичка** — часткова автоматизація виконання й регулювання доцільних рухів.

**Навіювання** — психологічний вплив однієї людини на іншу, який частково або й повністю не усвідомлюється як тими, хто його здійснює, так і тими, хто йому піддається.

**Надсвідоме** — рівень психічної активності особистості при виконанні творчих завдань, який не піддається індивідуальному усвідомленню-вольовому контролю.

**Наочно-образне мислення** — мислення образами, уявленнями, перетворення ситуації в образній формі.

**Наполегливість** — вольова якість, що виявляється в умінні людини активно викликати дії, потрібні для подолання труднощів, і енергійно діяти під час досягання мети.

**Наслідкування** — свідоме чи несвідоме повторення, відтворення людиною психічних особливостей і поведінки інших людей.

**Настрій** — загальний емоційний стан людини, який характеризує її життєвий тонус упродовж певного часу, породжений емоціями, що переважали в недалекому минулому чи є наявними.

**Науковий світогляд** — цілісна система наукових, філософських, політичних, моральних, правових, естетичних понять, поглядів, переконань і почуттів, які визначають ставлення людини до навколишньої дійсності й самої себе.

**Научіння, научування** — набуття людиною знань, умінь, навичок і нових форм поведінки.



**Невроз** — функціональне психічне захворювання, яке розвивається внаслідок тривалого впливу психотравмуючих факторів, емоційного чи розумового перевантаження.

**Несвідоме** — сукупність психічних явищ, що виникають під впливом чинників, яких людина не відчуває й про які нічого не знає.

**Обдарованість** — високий рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей, що є передумовою творчих досягнень.

**Онтогенез** — індивідуальний розвиток організму з моменту народження до смерті.

**Особистісна спрямованість особистості** — переважання в особистості мотивів, спрямованих на забезпечення власного благополуччя.

**Особистість** — суспільна істота, наділена свідомістю й представлена психологічними характеристиками, які є стійкими, соціально зумовленими й виявляються у суспільних зв'язках, відносинах з навколишнім світом, іншими людьми та визначають поведінку людини.

**Організація** — внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія диференційованих частин цілого; сукупність процесів чи дій, що мають своїм наслідком утворення й вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; об'єднання людей, які спільно реалізують програму або мету й діють на підставі певних правил і процедур.

**Ортобіоз** — правильний, розумний спосіб життя.

**Пам'ять** — процеси запам'ятовування, зберігання, відтворення й забування індивідом його попереднього досвіду.

**Пам'ять довготривала** — основний вид людської пам'яті, який характеризується тривалим збереженням набутих знань, навичок і вмій.

**Пам'ять довільна** — процеси запам'ятовування й відтворення, які відбуваються відповідно до поставленої мети щось запам'ятати чи відтворити.

**Пам'ять емоційна** — пам'ять, що виявляється в запам'ятовуванні та відтворенні людиною своїх емоцій і почуттів.

**Пам'ять короткочасна** — пам'ять, яка характеризується швидким запам'ятовуванням матеріалу, негайним його відтворенням і швидким забуванням.



**Пам'ять механічна** — пам'ять, що ґрунтується на простому багаторазовому повторенні матеріалу без розуміння його змісту.

**Пам'ять мимовільна** — процеси запам'ятовування й відтворення, які відбуваються без спеціально поставленої мети щось запам'ятати чи відтворити.

**Пам'ять образна** — пам'ять, що проявляється у запам'ятовуванні образів й уявлень про предмети, явища, властивості й зв'язки між ними.

**Пам'ять рухова** — пам'ять, що проявляється у запам'ятовуванні й відтворенні людиною своїх рухів.

**Пам'ять сенсорна** — пам'ять, яка характеризується дуже коротким (до 2 секунд) збереженням сприйнятої інформації, що фіксується в рецепторах.

**Пам'ять словесно-логічна** — специфічний вид пам'яті, що проявляється в запам'ятовуванні й відтворенні думок, понять, суджень.

**Пам'ять смислова** — пам'ять, що ґрунтується на розумінні матеріалу, який запам'ятовується.

**Патріотизм** — одне з найглибших громадянських почуттів, змістом якого є любов до батьківщини, відданість своєму народові, гордість за надбання національної культури.

**Переконання** — система мотивів, що спонукають особистість діяти відповідно до своїх поглядів, принципів, світогляду.

**Переконування** — спосіб комунікативного впливу, при якому вихователь звертається до свідомості, почуттів вихованців з метою формування у них певних поглядів, переконань та норм поведінки.

**Перцепція** — чуттєве сприймання зовнішніх об'єктів.

**Перцепція соціальна** — сприймання, розуміння й оцінювання людьми соціальних об'єктів (інших людей, груп, соціальних спільнот).

**Пізнання** — процес цілеспрямованого відображення об'єктивної реальності у свідомості людей.

**Пластичність** — риса темпераменту, яка є свідченням гнучкості, легкості пристосування людини до нових умов.

**Поведінка** — система взаємопов'язаних реакцій і дій людини й тварин у взаємодії з навколишнім середовищем.

**Поняття** — форма мислення, яка відображає загальні, істотні ознаки предметів і явищ дійсності.



**Порівняння** — мисленнєва операція, що дає змогу встановити схожі і відмінні ознаки об'єктів, що аналізуються.

**Послідовність мислення** — якість мислення, що передбачає уміння людини дотримуватися логічних правил і не суперечити собі в міркуваннях, доводити й обґрунтовувати свої оцінки і висновки.

**Потреба** — стан живого організму, який виражає його залежність від об'єктивних умов існування й розвитку і спонукає до активності відносно цих умов.

**Потяг** — неусвідомлюване, нецілеспрямоване спонукання, що виражається в чуттєвому переживанні потреби і не викликає активних дій.

**Почуття** — специфічна форма відображення дійсності, в якій виявляється стійке суб'єктивно-емоційне ставлення людини з властивими їй потребами до предметів і явищ, які вона пізнає і змінює.

**Прагнення** — усвідомлений мотив, у якому виявлена потреба, що може бути задоволена за допомогою вольових зусиль.

**Пригадування** — активний процес відтворення у свідомості людини її попереднього досвіду.

**Принциповість** — вольова якість, що виявляється в умінні людини керуватися у своїх діях і вчинках стійкими принципами і твердими переконаннями, в істинності яких вона впевнилася і які прийняла як керівництво до дії.

**Пристрасть** — стійке, глибоке й сильне переживання, що на певний час визначає спрямованість думок і дій людини.

**Проблема** — складне теоретичне або практичне завдання, що потребує вивчення, дослідження й вирішення.

**Проекція** — неусвідомлене перенесення власних бажань і переживань, у яких людина не хоче зізнатися собі через їх соціальну неприйнятність, на інших людей.

**Професіограма** — опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних й інших особливостей професії.

**Психіка** — властивість високоорганізованої матерії, що проявляється у відображенні об'єктивної дійсності.

**Психічні властивості** — стійкі індивідуально-психічні особливості людини, які характеризують її як особистість чи індивідуальність і виявляються в її поведінці.



**Психічні процеси** — складні види внутрішньої діяльності людини, спрямовані на пізнання себе і навколишнього світу.

**Психічні стани** — емоційно забарвлені мінливі стани людини, які виникають під впливом різних обставин життя, стану здоров'я та інших факторів.

**Психологічний захист** — регулятивна система, яку особистість використовує для усунення психологічного дискомфорту, переживань, які загрожують Я-образу, і зберігає його на бажаному і можливому за певних обставин рівні.

**Психологія** — наука про факти, закономірності й механізми психічного життя людей і тварин.

**Психологія управління** — галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.

**Радість** — позитивний емоційний стан, пов'язаний із можливістю задовольнити актуальну потребу, імовірність чого раніше була невелика чи невизначена.

**Раціоналізація** — псевдорозумне пояснення людиною своїх бажань, учинків, зумовлене причинами, визнання яких загрожувало б утратою самоповаги.

**Реактивність** — властивість темпераменту, яка характеризує силу емоційної реакції людини на зовнішні й внутрішні впливи.

**Регресія** — повернення до попередніх, безпечніших, простіших і примітивніших стадій психічного життя, на яких переживалося почуття задоволення.

**Реципієнт** — людина, яка сприймає і декодує повідомлення комунікатора.

**Ризик** — активна дія, спрямована на привабливу ціль, досягнення якої пов'язане з елементами небезпеки.

**Рівень домагань** — прагнення досягти мети тієї складності, на яку людина вважає себе здатною.

**Рішучість** — воляова якість, що виражається в здатності людини своєчасно і без зайвих вагань приймати обґрунтовані й відповідальні рішення, твердо і непохитно впроваджувати їх у життя.

**Розвиток людини** — процес фізичного й психічного становлення і формування її особистості під впливом зовнішніх і внутрішніх, керованих і некерованих чинників, серед яких провідну роль відіграють цілеспрямоване виховання й навчання.



**Розвиток особистості керівника** — процес, під час якого він, засновуючи соціальний, моральний, професійний досвід, набуває реального соціального, морального професійного статусу.

**Самоактуалізація** — прагнення людини до повнішого виявлення, розвитку й реалізації своїх особистісних можливостей.

**Самоповага** — компонент образу Я-особистості, який визначається відношенням досягнень особистості до того, на що вона претендує.

**Самосвідомість** — усвідомлення людиною себе як особистості (своїх якостей і рис, стосунків з іншими людьми, місця і ролі в суспільстві).

**Самостійність** — вольова якість, що передбачає вміння людини обходитися у своїх діях без сторонньої допомоги і критично ставитися до чужих впливів, оцінюючи їх відповідно до своїх поглядів і переконань.

**Самостійність мислення** — якість мислення, що виявляється в здатності людини ставити нові проблеми, знаходити нечувані, нерідко оригінальні підходи до їх вирішення, виявляти ініціативу в творчому пошуку.

**Сангвінік** — людина, яка має сангвінічний темперамент, що проявляється в енергійності, великій емоційності, легкому пристосуванні до різних обставин і нових людей, гарному самопочутті й інших якостях особистості.

**Сензитивність** — властивість темпераменту, яка визначається найменшою силою зовнішніх впливів, необхідною для виникнення психічної реакції людини.

**Середовище** — сукупність зовнішніх явищ, які стихійно діють на людину й впливають на її розвиток.

**Сором** — негативний емоційний стан, що виражається в усвідомленні невідповідності власних думок, учинків і зовнішності не тільки сподіванням оточуючих, а й власним уявленням про належну поведінку і зовнішність.

**Соціалізація** — процес перетворення людської істоти на суспільного індивіда, утвердження його як особистості, залучення до суспільного життя як активної, дієвої сили.

**Соціальна роль** — нормативно схвалений зразок поведінки, якого інші люди очікують від кожного, хто займає дану соціальну позицію.



**Соціальний контроль** — оцінювання відповідності поведінки особистості наявній ситуації й вибраній ролі в процесах взаємодії людей.

**Соціограма** — графічне зображення результатів, одержаних за допомогою соціометричного тесту при дослідженні міжособистісних стосунків у малих групах.

**Соціометричний критерій** — конкретне запитання, на яке повинен відповісти кожен досліджуваний при проведенні соціометричного дослідження.

**Соціометрія** — метод кількісного визначення взаємозв'язків, які утворюються між членами групи в процесі міжособистісного спілкування і взаємодії.

**Спадковість** — відновлення в нащадків біологічних особливостей батьків.

**Спілкування** — процес взаємодії між двома чи кількома особами, що полягає в обміні інформацією пізнавального чи емоційно-оцінного характеру.

**Спостереження** — цілеспрямоване збирання психологічних фактів поведінки й діяльності особистості з метою їх подальшого аналізу й тлумачення.

**Сприймання** — відображення у свідомості людини предметів і явищ об'єктивної дійсності за їх безпосередньої дії на органи чуття.

**Стереотипізація** — привнесення в образ партнера по спілкуванню рис, якими наділяють представників певної професійної чи національної групи.

**Стійкість характеру** — здатність людини протидіяти зовнішнім впливам і умовам, які намагаються його змінити.

**Стиль керівництва** — система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності й досягнення поставлених цілей.

**Страх** — негативний емоційний стан, який виникає у людини при появі уявної або реальної загрози для її життя чи благополуччя.

**Стрес** — емоційний стан організму, який виникає у напружених обставинах і виявляється у порушенні перебігу психічних процесів, координації рухів, у дезорганізації й гальмуванні всієї діяльності.

**Судження** — відображення зв'язків між предметами й явищами об'єктивної дійсності чи між їх ознаками й властивостями, виражене в словесній формі.



**Талант** — поєднання високорозвинутих спеціальних здібностей, яке дає людині змогу створювати такі продукти діяльності, що характеризуються своєю новизною, досконалістю і мають високу суспільну значущість.

**Творча особистість** — індивід, який володіє високим рівнем знань, потягом до нового, оригінального, вміє відкинути звичайне, шаблонне. Притаманні їй творчі здібності є умовою успішного здійснення творчої діяльності.

**Творчий рівень розвитку здібностей** — найвищий рівень розвитку здібностей людини, який проявляється у творчому мисленні, спрямованому на створення нових зразків матеріальної й духовної культури.

**Творчість** — продуктивна людська діяльність, здатна породжувати якісно нові матеріальні й духовні цінності суспільного значення.

**Темп реакції** — властивість темпераменту, що проявляється у швидкості перебігу різних психічних явищ.

**Темперамент** — сукупність індивідуально-психологічних якостей, яка характеризує динамічний та емоційний аспекти поведінки людини і виявляється в її діяльності та спілкуванні.

**Темперамент афективно-екзальтований** — темперамент, властивий людям, які легко захоплюються радісними подіями і впадають у відчай від сумних.

**Темперамент афективно-лабільний** — темперамент, властивий емоційним людям із різкими перепадами настрою.

**Темперамент гіпертимний** — темперамент, властивий активним, комунікабельним, ініціативним і життєрадісним людям.

**Темперамент дистимний** — темперамент, властивий людям з уповільненістю дій, пасивною життєвою позицією і зниженою мовленнєвою активністю.

**Тест** — короточасне стандартизоване випробування, спрямоване на визначення у того, кого досліджують, показників розвитку певних психічних властивостей.

**Технічне мислення** — мисленнєва діяльність, спрямована на виконання різноманітних технічних завдань.

**Увага** — спрямованість і зосередженість свідомості, що передбачає підвищення рівня сенсорної, інтелектуальної чи рухової активності індивіда.





**Уважність** — стійка властивість особистості, основою якої є наявність у людини сформованої звички завжди бути уважною.

**Узагальнення** — мисленнева операція об'єднання предметів і явищ за їх спільними й істотними ознаками.

**Уміння** — зумовлена знаннями і навичками готовність людини успішно досягати свідомо поставленої мети діяльності в мінливих умовах її протікання.

**Умовивід** — форма мислення, в якій з одного або кількох пов'язаних суджень виводиться нове судження, яке дає нові знання про предмети чи явища.

**Управління** — діяльність, спрямована на прийняття рішень, організацію контролю об'єкта управління згідно з метою, аналіз і підведення підсумків на основі достовірної інформації.

**Управління державне** — вид діяльності держави, що полягає у здійсненні через органи держави управлінського, тобто організуючого впливу на ті сфери і галузі суспільного життя, які вимагають певного втручання держави шляхом застосування державно-владних повноважень.

**Управлінська діяльність** — сукупність скоординованих дій і заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

**Управлінська ситуація** — форма сприйняття навколишньої дійсності, спосіб її розподілу на смислові утворення, які визначають поведінку суб'єкта й характеризуються відносинами складових елементів.

**Управлінське рішення** — творчий акт суб'єкта управління з метою здійснення управлінського впливу щодо вирішення певної проблеми, питання.

**Управлінські відносини** — відносини між об'єктом і суб'єктом управління, між керівником і підлеглими.

**Усвідомлення відповідальності** — відображення в суб'єкті буття соціальної необхідності, тобто розуміння змісту і значення дій і їх наслідків.

**Установка** — неусвідомлювана готовність особистості до діяльності, за допомогою якої може бути задоволена потреба.

**Уява** — процес створення людиною на основі її попереднього досвіду образів об'єктів, яких вона безпосередньо не сприймала і не сприймає.



**Уява творча** — процес самостійного створення нових образів, які реалізуються в оригінальних і цінних продуктах діяльності.

**Флегматик** — людина, яка має флегматичний темперамент, що характеризується спокійністю, врівноваженістю, малою емоційною збудливістю, сповільненістю рухових і мовленнєвих реакцій, високою працездатністю і малою комунікабельністю.

**Формування особистості** — становлення людини як соціальної істоти внаслідок впливу середовища і виховання на внутрішні сили розвитку.

**Фрустрація** — психічний стан емоційного напруження, який викликають об'єктивно нездоланні (або суб'єктивно уявлені) перешкоди, що виникають на шляху до важливої мети.

**Функція волі гальмівна** — ситуативне вольове стримування небажаних проявів емоцій, дій і вчинків, які не відповідають світогляду і моральним переконанням особистості.

**Функція волі спонукальна** — свідоме посилення активності людини, спрямоване на подолання зовнішніх і внутрішніх перешкод на шляху до мети.

**Функції управління** — сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямованого впливу на зв'язки і відносини людей у процесі життєдіяльності.

**Характер** — складне й індивідуально-своєрідне поєднання рис людини, яке формується в процесі її розвитку під впливом умов життя та виховання і виявляється в її поведінці.

**Холерик** — людина, що має холеричний темперамент, якому властивий сильний, рухливий, але не врівноважений тип вищої нервової діяльності.

**Цілеспрямованість** — вольова якість, що полягає в умінні людини керуватися у своїх діях і вчинках загальними і стійкими цілями, зумовленими її стійкими переконаннями.

**Я-концепція** — динамічна система уявлень людини про себе, на основі якої вона вибудовує взаємовідносини з іншими людьми.

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



- Авторитет 128  
Адміністративно-упорядницькі якості 132  
Вербальне спілкування 207  
Види взаємодії 196  
Види колективів 283  
Вимоги до поведінки державного службовця 235  
Вимоги до рішень 159  
Відновлювальні стратегії 266  
Відповідальність 292  
Влада 119  
Вольові якості 82  
Вплив 111  
Галузі психології управління 24  
Група 274  
Державні службовці 51  
Динаміка конфлікту 240  
Ділове спілкування 184  
Діловий етикет 232  
EQ 75  
Експектація 191  
Емпатія 191, 202  
Етика державного службовця 233  
Етичні стандарти державної служби 234  
Етичність у прийнятті рішень 177  
Загальні здібності до управлінської діяльності 93  
Зараження 197  
Засоби спілкування 207  
Здібності 91  
IQ 73  
Ідентифікація 201  
Індивід 52  
Індивідуальність 53  
Індивідуально-психологічні властивості особистості 84  
Інтелект 73  
Керівництво 109  
Класифікація і види управлінських рішень 160  
Колектив 279



- Коллективний суб'єкт управління 279  
Компоненти комунікативних здібностей 190  
Комп'ютерні засоби спілкування 211  
Комунікативні ефекти 208  
Контрсугестія 192  
Конфлікт 238  
Конфлікти в організаціях 245  
Конфлікти в сфері управління 248  
Концепції стилів керівництва 132  
Лідерство 112  
Локус 293  
Методи прийняття управлінських рішень 169  
Методи психології управління 30  
Методи психологічних досліджень 16  
Методологічні засади психології управління 24  
Механізми міжособистісної перцепції 201  
Механізми пасивного психологічного захисту 97  
Механізми соціальної регуляції організаційної поведінки 271  
Мода 198  
Морально-комунікативні якості 130  
Мотиваційна сфера особистості 60  
Навіювання 197  
Наслідування 198  
Невербальне спілкування 208  
Організація 270  
Ортобіоз 327  
Основні категорії психології управління 18  
Основні стилі спілкування 205  
Основні форми ділового спілкування 212  
Основні характеристики авторитету 141  
Особистість 52  
Переконання 196  
Позиція особистості 52  
Предмет психології управління 11  
Прийняття управлінського рішення 154  
Принципи прийняття ефективних управлінських рішень 168  
Принципи психології управління 25  
Професійно-ділові якості 129



Професійна "Я-концепція 99

Псевдоавторитет 146

Психологічний вплив 196

Психологічні методи вивчення особистості в системі управління 31

Психологія управління 7

Рефлексія 202

Самооцінка 95

Службовий етикет 233

Соціально-психологічний клімат колективу 305

Соціально-психологічні функції організації 272

Спілкування 182

Спілкування як взаємодія 195

Спілкування як обмін інформацією 187

Спільна діяльність 278

Спрямованість особистості 60

Стили поведінки в конфліктних ситуаціях 255

Стратегії й тактики ділового спілкування 231

Структура самосвідомості 94

Структура конфлікту 239

Структура особистості 59

Сумісність 322

Тактики вирішення конфлікту 258

Темперамент 84

Типи груп в організації 275

Типи керівників 116

Типологія конфліктів 242

Управлінські відносини 8

Управлінські рішення 153

Усвідомлення відповідальності 296

Фасцинація 190

Форми прийняття рішень 163

Форми влади 121

Функції конфліктів 242

Функції психології управління 16

Функції спілкування 186

Характер 89

Чутка 199

Я-концепція 94



## Список використаних джерел

1. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Харьков: Фортуна-пресс, 1998. – 464 с.
2. Бойко В.В., Ковалев А. Г., Панферов В. Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. – М.: Мысль, 1983. – 206 с.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. – М.: Банки и биржа, 1997. – 175 с.
4. Винославська О.В., Малигіна М.П. Людські стосунки: Навчальний посібник. – 2-е вид., перероб. і доповн. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 142 с.
5. Гордієнко В., Копець Л. Психологія особистості в біографіях, подіях, портретах: Навч. посіб. для студ. вищ навч. закл. / В.Годієнко, Л.Копець. – К.: Вид. «Києво-Могилянська академія», 2007. – 304 с.
6. Двек К.С. Новая психология успеха. Думай и побеждай: Пер. с англ. Т.Лучко. – Харьков: Книжный клуб «Клуб Семейного Досуга», 2007. – 352 с.
7. Джонсон, Девід В. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування / Пер. з англ. В. Хомика. – К.: Вид. дім «КМ Академія», 2003. – 288 с.
8. Донцов А.И. Психология коллектива. М., 1984. – с. 28;
9. Занюк С.С. Психологія мотивації: Навч. посібник. – К.: Либідь, 2002. – 304 с.
10. Карамушка Л.М. Психологія управління : Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2003.
11. Кристопчук Т.Є. Організація діловодства та етика професійного спілкування землевпорядників: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів модульно-рейтингової форми навчання./ За наук. ред. С.О. Сисоєвої. – Рівне: Овід, 2007. – 352 с.
12. Лазор О.Д., Лазор О.Я. Державна служба в Україні: Навч. посібник. – вид. 3-тє, допов. і перероб. – К.: Дакор, 2009. – 560 с. – Публічна служба. – ISBN 978-966-8379-53-6.
13. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 416 с.

14. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1997. – 248 с.
15. Макарова Л.І., Гах Й.М. Основи психології і педагогіки: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 116 с.
16. Максименко С.Д. Загальна психологія: Навчальний посібник. – Видання друге, перероблене та доповнене. – К.: «Центр навчальної літератури», 2004. – 272 с.
17. Мельник Л. П. Психологія управління: Курс лекцій. — 2-ге вид., стереотип. — К.: МАУП, 2002. — 176 с.
18. Менегетти Антонио. Психология лидера / Пер. с итальянского Славянской ассоциации Онтопсихологии. Изд. 30-е, исправленное и дополненное. – М.: ННБФ «Онтопсихология», 2001. – 208 с.
19. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – 702 с.
20. Москаленко В.В. Психологія соціального впливу. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 448 с.
21. М'ясоїд П.А. Загальна психологія: Навч. посіб. – 3-тє вид., випр. – К.: Вища шк., 2004. – 487 с.
22. Немов Р.С. Психология: Учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. – 3-е изд. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000. – Кн. 1.
23. Немов Р.С. Психологическая теория коллектива и проблема групповой эффективности // Вопросы психологии. – 1978. – № 15. – С. 18.
24. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. — К.: «Кондор», 2003.
25. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с. (Альма-матер).
26. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: Навчальний посібник. – К.: Академвидав, 2005. – 448 с. (Альма-матер)
27. Павелків Р.В. Загальна психологія. Підручник. – К., 2004. – 506 с.
28. Палеха Ю.І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва: Навчально-методичний посібник. – К.: МАУП, 1998. – 96 с.
29. Петровский В.А., Ярошевский М.Г. Психология: Учебник для



студентов вищ. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2000. – 512 с.

30. Пірен М.І. Основи конфліктології: Навчальний посібник. – К., 1997. – 78 с.
31. Подоляк Л.Г., Юрченко В.І. Психологія вищої школи: Підручник. 2-е вид. – К.: Каравела, 2008. – 352 с.
32. Програма розвитку державної служби на 2005-2010 р.р.: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. № 746.
33. Про державну службу: Закон України від 16 грудня 1993 р. // ВВР. –1993. – Ст. 490 (з наступними змінами та доповненнями).
34. Психология. Словарь / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Политиздат, 1990. – 494 с.
35. Психологія: Підручник / Ю.Л. Трофімов, В.В. Рибалка, П.А. Гончарук та ін.; за ред. Ю.Л. Трофімова. – 4-те вид., стереотип. – К.: Либідь, 2003. – 560 с.
36. Сайтарли І.А. Культура міжособистісних стосунків: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 240 с.
37. Сисоева С.О., Поясок Т.Б. Психологія та педагогіка: Підручник для студентів вищих навчальних закладів непедагогічного профілю традиційної та дистанційної форм навчання. – К.: Міленіум, 2005. – 520 с.
38. Стейн Стівен Дж., Бук Говард І. Переваги EQ: Емоційний інтелект та ваші успіхи / Пер. з англ. – Днепропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 384 с.
39. Сьюзан Картрайт, Кері Л. Купер. Стресс на рабочем месте / Пер. с англ. –Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2004. – 236 с.
40. Універсальний довідник з ділових паперів та ділової етики. – К.: Довіра, 2003. – 623 с.
41. Філоненко М.М. Психологія спілкування. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.
42. Циба В.Т. Соціологія особистості: системний підхід (соціально-психологічний аналіз): Навч. посібник. – К.: МАУП, 2000. – 152 с.
43. Цимбалюк І.М. Психологія управління: Навч. посіб. – К.: ВД «Професіонал», 2008. – 624 с.