

О. Д. Научитель, Ю. І. Гулий, А. В. Коцар

**ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ
В ПОНЯТТЯХ, ІЛЮСТРАЦІЯХ, КОМЕНТАРЯХ**

2016

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

О. Д. Научитель, Ю. І. Гулий, А. В. Коцар

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ
В ПОНЯТТЯХ, ІЛЮСТРАЦІЯХ, КОМЕНТАРЯХ

Навчальний посібник

Харків «ХАІ» 2016

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

О. Д. Научитель, Ю. І. Гулий, А. В. Коцар

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ
В ПОНЯТТЯХ, ІЛЮСТРАЦІЯХ, КОМЕНТАРЯХ

Навчальний посібник

Харків «ХАІ» 2016

УДК 159.9
ББК 88.4я73
НЗ4

Рецензенти: д-р психол. наук, проф. А. М. Большакова,
канд. психол. наук, доц. О. Є. Фальова

Научитель, О. Д.

НЗ4 Психологія управління в поняттях, ілюстраціях, коментарях [Текст]:
навч. посіб. / О. Д. Научитель, Ю. І. Гулий, А. В. Коцар. – Х.: Нац.
аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т», 2016. –
104 с.

ISBN 978-966-662-478-2

Комплексно подано загальну характеристику сучасної психології управління.

Розглянуто психологічні аспекти основних управлінських функцій, індивідуально-психологічні, психофізіологічні властивості особистості й урахування їх у системі управління, ділове спілкування в управлінні, владу як регулятор управлінської діяльності, організаційну культуру. Достатній обсяг навчальної інформації дає можливість більш повно і компетентно засвоїти необхідний комплекс знань щодо основних засад психології управління.

Для студентів і викладачів вищих навчальних закладів, керівників організацій і всіх тих, хто цікавиться питаннями, пов'язаними з психологічними аспектами управлінської діяльності.

Іл. 117. Табл. 11. Бібліогр.: 20 назв

**УДК 159.9
ББК 88.4я73**

ISBN 978-966-662-478-2

© Научитель О. Д., Гулий Ю. І., Коцар А. В., 2016
© Національний аерокосмічний університет
ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний
інститут», 2016

ЗМІСТ

1. ВСТУП ДО ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ.....	4
Запитання для самоконтролю.....	11
2. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОСНОВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ.....	12
Запитання для самоконтролю.....	46
3. ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ, ПСИХОФІЗІОЛОГІЧНІ ВЛАСТИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ ТА УРАХУВАННЯ ЇХ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ.....	47
Запитання для самоконтролю.....	61
4. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ В УПРАВЛІННІ.....	62
Запитання для самоконтролю	86
5. ВЛАДА ЯК РЕГУЛЯТОР УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО.....	87
Запитання для самоконтролю	94
6. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА.....	95
Запитання для самоконтролю	101
Бібліографічний список.....	102

1. ВСТУП ДО ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ – галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність¹.

Її міждисциплінарні зв'язки показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Деякі міждисциплінарні зв'язки психології управління

УПРАВЛІННЯ – складний соціально-економічний процес, який містить цілеспрямований вплив на об'єкти, системи з метою збереження їхньої стабільності або переведення з одного стану в інший у зв'язку зі зміною обставин.

УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ – відносини між об'єктом і суб'єктом управління, між керівником і підлеглими.

¹ Психологія управління – відносно молода галузь наукових знань, що зародилася на перехресті психологічних дисциплін та основ менеджменту. Як галузь знань психологія управління виконує такі функції: теоретико-пізнавальну, інформаційну, соціокультурну, етнопсихологічну, гуманістичну, прогностичну, прикладну та ін.

ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.

ОБ'ЄКТ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ – організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації.

ОРГАНІЗАЦІЯ – це об'єднання людей, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, формування керуючої системи, визначення видів діяльності, необхідних для реалізації цілей, добір, навчання та розстановка і налагодження взаємодії працівників, щоб забезпечити досягнення певних цілей.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ – розгалужена система різноманітних ланок (підрозділів, рівнів тощо), між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують злагодженість і продуктивність спільної праці.

БЮРОКРАТІЯ – тип організації, для якого характерні спеціалізований розподіл праці, чітка управлінська ієрархія, правила й стандарти, показники оцінювання праці.

КЕРІВНИК – особа, на яку офіційно покладено функції управління установою (підприємством) та організація її діяльності.

КОЛЕКТИВНИЙ СУБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ – управлінський колектив, який характеризується системою інтегральних властивостей, притаманних соціальній групі, але опосередкованих специфікою управлінської діяльності.

СТАТУС – поняття, яке або позначає нормативно регламентоване, формально встановлюване положення особистості, або характеризує неформальне положення особистості у системі міжособистісних відносин, у груповій ієрархії, а також міру її впливу на них.

МАРГІНАЛЬНІСТЬ – характеристика статусу особистості та її поведінки, яка зумовлена її належністю одночасно до двох або більше референтних груп.

ВЕРТИКАЛЬНИЙ РОЗПОДІЛ ПРАЦІ – розподіл і координація зусиль виконання складових роботи компонентів (управління та виробництва).

ГОРИЗОНТАЛЬНИЙ РОЗПОДІЛ ПРАЦІ – розподіл роботи в організації на складові компоненти, між якими не встановлюються відносини ієрархічної співпідпорядкованості.

СЕРЕДОВИЩЕ НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ – зовнішнє середовище, чинники якого не здійснюють негайний і прямий вплив на організацію, однак впливають на неї.

СЕРЕДОВИЩЕ ПРЯМОГО ВПЛИВУ – зовнішнє середовище, чинники якого здійснюють негайний та прямий вплив на організацію.

ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ – умова, за якої право приймати найбільш важливі рішення залишається за вищим рівнем управління.

Підходи до вивчення психології управління показано на рис. 1.2, її галузеві принципи – на рис. 1.3.

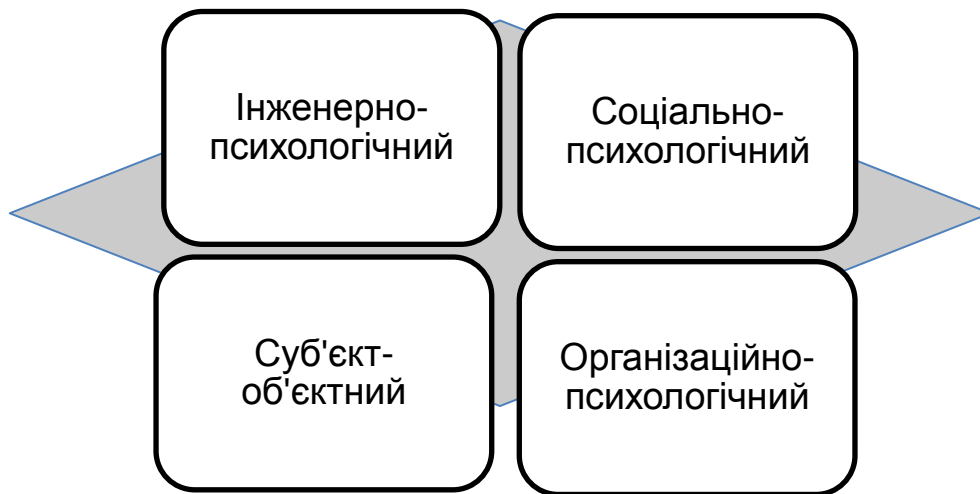


Рис. 1.2. Підходи до вивчення психології управління

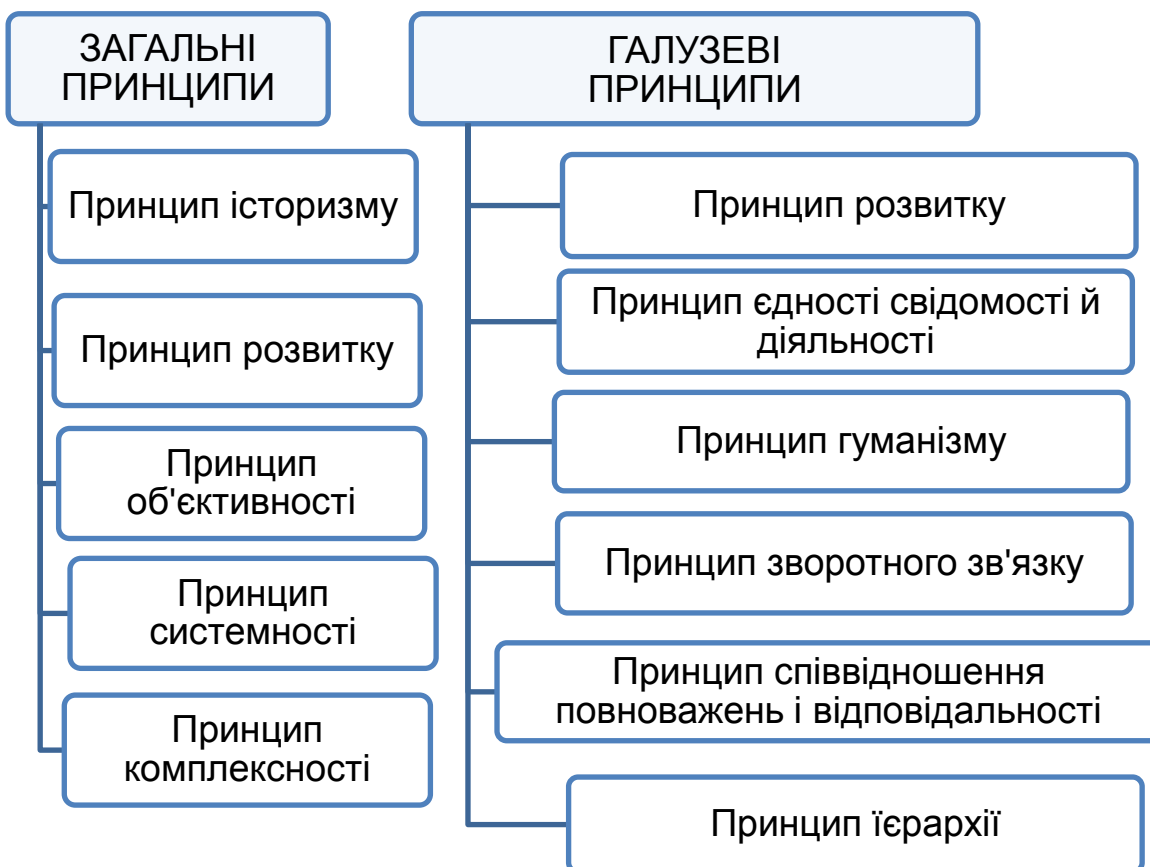


Рис. 1.3. Галузеві принципи психології управління

Принципи управління з початку 90-х років XX ст. показано на рис. 1.4, основні наукові школи психології управління – на рис. 1.5, ідеї, що використовують у сучасному менеджменті, – на рис. 1.6.

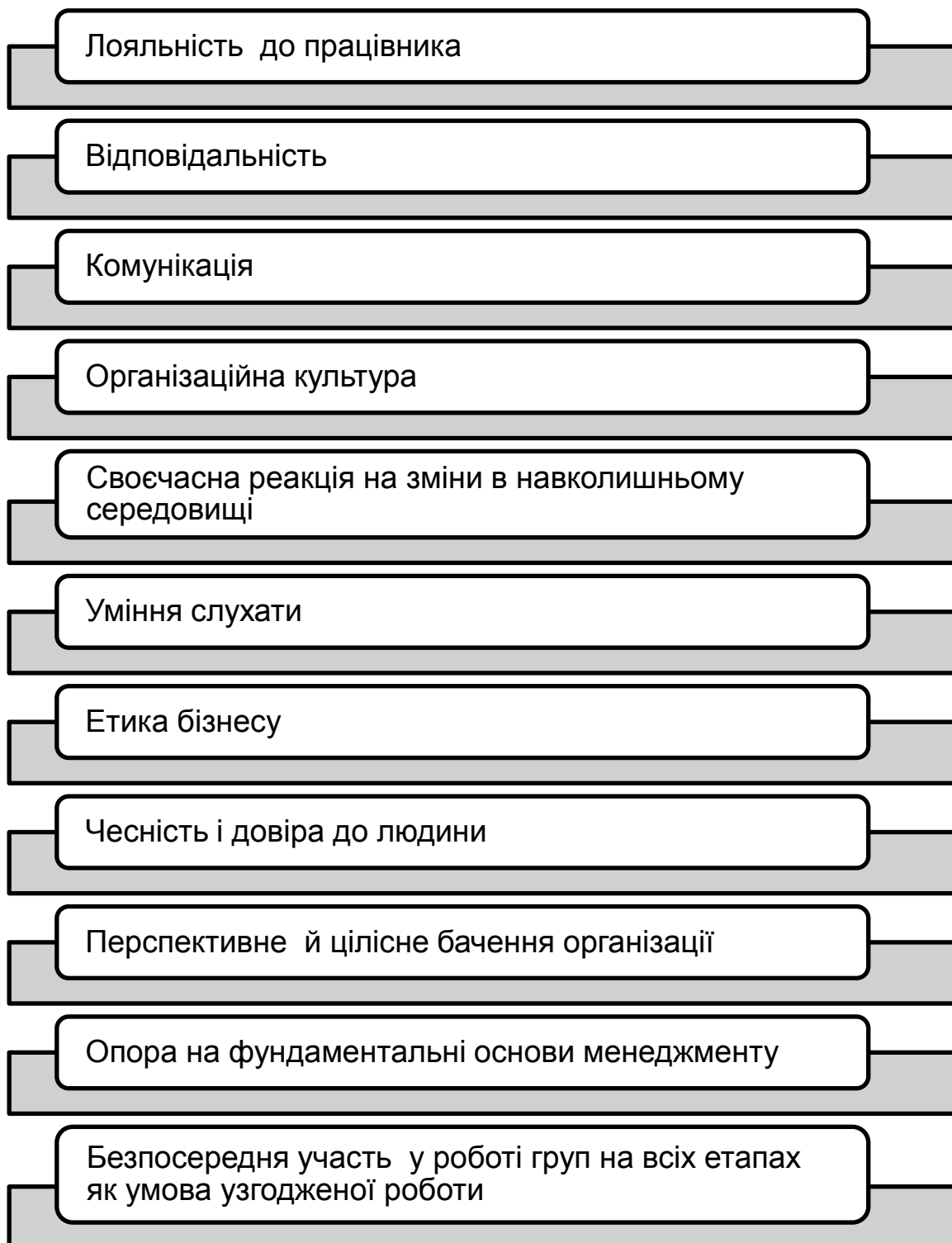


Рис. 1.4. Принципи управління з початку 90-х років XX ст.

Школа наукового управління (1885-1920 рр.)

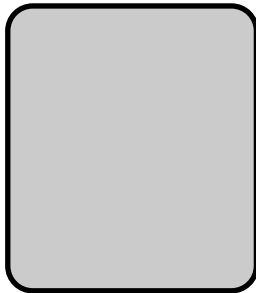
Класична або адміністративна школа (1920-1950 рр.)

Школа руху за гуманні або людські стосунки (1930-1950 рр.)

Школа поведінкових наук або школа біхевіоризму (з 1950 р.)

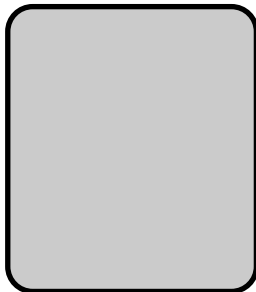
Школа науки управління (з 1950 р.)

Рис. 1.5. Наукові школи (теорії) психології управління



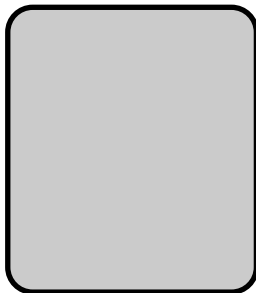
Класична школа управління:

- науковий підхід до менеджменту і принципи управління;
- оплата праці як найважливіший елемент мотивації працівника;
- аналіз способів виконання робіт з метою їх удосконалення



Школа людських відносин і поведінкових наук:

- використання чинників комунікації, групової динаміки і лідерства;
- дослідження поведінки людей в організації;
- ставлення до членів організації як до активних людських ресурсів



Системний і ситуаційний підходи до управління:

- прийняття управлінських рішень на основі вивчення всієї сукупності ситуаційних чинників;
- значення навколишнього середовища і зворотного зв'язку для досягнення цілей організації;
- розгляд організації як системи, що складається із взаємозалежних частин

Рис. 1.6. Ідеї, що використовують у сучасному менеджменті

На рис. 1.7 стисло подано історію і сучасний стан розвитку психології управління. Риси людиноцентристського погляду на менеджмент показано на рис. 1.8, а завдання керівника в його межах – на рис. 1.9.

ЗАРОДЖЕННЯ І РОЗВИТОК ПСИХОЛОГІЇ ПРАЦІ Й ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ (20 – 30-ті роки XX ст.)

- **Напрями дослідження:** 1. Психотехніка (проблема професійного добору і консультування, професійне навчання, створення атмосфери колективу, стилі керівництва). 2. Проблема колективу, його впливу на особистість.

СТАГНАЦІЯ ПСИХОЛОГІЇ ПРАЦІ Й ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ (30 – 50-ті роки XX ст.):

- *у межах загальної психології* (проблеми колективу, психології виробничих бригад, стаханівської праці, розвитку змагання);
- *у межах психології праці* (проблеми ініціативності й вплив оцінок, належних до групи осіб, на розвиток творчості й продуктивність праці).

ВІДРОДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЇ ПРАЦІ Й ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ І ЇХ РОЗВИТОК НА ОСНОВІ СОЦІАЛІСТИЧНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ (друга половина 50-х – кінець 90-х років XX ст.)

- **Закони:**
 1. Невизначеності відгуку.
 2. Неадекватності відображення людини людиною.
 3. Неадекватності самооцінки.
 4. Розщеплення змісту управлінської інформації.
 5. Самозбереження.
 6. Компенсації.

РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ НОВОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПАРАДИГМИ, СУВЕРЕННОСТІ, НЕЗАЛЕЖНОСТІ УКРАЇНИ (з кінця 90-х років XX ст.)

- **Проблеми психології управління:**
 - зміст і форми управління;
 - роль керівника в управлінні;
 - підготовка керівника;
 - розв'язання проблем, пов'язаних із соціокультурними і етнопсихологічними особливостями управлінської діяльності;
 - виявлення й аналіз проблем, пов'язаних із психологічною готовністю керівників до роботи в умовах нововведень, стресових ситуацій; непередбачуваних подій;
 - актуалізація комунікативної підготовки керівників нового типу;
 - вивчення проблем інтернаціоналізації управління, колективного осмислення нових реальностей.

Рис.1.7. Історія і сучасний стан розвитку психології управління



Рис. 1.8. Риси людиноцентристського погляду на менеджмент

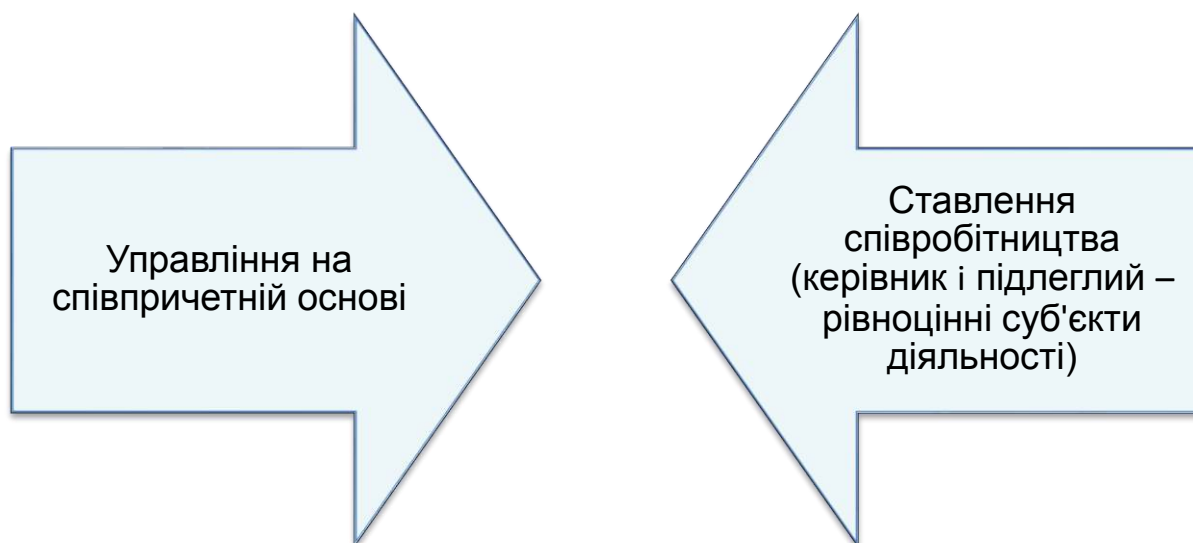


Рис.1.9. Завдання керівника в межах людиноцентристського підходу

КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ – сукупність теоретичних і практичних положень, принципів, норм і цінностей, що мають загальний характер і стосуються певною мірою різних аспектів управлінської діяльності.

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ – сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ – тип професійної діяльності, специфіка якого визначається її основним і найбільш загальним завданням –

необхідністю співорганізації діяльності інших людей у напрямку досягнення загальних цілей, а також опорою при цьому на принцип ієрархії.

СПІЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ – діяльність двох або більше осіб, які мають спільну мету.

Труднощі вивчення і специфічність управлінської діяльності, підходи й одиниці аналізу її якості показано на рис. 1.10.

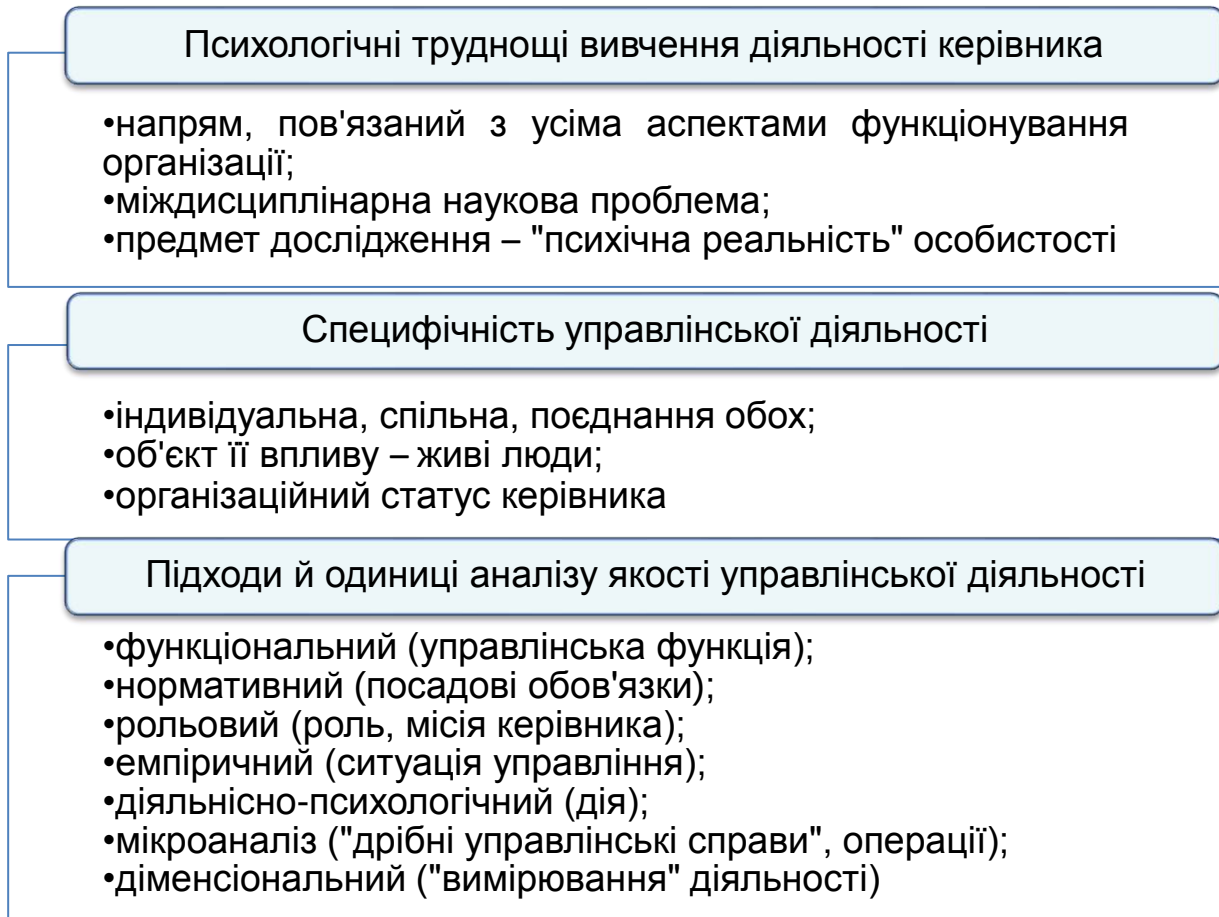


Рис.1.10. Управлінська діяльність: труднощі вивчення, специфічність, підходи й одиниці аналізу якості

Запитання для самоконтролю

1. Що є предметом вивчення психології управління?
2. Психологія управління – це теоретична чи практична галузь знань? Обґрунтуйте свою точку зору.
3. Охарактеризуйте етапи розвитку психології управління.
4. Визначіть її основні поняття.
5. На чому базуються сучасні принципи управління?
6. Що таке людиноцентристський погляд в управлінні?

7. У чому полягають труднощі вивчення і специфічність управлінської діяльності?
8. Проведіть порівняльний аналіз якості управлінської діяльності в межах різних підходів.

2. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОСНОВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ – сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямованого впливу на зв'язки і відносини людей у процесі життєдіяльності організації².

Групи управлінських функцій показано на рис. 2.1, а психологічні аспекти деяких функцій керівника – на рис. 2.2.



Рис. 2.1. Групи управлінських функцій

² Кожна з управлінських функцій має різне психологічне наповнення.

ПЛАНУВАННЯ – це процес визначення діяльності передбачення майбутнього розвитку та поєднання індивідуальних завдань працівників організації для досягнення її цілей.

Коло питань, які вирішуються за допомогою функції планування: прогнозування діяльності організації, визначення цілей і стратегії організації, визначення політики і завдань організації, складання планів і графіків роботи на різні періоди.

ФУНКЦІЯ ПРОГНОЗУВАННЯ

- підготовка до змін зовнішніх умов, запобігання негативним наслідкам.

ФУНКЦІЯ ПЛАНУВАННЯ

- багато в чому визначається психологічними характеристиками керівника.

ПСИХОТЕРАПЕВТИЧНА ФУНКЦІЯ

- спрямована на створення атмосфери довіри у робочому колективі, почуття безпеки.

ЕКСПЕРТНО-КОНСУЛЬТАТИВНА ФУНКЦІЯ

- пов'язана з професійними вміннями керівника як фахівця.

ФУНКЦІЯ МАТЕРІАЛЬНО--ТЕХНІЧНОГО І СИРОВИННОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

- помилкові дії керівника (гіпертрофія) можуть призвести до негативних соціальних і психологічних наслідків.

ПРЕДСТАВНИЦЬКА ФУНКЦІЯ

- психологічні феномени маргінальної поведінки керівника (інверсія загальноуправлінського диктаторського стилю, маргінальні зрушення ризику);
- імідж (організації й керівника).

Рис. 2.2. Психологічні аспекти деяких функцій керівника

ІМІДЖ ОРГАНІЗАЦІЇ – враження, яке вона та її співробітники справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

Функція цілепокладання в управлінні показана на рис. 2.3, а функція контролю і корекції – на рис. 2.4.



Рис. 2.3. Функція цілепокладання

КОНТРОЛЬ – це система спостереження і перевірки функціонування організацій за встановленими стандартами та іншими нормативами, прийнятими планами, програмами і оперативними управлінськими рішеннями; виявлення допущених відхилень від прийнятих принципів організації виробничої (комерційної) діяльності.

Контроль має бути об'єктивним, дійсним, ефективним, систематичним, гласним.

За видами контроль буває попереднім, поточним, заключним.

Залежно від конкретних завдань системи форми і методи контролю можуть бути різними: аналіз, перевірка, ревізія, обстеження, само- і взаємоконтроль.

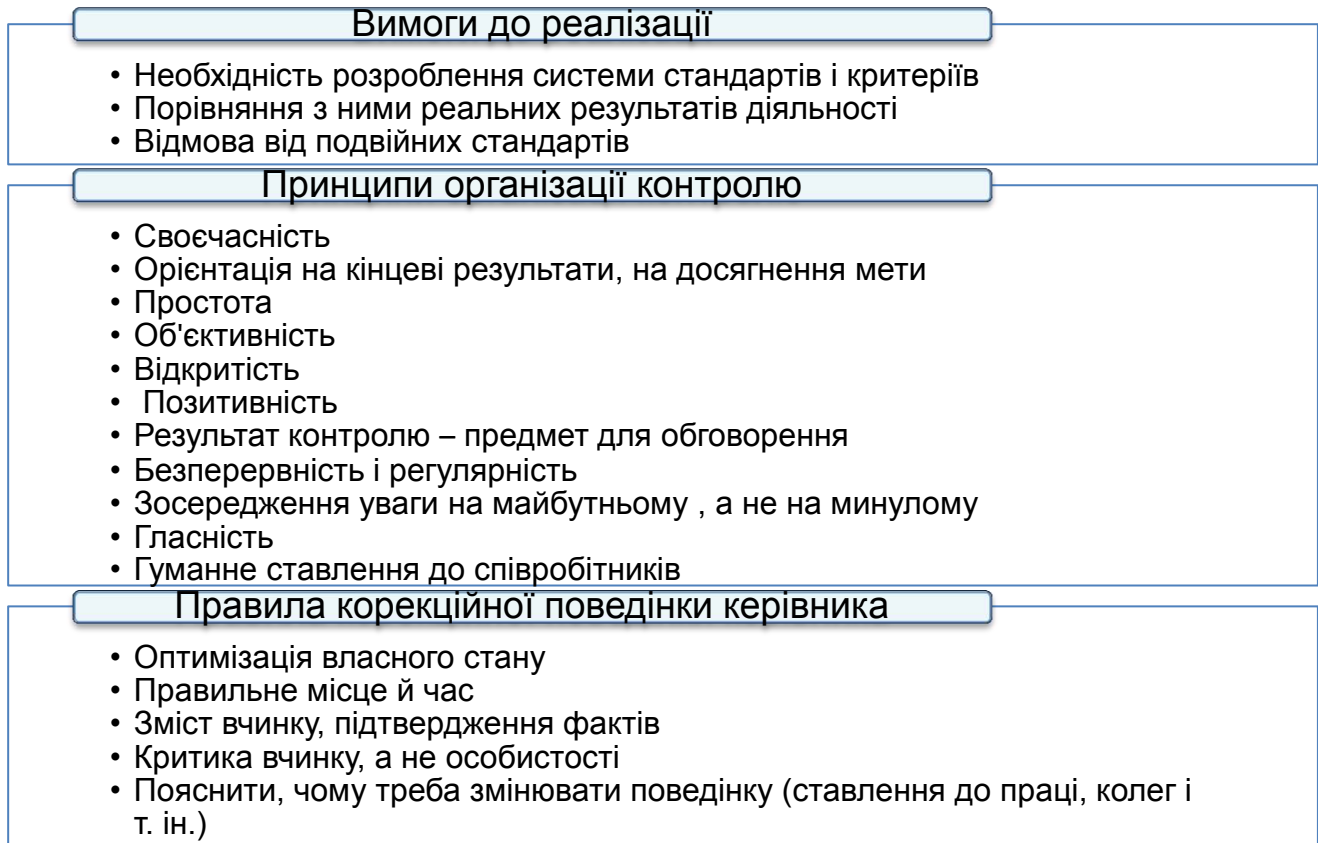


Рис. 2.4. Функція контролю і корекції

Напрями кадрової служби показано на рис. 2.5.

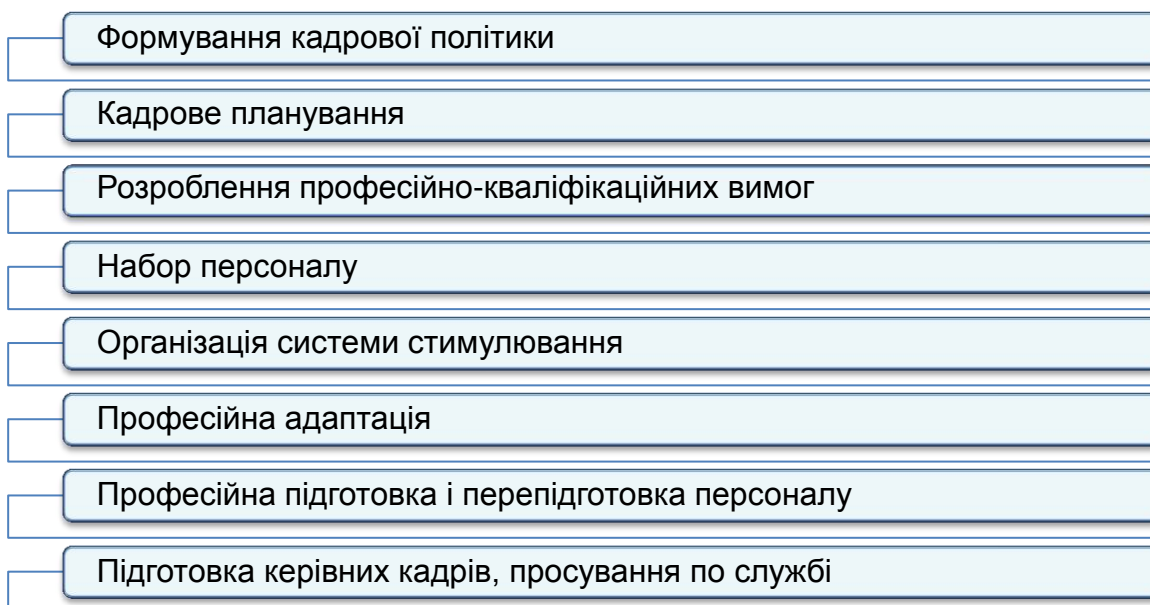


Рис. 2.5. Напрями кадрової служби

ЕТАПИ КАР'ЄРИ – основні макростадії професійного шляху особистості, що закономірно змінюють одна одну.

ІННОВАЦІЙНА ФУНКЦІЯ – спрямована на реалізацію розвитку системи.

Три сфери інноваційних процесів: вдосконалення технології, кадровий розвиток, організаційні інновації.

ПСИХОЛОГІЧНІ ПЕРЕШКОДИ НОВОВВЕДЕННЯМ – мотиваційні чинники, які ускладнюють пов'язану із нововведеннями діяльність.

Зміст інноваційної функції показано на рис. 2.6.

Структура інноваційного процесу:

- виявлення потреби у нововведенні й визначення його типу;
- переконання членів організації у необхідності нововведення;
- пошук і вибір нововведення, формування до нього позитивної установки, реалізація нововведення

Деякі психологічні особливості керівника, орієнтованого на інновації:

- прагнення бути першим;
- творча ініціатива, підтримка ентузіастів;
- вміння передбачати зміни

Деякі психологічні чинники, що сприяють інновації:

- ефект участі;
- організація групового обговорення;
- ефект публічності;
- створення спільного інноваційного клімату в організації

Деякі психологічні бар'єри на шляху нововведень:

- небажання пристосовуватися до нового соціально-психологічного клімату;
- бажання зберегти старі зв'язки;
- страх, що зменшиться задоволення від роботи;
- неприязнь до осіб, що були ініціаторами нововведень;
- невдоволення від відведеної ролі;
- впевненість, що нововведення потрібно іншим, а не мені

Рис. 2.6. Інноваційна функція

Термін «мотивація» (фр. *motiv*, від лат. *moveo* – рухаю) – означає усвідомлену спонукальну причину, підставу для якоїсь дії чи вчинків людини.

МОТИВУВАННЯ – функція управління, що спрямована на стимулювання керівників і підлеглих на досягнення загальних цілей організації.

Функція мотивації передбачає: формування і виховання здорових і розумних потреб, підвищення ступеня задоволення працею, реалізація колективних та індивідуальних потреб, урахування індивідуального сприйняття працівниками різних форм стимулювання, у тому числі заохочення і стягнення; своєчасну і об'єктивну оцінку діяльності працівника, розроблен-

ня нетрадиційних способів спонукання до праці (перспектива просування по службі, можливість учитися і підвищувати свою кваліфікацію, брати участь у підготовці та прийнятті рішень і т. ін.).

Сторони мотивації показано на рис. 2.7.

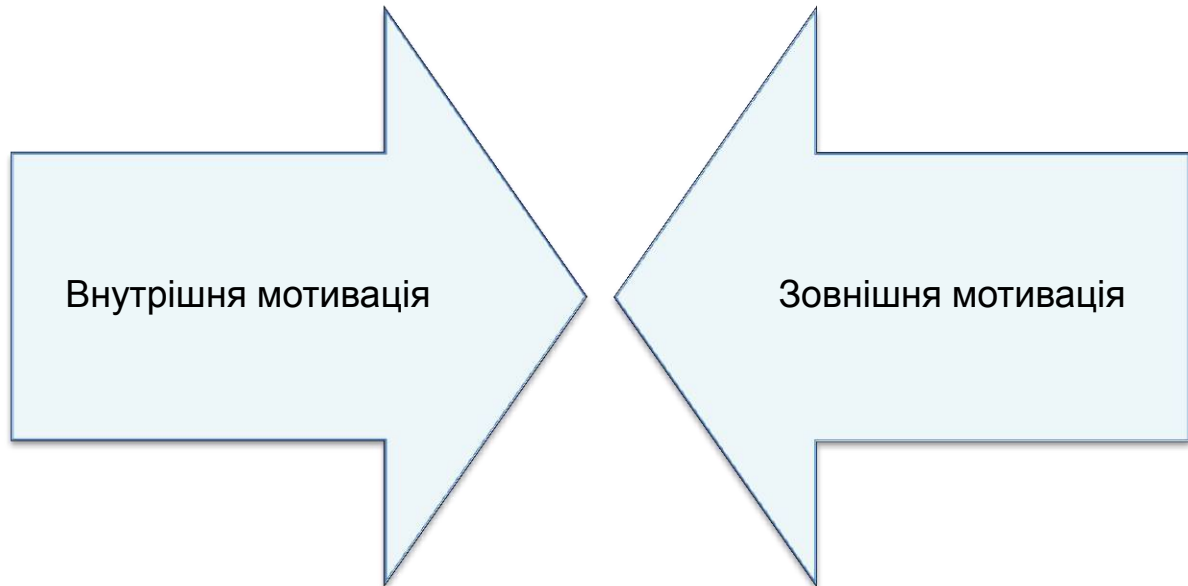


Рис.2.7. Сторони мотивації

ЗОВНІШНЯ МОТИВАЦІЯ – сукупність спонукальних причин діяльності, що не пов'язані безпосередньо з її змістом і знаходяться поза її межами.

ВНУТРІШНЯ МОТИВАЦІЯ – сукупність спонукальних причин діяльності, що безпосередньо закладені у самому змісті діяльності та умовах її виконання (наприклад, інтерес до самого процесу діяльності).

Мотиваційне збагачення праці – система методів і процедур, які спрямовані на збільшення мотиваційного потенціалу діяльності виконавців, насичення її мотивами різних типів і рівнів.

МОТИВАЦІЙНА СИСТЕМА ОСОБИСТОСТІ – цілісна організація всіх спонукальних сил активності, що лежать в основі поведінки та діяльності особистості.

МОТИВАЦІЙНЕ ЗБАГАЧЕННЯ ПРАЦІ – система методів і процедур, що спрямовані на збільшення мотиваційного потенціалу діяльності виконавців, насичення її мотивами різних типів і рівнів.

Аспекти, теорії³, підходи до реалізації мотиваційної функції показано на рис. 2.8, а мотиваційні теорії Д. Мак-Грегора – на рис. 2.9.

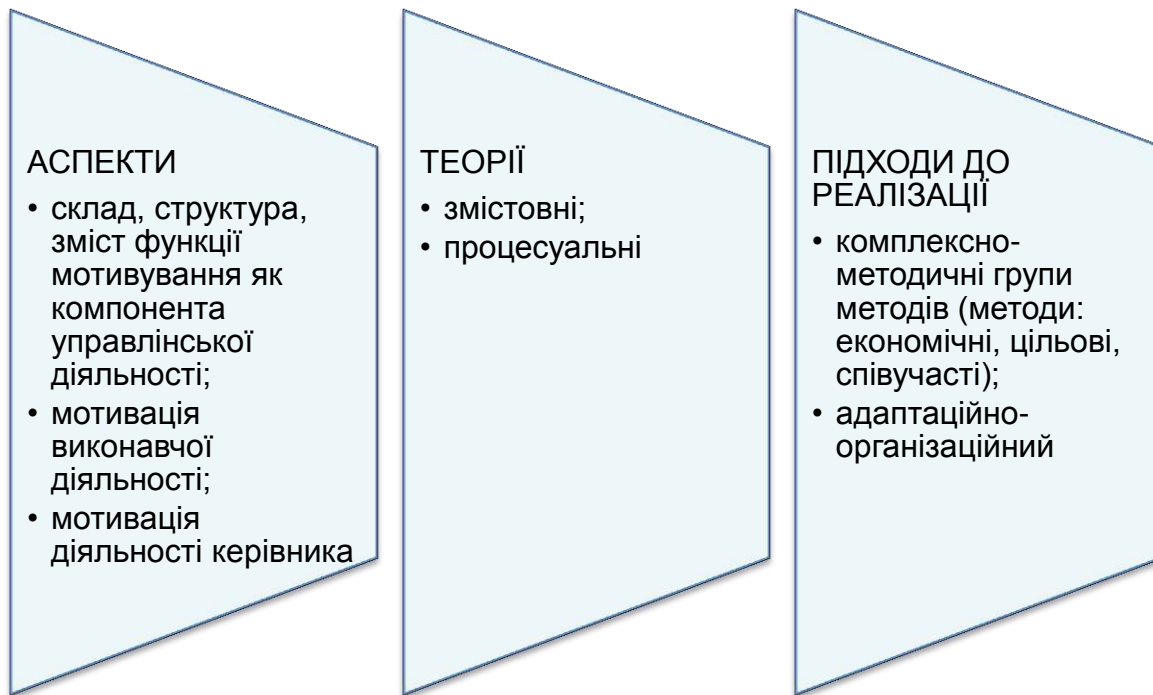


Рис. 2.8. Мотиваційна функція: аспекти, теорії, підходи до реалізації



Рис. 2.9. Мотиваційні теорії Д. Мак-Грегора

³ Серед теорій мотивації найбільш поширені: теорії «Х», «У» та «Z», двофакторна модель Ф. Херцберга, концепція мотивів А. Маслоу, Мак-Клеланда, теорія очікувань В. Врума, теорія трудових інвестицій.

Теорія очікувань В. Врума базується на очікуванні появи якої-небудь події (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Очікування за теорією В. Врума

Загальні аспекти теорії мотивації Ф. Герцберга показано на рис. 2.11.

Чинники гігієни	політика фірми і організації
	умови праці
	заробіток
	міжособистісні відносини з керівником, колегами, підлеглими
	рівень безпосереднього контролю за роботою
Чинники-мотиватори	просування по службі
	успіх
	визнання і схвалення результатів роботи
	висока міра відповідальності
	можливості творчого і ділового зростання

Рис. 2.11. Теорія мотивації Ф. Герцберга

ЧИННИКИ ГІГІЄНИ – чинники, наявність яких знижує почуття незадоволеності працею, але самі по собі не підвищують задоволеність нею.

ЧИННИКИ-МОТИВАТОРИ – чинники, які безпосередньо пов'язані зі змістом самої роботи, а їх наявність прямо веде до підвищення задоволеності від її виконання.

Потреби особистості за теорією А. Маслоу показано на рис. 2.12, а основні нематеріальні стимули праці персоналу – на рис. 2.13.



Рис. 2.12. Потреби особистості за теорією А. Маслоу

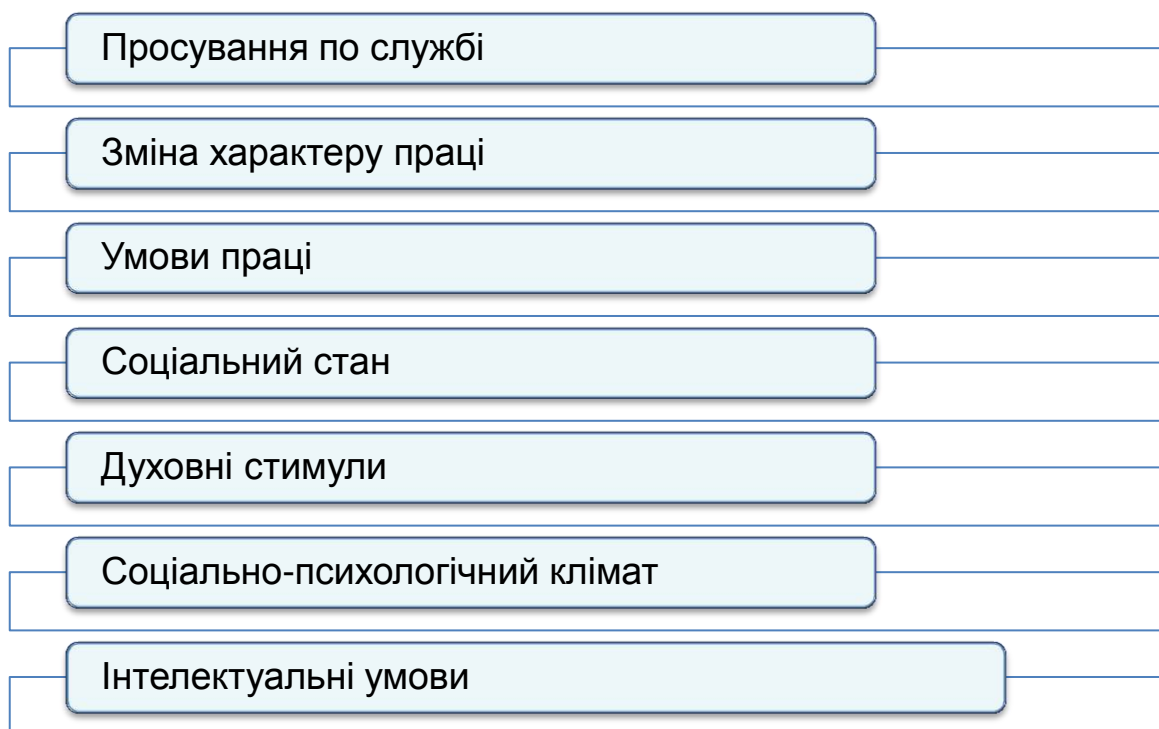


Рис. 2.13. Основні нематеріальні стимули праці персоналу

Негрошові методи мотивації праці персоналу показано на рис. 2.14, а специфіку, деформації та етапи кар'єри в мотивуванні керівника – на рис. 2.15.

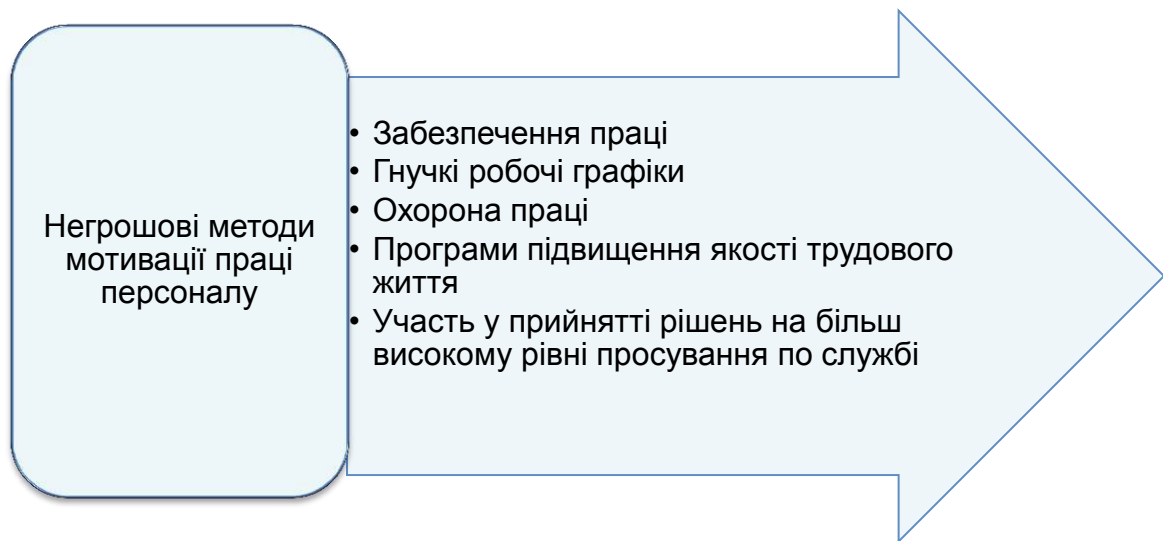


Рис. 2.14. Негрошові методи мотивації праці персоналу, які найчастіше застосовують у вітчизняних організаціях

СПЕЦИФІКА	ДЕФОРМАЦІЇ КЕРІВНИКА	МОТИВОВАНІСТЬ І ЕТАПИ КАР'ЄРИ
• Прагнення до новизни • Прагнення до ефективного і економічного опанування світу і поведінки у ньому • Прагнення до самодетермінації • Прагнення до самоактуалізації	• Вибір досяжних засобів, які не є першочерговими • Управління за заміщаючим стилем • Опора на "зручних людей" • Феномен "кліки"	• Входження в організацію, пошук свого місця • Заявлення про себе, досягнення успіху, завоювання визнання • Фаза переосмислення досягнень, можливі сумніви у правильності життєвого вибору • Стадія майстерності

Рис. 2.15. Специфіка, деформації й етапи кар'єри в мотивуванні керівника

ОРГАНІЗАЦІЙНА ФУНКЦІЯ – багатозначна, має такі значення: створення певної організаційної структури, функціональний розподіл і координація робіт між суб'єктами в управлінській системі, координація процесів, які необхідні, щоб реалізувати інші управлінські функції⁴.

Коло питань, які вирішуються за допомогою організаційної функції: вивчення раціональної структури управління, видів діяльності й завдань, які потрібно розв'язати для досягнення цілей підприємства, розподіл між окремими менеджерами і спеціалістами загального обсягу робіт, повноважень і відповідальності, визначення взаємопідпорядкованості і взаємозалежності зайнятих на підприємстві працівників на окремих ділянках роботи – відповідно до їх кваліфікації, спеціалізації, здібностей та ін.

ПОВНОВАЖЕННЯ – сукупність прав та обов'язків самостійно без узгодження з іншими приймати рішення, віддавати розпорядження, виконувати ті чи інші дії в інтересах організації⁵.

ДЕЛЕГУВАННЯ – передання завдань і повноважень виконавцю, який приймає на себе відповідальність за їх виконання⁶.

ЛІНІЙНІ ПОВНОВАЖЕННЯ – повноваження, які передаються від керівника безпосередньо підлеглому и далі іншим підлеглим.

Види управлінських повноважень показано на рис. 2.16, а основні аспекти делегування – на рис. 2.17 – 2.19.

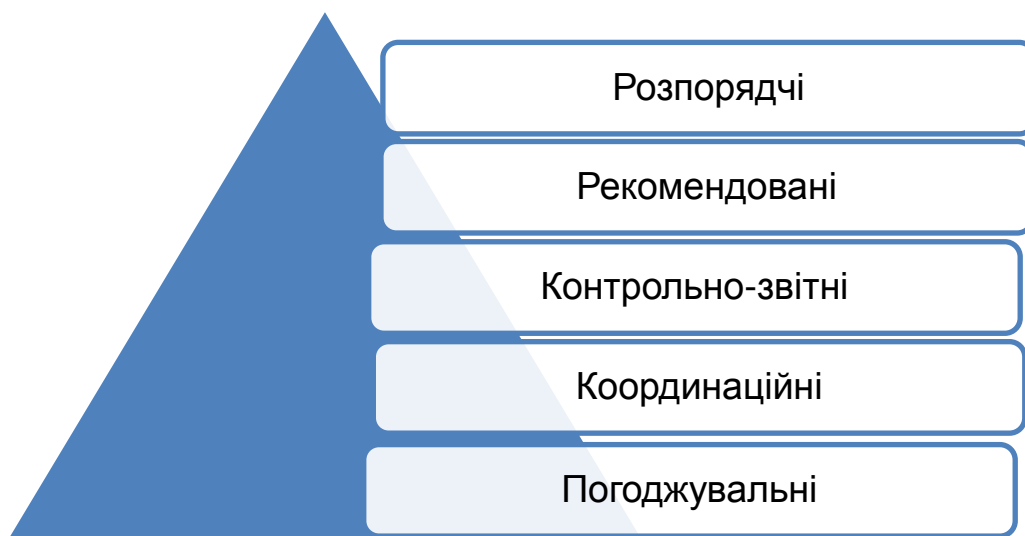


Рис. 2.16. Види управлінських повноважень

⁴ Реалізація цієї функції тісно пов'язана з поняттям «делегування повноважень».

⁵ Величина повноважень залежить від складності, важливості, різноманітності проблеми, від особливостей робітника, від соціально-психологічного клімату організації.

⁶ Делегується повноваження, а не відповідальність. Делегування стосується посади, а не особистості.

ВМІННЯ КЕРІВНИКА	ВМІННЯ ПІДЛЕГЛОГО	БАР'ЄРИ ДЕЛЕГУВАННЯ
• Розподіляти сфери відповідальності • Вміти координувати дії • Вміти стимулювати • Вміти здійснювати контроль за процесом • Запобігати зворотному і подальшому делегуванню	• Самостійність • Вміння своєчасно інформувати керівника • Вміння з координації дій по вертикалі та горизонталі • Має потребу у підвищенні своєї кваліфікації	• "Я зроблю це краще, ніж хтось інший" • Слабкі здібності керівника • Не має довіри до підлеглих • Страх ризику • Слабка система контролю • Страх втратити престиж

Рис. 2.17. Делегування: вміння керівника і підлеглого, бар'єри

Завчасно
З урахуванням здібностей і можливостей підлеглого
З урахуванням мотивації й стимулювання
Визначеність терміну
Одне й те ж завдання двом підлеглим, якщо їх про це повідомили заздалегідь
Повна і точна інструкція про завдання
Пояснення смислу і значення
Можливість для професійного навчання
Підлеглий має право звертатися до керівника за допомогою
Доступ до всієї необхідної інформації
Періодична звітність підлеглого перед керівником
Контроль кінцевого результату й інформування підлеглого за підсумками
Конструктивна похвала і критика

Рис. 2.18. Критерії правильного делегування



Рис. 2.19. Організаційні принципи делегування

УПРАВЛІННЯ ЗА ВІДХИЛЕННЯМ – система діяльності, яка базується на виявленні та доведенні до керівника лише тих сигналів, які потребують його особистої уваги⁷.

Компоненти управління за відхиленням показано на рис. 2.20, а його наслідки – на рис. 2.21.



Рис. 2.20. Компоненти управління за відхиленням

⁷ Використовуючи управління за відхиленням, керівник має змогу прогнозувати, що його чекає і на основі прогнозу стандартизувати свою роботу. Основні завдання керівника, що застосовує управління за відхиленням, – свідомий підхід і систематичне використання, запобігання сліпому наслідуванню, творче використання часу.



Рис. 2.21. Позитивні та небезпечні наслідки управління за відхиленням

РОЗПОРЯДЖЕННЯ – це висловлення вимог до підлеглих щодо вирішення окремих питань тимчасового характеру.

Розпорядження в організації можуть віддавати лінійні та функціональні керівники. Розпорядження видають як у письмовій, так і в усній формі.

Вони можуть бути виконані лише за умов, коли підлеглий розділяє переконання та цінності керівника і організації в цілому.

Прохання дає позитивний результат, якщо між керівником і підлеглим існують хороші відносини.

Заохочення є ефективним, якщо керівник дає чесні, а не обманні обіцянки.

Елементи розпорядчої діяльності показано на рис. 2.22, правила віддачі розпоряджень – на рис. 2.23.

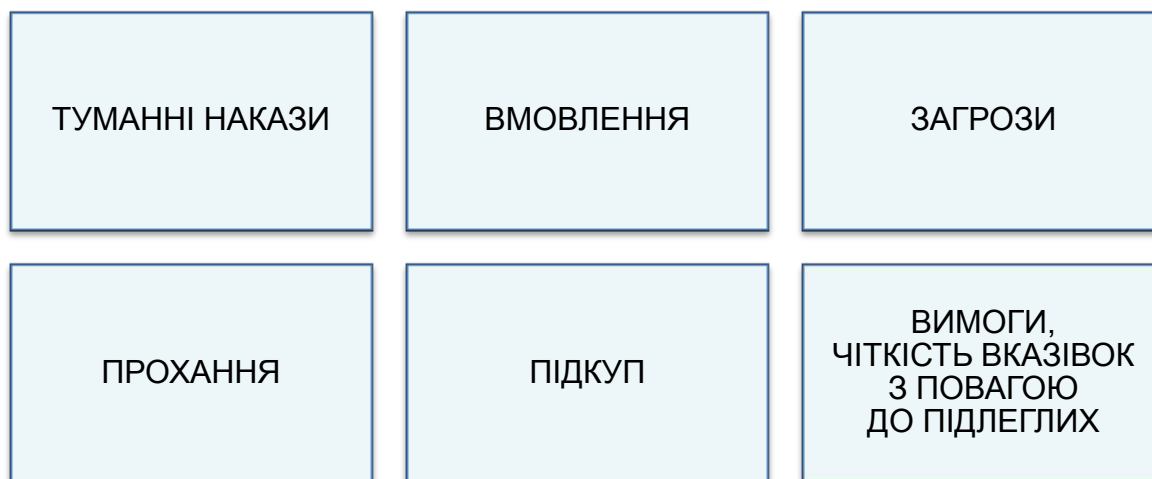


Рис. 2.22. Розпорядча діяльність

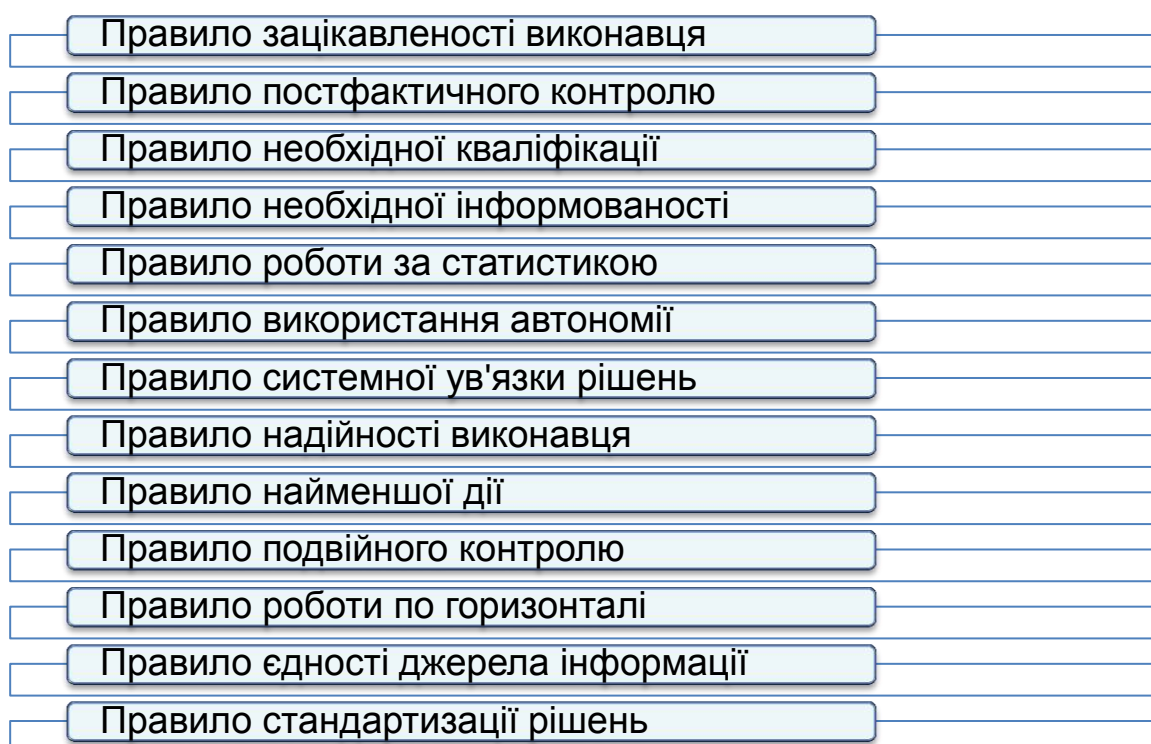


Рис. 2.23. Правила віддачі розпоряджень

КОМАНДА – невелика група спеціалістів різних напрямів, що працюють спільно над вирішенням тих чи інших проблем⁸. Умови та перепони її ефективної роботи показано на рис. 2.24.

⁸ Склад команди може змінюватися, але це не стосується вищого керівництва; у членів команди мають бути відповідні знання, уміння, досвід, вирішальний голос належить тому, хто є фахівцем з питання, яке вирішують під час обговорення.

Умовами ефективної роботи є підтримуюча середа, кваліфікація та чітке усвідомлення своєї ролі у команді, наявність надзадачі, командна винагорода.

Проблемою команди можуть стати: неприйняття робітниками відходу від класичних форм керівництва; взаємна неприязнь робітників; неадекватне оцінювання внеску робі-



Рис. 2.24. Умови і перепони ефективної роботи команди

Процеси прийняття управлінських рішень – ключові в управлінській діяльності⁹ (рис. 2.25, 2.26).

РІШЕННЯ – це процес вибору керуючою системою однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

тника; несправедливий розподіл робіт; упередженість керівника до окремих членів команди; відсутність необхідних знань і кваліфікації.

⁹ Процес прийняття управлінських рішень – міст між орієнтуванням у проблемі та її рішенням. Знання закономірностей процесів прийняття управлінських рішень – ключ і засіб щодо розуміння закономірностей практики управління. Поняття «прийняття управлінських рішень» використовують як функцію керівника і як процес її реалізації.

В її реалізації дуже велику роль відіграють суб'єктивні чинники, які притаманні особистості керівника. На процес прийняття рішення впливають чинники об'єктивного, суб'єктивного та міжсуб'єктивного плану.

Особливість у прийнятті колегіальних управлінських рішень – наявність двох принципів, а саме: береться за основу індивідуальна пропозиція (думка керівника) або це є продуктом компромісу.

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної мети на основі перетворення вихідної інформації.



Рис. 2.25. Види відносин у прийнятті управлінського рішення

АВТОНОМНЕ РІШЕННЯ – рішення, що приймає керівник індивідуально, без безпосередньої взаємодії з групою (організацією), але при обов’язковому урахуванні позицій її членів.

АЛЬТЕРНАТИВНІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ – будь-які варіанти виходу з проблемної ситуації, що суб’єктивно відрізняються індивідом та (або) задаються йому ззовні.

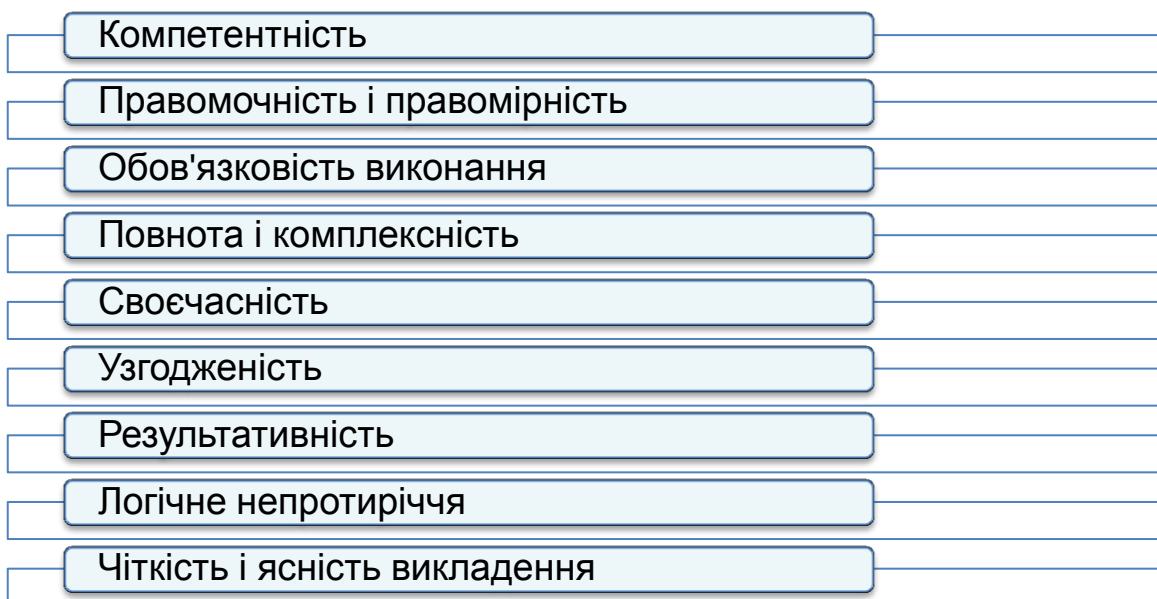


Рис. 2.26. Основні вимоги до управлінських рішень

ОСНОВНІ ФОРМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ – постанови, накази, розпорядження, вказівки, резолюції.

Певні вимоги щодо прийняття управлінського рішення показано на рис. 2.27 – 2.29.

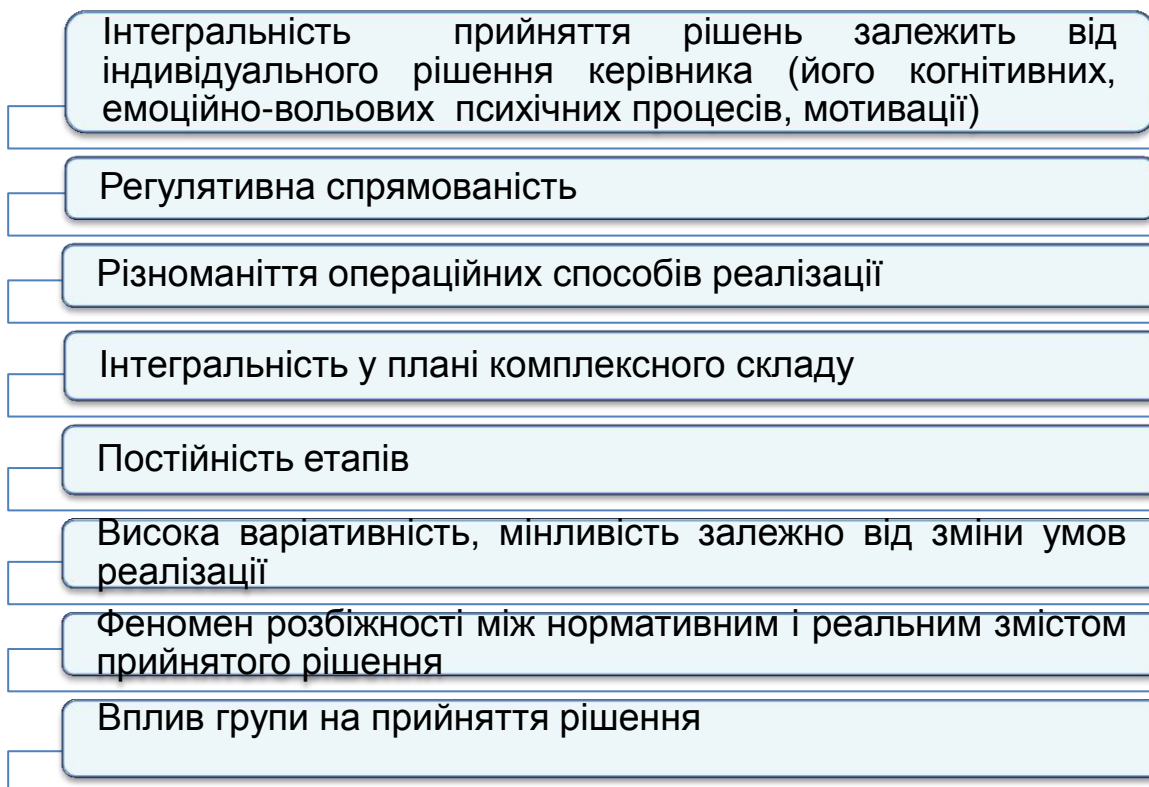


Рис. 2.27. Прийняття рішення і маргінальність статусу керівника

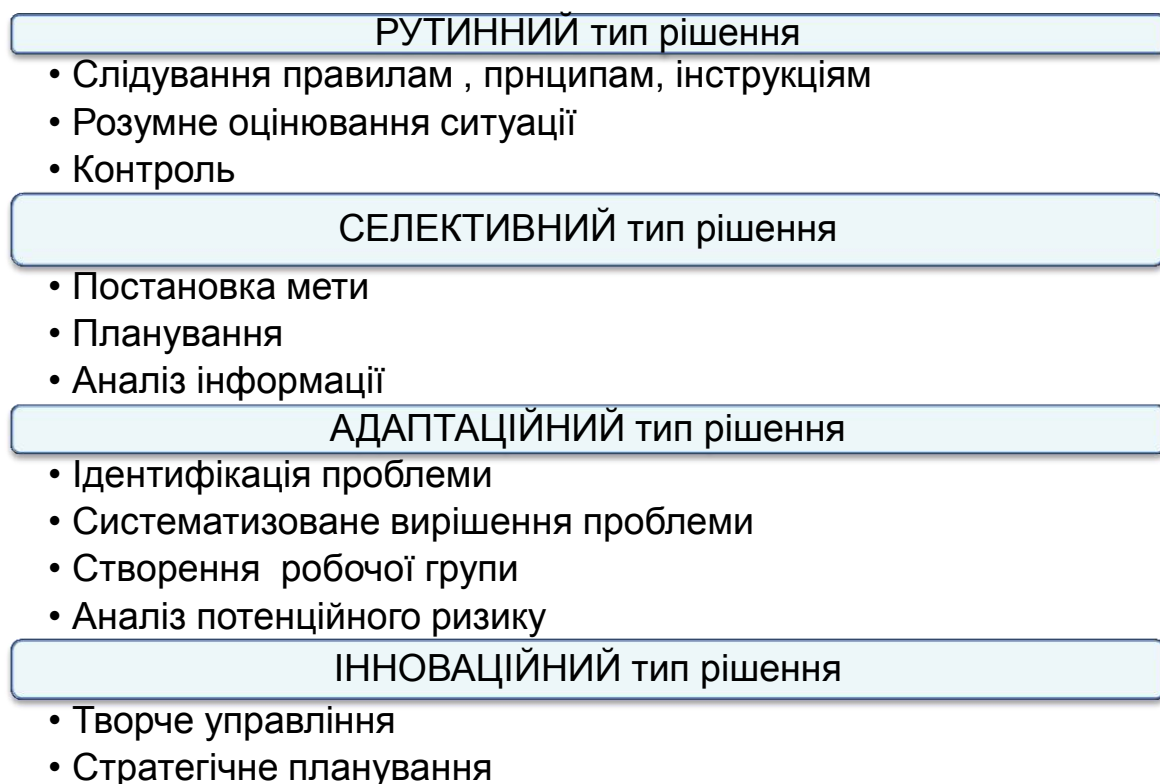


Рис. 2.28. Ключові навички за різними типами рішення

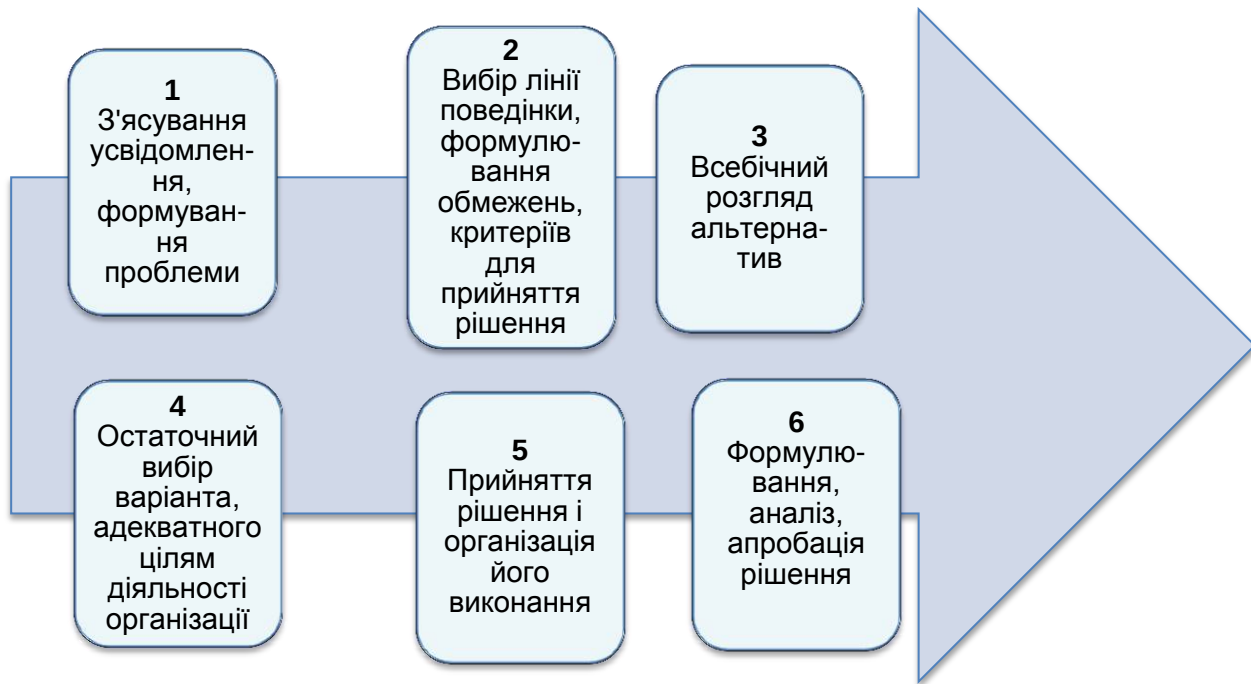


Рис. 2.29. Етапи діяльності керівника у процесі розроблення і прийняття управлінського рішення

ФЕНОМЕНОЛОГІЯ – сукупність зовнішньо поданих поведінкових явищ і закономірностей, які мають місце у ході розроблення та прийняття управлінських рішень (рис. 2.30 – 2.34).

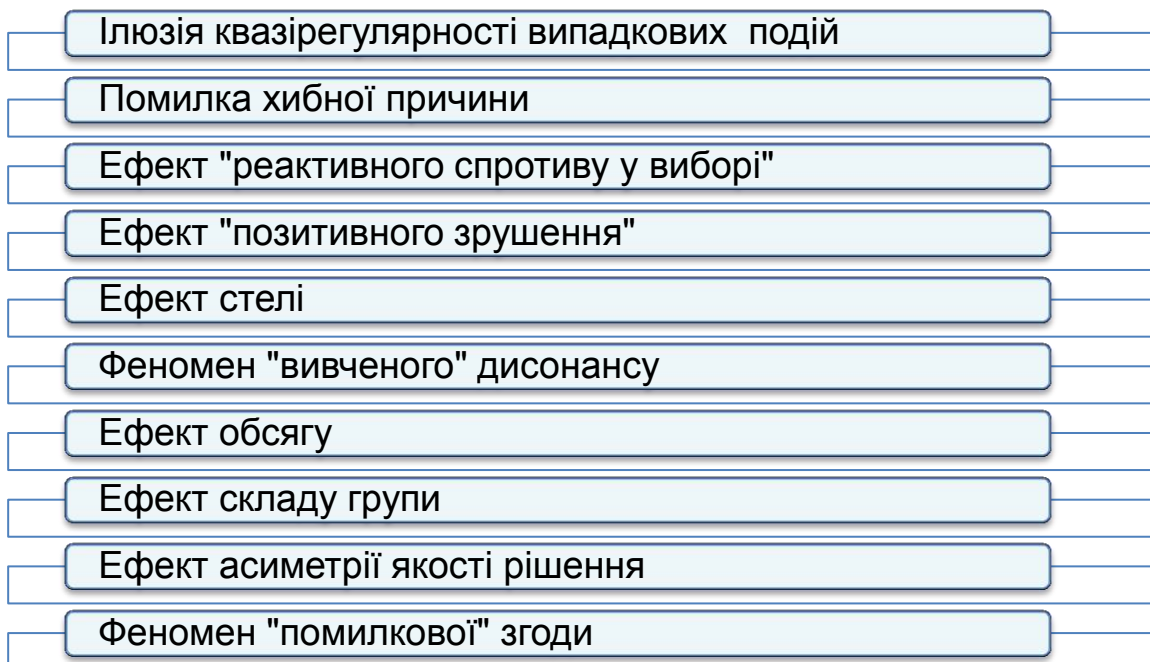


Рис. 2.30. Деякі феномени процесів прийняття управлінських рішень

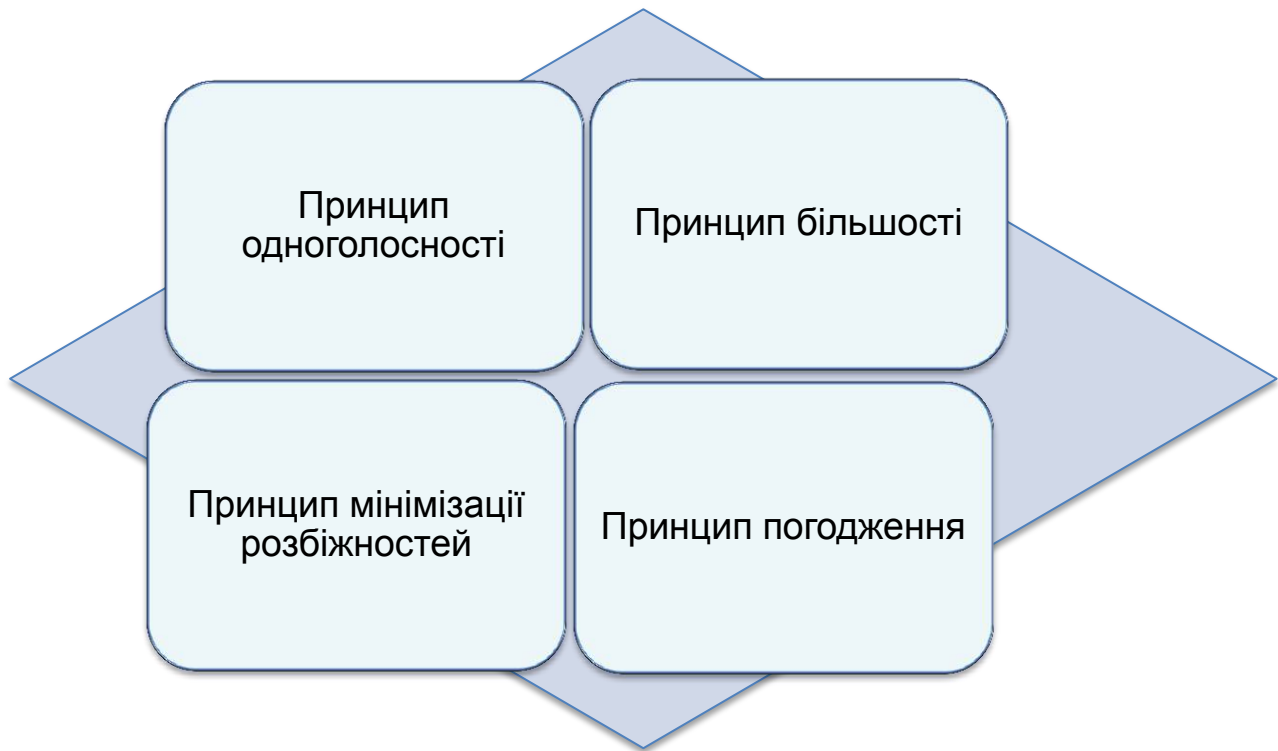


Рис. 2.31. Принципи прийняття управлінських рішень в умовах групи



Рис. 2.32. Типи рішень відповідно до індивідуальних особливостей керівника



Рис. 2.33. Стилi реалізації процесів прийняття управлінських рішень



Рис. 2.34. Переваги і недоліки групового прийняття управлінського рішення

КОМУНІКАТИВНА ФУНКЦІЯ – функція, яка забезпечує координацію спільної діяльності в процесі діяльності організацій на основі обміну інформацією між її членами.

Комунікативна функція – головний засіб забезпечення цілісності організації, її функціонування

КОМУНІКАЦІЯ – процес створення та передачі важливої інформації. Її загальні характеристики показано на рис. 2.35 – 2.40.

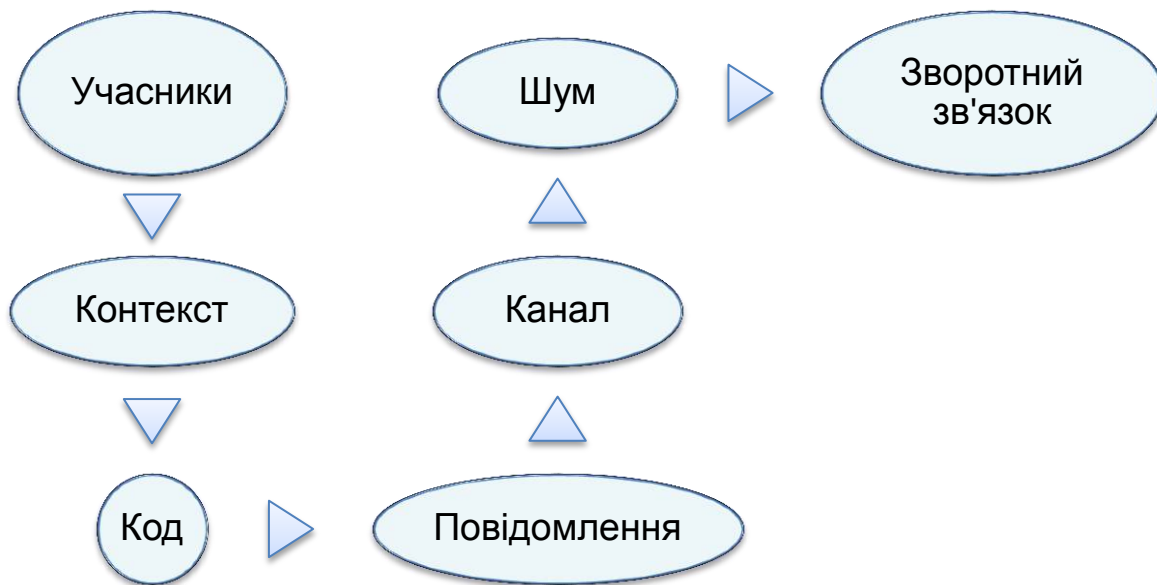


Рис. 2.35. Модель комунікації (Якобсона)



Рис. 2.36. Аспекти комунікації в психології управління

Кожний із цих аспектів виступає у двох планах: нормативно-організаційному та суб'єктно-психологічному.

Критерій оптимальності як комунікативна мережа дозволяє досягти мети організації. Цей напрям залежить від ряду чинників: чіткість і ясність формулювання мети організації, конкретизація її підрозділів, ефективності системи контролю і т. ін.

Ефективність комунікативної функції тим вище, чим вона менше самостійна, чим сильніше вона реалізується «за рахунок» інших функцій керівника.

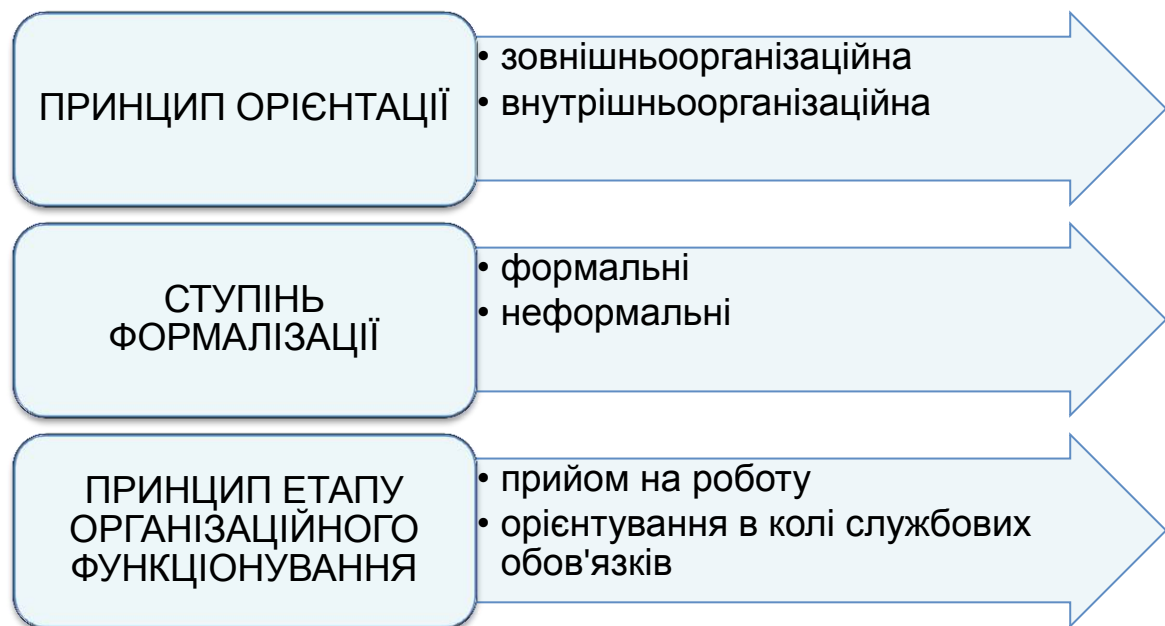


Рис. 2.37. Типи організаційних комунікацій



Рис. 2.38. Основні етапи процесу комунікації

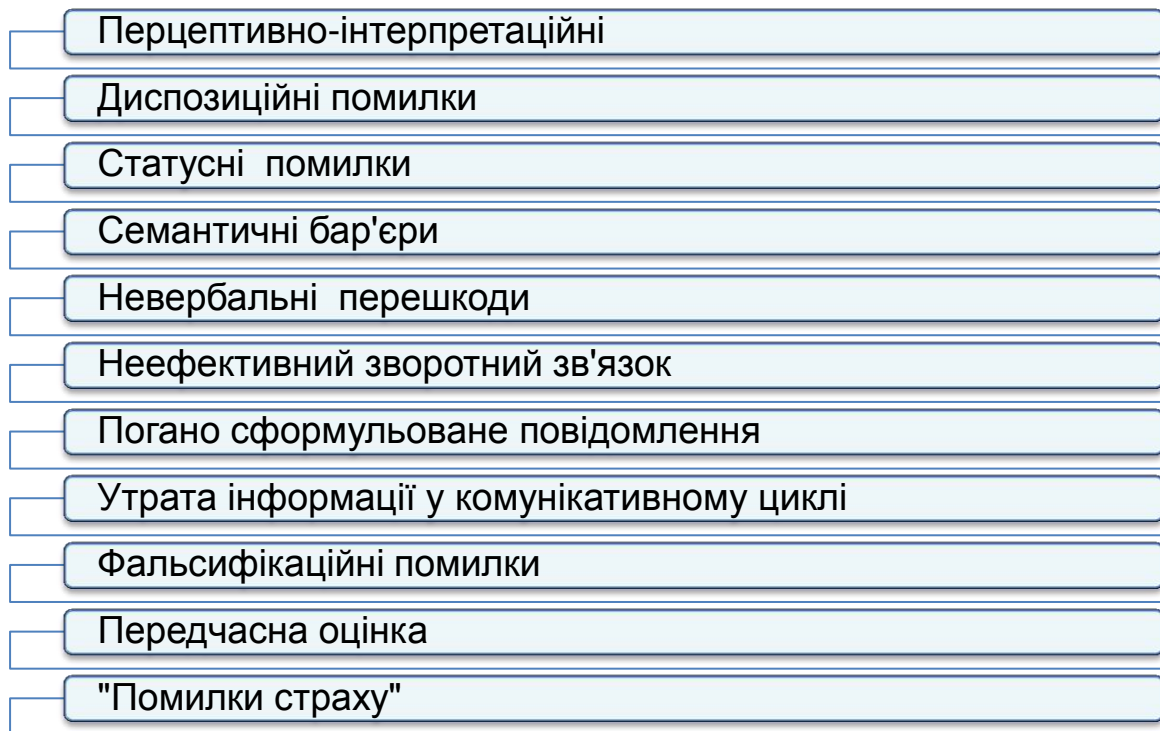


Рис. 2.39. Типові помилки комунікації

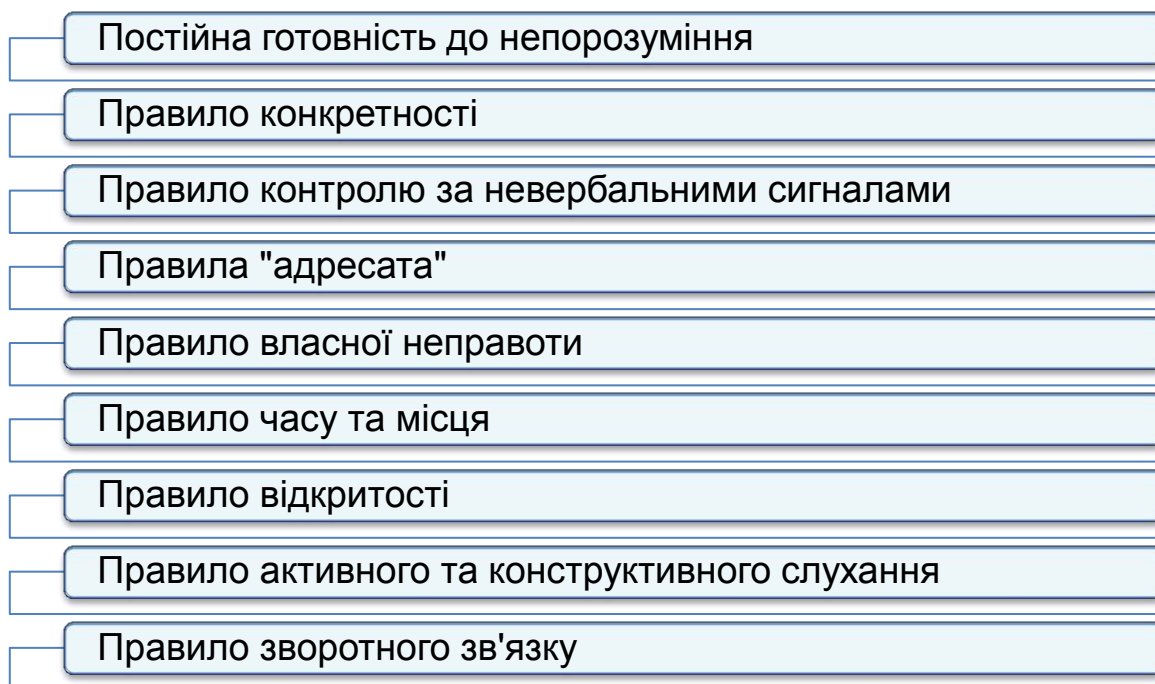


Рис. 2.40. Загальні правила та принципи побудови ефективної комунікації

КОМУНІКАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КЕРІВНИКА – притаманні керівникові комунікативні можливості, які виступають внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно. Певні аспекти реалізації цього потенціалу показано на рис. 2.41 – 2.44.

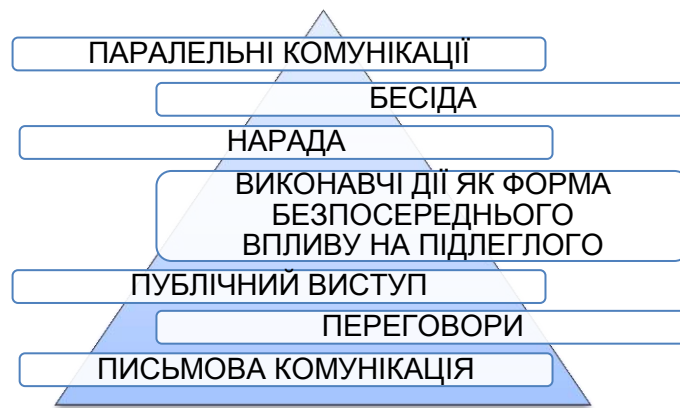


Рис. 2.41. Сфера комунікативної поведінки керівника

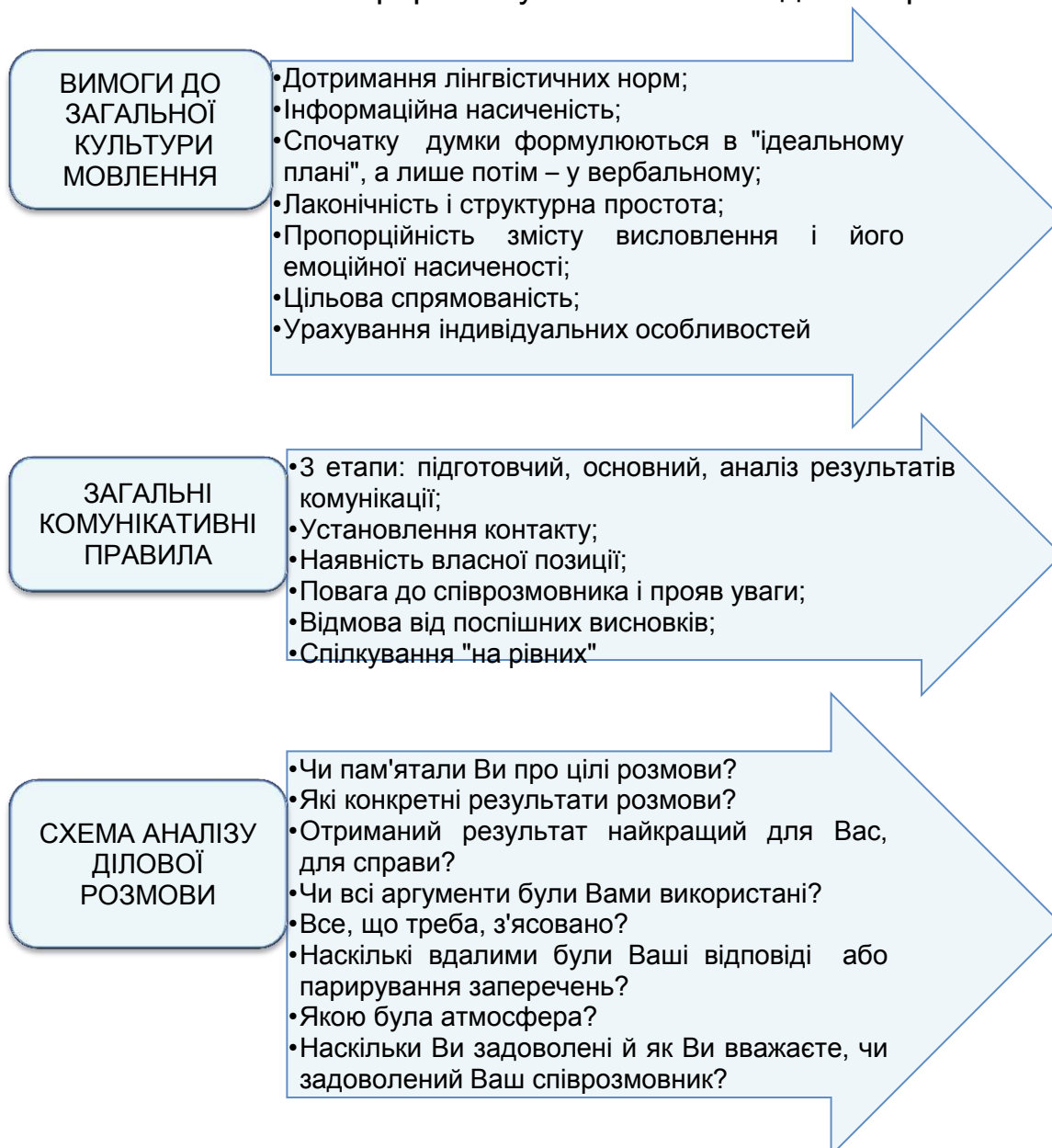


Рис. 2.42. Ділова співбесіда: загальні комунікативні правила і аналіз результатів

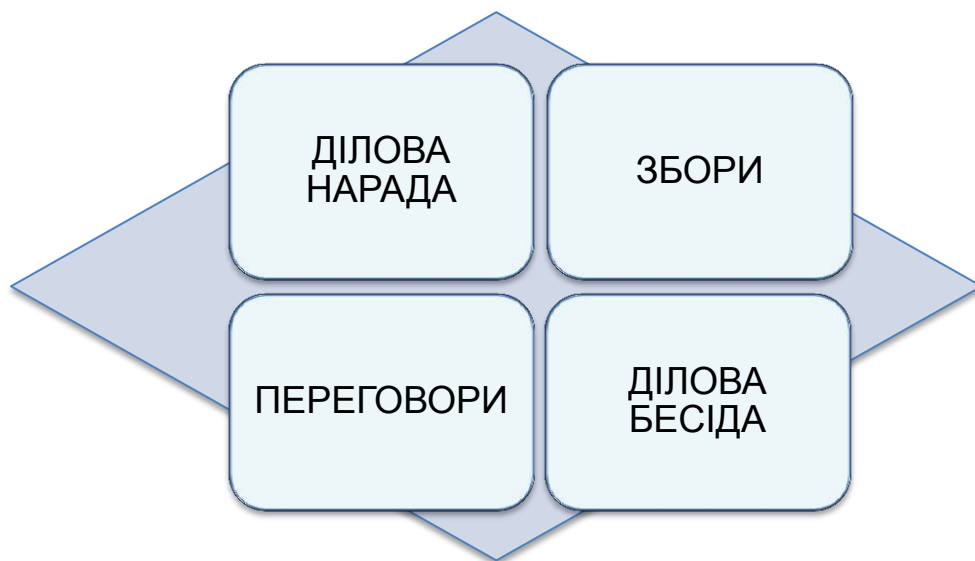


Рис. 2.43. Види ділового спілкування

Під час підготовки та проведення ділової наради, зборів, бесіди, переговорів вирішуються як загальні, так і специфічні завдання¹⁰.

Поза залежності від того, який це буде вид спілкування, всі вони мають бути реалізовані на діловому рівні спілкування.



Рис. 2.44. Основні етапи ділового спілкування

¹⁰ Загальні – це ті, які не залежать від специфіки виду спілкування, специфічні – ті, які залежать від специфіки виду спілкування.

ДІЛОВА НАРАДА

Особливості проведення ділової наради на підготовчому етапі: визначитися з тими, хто обов'язково має бути присутнім, і тими, кого треба письмово повідомити щодо прийнятих рішень; підготувати проект рішення; визначитися з тим, хто буде доповідати по суті питання; продумати свою позицію та підготувати аргументи на її підтримку.

На основному етапі: мотивувати учасників на конструктивну спільну роботу; задіяти усіх присутніх до аргументованого обговорення питань; за необхідності здійснювати нейтралізацію або спростування зауважень і заперечень; при прийнятті остаточного рішення враховувати усі позитивні моменти; у рішенні має бути визначено, що та в якій формі треба виконати, хто це буде виконувати та кому, коли та в якій формі буде надано звіт щодо виконання.

Завдання керівника наради

- Перед зборами оголосити порядок денний і всі необхідні документи, які будуть зачитані.
- Вчасно прийти й почати нараду.
- Оголосити мету наради.
- Визначити точно, коли нарада закінчиться.
- Якщо це можливо, намітити час для обговорення кожного питання.
- Забезпечити ведення протоколу, але не самому вести його.
- Давати слово присутнім.
- Обговорити всі питання, що стоять на порядку денному, даючи короткий вступ щодо кожного питання.
- Заохочувати стислість, зупиняти тих, хто зайво домінує в ході дискусії.
- Просити багатослівних ораторів узагальнювати те, що вони намагаються сказати.
- Переривати будь-який виступ, який далеко йде від обговорюваної теми. Будь-які відхилення від обговорюваної теми мають обговорюватися тільки за згодою присутніх.
- Уважно слухати. Слухаючи й відповідаючи на запитання, голова допомагає учасникам чіткіше сформулювати свої думки. Уважне вислуховування допомагає створити атмосферу довіри й взаєморозуміння.
- Залишатися нейтральним.
- Щоб уникнути плутанини, ставити запитання й тим самим утримувати дискусію в потрібному руслі.
- Звертати увагу на невербальну поведінку й, ставлячи запитання, намагаючись виявити будь-які розбіжності в поглядах.
- Допускати конструктивну незгоду, але не допускати, щоб атмосфера погіршилася.

- Час від часу підбивати підсумки: "Отже, ситуація така...".
- Зберігати почуття гумору, ніколи не втрачати терпіння.
- Наприкінці зборів коротко підбивати підсумки, погоджувати строки поточних перевірок, установлювати дату, час і місце наступних нарад.

Групова дискусія – це метод проведення ділової наради, що дозволяє не тільки виявити весь спектр думок учасників, але й знайти загальне групове рішення колективної проблеми.

Умови, за яких це рішення не може бути здійснено:

- ✓ відсутня чітка постановка проблеми, неоднозначно витлумачені поняття;
- ✓ нерівномірно розподілені зусилля на зміст обговорення й підтримку необхідної психологічної атмосфери;
- ✓ тема не утримується у фокусі обговорення, через що з'являються прикрі повтори, відступи, «крутіння на місці»;
- ✓ розмита й губиться точність розуміння учасниками один одного, як результат – нескінченне з'ясування змісту висловів і позицій;
- ✓ діловий предмет обговорення підмінюється міжособистісним та особистісним;
- ✓ нерівномірно розподілена увага учасників через підвищену чи знижену активність деяких із них;
- ✓ невміло поставлені запитання, що просувають обговорення;
- ✓ порушено регламент;
- ✓ відсутня техніка активного слухання.

Ведучому групової дискусії варто виявляти професійну компетентність у трьох напрямках:

- ❖ У змісті обговорюваної проблеми, тобто йому варто бути фахівцем у тій сфері, одна з проблем якої обговорюється (знання термінології, історії питання, сучасних напрямів і труднощів розвитку).
- ❖ В організації та проведенні активної групової роботи (забезпечення ділової доброзичливої атмосфери, організація взаємодії, роботи в умовах конфронтаційних проявів).
- ❖ У комунікативній сфері (уміння активного слухання, ведення предметного діалогу, установлення й підтримки контакту, активізації учасників).

Завдання керівника дискусії подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Завдання керівника дискусії

Етапи	<i>Відносно проблеми</i>	<i>Відносно кожного учасника</i>	<i>Відносно групи</i>
А	1. Ясно й чітко сформулювати проблему. 4. Розбити проблему на складові.	2. Перевірити, наскільки точно кожний розуміє суть проблеми. 5. Розподілити ролі й функції між учасниками.	3. Поставити перед групою мету. 6. Установити регламент.
Б	7. Поставити конкретне завдання. 12. Дотримуватися етапності у вирішенні проблеми.	8. Дізнатися думку кожного учасника про розв'язання поставленого завдання. 9. Не допускати відхилень від завдання. 10. Після кожного висловлення коротко уголос виділити основні думки учасника.	11. Виділити, згрупувати й уголос узагальнити основні точки зору на розв'язання завдання. 13. Відразу припиняти непродуктивні обговорення й спори, у яких учасники зачіпають один одного.
В	14. Підвести підсумок дискусій і порівняти результат з поставленою метою.	16. Підкреслити внесок кожного в розв'язання проблеми.	15. Дізнатися думку кожного із приводу групового рішення.

ЗБОРИ

Особливості проведення зборів на підготовчому етапі: визначитися з тими, хто обов'язково має бути присутнім, і тими, кого треба письмово повідомити щодо прийнятих рішень; вирішити, кому доручити підготувати

проект рішення; визначитися з тим, хто буде доповідати по суті питання; продумати свою позицію та підготувати аргументи на її підтримку; довести до учасників, які питання будуть розглядатися.

Проведення основного етапу залежить від того, якою є мета цих зборів. Важливо мотивувати учасників на конструктивну спільну роботу; вибрати керівника зборів і секретаря; встановити регламент і дотримуватися його. Якщо це не звітно-виборчі збори, де дається позитивна чи негативна оцінка роботи, то у прийнятому рішенні має бути визначено, що та в якій формі треба виконати, хто це буде виконувати та кому, коли й в якій формі буде надано звіт щодо виконання.

ДІЛОВА БЕСІДА

Ділова бесіда відбувається в ході реалізації управлінських функцій у системі відносин керівник-підлеглий: під час прийняття претендента на посаду або звільнення співробітника з роботи, у разі профілактичних заходів, під час делегування повноважень, пошуку нових напрямків і початку перспективних заходів, обміну інформацією, контролю за розпочатими заходами, пошуку та оперативного розроблення робочих ідей, задумів і т. ін.

Принципи ділової бесіди подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Принципи ділової бесіди

Принцип	Зміст
Принцип цілеспрямованості ділової бесіди	Полягає у чіткому визначенні учасниками кінцевих цілей і намірів обох сторін. Без цього бесіда приречена на невдачу і марну витрату часу. Саме цим принципом визначається необхідність планування і ретельної підготовки ділової бесіди, особливо у відповідальних випадках. Безпосередньо під час проведення ділової бесіди дотримання принципу цілеспрямованості відіграє важливу роль і полягає у необхідності постійно спрямовувати хід бесіди на її заздалегідь визначену тему, тримаючи в пам'яті цілі, завдання та свої інтереси. Водночас цей принцип потребує дотримання певної послідовності та, за необхідності, гнучкості в обговоренні предмета бесіди
Принцип створення психологічної атмосфери взаємної довіри	Полягає у забезпеченні однакових можливостей для обміну інформацією між учасниками ділової бесіди незалежно від посадового стану та психологічних позицій кожного з них. В умовах, коли йдеться про бесіду між керівником і підлеглим, можливість реалізації цього принципу значною мірою визначається стилем керівництва, обраним керівником. Так, авторитарний стиль практично унеможлиблює проведення бесіди як повноцінного засобу управлінського спілкування, оскільки у підлеглого за таких обставин немає мож-

Принцип	Зміст
	ливості відверто викласти свою думку і він змушений або тільки вислуховувати керівника (тобто бесіда фактично не відбувається, перетворюючись на монолог), або погоджуватися з його міркуваннями. Однак саме поняття бесіди, в тому числі й ділової, як уже зазначалося, передбачає монологічний характер спілкування. Для створення належної емоційно-психологічної атмосфери, яка б сприяла успішному проведенню та результативності ділової бесіди, її учасники мають бути ознайомлені з основними закономірностями міжособистісного і, зокрема, управлінського спілкування, знати про існування так званих психологічних або комунікативних бар'єрів і знати прийоми їх подолання
Принцип професіоналізму учасників ділової бесіди	Полягає у глибокому знанні ними предмета бесіди, у можливості об'єктивно оцінити отриману від співбесідника інформацію, визначити її вірогідність, повноту і своєчасність. Основним же проявом цього принципу стає визнання головним пріоритетом інтересів справи, заради якої проводиться бесіда. Важливою ознакою високого професіоналізму учасників бесіди слід вважати також чіткість, ясність і логічність викладення інформації, переконливість аргументів. До цього слід додати те, що сучасне розуміння професіоналізму має включати й знання технологій міжособистісного та ділового спілкування
Принцип зацікавленості співбесідника і утримання його уваги	Полягає у тому, що успіх ділової бесіди значною мірою залежить від зацікавленості в її результатах обох сторін. Оскільки ж у них можуть бути різні, інколи навіть протилежні, наміри та інтереси, що зацікавлять співбесідника, необхідне кваліфіковане системне застосування певної сукупності спеціальних психологічних прийомів і методів

Порядок застосування наведених принципів має чіткий алгоритмічний характер. Необхідно, щоб він був послідовно спрямований на привертання уваги співбесідника до предмета бесіди; збудження у нього зацікавленого ставлення до ситуації чи проблеми, яка обговорюється; формування ділового інтересу і прагнення до спільного пошуку ефективних шляхів взаємно прийняттого розв'язання проблемної ситуації.

Незалежно від мети бесіди треба дотримуватися загальних вимог на відповідних її етапах (рис. 2.45).



Рис. 2.45. Загальні вимоги щодо організації та проведення бесіди

ПУБЛІЧНА ПРОМОВА

У публічному виступі важливим є все: зміст, інтонація, манера подачі інформації, жести, міміка. Майже половина інформації передається через інтонацію.

Важливо продумати її початок (викликати інтерес) і завершення.

Суттєві моменти мовної підготовки до публічного виступу подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Суттєві моменти мовної підготовки до публічного виступу

1. Визначення мети промови	Постановка проблеми
2. Аналіз аудиторії та ситуації	
3. Відбір та обмеження предмета промови	
4. Збирання матеріалу	
5. Складання плану промови	Побудова промови
6. Підбір слів до промови	
7. Практика виголошення вголос	

Вимоги до промови показано на рис. 2.46, схема телефонного спілкування – на рис. 2.47.

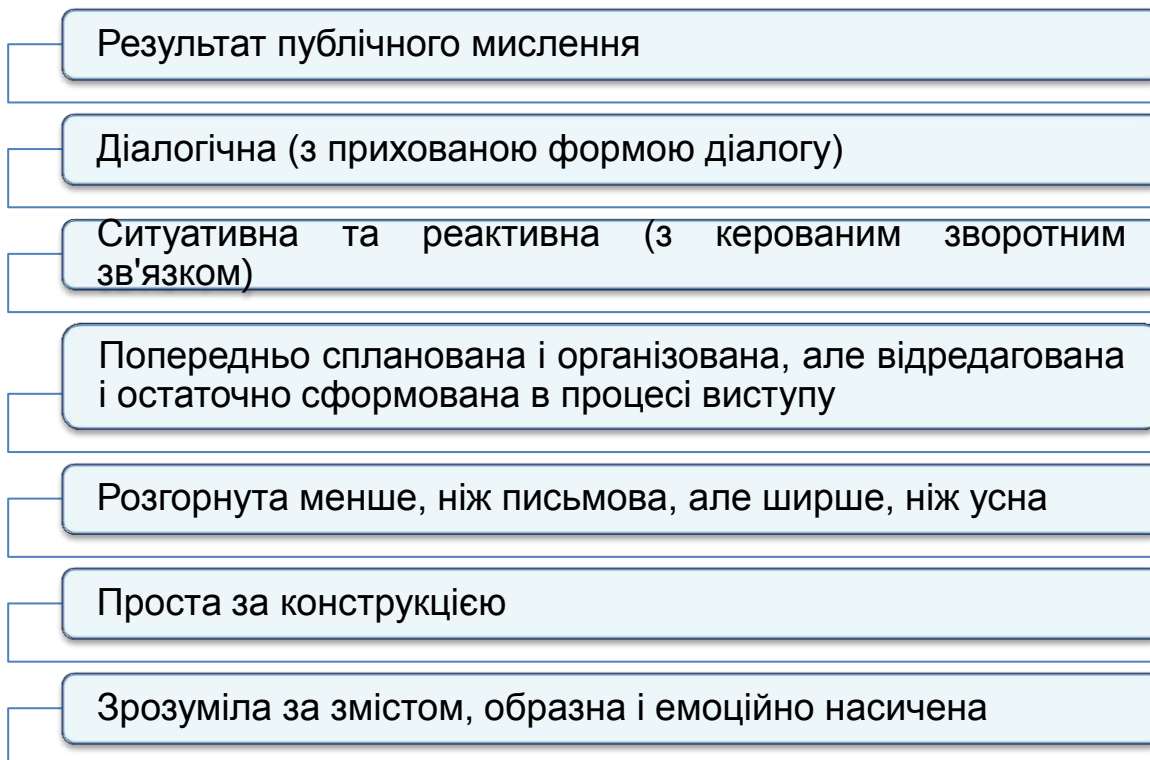


Рис. 2.46. Вимоги до промови



Рис. 2.47. Схема телефонного спілкування

СТРУКТУРА І ТЕХНІКА ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ

Публічний виступ – це, насамперед, зміна оратором свідомості слухачів. Він має так організувати й подати матеріал свого виступу, щоб зацікавити аудиторію, а потім переконати її у вірогідності тієї інформації, яку він хоче донести до слухачів.

Структура виступу

1. При побудові виступу потрібно враховувати інтереси аудиторії, але не треба їм підкорятися. У виступі слухачі мають побачити як позицію оратора, так і відбиття своїх власних інтересів.

2. Необхідно знайти **рівновагу** між логікою розгортання змісту й логікою викладення матеріалу, тобто між способами розкриття проблеми, яка викладається, і способами впливу на аудиторію. Необхідно, щоб аргументація супроводжувалася й підкріплювалася відповідною жестикуляцією, тональністю (емоційністю), а не млявістю, сухістю виступу. При цьому не варто зловживати емоційним впливом на аудиторію.

3. Варто розумно сполучити текст і підтекст (зашифровану інформацію) виступу. Оратор має управляти ними, щоб не викликати негативну реакцію аудиторії.

4. Необхідно, щоб ведучий не забував про принцип театралізації виступу. Він – виконавець ролі, актор, що володіє своїм арсеналом поз, рухів, міміки, оборотів і тональності (внутрішньої мелодії) мови.

5. **Композиція виступу** має містити:

- ✓ створення загального фону, довірчого відношення;
- ✓ ознайомлення із предметом виступу (наочний опис, порівняння, твердження, приклад);
- ✓ розроблення теми (аргументацію);
- ✓ оцінку, тобто розкриття особистісної позиції лектора щодо проблеми, яка викладається, відносин до неї людей;
- ✓ фокусування або виділення різних сторін проблеми, яка викладається, що дозволяє управляти підтекстом виступу;
- ✓ об'єднання логіки аргументації й планування виступу.

6. Для створення в слухачів цілісного враження в процедурі виступу варто виділити три-чотири основні думки (тези, смислові одиниці), які доповнюють одна одну, розкривають суть проблеми, що викладається.

7. При «монтажі» виступу необхідно дотримуватися динамізму, робити акценти на переході між аргументами, пунктами плану; користуватися «ударними» прикладами, ідеями, привабливими для слухачів.

Техніка виступу

1. Ви підготовляєте план-схему виступу й у вступній мові інформуєте слухачів про основні питання теми, що викладається, тобто даєте попередню рекламу її актуальності.

2. Для залучення уваги аудиторії та її підтримування Ви можете використовувати:

- ✓ ефект новизни, нестандартне викладення матеріалу (якщо аудиторія Вас добре знає і є довірчі відносини);
- ✓ звертання до секретної, «таємничої» інформації;
- ✓ використання мови аудиторії (відомих жартів, анекдотів);
- ✓ порційна подача матеріалу (наростаючий інтерес до інформації);
- ✓ зміни тональності, гучності, ритму мови; пози, міміки й жестикуляції.

3. Основні **прийоми доказу** своєї точки зору при викладенні матеріалу:

- Апеляція до особистого досвіду лектора (спілкування з авторитетними особистостями й т.д.).
- Звертання до досвіду аудиторії.
- Посилання на традиції, моральні й етичні принципи.
- Апеляція до авторитетної сили (думка народу, органів влади).
- Блискуча невизначеність ("Це відповідає принципам демократії" і т.д.).

4. Засоби, що сприяють запам'ятовуванню матеріалу:

- повторення основних думок;
- підкріплення значущості матеріалу інтонацією й жестами;
- перехід від збудження аудиторії до спокійного викладення (корисний для підняття авторитету лектора в очах слухачів).

5. **Основні помилки оратора:**

- ✓ Починати з вибачень або приєднань до попереднього оратора.
- ✓ Видавати себе за більш значущу фігуру.
- ✓ Перенасичувати мову термінологією.
- ✓ Виступати без підготовленого матеріалу за списком планових питань.
- ✓ Поблажливо ставитися до аудиторії.

Запитання для самоконтролю

1. Назвіть функції, які виконує керівник. Які з них, на Вашу думку, мають найбільш виражену психологічну складову? Обґрунтуйте свою точку зору.
2. Які з теорій щодо мотивації можна віднести до процесуальних, а які – до змістовних? Обґрунтуйте свою точку зору.
3. Чи є різниця між мотивацією керівника і мотивацією підлеглого? Обґрунтуйте свою точку зору.
4. Що таке делегування повноважень? Яких вимог треба дотримуватися, використовуючи делегування повноважень?
5. Розкрийте суть інноваційної функції.
6. До якої функції належить делегування повноважень, управління за відхиленням?

7. Якими є вимоги щодо реалізації комунікативної функції? Чому її можна порівняти з кровоносною системою людини? Обґрунтуйте свою точку зору.
8. Дайте характеристику спільним рисам основних етапів наради, зборів, бесіди, публічної промови. З чим це пов'язано?
9. Охарактеризуйте стисло суттєві елементи групової дискусії.

3. ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ, ПСИХОФІЗІОЛОГІЧНІ ВЛАСТИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ ТА УРАХУВАННЯ ЇХ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

ОСОБИСТІСТЬ – людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського роду, суспільно значущого та індивідуально неповторного¹¹ (рис. 3.1 – 3.3).

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ СТИЛЬ ДІЯЛЬНОСТІ – стійка індивідуально-специфічна система психологічних засобів, прийомів, навичок, методів, способів здійснення певної діяльності¹².



Рис.3.1. Загальновизнані положення щодо особистості

¹¹ Поняття «особистість» на Сході та Заході трактується по-різному.

¹² Різні індивідуально-типологічні характеристики не є перешкодою щодо однакової ефективності у трудовій діяльності особистості. Індивідуальний стиль діяльності може бути оптимальним або неоптимальним з погляду ефективності роботи.

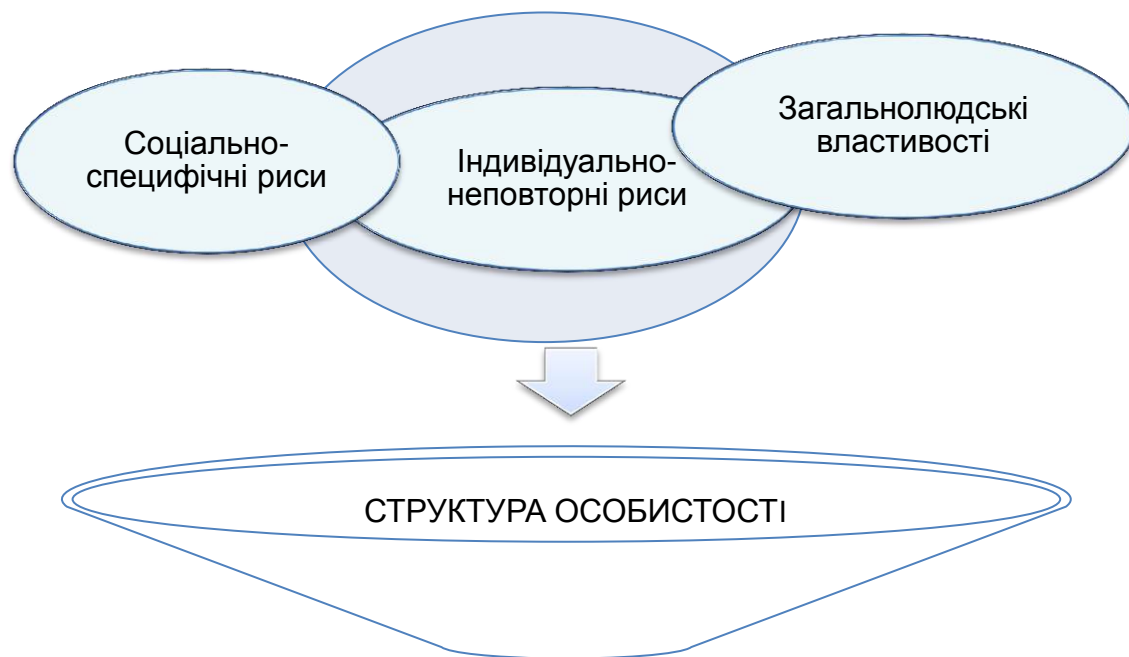


Рис. 3.2. Структура особистості

КОГНІТИВНІ ПРОЦЕСИ

ПСИХОФІЗІОЛОГІЧНИЙ рівень

- Вік, стать, тип нервової системи, задатки

ПСИХОЛОГІЧНИЙ рівень

- Психологічні властивості (рівень інтелекту, риси характеру, загальні здібності, схильності)

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ рівень

- Соціально-психологічні властивості (моральні якості, професійні здібності, переконання)

Рис. 3.3. Погляд на особистість як багаторівневу систему

Певні положення теорії особистості в управлінській діяльності показано на рис. 3.4, а стилі сприйняття в цій діяльності – на рис. 3.5.

Некоректна поведінка працівника (керівника, підлеглого) може бути спричинена проявом механізмів психологічного захисту. У чоловіків і жінок включаються різні механізми психологічного захисту до однієї ситуації. Поведінка працівника може бути не завжди логічною і раціональною, люди не можуть пояснити свої імпульси та бажання, тому керівник має так відбудовувати свою діяльність, щоб запобігати прояву цих явищ

Позитивне і негативне підсилення стимулів формує поведінку, підвищує самооцінювання працівника. Для досягнення мети підсилення стимулів треба, щоб вони відповідали таким вимогам: конкретність, невідкладність, наявність механізмів зворотного зв'язку, непередбачуваність, всебічна увага до стимулів вищого керівництва. Це може допомогти керівникові у контактах з людьми і налагодженні системи заохочень і покарань

Самоактуалізуюча особистість – приклад нормального розвитку людини. Виходячи з цього положення управлінцям необхідно переглянути організацію праці, враховуючи індивідуально-психологічні особливості власні і підлеглих, тобто щоб у трудовій діяльності було враховано усі найважливіші мотиваційні чинники особистості

Рис. 3.4. Урахування положень теорії особистості в управлінській діяльності

Аналітичне	Синтетичне	Аналітико-синтетичне	Емоційне
• вичленення деталей	• опора на загальне, цілісне	• сплав аналітичного та синтетичного, що виражено слабкіше	• підвищена чутливість

Рис. 3.5. Стили сприйняття в управлінській діяльності

Специфіка перцептивних процесів в управлінській діяльності визначається такими обставинами: сприйняття нерозривно пов'язано з усіма іншими когнітивними процесами (властивість аперцептивності, залежність від професійного управлінського досвіду) та специфічність «матеріалу» сприйняття (не тільки об'єкти зовнішнього середовища, але й особистості у всій різноманітності й протиріччі їх якостей, властивостей, намірів) (рис. 3.5 – 3.8).

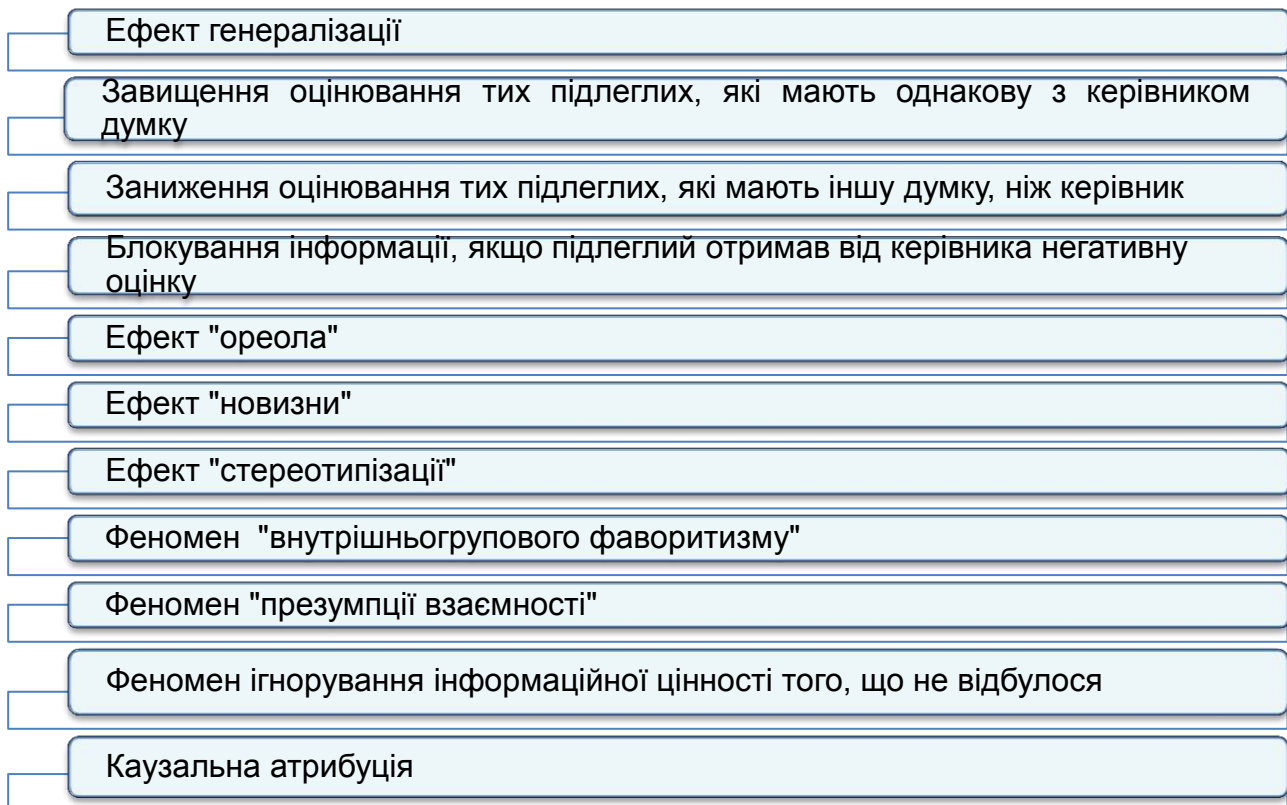


Рис. 3.5. Чинники, що впливають на сприйняття в управлінській діяльності

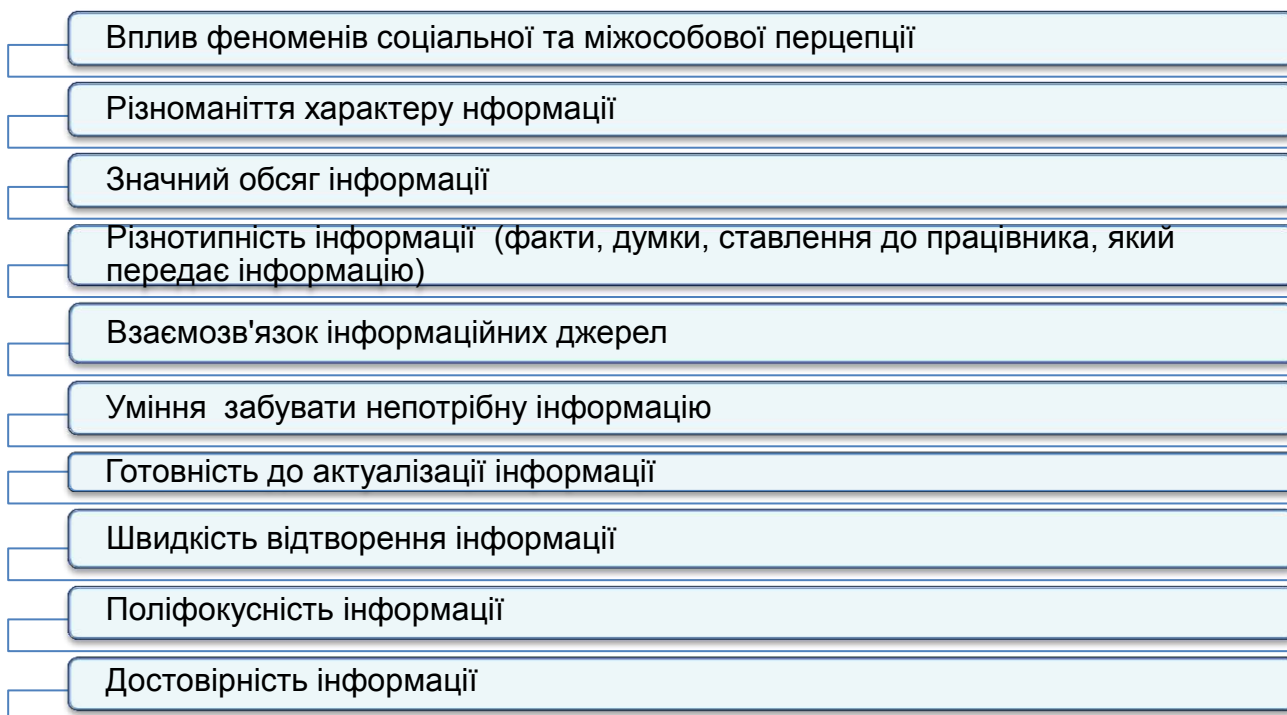


Рис. 3.6. Чинники, що впливають на пам'ять в управлінській діяльності

МОБІЛІЗАЦІЙНА ГОТОВНІСТЬ ПАМ'ЯТІ – інтегральна властивість оперативної пам'яті.



Рис.3.7. Риси досвіду особистості

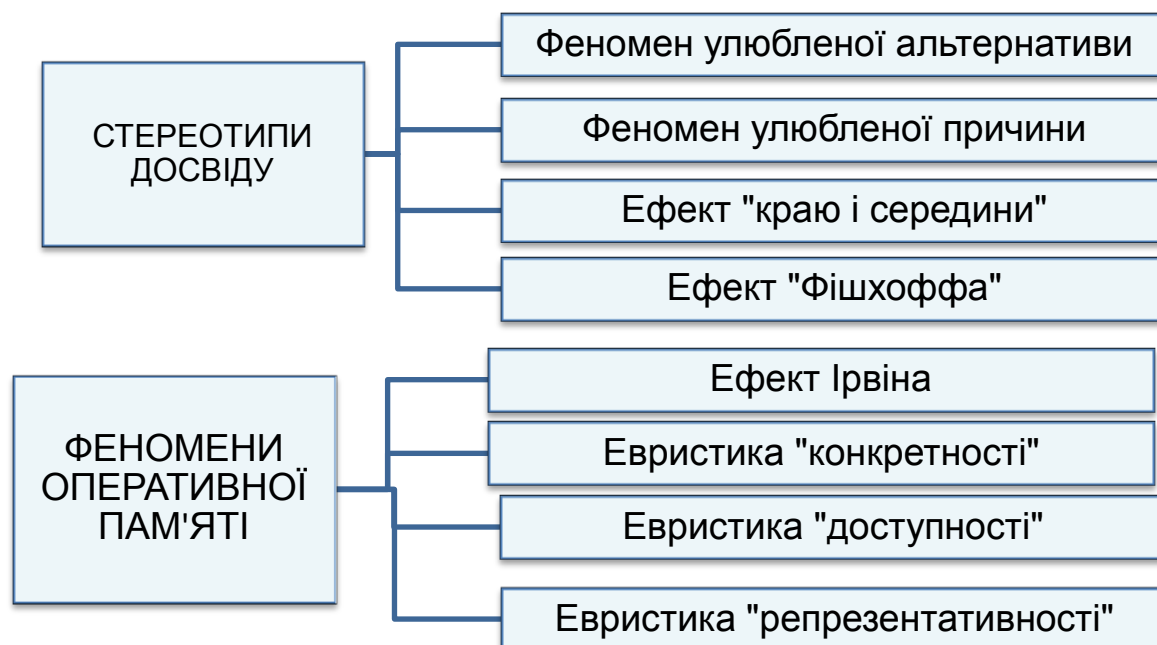


Рис. 3.8. Пам'ять керівника: феномени і стереотипи досвіду

Мислення керівника – це практичне мислення (рис. 3.9 – 3.13).

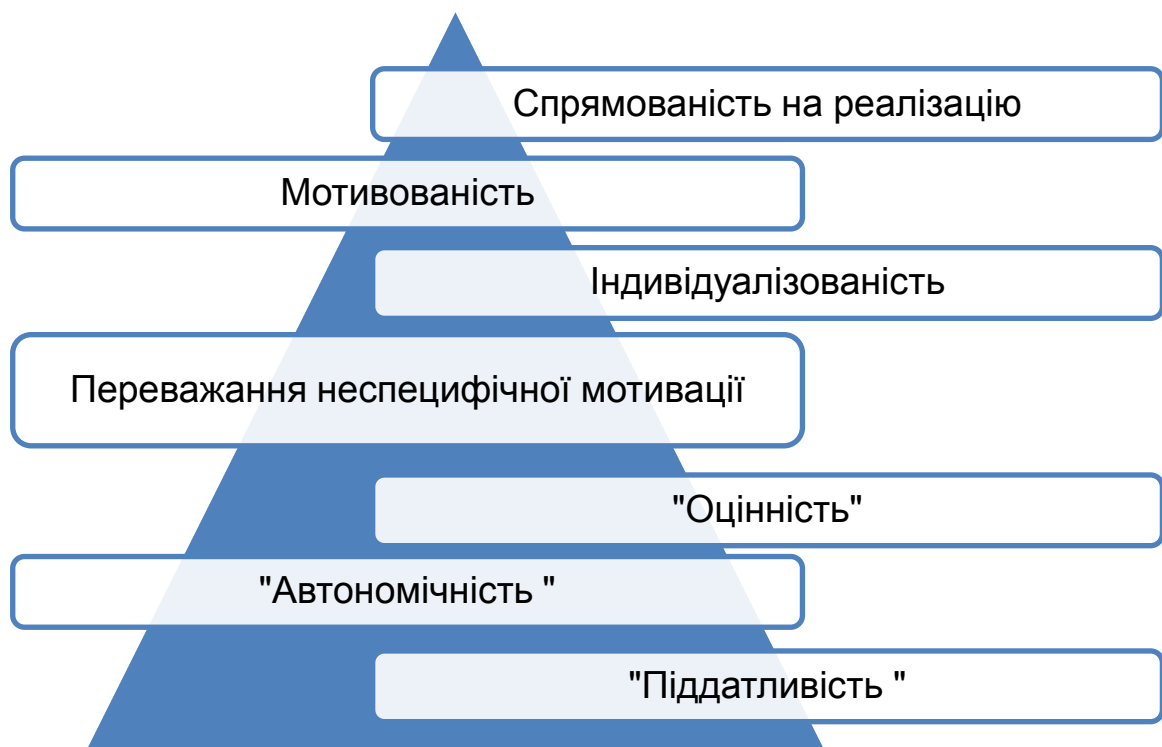


Рис. 3.9. Властивості практичного мислення

ДИВЕРГЕНТЕ МИСЛЕННЯ – тип мислення, який оснований на розвинутій здібності до пошуку та знаходження великої кількості варіантів вирішення проблеми при чітко заданих вихідних посилках.

КОНВЕРГЕНТНЕ МИСЛЕННЯ – тип мислення, який оснований на розвинутій здібності до швидкого та вірного знаходження єдиної можливої (нормативної) відповіді у регламентованих умовах діяльності.

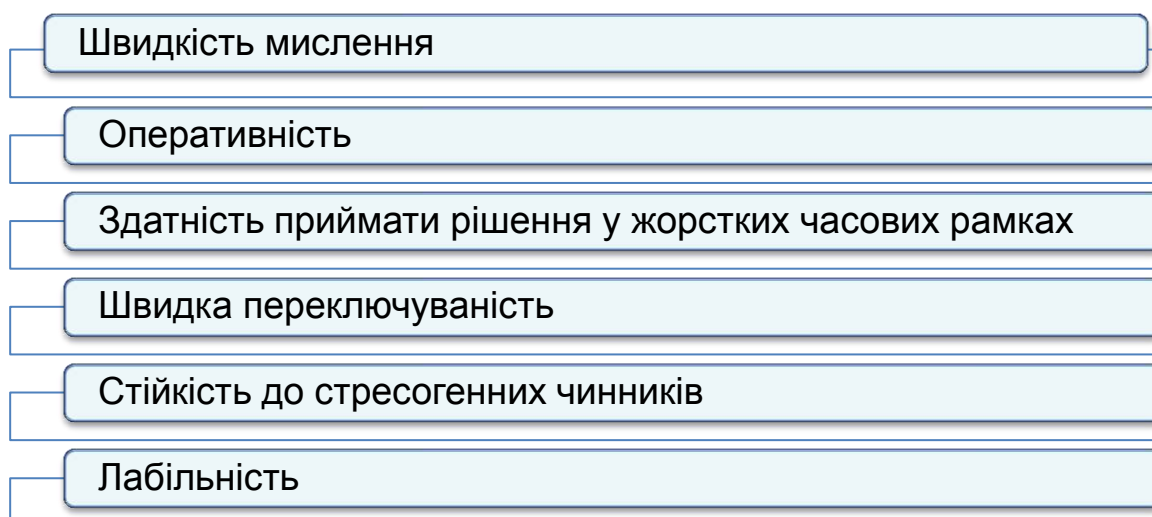


Рис. 3.10. Вимоги до мислення керівника

Стереотипи мислення	Фільтрування (акцент на негативному, фільтрування позитивних аспектів ситуації)
	Поляризація мислення (бачення ситуації як тільки позитивної або тільки негативної)
	Надспілкування (одиночний інцидент прагне до узагальненого рішення)
	"Знавець людей" (судження про оточення здійснюються без опори на факти)
	Катастрофічність (очікування нещастя)
	Персоналізація (порівняння себе з іншими, "хто кращий")
	Контрольовані помилки (помилки внутрішнього контролю приписуються випадковим діям)
	Помилки справедливості (обурення через те, що інші по-іншому, ніж Ви, оцінюють, що є "справедливим")
	Осудження (інші несуть відповідальність за Ваші переживання)
	Зобов'язаність (усі, хто Вас оточує, мають поводити себе відповідно до Вашого зводу правил. У випадку порушення правил виникає відчуття загрози для Вас)
	Емоційне осмислення (віра, що Ваші почуття бездоганні)
	Помилки зміни (впевненість, що від Вашого впливу в інших відбудуться зміни відповідно до Ваших вимог)
	Глобальний рівень (1-2 якості ведуть до негативного судження "з мухи – слона")
	Бути правим (не допускається припущення того, що Ви можете бути неправим)
	Помилки винагороди (гіркота від того, що не всі Ваші "жертви" винагороджені)

Рис. 3.11. Деякі стереотипи мислення

Для боротьби зі стереотипами мислення можна застосовувати шлях раціоналізації (виражати оцінку за допомогою процентів (для подолання стереотипу «поляризація»), використовувати факти замість емоцій (для подолання стереотипу «фільтрування») або діяти за схемою).



Рис. 3.12. Схема подолання стереотипів мислення

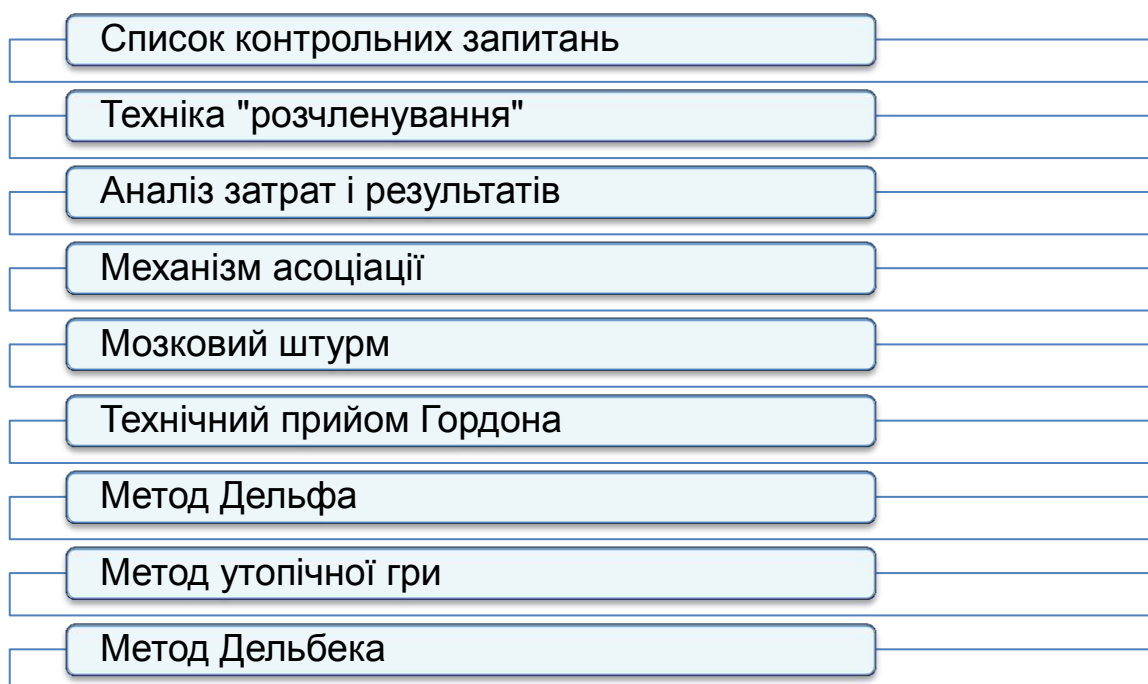


Рис. 3.13. Методи і техніки розвитку мислення

ІНТЕЛЕКТ – цілісна структура розумового досвіду особистості, а також психічна структура, яка забезпечує його накопичення, оброблення та використання (за М. О. Холодною).

Це основна загальна здібність особистості, що являє собою вищу форму інтеграції усіх окремих когнітивних здібностей суб'єкта.

Структурні елементи інтелекту – словниковий запас, розуміння слов, багатство мови, легкість оперування інформацією, просторова орієнтація, асоціативна пам'ять, швидкість сприйняття, логічне мислення.

КРИСТАЛІЗОВАНИЙ ІНТЕЛЕКТ – сукупність знань та інтелектуальних навичок особистості, яких вона набула під час соціалізації. Вони являють собою ступінь оволодіння культурою того суспільства, до якого належить особистість.

ПРАКТИЧНО-СОЦІАЛЬНИЙ ІНТЕЛЕКТ – специфічний симптомокомплекс інтелектуальних якостей, що найбільше відповідають вимогам управлінської діяльності. Характеризується домінуванням властивостей практичного мислення, його конвергентного типу, а також функцій вербального та кристалізованого інтелекту.

ПОТОЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ – система інтелектуальних процесів, механізмів і навичок, що забезпечують продуктивне перероблення інформації і є відносно незалежними від минулого досвіду, від ступеня оволодіння особистістю соціально-культурними знаннями та нормами.

ІНТЕГРАЛЬНІ ЗДІБНОСТІ – здібності до цілепокладання, прогнозування, прийняття рішень, самоконтролю, толерантності до невизначеності.

ЗАГАЛЬНІ ЗДІБНОСТІ – індивідуально-психологічні властивості особистості, що є умовами досягнення високої ефективності в багатьох видах діяльності. Містять: інтелект, навченість, креативність, рефлексивність, активність, саморегуляцію

КРЕАТИВНІСТЬ – одна із загальних здібностей особистості, що полягає у можливості породження нових оригінальних ідей та способів вирішення задач, а також потреба особистості в цьому.

РЕФЛЕКСИВНІСТЬ – здібність до загальної довільної саморегуляції інтелектуальної діяльності.

НАВЧЕНІСТЬ – одна із загальних здібностей особистості: 1) сприйнятливність до навчальних впливів у новій ситуації; 2) показник швидкості й якості засвоєння знань, умінь і навичок.

САМОРЕГУЛЯЦІЯ – одна із загальних здібностей особистості, що стосується інтелектуальної діяльності й поведінки особистості, тобто здійснює своєрідний моніторинг за нею.

САМОКОНТРОЛЬ – один із регулятивних процесів, змістом якого є моніторинг за ходом і проміжними результатами індивідуальної діяльності.

ЗАГАЛЬНА АКТИВНІСТЬ – одна із загальних здібностей особистості, своєрідна узагальнююча характеристика енергетичної складової інтелектуальної діяльності, поведінки в цілому.

СТІЙКІСТЬ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ:

- 1) здібність до ефективного управління в умовах невизначеності;
- 2) здібність зберігати параметри ефективності управління при наростанні ступеня невизначеності умов.

На рис. 3.14 показано чинники, що знижують вплив інтелекту на ефективність керівництва.

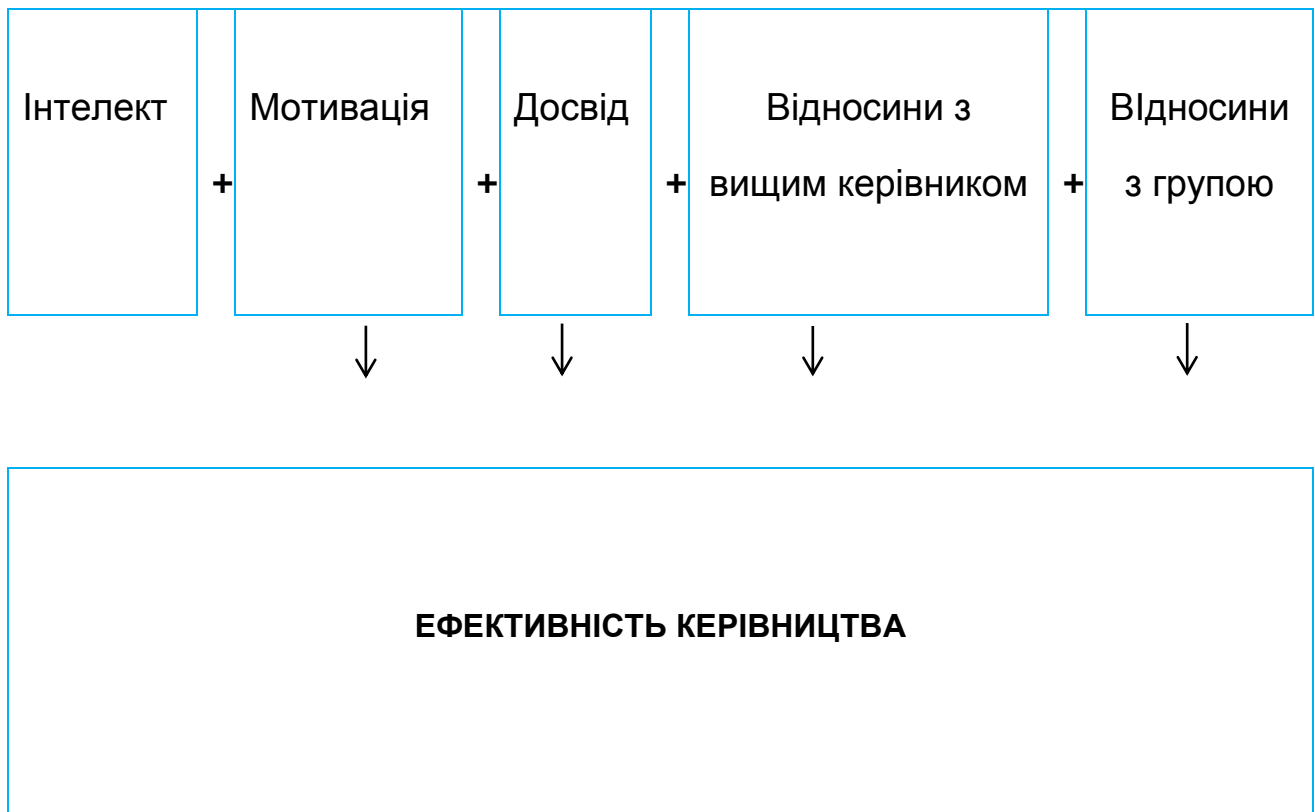


Рис. 3.14. Чинники, що знижують вплив інтелекту на ефективність керівництва

СТРЕС (від англ. stress – тиск, напруга) – широке коло станів підвищеної напруженості, що виникає у відповідь на різноманітні екстремальні впливи – стресори.

Це емоційний стан людини, що під дією сильних подразників виявляється у напружених переживаннях.

Певні характеристики стресу показано на рис. 3.15, 3.16.



Рис. 3.15. Основні стресори управлінської діяльності

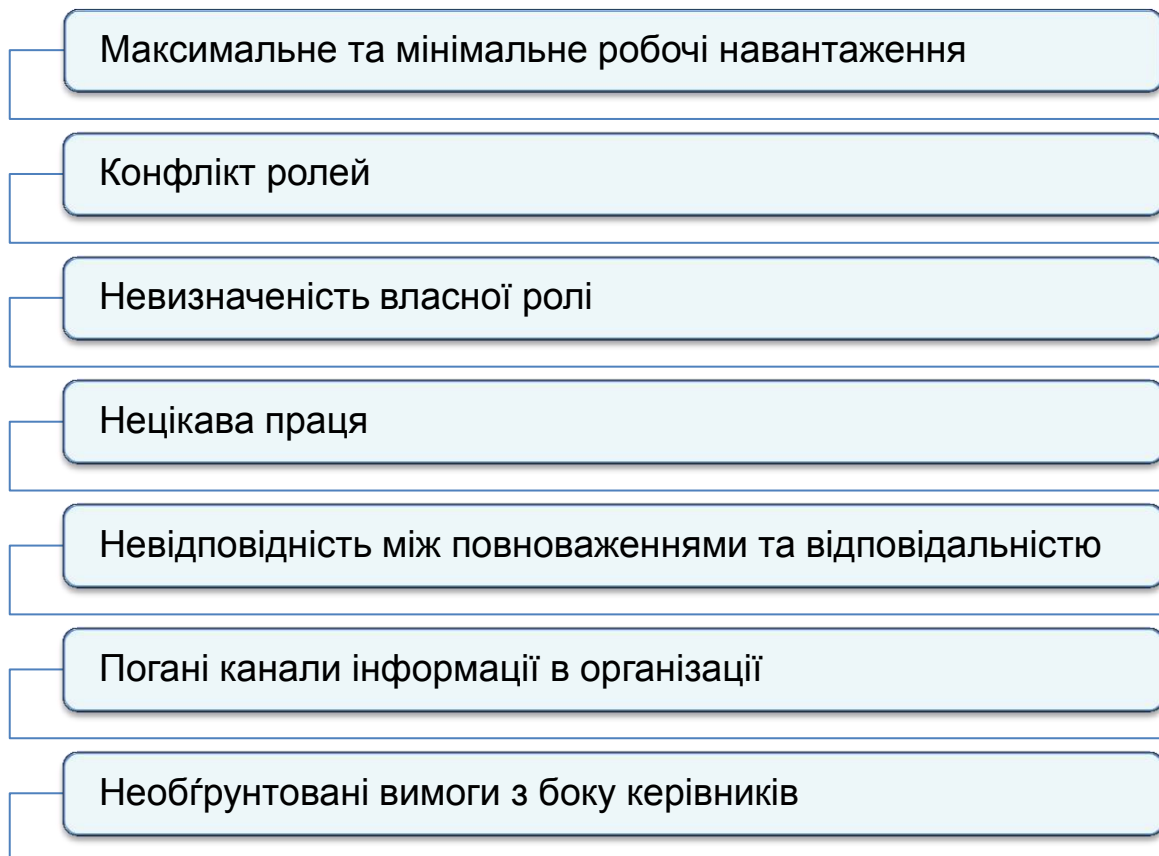


Рис. 3.16. Чинники організаційного стресу

АНТИСТРЕСОВЕ КЕРІВНИЦТВО. Щоб мінімізувати рівень стресів у колективі, не знижуючи при цьому продуктивності, керівник має прислухатися до таких рекомендацій:

1. Частіше замислюйтеся над точністю оцінювання здатностей і схильностей Ваших працівників. Відповідність цим якостям обсягу й складності завдань, що доручаються, – важлива умова профілактики стресів серед підлеглих.

2. Не зневажайте «бюрократією», тобто чітким визначенням функцій, повноважень і меж відповідальності працівників. Цим Ви зможете запобігти масі дрібних конфліктів і взаємних образ.

3. Не дратуйтеся, якщо працівник відмовляється від отриманого завдання, краще обговоріть з ним обґрунтованість відмови.

4. Якнайчастіше демонструйте свою довіру й підтримку підлеглим. За даними одного з американських досліджень, співробітники, що переживали значний стрес, але відчували підтримку начальника, у два рази менше боліли протягом року, ніж ті, хто такої підтримки не отримував.

5. Використовуйте стиль керівництва виробничою ситуацією, що відповідає конкретним особливостям складу співробітників.

6. При невдачах співробітників оцінюйте в першу чергу обставини, у яких діяла людина, а не її особисті якості.

7. Не виключайте з арсеналу засобів спілкування з підлеглими компроміси, поступки, вибачення.

8. Забороніть собі використовувати сарказм, іронію, гумор, спрямовані на підлеглого.

9. Якщо виникла необхідність когось покритикувати, не випускайте з уваги правил конструктивної й етичної критики.

10. Періодично замислюйтеся про способи зняття вже накопичених підлеглими стресів. Тримайте в полі зору проблеми відпочинку співробітників, можливості їх емоційної розрядки, розваг і т.д.

АНТИСТРЕСОВЕ ПІДПОРЯДКУВАННЯ. З тією ж метою підлеглим пропонується діяти назустріч начальникам. Людям, які страждають від стресів на роботі, звичайно пропонують такий перелік мінімізації стресів на роботі:

1. Якщо Вас не влаштовують умови й зміст праці, заробітна плата, можливості просування по службі та інші організаційні чинники, постарайтеся ретельно проаналізувати, наскільки реальними є можливості Вашої організації щодо поліпшення цих параметрів.

2. Обговоріть Ваші проблеми з колегами, з керівництвом. Подбайте при цьому, щоб не виглядати обвинувачем або тим, хто скаржиться, – Ви просто прагнете розв'язати робочу проблему, яка, можливо, стосується не тільки Вас.

3. Постарайтеся налагодити ефективні ділові відносини з Вашим керівником. Оцініть масштаб його проблем і допоможіть йому розібратися у Ваших. Керівники, як правило, потребують «зворотного зв'язку», але не завжди можуть його налагодити.

4. Якщо Ви відчуваєте, що обсяг Вашої роботи явно перевищує Ваші можливості, знайдіть у собі сили сказати «ні». Подбайте при цьому про зважене й ретельне обґрунтування своєї відмови. Але не «зачиняйте двері»: поясніть, що Ви зовсім не проти нових завдань, якщо тільки Вам дозволять звільнитися від частини старих.

5. Не соромтеся вимагати від керівництва й колег повної ясності й визначеності в суті завдань, що доручаються Вам.

6. Якщо виникає виробничий «конфлікт ролей», тобто відомою є суперечливість пропонованих вимог, не призводіть справу до сумного фіналу, коли доведеться виправдовуватися в невиконанні того чи іншого завдання. Ставте на обговорення проблему несумісності доручених Вам справ відразу, фокусуючи увагу керівництва на тому, що в підсумку страждає справа, а не Ви особисто.

7. При напруженій роботі шукайте можливість для короткочасного відключення й відпочинку. Досвід свідчить, що двох 10 – 15 - хвилинних

періодів розслаблення в день цілком достатньо, щоб зберегти високий ступінь працездатності.

8. Корисно також пам'ятати про те, що невдачі в роботі рідко бувають фатальними. При аналізі їх причин краще порівнювати себе не з канатохідцем, що не має права на помилку, а з футбольним форвардом, у якого з десятків спроб обіграти захисників удалими виявляються від сили одна – дві, але й такого їхнього числа часом буває досить. Набиратися досвіду на власних помилках – природне право будь-якої людини.

9. Обов'язково розряджайте свої негативні емоції, але в суспільно - прийнятних формах. Соціально схвалюване керування своїми емоціями полягає не в придушенні їх, а в умінні знаходити придатні канали для їхнього відведення або випуску. Перебуваючи в сильному роздратуванні, не грюкайте дверима й не кричіть на колег, а знайдіть способи виплеснути свій гнів на що-небудь нейтральне: зламайте пару олівців або почніть рвати старі папери, наявні, як правило, у будь-якій організації в чималій кількості. Дочекайтеся вечора або вихідних і дайте собі будь-яке фізичне навантаження – краще таке, де треба по чому-небудь бити (футбол, волейбол, теніс, у найгіршому разі підійде вибивання килимів).

10. Намагайтеся не змішувати особисті й службові відносини і т.д.

Перераховані вище рекомендації з попередження стресів у робочих групах мимоволі мають досить загальний характер. Конкретна стресова ситуація завжди унікальна, оскільки не в останню чергу визначається індивідуальністю підданої стресам людини (її темпераментом, характером, стилем спілкування та ін.).

Важливим ключем до успіху в подоланні службових стресів є складання загальної життєвої стратегії індивіда, що спирається на вибрані базові цінності й враховує особливості його особистості.

МЕТОДИ БОРОТЬБИ ЗІ СТРЕСОМ. Стрес має не тільки негативну, але й позитивну сторону. Очевидно, що неможливо повністю позбавити від нього людину. Тому, розробляючи й здійснюючи заходи щодо боротьби зі стресом, менеджер має зосередитися на тих аспектах стресових станів працівників, які прямо й безпосередньо впливають на виробничу поведінку й ефективність їхньої трудової діяльності. Боротьба з надмірним стресом – це насамперед виявлення й усунення стресорів – чинників, що його зумовлюють. Вони можуть бути виявлені на двох основних рівнях: на індивідуальному – визначення чинників, що спричиняють стрес у конкретного працівника й потребують змін в організації й умовах його праці; на рівні організації – визначення чинників, що негативно впливають на значну групу працівників і потребують змін у діяльності всієї організації.

Існують кілька напрямів роботи, спрямованих на зменшення стресу в організації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями роботи, спрямовані на зменшення стресу в організації

Напрямок	Зміст
Заходи, пов'язані зі зміною умов праці працівників	Містять розміщення, навчання, планування й розподіл роботи працівників. Їх слід проводити вже на стадії відбору, підбираючи людей, що відповідають вимогам робочих завдань, здатних без внутрішнього напруження впоратися з дорученою роботою
Зміни відносин працівників, їхнього сприйняття й оцінювання тих чи інших процесів і подій	Співробітники можуть пережити стрес у зв'язку із проведеною реорганізацією, що потребує: роз'яснення політики компанії, залучення великої кількості працівників до цього процесу, яке допоможе зняти напругу й спричинений нею стрес
Безпосередньо спрямовані на боротьбу зі стресом заходи	Фізкультурні паузи, забезпечення повноцінного відпочинку співробітників, створення кімнат психологічного розвантаження й т. ін.

Стили управління в аспекті ставлення до невизначеності показано на рис. 3.17.

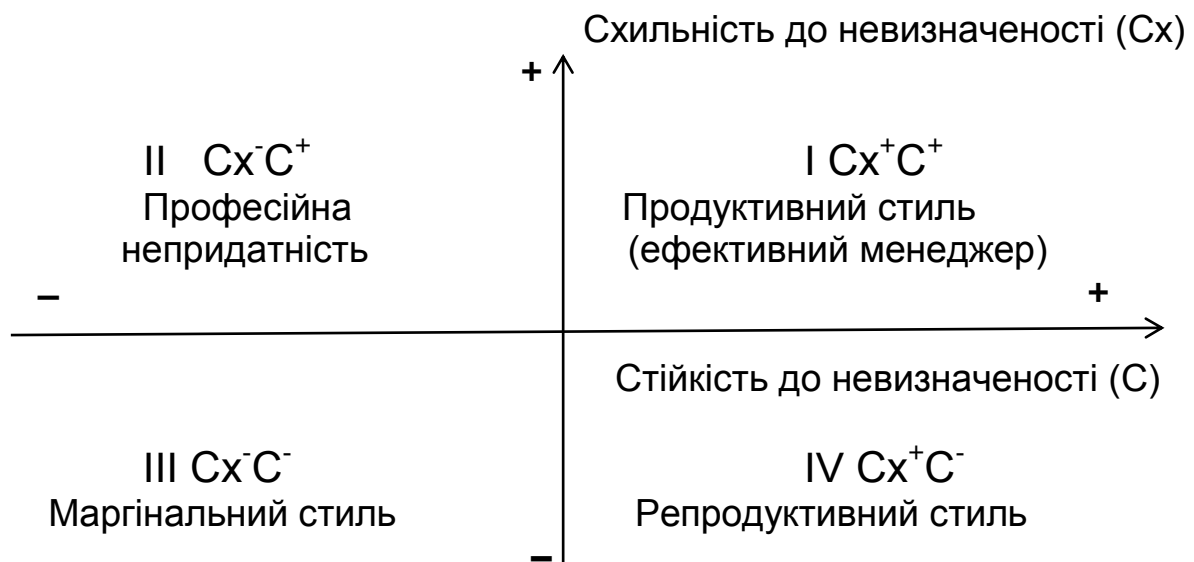


Рис.3.17. Стили управління в аспекті ставлення до невизначеності

ЗДІБНОСТІ – індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності (рис. 3.18).

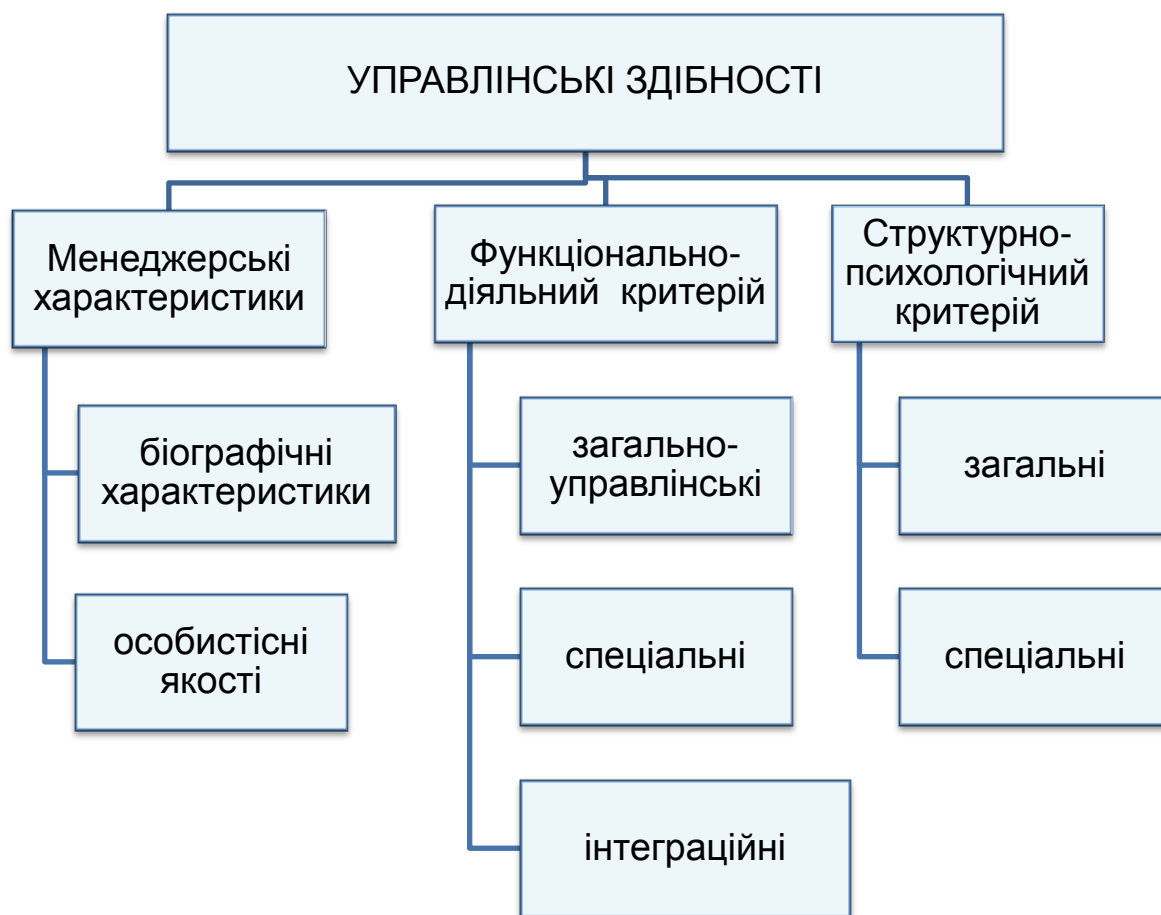


Рис. 3.18. Управлінські здібності

Запитання для самоконтролю

1. Що і яким чином впливає на особливість сприйняття керівника?
2. Що таке досвід керівника? Які його складові? Як відбувається процес його формування? Як він впливає на результативність діяльності керівника?
3. Що таке стереотипи мислення? Розкрийте їхній зміст. Як можна протидіяти впливу стереотипів у власній діяльності?
4. Чи є пряма взаємозалежність ефективності діяльності керівника і показників його інтелекту? Обґрунтуйте свою точку зору.
5. Прокоментуйте фразу «Керівник має використовувати індивідуальний підхід до підлеглого».
6. Що в праці керівника може спровокувати виникнення стресу?
7. Назвіть причини виникнення організаційного стресу і засоби щодо його подолання.
8. У чому полягає суть антистресового керівництва?
9. Охарактеризуйте стисло антистресове підпорядкування і напрями роботи, спрямовані на зменшення стресу в організації.

4. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ В УПРАВЛІННІ

Ділове (офіційне) спілкування в управлінні передбачає відносини, що опосередковуються соціальними та професійними ролями.

У структурі ділового спілкування є три його складові: інтерактивна, перцептивна й комунікативна.

Інтерактивна (взаємодія) складова ділового спілкування: обмін інформацією, різними діями, за допомогою яких здійснюється взаємне спілкування, контроль і взаємодопомога у розв'язанні спільного завдання.

Важливим аспектом взаємодії є взаєморозуміння (рис. 4.1, 4.2).



Рис. 4.1. Компоненти і рівні взаєморозуміння

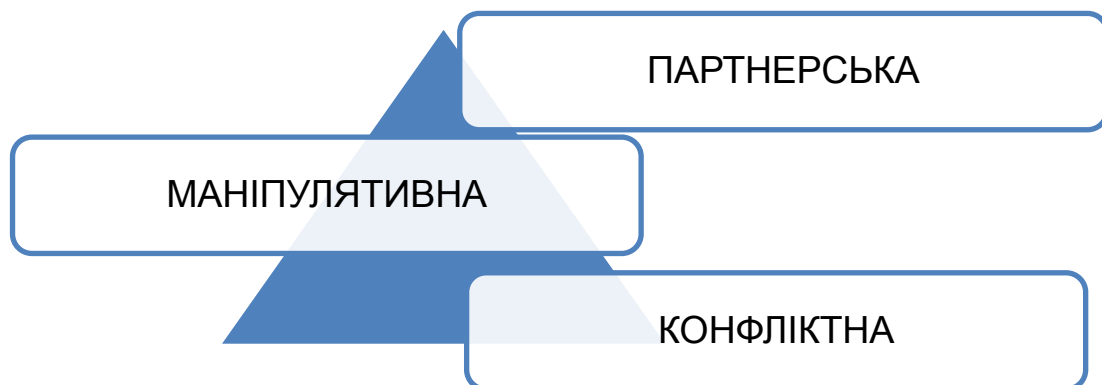


Рис. 4.2. Типи взаємодії

Перцептивна складова ділового спілкування – сприйняття людьми один одного.

Способами пізнання й розуміння іншої людини є ідентифікація (раціональний процес) та емпатія (чуттєво-емоційний процес). Процеси пізнання та розуміння іншої людини може ускладнювати явище рефлексії. Причинами виникнення непорозуміння під час ділового спілкування може виступати відсутність симпатії, егоцентризм, казуальна атрибуція, механізм стереотипізації.

Комунікативна складова ділового спілкування – обмін інформацією, як інформація формується, уточнюється та розвивається. Отже, термін «комунікація» – це обмін інформацією між людьми як смисловий аспект соціальної взаємодії, складова спілкування. Комунікативна складова ділового спілкування потребує від партнерів по діловому спілкуванню дотримуватися мовної (вербальної) культури слухання та культури говоріння; невербальних сигналів. Вербальні й невербальні засоби можуть підсилювати або послабляти дію один одного. Вербальне і невербальне спілкування відбувається на різних рівнях (рис. 4.3, 4.4).

КОНВЕНСІОНАЛЬНИЙ рівень

Турбота про партнера, спілкування "на рівних"

ПРИМІТИВНИЙ рівень

Співрозмовник розглядається як об'єкт для досягнення своєї мети, спілкування "зверху"

МАНІПУЛЯТИВНИЙ рівень

За суттю близький до примітивного (співрозмовник – суперник, якого треба переграти, щоб отримати перемогу), за виконанням – до конвенціонального

СТАНДАРТИЗОВАНИЙ рівень

Контакт масок замість рольової взаємодії (замість реальної взаємодії – видимість спілкування)

ІГРОВИЙ рівень

Від конвенціонального (турбота про партнера і пристосування "поряд"), інтерес до ролі партнера і створення духу свята

ДІЛОВИЙ рівень

Спілкування "на рівних", прояв інтересу до співрозмовника як партнера зі спільної діяльності

ДУХОВНИЙ рівень

Співрозмовники сприймають одне одного як носія духовного начала (позитивні риси ігрового, ділового рівнів і незабутнє враження від спілкування)

Рис. 4.3. Рівні спілкування

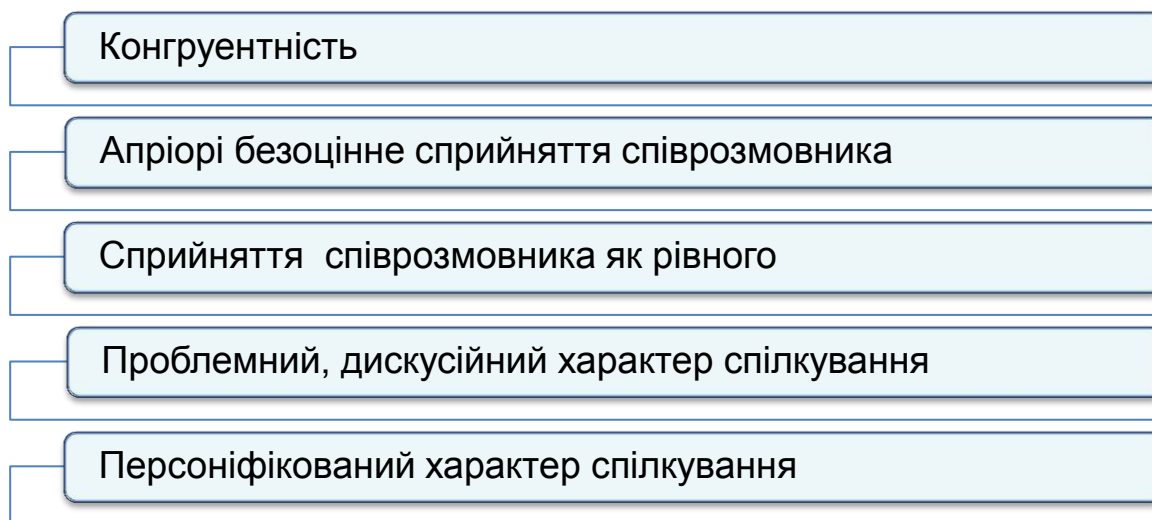


Рис. 4.4. Діалогічне спілкування

Певні аспекти ділового спілкування показано на рис. 4.5 – 4.10.



Рис.4.5. Пізнавальний (когнітивний) вид ділового спілкування

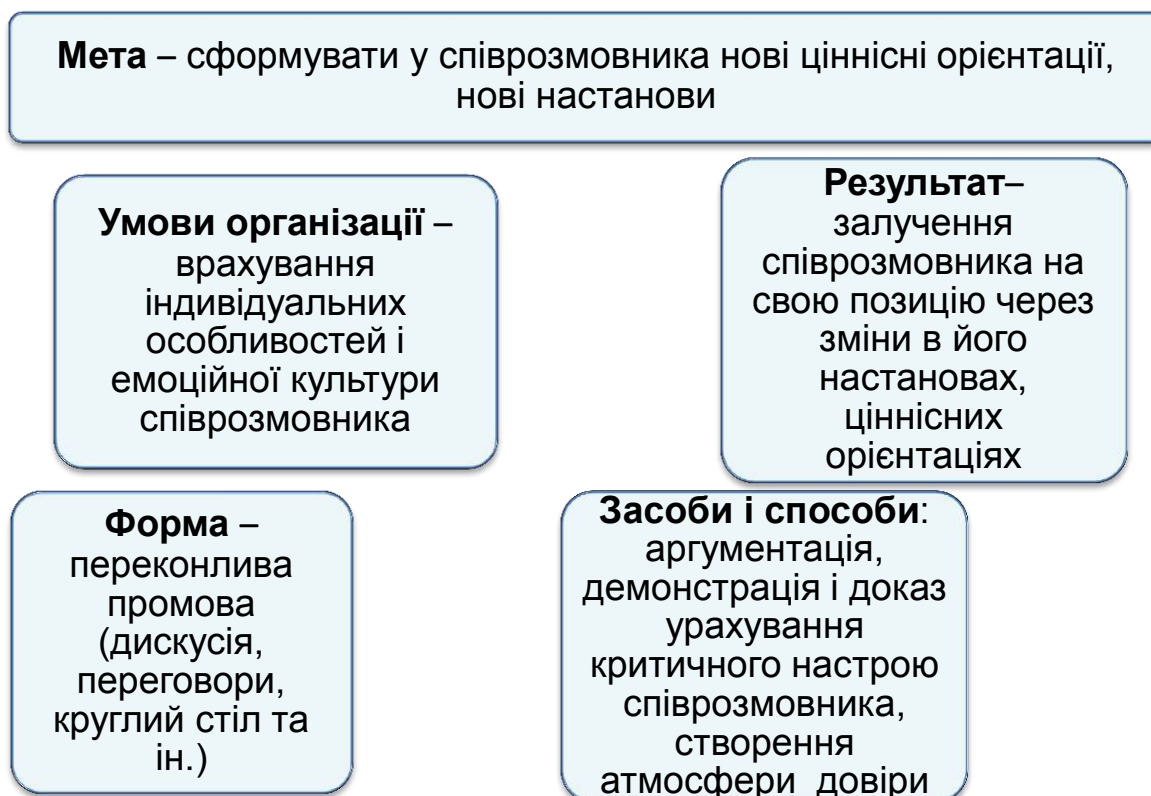


Рис. 4.6. Переконливий вид ділового спілкування



Рис. 4.7. Експресивний (емоційний) вид ділового спілкування

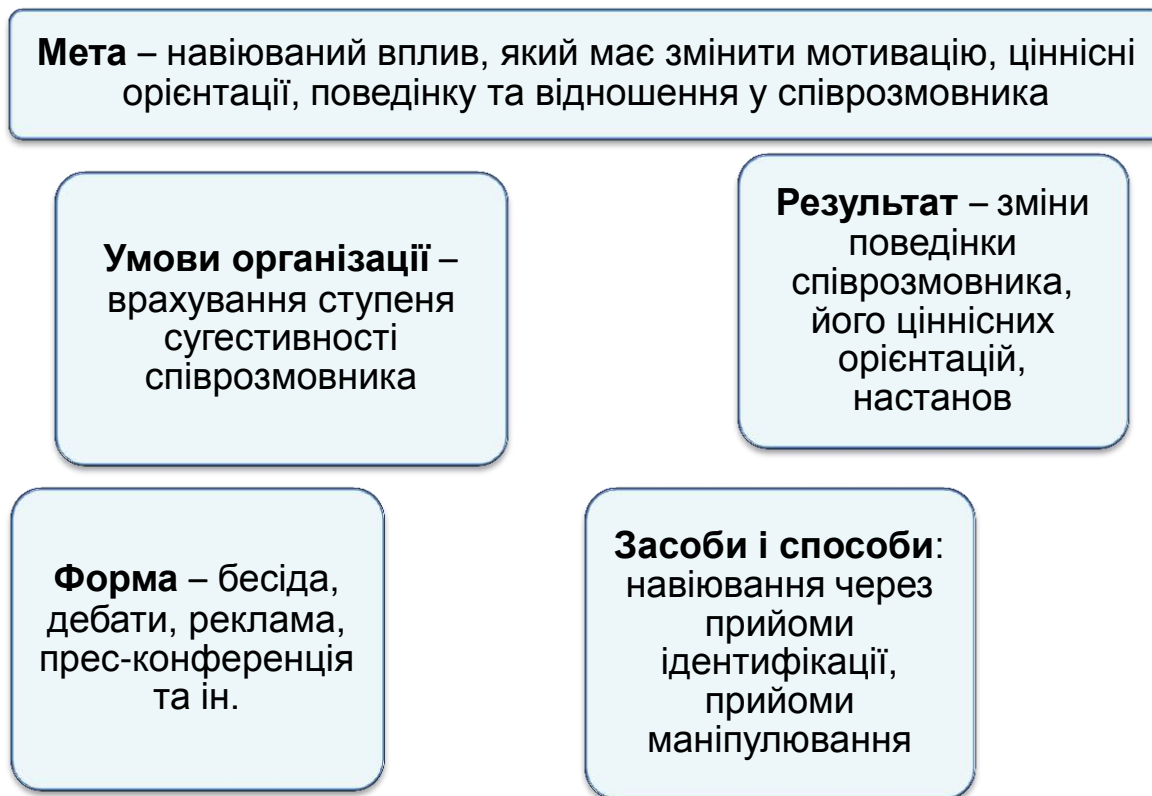


Рис. 4.8. Сугестивний (навіюваний) вид ділового спілкування



Рис. 4.9. Деякі етико-психологічні принципи в спілкуванні

ДІЛОВЕ (управлінське) СПІЛКУВАННЯ – двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення

управлінських функцій шляхом встановлення відносин налагодження зворотного зв'язку.

Ділові відносини поділяють на діалогічні, антидіалогічні й індіферентні.

Управлінське спілкування реалізується у таких формах: субординаційне, службово-товариське та дружнє спілкування.

Типи ділового спілкування: менторський, «інформативний», «натхнення», «конфронтаційний».

Психологічний вплив керівника на підлеглих здійснюється через уміння переконувати людей та прояв процесів навіювання, наслідування та зараження.



Рис. 4.10. Загальні вимоги щодо організації ділового спілкування

ПЕРЕГОВОРИ – спільна діяльність двох або більше суб'єктів, налаштована на ефективне розв'язання спірних питань з оптимальним урахуванням потреб кожної із сторін (рис. 4.11 – 4.15).

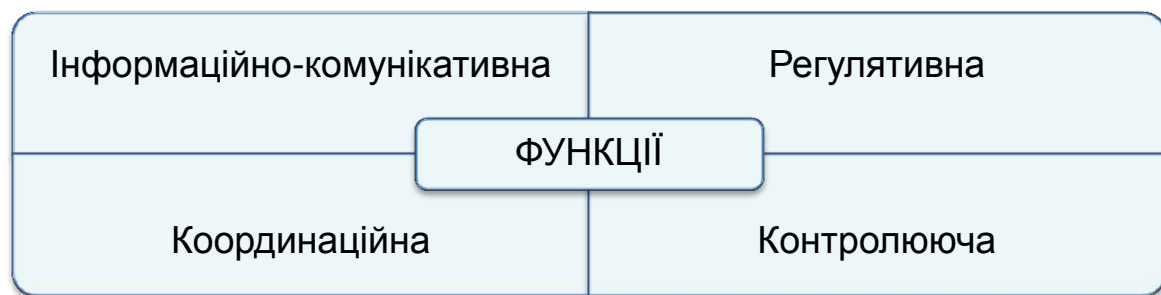


Рис. 4.11. Функції переговорів в управлінському процесі

Інформаційно-комунікативна функція сприяє обміну інформацією, поглядами, налагодженню нових зв'язків.

Регулятивна функція передбачає встановлення взаємодії на переговорах, упорядкування спільної діяльності.

Координаційна функція спрямована на узгодження дій між учасниками переговорів, встановлення, оптимізацію взаємозв'язку суб'єктів переговорного процесу.

Контролююча функція передбачає перевірку виконання укладених раніше угод.

СТРАТЕГІЯ – мистецтво планування проведення переговорів.

ТАКТИКА (грец. *taktika* – мистецтво командування військом) – система послідовних дій, яка сприяє реалізації загального плану переговорів, досягненню накресленої мети.

ПІДХІД – сукупність прийомів і засобів проведення переговорів.

ПОЗИЦІЯ – (лат. – становище) – погляди, уявлення, настанови особистості відносно умов її життєдіяльності.

Базові елементи переговорів: люди, інтереси, варіанти, критерії, протидія вивертам.

Люди як базовий елемент переговорів містять усі аспекти міжособистісної взаємодії під час переговорного процесу. Передача інформації йде на двох рівнях: суть проблеми та міжособистісні відносини.

Інтереси як базовий елемент переговорів – це здатність виявляти приховані інтереси партнера та їх оброблення.

Варіанти – це спеціальні прийоми створення умов для розроблення набору варіантів вирішення питання під час переговорів

Критерії як базовий елемент переговорів – це питання розроблення та застосування критеріїв оцінювання варіантів рішень, запропонованих під час переговорів.

Виверти – прийоми, що змушують одну із сторін переговорного процесу йти на поступки шляхом створення певних ситуацій або застосуванням навмисного обману.

Види вивертів: психологічний та позиційного тиску, навмисний обман.

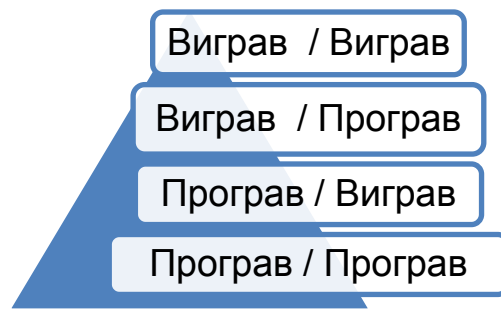


Рис.4.12. Базові підходи до переговорів

У табл. 4.1 наведено загальну методику проведення переговорів.

Таблиця 4.1

Методика проведення переговорів

Критерії для порівняння	Позиційний торг		З урахуванням інтересів обох сторін
	м'який	жорсткий	
Учасники	Друзі	Вороги	Спільне вирішення проблеми
Мета	Угода	Перемога	Розумний результат, досягнутий ефективно і дружньо
Продовження відносин	Йти на поступки	Вимагати поступки	Відокремити людей від проблеми
Курс у ставленні до людей і проблем	М'який	Жорсткий	М'який – до людей, жорсткий – до проблем
Довіра як умова до переговорів	Довіряти	Не довіряти	Результат переговорів не залежить від ступеня довіри
Ставлення до своєї позиції	Легко змінювати	Твердо стояти	Концентрація на інтересах, а не на позиції
Підспудна думка	Виявляти	Спантичувати співрозмовника	Запобігати її виникненню
Ставлення до втрат	Допускати свої односторонні кроки заради угоди	Вимагати від іншого плати за досягнення угоди	Взаємовигідні варіанти
Ставлення до варіанта рішення	Пошук того варіанта, на котрий піде інша сторона	Пошук того варіанта, на який підете Ви	Розроблення максимальної кількості варіантів, щоб було, з чого приймати
Критерії	Наполягати на угоді	Наполягати на позиції	Наполягати на застосуванні об'єктивних критеріїв
Воля як засіб досягнення результату	Запобігати змаганням волі	Виграє той, у кого в змаганні сильніша воля	Результат переговорів (як засіб застосування критеріїв), ніяк не пов'язаний зі змаганням волі
Ставлення до тиску	Підпадає	Застосовує	Бути відкритим до доводів, не допускати тиску

ТАКТИЧНИЙ ПРИЙОМ – конкретна форма загальної системи послідовних дій, яка спрямована на реалізацію окремих завдань переговорів.

Вибір застосування того чи іншого прийому ведення переговорного процесу залежить від мети його учасників (наскільки вони налаштовані на пошук рішення, котре задовольняє всіх), від психологічних особливостей конкретних суб'єктів взаємодії, їхньої системи ціннісних настанов, від соціокультурного та етнопсихологічного контексту переговорного процесу.



Рис. 4.13. Тактичні прийоми ведення переговорного процесу

Існує різноманіття методів підготовки до переговорів.

Метод складання балансових аркушів використовують для уточнення власних інтересів та інтересів партнера. З цією метою виписують варіанти розв'язання проблеми та різноманітні позитивні та негативні його наслідки.

Кожний наслідок оцінюється за 5-бальною шкалою. Далі йде систематизація та детальне вивчення матеріалу, яка дозволяє оцінювати варіант загалом.

Метод мозкового штурму дає змогу отримати різноманітні рішення. Оцінювання цих рішень є можливим як за допомогою експертних опитувань, так й для складання балансових аркушів.

Метод проведення ділових нарад має на меті виробити прогноз – сценарій майбутніх переговорів і розроблення відповідних документів. Тому він проводиться у такій послідовності: **інформація – обговорення – аргументація – аналіз – розроблення переговорного сценарію**.

Метод проведення ділових індивідуальних бесід уточнює позицію кожного учасника переговорів, допомагає одержати додаткову інформацію. Це двосторонній обмін інформацією у вільній або регламентованій формах.



Рис. 4.14. Етапи підготовки і проведення переговорного процесу

ІНФОРМАЦІЙНА підготовка	•аналіз власної позиції •аналіз особистих і ділових якостей партнера •аналіз інформації щодо зовнішнього середовища
ПСИХОЛОГІЧНА підготовка	•особиста психологічна подготовка •загальна психологічна подготовка
ТАКТИЧНА підготовка	•вибір тактичних прийомів

Рис. 4.15. Базові елементи підготовки до переговорів

Етап підготовки має три аспекти:

Організаційний аспект підготовки до переговорів пов'язаний із формуванням делегації (кількісний та персональний склад переговорної групи), визначенням місця, часу переговорів, часу зустрічі, сценаріїв засідання (різноманітні варіанти поведінки учасників, відповідні превентивні дії, спрямовані на забезпечення результату), погодження багатьох питань стосовно ведення переговорів.

Змістовний аспект підготовки йде у таких п'ятьох напрямках: аналіз проблеми, діагноз ситуації, що зумовила необхідність переговорів; формулювання загального підходу до переговорів, їх цілей, завдань і позицій; прогнозування зміни ситуації та можливих варіантів розв'язання проблеми; проектування найсприятливіших умов; підготовка, аналіз пропозицій та складання необхідних документів.

Тактичний аспект підготовки полягає у виборі методів і способів ведення переговорів, розподіл ролей між учасниками переговорної групи, налагодження конструктивних і рівноправних відносин із партнером.

Власне сам переговорний процес має таку структуру:

Перша стадія: на базі створеного сприятливого для взаємодії і співробітництва клімату, який сприятиме конструктивному розв'язанню питань, що винесені на переговори, йде взаємне уточнення інтересів, точки зору, концепцій і позицій учасників.

Друга стадія: обговорення проблеми (обґрунтування власних поглядів, пропозицій, альтернатив), намагання зменшити кількість розбіжностей між сторонами, з'ясування меж можливої домовленості.

Третя стадія – узгодження позицій і вироблення домовленостей, тобто досягнення домовленості й укладення угоди, яка задовольнила б переговорні сторони.

Етап завершення переговорів та аналіз їх результатів

Цей етап передбачає аналіз і оцінювання результатів переговорів, реалізацію досягнутих домовленостей. Показник успішності: обидві сторони однаково високо оцінюють їхні результати (обидві сторони розцінюють ці результати як взаємний виграш), ступінь розв'язання проблеми (якість знайденого способу розв'язання проблеми) та дотримання сторонами взятих на себе зобов'язань (готовність сторін реально виконувати ці зобов'язання).

КОНФЛІКТ – (лат.conflictus – зіткнення) – це такі відносини суб'єктів соціальної взаємодії, що характеризуються їхнім протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок і т.п.).

Це відкрита протидія як наслідок взаємовиключних інтересів і позицій.

Необхідними і достатніми умовами виникнення (настання) конфлікту є

наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно спрямованих мотивів чи суджень, а також стан протиборства між ними.

СТОРОНИ КОНФЛІКТУ – це суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту, явно чи неявно підтримуючи конфліктуючих.

ОБ'ЄКТ КОНФЛІКТУ – область зіткнення інтересів сторін конфлікту.

Мета у конфлікті – передбачення у свідомості результату, на досягнення якого спрямовані дії.

МОТИВИ КОНФЛІКТУ – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань).

ПОЗИЦІЇ КОНФЛІКТУЮЧИХ СТОРІН – це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту чи в переговорному процесі.

Причини конфліктів розкривають джерела їхнього виникнення і визначають динаміку проходження.

ПРИЧИНИ конфлікту — це явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту і за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії викликають його.

КОНФЛІКТОГЕН – слово, дія (або бездіяльність), які можуть призвести до конфлікту.

Типи кофліктогенів: прагнення до вищості і спроба самоствердження, проявлення агресивності, егоїзму, регресивна поведінка.

КОНФЛІКТНА СИТУАЦІЯ – протиріччя, що накопичилися і містять справжню причину конфлікту.

Щоб вірно дати формулювання конфліктної ситуації, треба пам'ятати, що вона – це те, що треба усунути; що вона виникає раніше за конфлікт; її формулювання має підказувати, що необхідно робити, знайти першопричину появи конфліктної ситуації; обходитися без слів, які описують конфлікт; формулювання складається з мінімальної кількості слів.

Типи конфліктної ситуації – несумлінне виконання обов'язків, незадовільний стиль керівництва, неадекватна уява щодо конкретної ситуації, індивідуально - психологічні особливості людини, низька професійна підготовка.

ІНЦИДЕНТ – збіг обставин, які є приводом для початку конфлікту.

ПРОБЛЕМА (предмет конфлікту) – основне протиріччя, через яке та ради розв'язання якого сторони вступають у відкриту боротьбу.

Звернемося до *класифікації* конфліктів.

Конфлікти, що являють собою складне соціально-психологічне явище, дуже різноманітні, і їх можна класифікувати за різними ознаками. З практичної точки зору класифікація конфліктів важлива, тому що вона дозволяє орієнтуватися в їхніх специфічних проявах і, отже, допомагає оцінити можливі шляхи їхнього вирішення [10].

КОНФЛІКТИ В УПРАВЛІННІ. Об'єктивні передумови виникнення конфліктів у сфері управління пов'язані з основною задачею управлінської

діяльності, що зводиться до забезпечення цілеспрямованої, скоординованої роботи як окремих учасників спільної праці, так і трудових колективів у цілому. У процесі такої роботи інтереси суб'єктів соціальної взаємодії не завжди збігаються, часто бувають протилежними, що і призводить до конфліктів.

Конфлікти в сфері управління – це конфлікти, що виникають у системах соціальної взаємодії суб'єктів і об'єктів керування. Джерелом будь-якого конфлікту, у тому числі і пов'язаного з управлінням, є протиріччя, що за певних умов переходять у конфлікт. Кожному виду і типу конфлікту притаманні свої протиріччя, об'єктивність яких зумовлена структурою і змістом соціальної взаємодії, її специфікою й умовами, у яких вона відбувається.

Протиріччя в сфері управлінських відносин дуже різноманітні і визначаються деякими особливостями. Серед безлічі управлінських протиріч, на наш погляд, важливо виділити основне, яке зумовлює інші протиріччя і так чи інакше є присутнім у них. Таким протиріччям є протиріччя між установленою системою групових норм і адміністративних правил в управлінській системі, з одного боку, і потребою всіх суб'єктів управління мати високі статуси і виконувати такі ролі, що забезпечували б їм свободу діяльності і реальну можливість для самовираження – з іншого.

Основним протиріччям у сфері управління є протиріччя між бюрократичними правилами системи управління і потребою до свободи дій і самовираження суб'єктів управління. Це основне протиріччя дозволяє виділити ряд інших: протиріччя кар'єри; протиріччя підбору і розміщення кадрів; протиріччя делегування повноважень; протиріччя, пов'язані з порушенням функцій об'єктів управління, і т.п.

Дезорганізація – це такий стан управлінської взаємодії, при якому існуючі групові норми, адміністративно-бюрократичні правила приходять у невідповідність з новими умовами і чинниками. Стан дезорганізації виявляється в різних формах боротьби між тими суб'єктами управління, що відстоюють застарілі форми управлінських відносин, і тими, хто виступає за приведення їх у відповідність з умовами, що змінилися. У кінцевому підсумку така боротьба перетворюється на конфлікт, що може проходити у формі незгоди, напруженості й конфронтації.

Незгода як форма управлінського конфлікту характеризується свідомим порушенням погоджених дій, пов'язаних з виконанням функцій управління. **Незгода** – це відмова певних суб'єктів чи об'єктів управління від запропонованих шаблонів і норм поведінки. Це невиконання тією чи іншою мірою своїх обов'язків, легітимність яких в умовах, що змінилися, піддається сумніву.

Напруженість як форма управлінського конфлікту характеризується різким ростом свідомих порушень в управлінських діях з боку різних суб'єктів управління.

Напруженість – це більш гостра форма управлінського конфлікту, що стосується основ існуючої системи управління.

Конфронтація – ще більш глибока форма управлінського конфлікту, характеризується твердою конкуренцією на ґрунті кар'єрних устремлінь визначених суб'єктів управління і застосуванням крайніх засобів і методів протидії: організації групових протестів, цькування «інакомислячих», підсиджуваль, звільнення суперників і т.п. Конфронтація – це сама гостра форма управлінського конфлікту, що призводить до розколу і ліквідації існуючої системи управління.

Безпосередніми суб'єктами, діяльність яких пов'язана з попередженням і вирішенням конфліктів у сфері управління, є самі керівники. Причому головна роль у цьому процесі належить керівникові тієї ланки управління, у якому зріє чи виник конфлікт, або керівникові вищої ланки. У цьому полягає одна з особливостей процесу попередження і вирішення управлінських конфліктів. Отже, процес управління організацією чи іншими соціальними об'єктами має багаторівневий характер. Як правило, в управлінні виділяють вищу, середню і нижчу ланки. Кожна ланка подана своїми суб'єктами управління. З метою попередження управлінських конфліктів керівникові будь-якого рангу важливо налагодити зворотний зв'язок з усіма ланками управління, а також із всіма об'єктами управління. Це перша необхідна умова запобігання конфліктам в управлінській діяльності. Другою умовою попередження конфліктів у сфері управління є постійна корекція стилю, форм, засобів і методів управління з урахуванням конкретних умов.

Класифікація управлінських конфліктів: конфлікт між суб'єктами і об'єктами управління, конфлікт між керівником і підлеглим, структурні конфлікти; інноваційні, позиційні конфлікти; ціннісні конфлікти, конфлікти планування, організації, мотивації, контролю тощо.

КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ. Причинами зародження цих конфліктів можуть бути протиріччя, пов'язані з розбіжностями уявлень про цілі, цінності, інтереси, способи діяльності. Усі причини організаційно-трудових конфліктів можна розділити на *об'єктивні та суб'єктивні*. В основі об'єктивних причин лежать об'єктивні недоліки організації (погана організація праці, слабка матеріально-технічна база, недоліки фінансування і т.п.), в основі суб'єктивних причин – суб'єктивні особливості й стани членів організації.

Різноманітність видів конфліктів і причин, які їх визначають, зумовлено ще і тим, що в трудовій організації функціонують як би паралельно кілька систем (підсистем) відносин. Наприклад:

- ❖ організаційно-технологічна;
- ❖ соціально-економічна;
- ❖ адміністративно-управлінська;
- ❖ неформальна;
- ❖ соціально-психологічна;
- ❖ соціально-культурна.

Отже, члени трудового колективу взаємодіють відразу в декількох системах відносин. Тому конфлікти, що виникають в організації, можна також кваліфікувати за типом зазначених функціональних систем.

Особливе місце в управлінні організаційними конфліктами посідає їхнє прогнозування і попередження на основі контролю рівня соціальної напруженості [10].

Ознаки соціальної напруженості можуть бути виявлені і методом звичайного спостереження. Ознаками назріваючого конфлікту в організації є такі:

- стихійні міні-збори (бесіди кількох людей);
- збільшення числа неявок на роботу;
- зниження продуктивності праці;
- збільшення числа локальних конфліктів;
- масові звільнення за власним бажанням;
- поширення слухів;
- колективне невиконання вказівок керівництва;
- стихійні мітинги і страйки;
- зростання емоційної напруженості.

Однією з найважливіших особливостей управління організаційними конфліктами є те, що їхнє регулювання і вирішення ґрунтуються на міцній правовій базі (від Конституції до окремих наказів і розпоряджень керівництва організації). Одним з основних правових документів, що регламентують відносини в системі «працівник-працедавець», є закон про порядок вирішення колективних трудових спорів, а для окремих організацій – колективний договір, де, як правило, обумовлюються можливі варіанти врегулювання трудових суперечок і конфліктів.

Для регулювання й вирішення локальних конфліктів правовою базою можуть служити статут організації та інші правові акти, що визначають систему прав і обов'язків усіх її членів, а також норми і правила їх взаємодії.

Проблеми управління можуть бути вирішені в процесі проведення дискусій і вибору альтернатив. Для вирішення цих проблем можна також скористатися послугами «зовнішніх» фахівців у галузі управління.

Щоб ефективно функціонувати і розвиватися в умовах ринку і конкуренції, організації необхідно постійно змінюватися й удосконалюватися. При цьому кожні чотири чи п'ять років потрібні великі зміни в організаційній структурі, зміні технологій, випуску нової продукції й ін. Значні зміни неминуче будуть стосуватися інтересів певної кількості її членів і стануть джерелом конфліктів. Їхнє попередження і врегулювання багато в чому залежать від методів управління організацією.

Силові методи вирішення проблем найбільш характерні для авторитарного управління. Їхнє застосування може бути виправдано тільки в екстремальних умовах, коли ситуація виходить з-під контролю і потрібно негайне прийняття відповідних рішень. У звичайних умовах силові методи неефективні, тому що не усувають джерел протиріч і не знімають напру-

женості у відносинах.

Причинами підвищеної напруженості й конфліктних ситуацій (особливо в умовах реформування організації) можуть бути:

- ✓ недостатня інформованість членів організації;
- ✓ помилкова чи перекручена інформація, чутки;
- ✓ невизначеність, непевність у перспективі;
- ✓ обмеження в комунікаціях і т.д.

Багато дослідників вважають, що майбутнє в управлінні організаціями належить упровадженню **співпричетного менеджменту**, що припускає:

- причетність усіх членів до справ організації;
- максимально можливе делегування повноважень зверху вниз;
- свободу циркуляції технічної, економічної і соціальної інформації;
- усілякий розвиток комунікацій.

Щоб уникнути гострих соціальних конфліктів у ході реформування організації чи зменшити їхні негативні наслідки, керівництву організації необхідно підготувати і провести цілий комплекс відповідних заходів, наприклад, таких:

- зробити детальний план реформування організації;
- оповістити всіх співробітників про майбутню реорганізацію і можливі перспективи;
- організувати відкрите обговорення плану реформування організації;
- організувати перепідготовку кадрів для нових робочих місць;
- сприяти в працевлаштуванні працівників, які мають бути звільненими;
- передбачити виплату компенсацій працівникам, що звільняються;
- погодити свої дії з профспілками.

Якщо виниклі протиріччя не вдається вирішити в рамках організації, то конфліктуючі сторони можуть звернутися за допомогою в примирливу комісію чи трудовий арбітраж, створення яких передбачено законом «Про порядок вирішення колективних трудових спорів».

Одним з ефективних методів регулювання трудових відносин і вирішення соціальних конфліктів, що знайшли широке застосування в європейських країнах, є **розвиток системи соціального партнерства**. Цей метод припускає взаємні поступки, компроміс і використання переговорів як основного засобу для досягнення взаємоприйнятих угод.

Соціальне партнерство може формуватися в рамках однієї організації, а далі поступово розвиватися як система відносин між великими соціальними групами. Але для широкого впровадження такої системи відносин необхідні, як мінімум, такі умови:

- стабільна правова база і відповідні соціальні гарантії для всіх членів суспільства;
- визначений рівень конфліктологічної культури і добра воля потен-

ційних партнерів.

Певні характеристики названих вище конфліктів подано у рис. 4.16 – 4.25.

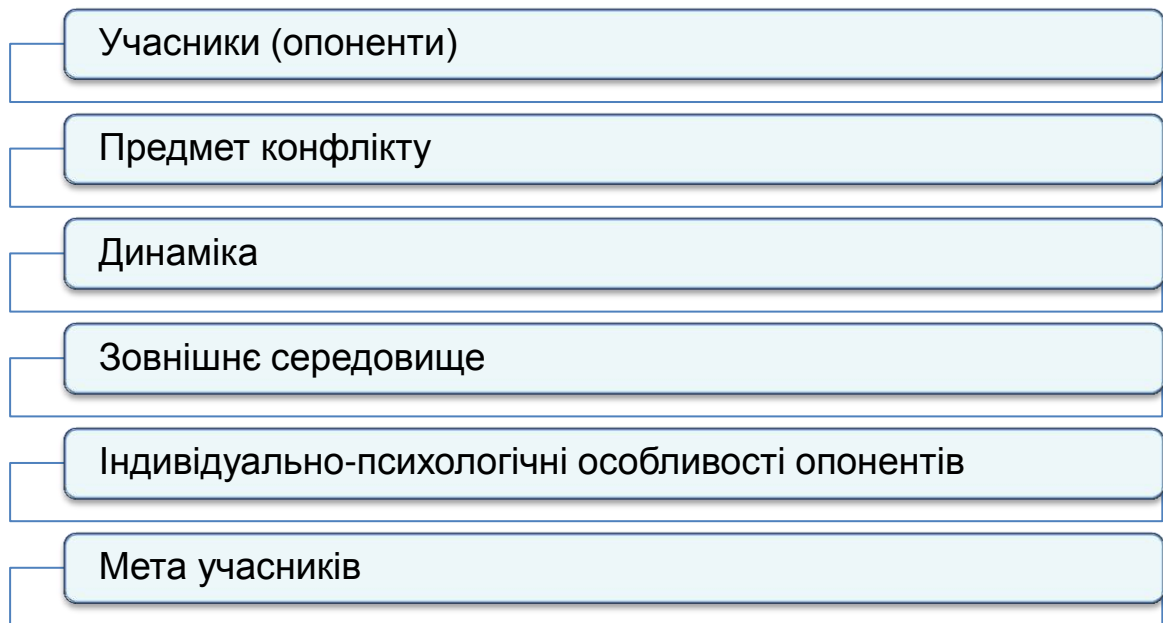


Рис. 4.16. Структурні елементи конфлікту

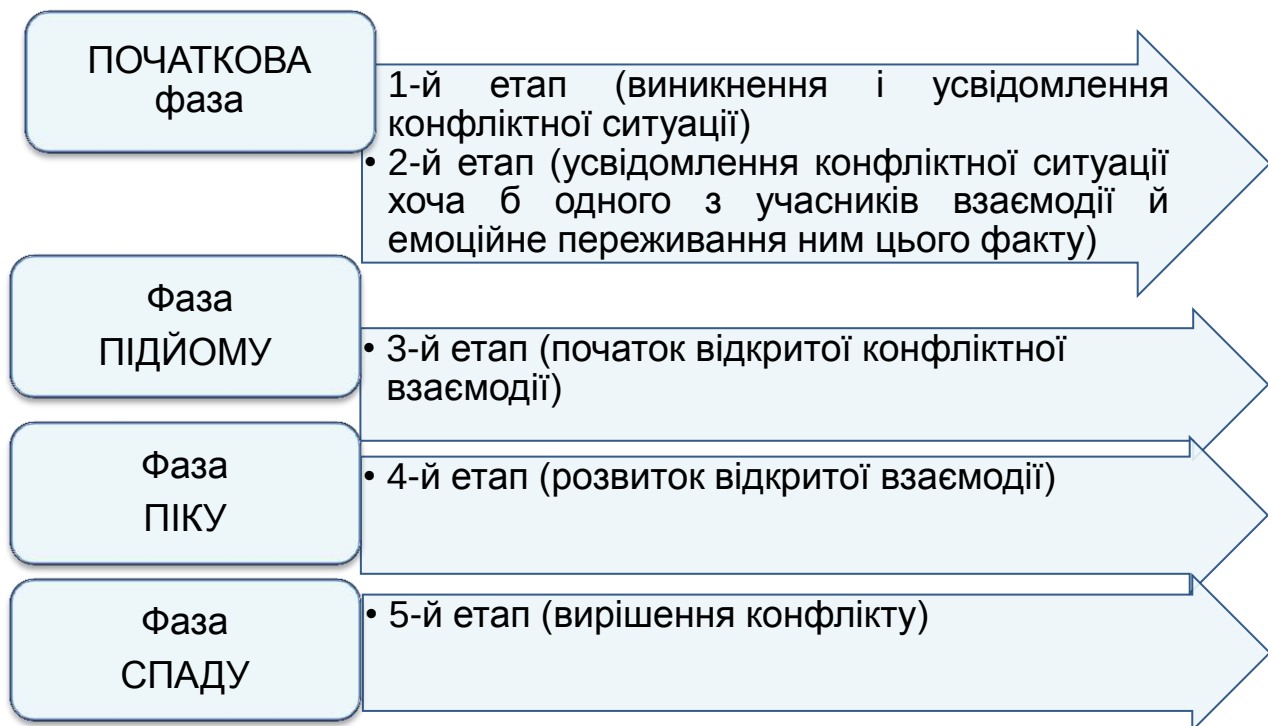


Рис. 4.17. Фази і етапи розвитку конфлікту

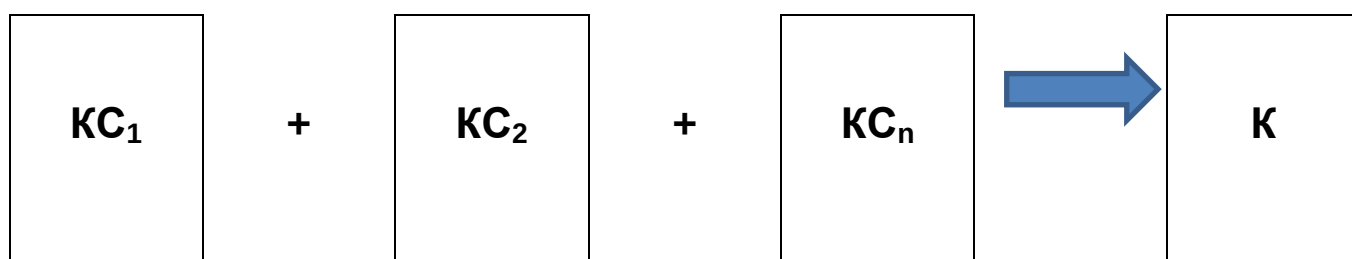
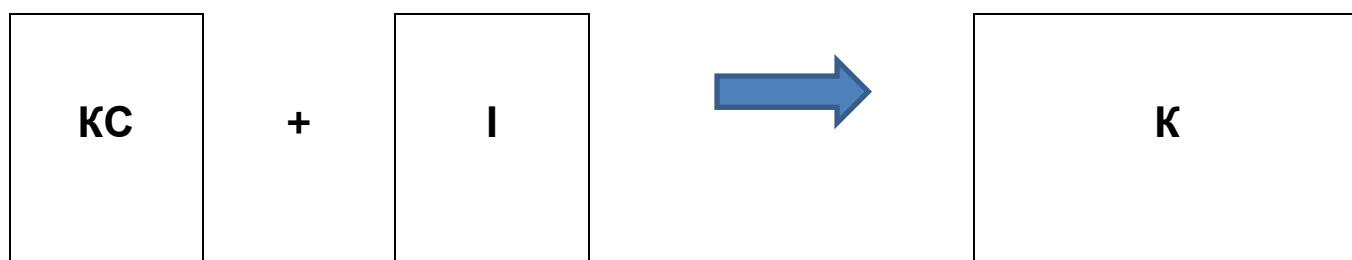
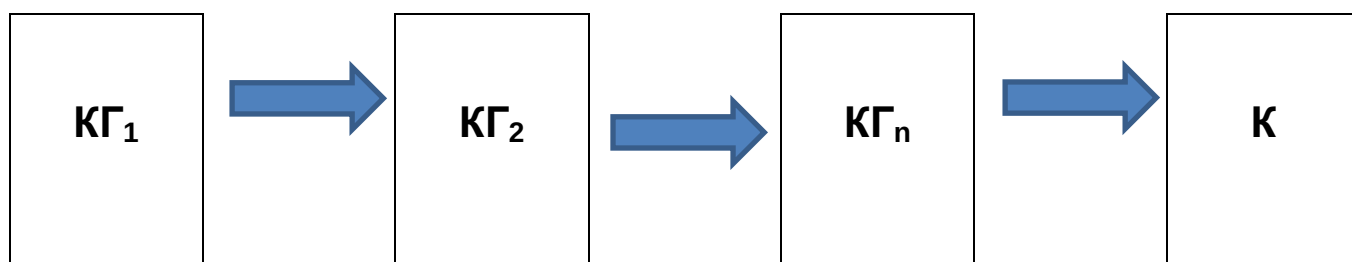


Рис. 4.18. Формули розвитку конфлікту (К), де КГ – конфліктоген; КС – конфліктна ситуація; I – інцидент

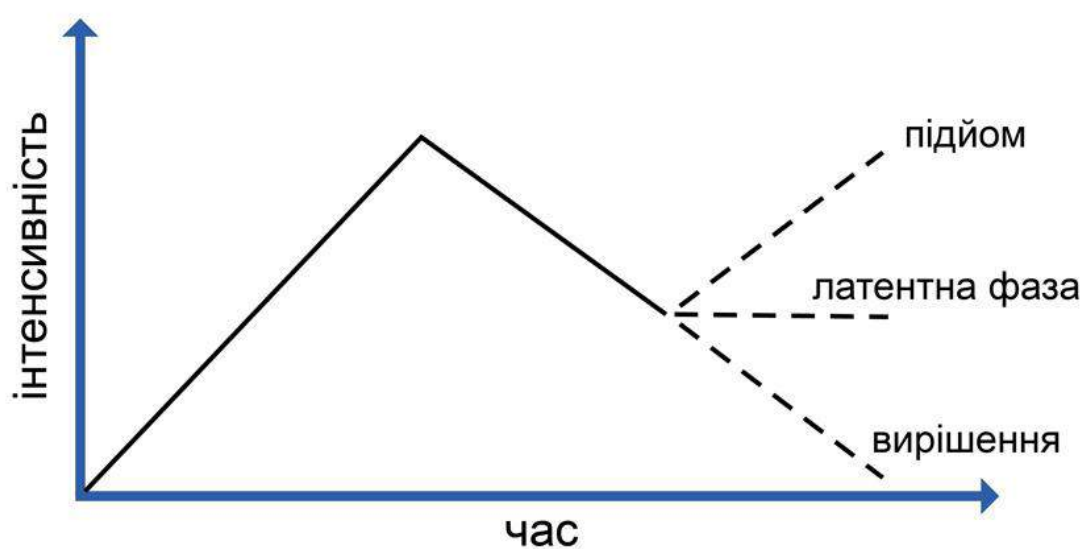


Рис. 4.19. Динаміка розвитку і розв'язання конфлікту

ЗА СПРЯМОВАНІСТЮ	• горизонтальні • вертикальні • змішані
ЗА ЗНАЧЕННЯМ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	• конструктивні • деструктивні
ЗА ХАРАКТЕРОМ ПРИЧИНИ	• об'єктивні • суб'єктивні
ЗА СФЕРОЮ РОЗВ'ЯЗАННЯ	• ділова сфера • особистісно-емоційна сфера

Рис. 4.20. Класифікація і типологія конфліктів

Причини деструктивних конфліктів – недоліки в організації виробництва і управління; невірні дії керівника, невірні дії підлеглого, невірні дії керівника та підлеглого; помилкові дії керівника, пов'язані з порушенням службової етики, порушенням трудового законодавства й несправедливою оцінкою керівником підлеглого та результатів його праці.

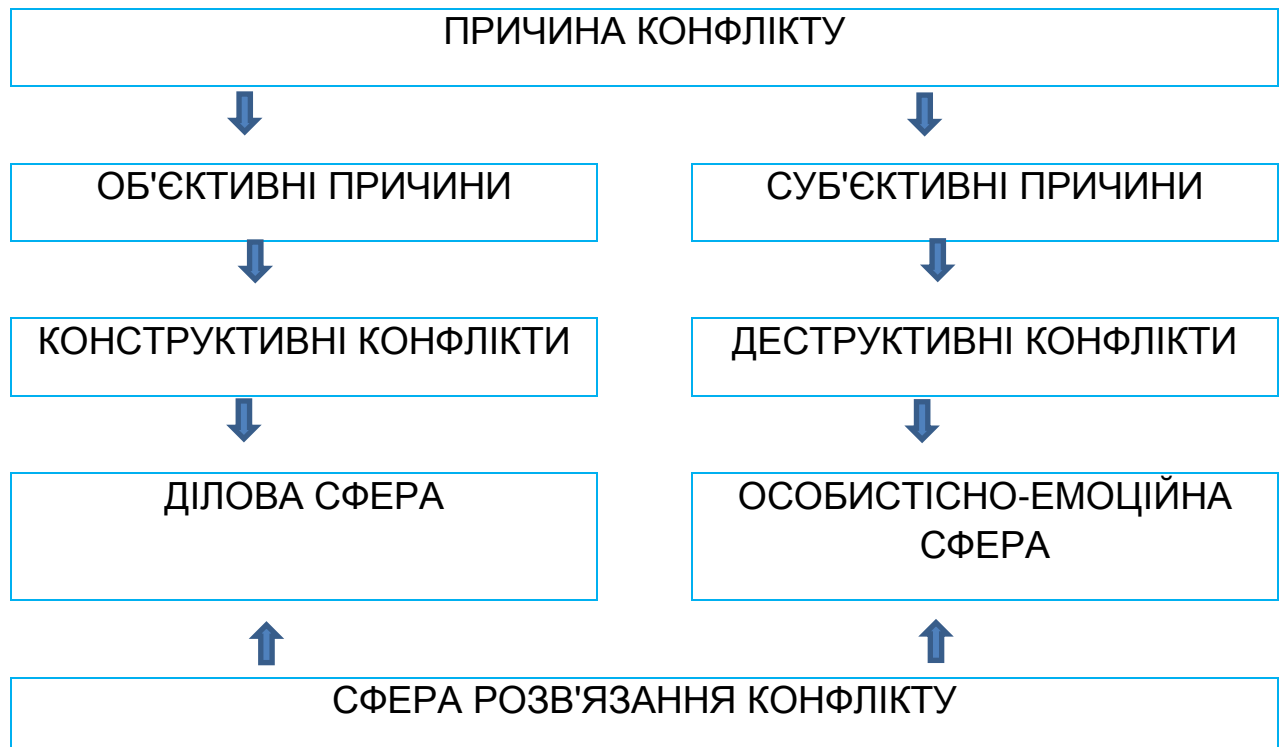


Рис. 4.21. Характер взаємозв'язків при конфліктації

Головні джерела конфліктів, спричинених недосконалим виробництвом і неправильним керівництвом:

- ❖ недоліки в організації управління (одному підлеглому даються вказівки кількох керівників);
- ❖ нечітко визначені права і обов'язки;
- ❖ інформація, прийнятна для однієї сторони та не прийнятна для іншої (неточні факти, чутки, сумніви в надійності джерел інформації);
- ❖ структурні чинники (існування в соціальній групі формальної та неформальної організації);
- ❖ неритмічність і нестабільність режиму праці;
- ❖ невдоволеність працівників своєю діяльністю;
- ❖ упущення в технології;
- ❖ нечіткість та аритмічність забезпечення виконання завдань ресурсами.

Причини виникнення конфліктів, пов'язаних із психологічними особливостями учасників управлінського процесу:

- ❖ ціннісні чинники;
- ❖ чинники відносин, пов'язані з наявністю чи відсутністю задоволення від взаємодії;
- ❖ поведінкові чинники;
- ❖ незнання характерологічних, психологічних якостей іншої людини;
- ❖ неправильне тлумачення думок, вчинків;
- ❖ недотримання загальноприйнятих моральних норм, переоцінювання власних можливостей та недооцінювання можливостей інших;
- ❖ індивідуальний стиль керівництва;
- ❖ необ'єктивне оцінювання праці інших.

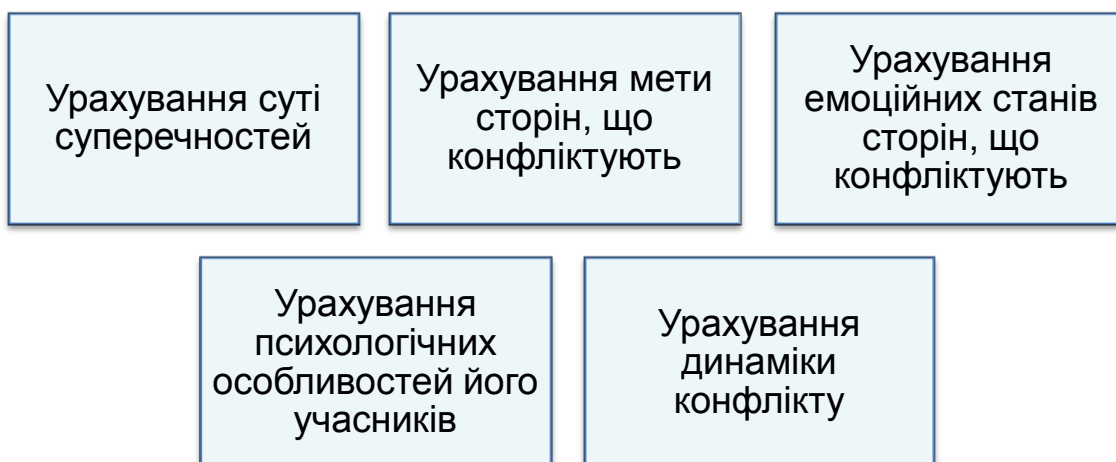


Рис. 4.22. Принципи подолання конфлікту

Активність взаємодії

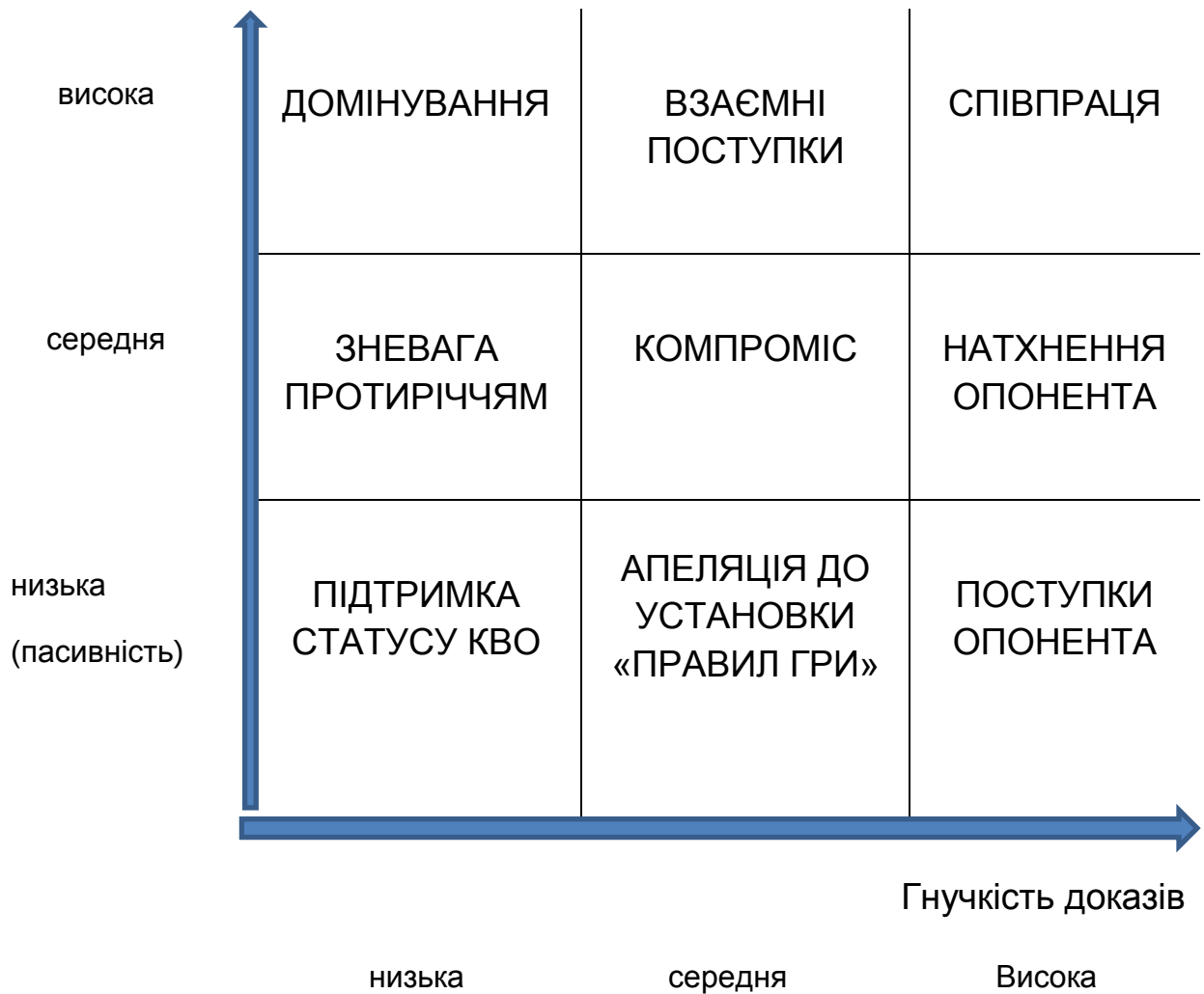


Рис. 4.23. Тактика вирішення конфлікту учасниками конфлікту

Вибір способів і методів подолання конфлікту керівником залежить:

- ❖ від джерела та причин їх виникнення,
- ❖ динаміки розвитку,
- ❖ психічного стану конфліктуючих сторін.

Діяльність і поведінка людей у конфлікті і у нормальних умовах суттєво відрізняються.

Це зумовлює специфічність регулювання названої поведінки в аспекті управління процесом конфліктної взаємодії учасників соціального протистояння.

Зазначене регулювання безпосередньо стосується здійснення ефективної управлінської діяльності в організації.

СТРУКТУРНІ МЕТОДИ	– чітке формулювання вимог
	– використання координуючих механізмів
	– установа спільних цілей
	– формування спільних цінностей
	– система заохочень на основі продуманих критеріїв ефективності
АДМІНІСТ- РАТИВНІ МЕТОДИ	– стримання інтересів конфліктуючих сторін
	– переведення на іншу роботу (роз'єднання)
	– на підставі наказу або ухвали суду
ВИХОВНІ ЗАСОБИ	– бесіда
	– прохання
	– переконання
	– принципові переговори

Рис. 4.24. Методи подолання конфлікту

НІГІЛІСТ (сварлива особа)	виходить за межі ділового спілкування, нестриманий, нетерплячий, своєю поведінкою провокує співрозмовника на несприйняття своїх аргументів
ВСЕЗНАЙКА	вважає, що все знає краще за всіх, постійно вимагає слова
БАЛАКУН	безтактно, без причини перериває співрозмовника, не звертає уваги на час своєї промови
БОЯГУЗИК	недостатньо впевнений у собі при спілкуванні, воліє промовчати, ніж висловити свою точку зору
ВАЖЛИВА ПТАХА	не виносить критики у свій бік, почуває і веде себе як особистість, що займає місце, вище за інших
ЧОМУСИК	ставить питання, незважаючи на те, чи мають вони реальну основу або є надуманими

Рис. 4.25. Абстрактні типи співрозмовників, які провокують виникнення конфлікту

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ як складний процес містить такі види діяльності:

- ❖ прогнозування конфліктів та оцінювання їхньої функціональної спрямованості;
- ❖ попередження, стимулювання конфлікту;
- ❖ регулювання конфлікту;
- ❖ вирішення конфлікту.

Зміст управління конфліктами знаходиться в строгій відповідності з їхньою динамікою, що подано у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Зміст управління конфліктом і його динаміка

№ п/п	Етап конфлікту	Зміст управління (вид діяльності)
1	Виникнення і розвиток конфліктної ситуації	Прогнозування попередження (стимулювання)
2	Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії	Попередження (стимулювання)
3	Початок відкритої конфліктної взаємодії	Регулювання
4	Розвиток відкритого конфлікту	Регулювання
5	Вирішення конфлікту	Вирішення

Прогнозування конфлікту – це один із найважливіших видів діяльності суб'єкта управління. Воно спрямовано на виявлення причин певного конфлікту в потенційному розвитку.

Основними джерелами прогнозування конфліктів є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов і чинників взаємодії людей, а також їхніх індивідуально-психологічних особливостей. У колективі, наприклад, такими умовами і чинниками можуть бути: стиль управління; рівень соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство і мікрогрупи й інші соціально-психологічні явища.

Особливе місце в прогнозуванні конфліктів посідає постійний аналіз як загальних, так і часткових причин конфліктів.

Попередження конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту. Попередження конфліктів ґрунтується на їхньому прогнозуванні. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини небажаного конфлікту, що зріє, починається активна діяльність щодо нейтралізації дії всього комплексу чинни-

ків, які його детермінують. Це так звана *змушена форма* попередження конфлікту. Але конфлікти можна попереджати, здійснюючи в цілому ефективне управління соціальною системою. У даному випадку управління конфліктом (у тому числі і попередження конфлікту) є складовою частиною загального процесу управління в цій системі. Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути:

- постійна турбота про задоволення нестатків і запитів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що стосуються інтересів колективу й особистості;
- виховання співробітників, формування в них високої психолого-педагогічної культури спілкування й ін.

Подібну форму попередження конфліктів на відміну від попередньої можна назвати *превентивною*.

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту. Стимулювання виправдано стосовно конструктивних конфліктів. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути самими різними: винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нараді, семінарі і т.п.; критика сформованої ситуації на нараді; виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації і т.д. Але при стимулюванні того чи іншого конфлікту керівник має бути готовий до конструктивного управління ним. Це необхідна умова в управлінні конфліктами, порушення її, як правило, призводить до сумних наслідків.

Регулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на ослаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в напрямку вирішення. Регулювання як складний процес припускає ряд етапів, що важливо враховувати в управлінській діяльності.

I етап. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами.

II етап. Легітимізація конфлікту, тобто досягнення згоди між конфліктуючими сторонами з визнання і дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

III етап. Інституціоналізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп щодо регулювання конфліктної взаємодії.

Крім того, у процесі регулювання конфліктів важливо враховувати деякі технології, що наведені в табл. 4.3.

Вирішення конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту. Вирішення – це заключний етап управління конфліктом.

Вирішення конфлікту може бути *повним* і *неповним*. Повне вирішення конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. Неповне вирішення конфлікту відбувається тоді, коли усуваються не всі причини чи конфліктні ситуації. У такому випадку непо-

вне вирішення конфлікту може бути етапом на шляху до його повного вирішення.

У реальній практиці з управління конфліктами важливо враховувати передумови, форми і способи їхнього вирішення.

Передумови вирішення конфлікту:

- достатня зрілість конфлікту;
- потреба суб'єктів конфлікту в його вирішенні;
- наявність необхідних засобів і ресурсів для вирішення конфлікту.

Таблиця 4.3

Технології регулювання конфлікту

Назва	Основний зміст
Інформаційні	Ліквідація дефіциту інформації в конфлікті; виключення з інформаційного поля помилкової, перекрученої інформації; усунення слухів і т. п.
Комунікативні	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії й їхніх прихильників; забезпечення ефективного спілкування
Соціально-психологічні	Робота з неформальними лідерами і мікрогрупами; зниження соціальної напруженості й зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі
Організаційні	Вирішення кадрових питань; використання методів заохочення і покарання; зміна умов взаємодії співробітників і т. п.

Форми вирішення конфлікту:

- ✓ знищення чи повне підпорядкування однієї зі сторін (поступка);
- ✓ узгодження інтересів і позицій конфліктуючих сторін на новій основі (компроміс, консенсус);
- ✓ взаємне примирення конфліктуючих сторін (відхід);
- ✓ переведення боротьби в русло співробітництва, спрямованого на подолання протиріч (співробітництво).

Способи вирішення конфлікту:

- ✓ адміністративні (звільнення, переведення на іншу роботу, рішення суду і т.п.);
- ✓ педагогічні (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення і т.п.).

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає специфіка сторін спілкування в управлінській діяльності?

2. Чим принципово відрізняються між собою різні рівні спілкування? Обґрунтуйте свою точку зору.
3. У чому полягає принципова різниця між монологічним і діалогічним спілкуванням? Обґрунтуйте свою точку зору.
4. Розкрийте основні підходи до переговорного процесу.
5. Яка принципова різниця між позиційним торгом і урахуванням взаємних інтересів? Обґрунтуйте свою точку зору.
6. Що таке виверт? Як йому можна запобігати і протидіяти у переговорному процесі?
7. Яку роль відіграють різні аспекти підготовки переговорного процесу?
8. Що таке конфлікт? Охарактеризуйте його структурні елементи.
9. Розкрийте зміст формул розвитку виникнення конфлікту. Яка з них неодмінно призведе до конфлікту? Обґрунтуйте свою точку зору.
10. За якою формулою може виникнути конфліктна взаємодія в цій ситуації? Обґрунтуйте свою точку зору.
11. Охарактеризуйте основні причини виникнення конфлікту в організації. Розкрийте шляхи запобігання та розв'язання конфлікту.
12. У чому полягає зміст управління конфліктами? Стисло охарактеризуйте основні технології регулювання конфлікту.

5. ВЛАДА ЯК РЕГУЛЯТОР УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО

ГРУПА – дві особи або більше, які взаємодіють одна з одною.

Це конкретна спільнота людей, залучених до типових для неї різновидів і форм діяльності та об'єднаних системою відносин.

Групи бувають як формальними, так і неформальними (рис. 5.1).

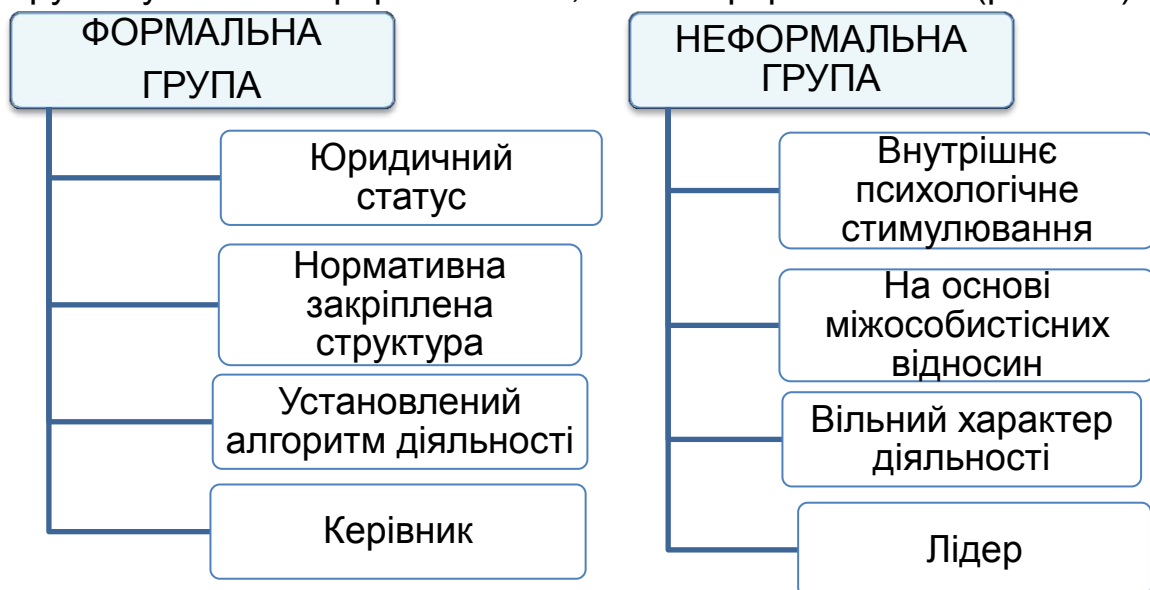


Рис. 5.1. Ознаки формальної та неформальної груп

ВЛАДА – здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою різних засобів – волі, права, авторитету, насилля (рис. 5.2, 5.3).

Це використання будь-якої можливості у соціальних відносинах реалізувати свою волю навіть всупереч протистоянню незалежно від того, на чому ці можливості ґрунтуються (М. Вебер).

Основа влади залежить від її походження. Джерело влади – те, через що вона використовується.

Влада винагороди. Джерелом влади є можливість з боку керівника надавати блага, які становлять інтерес для підлеглого (підвищення заробітної плати, кар'єрне зростання і т. ін.).

Влада за рахунок ідентифікації. Джерело влади – ідентифікація підлеглого із системою цінностей керівника, на основі якої підлеглий готовий брати на себе додаткові зобов'язання, котрі виконує керівник.

Влада за рахунок знання, досвіду (експертна влада). Джерело влади – переважання знань / здібностей, які має керівник.

Влада за рахунок інформації (інформаційна влада). Джерело влади – передача раніш недоступної інформації, яка може бути корисна для підлеглого.

Референтна влада. Джерело влади – привабливі особистісні якості керівника, намагання підлеглого бути схожим на нього.

Законна (традиційна) влада. Джерело – ієрархічне положення особистості в організації.

ВЛАДНІ ВІДНОСИНИ – можливість однієї частини панувати над іншою, впливати на неї, здійснювати свою волю у взаємодії.

БАЛАНС ВЛАСТЕЙ – співвідношення, що встановлюється в процесі управління між владою керівника та владою підлеглих.

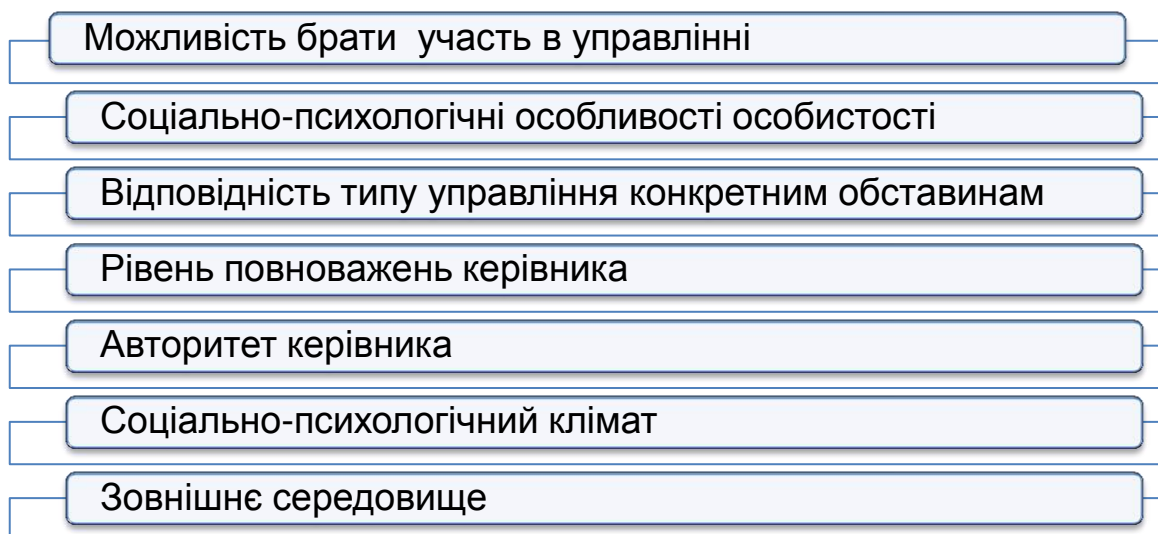


Рис. 5.2. Чинники, що впливають на силу влади

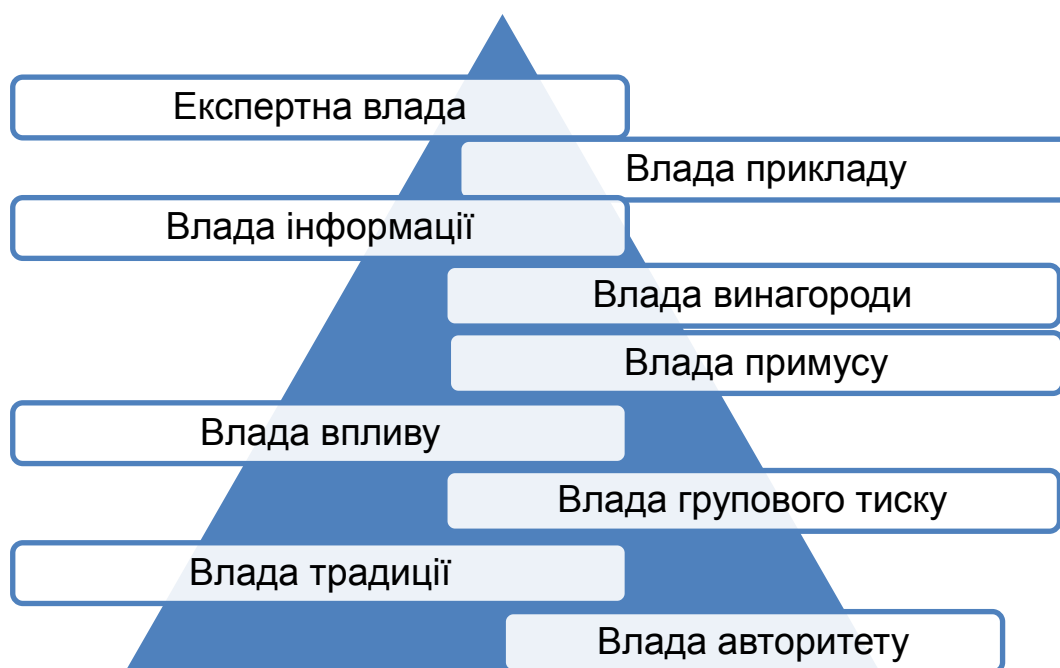


Рис. 5.3. Види влади

Керівництво – це в першу чергу управління процесами: узгодження різних видів діяльності; вміння бачити динаміку процесів усередині групи та управляти нею (табл. 5.1, рис. 5.4 – 5.6).

Таблиця 5.1

Чинники групового процесу

Чинники процесу у групі	Симптоми взаємовідносин у групі	
Акцентування належності в групі	Страх	Прийняття
	Недовіра	або Довіра
Обмін даними	Зовнішня ввічливість	Відвертість
Прийняття рішення	Прагнення уникнути помилки	або Зворотний зв'язок
Постановка мети	Апатія	Творчість
Продуктивність праці	Змагання	або Старання
Соціальні питання	Залежність	Взаємозалежність
Організація		або Розподіл ролей



Рис. 5.4. Сфери керівництва

Владні регулятори визначають стиль керівництва.

Стиль керівництва має об'єктивну і суб'єктивну основу. Він залежить від моральних норм, соціально-економічних і політичних чинників, сформованої системи відносин та особистісних рис керівника.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА – особливості взаємодії керівника з колективом, що стабільно виявляються, формуються під впливом об'єктивних і суб'єктивних умов управління, індивідуально-психологічних особливостей самого керівника.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА – цілісна відносно стійка система способів діяльності, що забезпечує ефективне виконання суб'єктом своїх функцій (у широкому розумінні).

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА У МЕНЕДЖМЕНТІ – це звичайна манера поведінки менеджера стосовно підлеглих, щоб здійснити на них вплив і спрямувати їх для досягнення цілей організації.

Будь-якого стилю керівництва в «чистому» вигляді майже не буває. У керівництві організації керівники виходячи із конкретної ситуації, стану «зрілості» персоналу, загального стану розвитку організації застосовують елементи різних стилів керівництва. Вибір того чи іншого стилю керівництва залежить і від професійного рівня керівника та його загального інтелекту і менталітету.

При **демократичному стилі керівництва** керівник не нав'язує свою волю підлеглим, які беруть участь у розробленні та прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань; відповідальність за результат передається з повноваженнями, розпорядження та заборона використовуються разом із дискусією; керівник займає позицію «всередині групи» (похвала і осудження разом з порадами); існує колегіальне обговорення перед прийняттям рішення; за реалізацію рішення несуть відповідальність керівник і підлеглі. .

При **авторитарному стилі керівництва** керівник має досить влади, щоб нав'язати свою волю підлеглим. Він керує всією роботою і для забезпечення її виконання здійснює психологічний вплив на них, використовуючи погрози; існує жорстка регламентація відносин; одноосібне прийняття рішень; обмеження ініціативи та можливості обговорення під час прийняття рішення; контроль та оцінювання результату – прерогатива керівника, вся відповідальність зосереджена в руках керівника; керівник займає позицію «над групою», підлеглі ознайомлені лише з безпосередніми цілями.

При **ліберальному стилі керівництва** керівник майже не втручається у роботу підлеглих; їм надається повна свобода дій, виробничі питання вирішуються формально, виконання завдань диктується бажанням підлеглих; керівник займає позицію «поза групою»; майже відсутній контроль, підлеглі не мають зворотного зв'язку щодо якості своєї роботи. . .

При **діловому стилі керівництва** керівник по-діловому, конкретно ставить завдання для підлеглих з чіткими цілями, вміло підбирає виконавців, чітко розмежовує їх обов'язки, права і відповідальність, здійснює систематичний контроль, ефективно стимулює за хорошу роботу.

Адаптивний стиль керівництва передбачає гнучку поведінку керівника стосовно підлеглих. Керівник має чітко уявляти собі здібності підлеглих, свої власні можливості, природу завдань, потреби, повноваження, якість інформації та ін.

Непоследовний стиль керівництва виявляється у непередбаченому переході від одного стилю до іншого.

Партисипативний (співчуваючий) стиль керівництва передбачає регулярність нарад, відкритість у відносинах, залученість підлеглих у розроблення та прийняття рішень; делегування ряду повноважень, участь рядових членів у плануванні, створення групових структур, можливість автономно розробляти проблеми.

Цей стиль керівництва вимагає певних вимог як з боку керівника (впевненість у собі, вміння дати оцінку здібностям підлеглому, орієнтація на творчість, високий культурний і професійний рівень ...), так й з боку розвитку організації в цілому й особистості підлеглих (високий рівень професійних знань, професійна компетентність, потреба в незалежності, самостійності).



Рис. 5.5. Форми управлінської поведінки керівника відповідно до рівня розвитку співробітника і колективу організації

АВТОРИТЕТ КЕРІВНИКА (лат. *autoritas* – вплив, влада) – вплив, який використовує керівник у вирішенні організаційних проблем, що ґрунтується на визнанні його досвіду, знань, особистісних переваг.

ДЕМОКРАТ	• орієнтація на стан міжособистісних відносин
ДИКТАТОР	• головне вирішення професійних завдань оптимальним способом і вчасно. Особистість підлеглого не враховується
ПЕСИМІСТ	• робота поодинці, ефективніша за колективні дії
ОРГАНІЗАТОР	• вирішення проблем максимально раціональним шляхом. Використовується творчий потенціал й ініціатива кожного
МАНІПУЛЯТОР	• основна умова вирішення проблем управління – узгодженість дій членів робочої групи

Рис. 5.6. Типи керівника

Термін **ЛІДЕР** (від англ. «leader» – вести, керувати).

ЛІДЕРСТВО – це процес діяльності людини, яка веде групу до наміченої мети, сприяє формуванню групових цілей, враховуючи потреби організації (табл. 5.2, рис. 5.7, 5.8).

Таблиця 5.2

Специфіка понять «лідерство» і «керівництво»

ЛІДЕРСТВО	КЕРІВНИЦТВО
пов'язано з регулюванням внутрішньогрупових міжособистісних відносин і має неофіційний характер	спосіб регулювання відносин у межах офіційної соціальної організації
феномен мікросередовища	елемент макросередовища
виникає і функціонує стихійно	процес, цілеспрямований і контрольований зверху
залежить від змін думки і настрою членів групи	явище стабільне
систему санкцій чітко не визначено	застосовує систему санкцій
характер прийняття рішень слабо опосередкований	стихийний багаторазово опосередкований характер прийняття рішень
діяльність відбувається частіше у мікροструктурі малої групи	діяльність охоплює різні рівні соціальної системи
чисто психологічна характеристика взаємовідносин керівника і групи; відносини мають неформальний характер, визначаються симпатіями, інтересами	переважно соціальна характеристика формальних відносин у групі
процес внутрішньої соціально-психологічної орієнтації й управління спілкуванням і діяльністю	процес правової організації й управління спільною діяльністю

Лідерство вбудовано в систему управління за трьома напрямками.

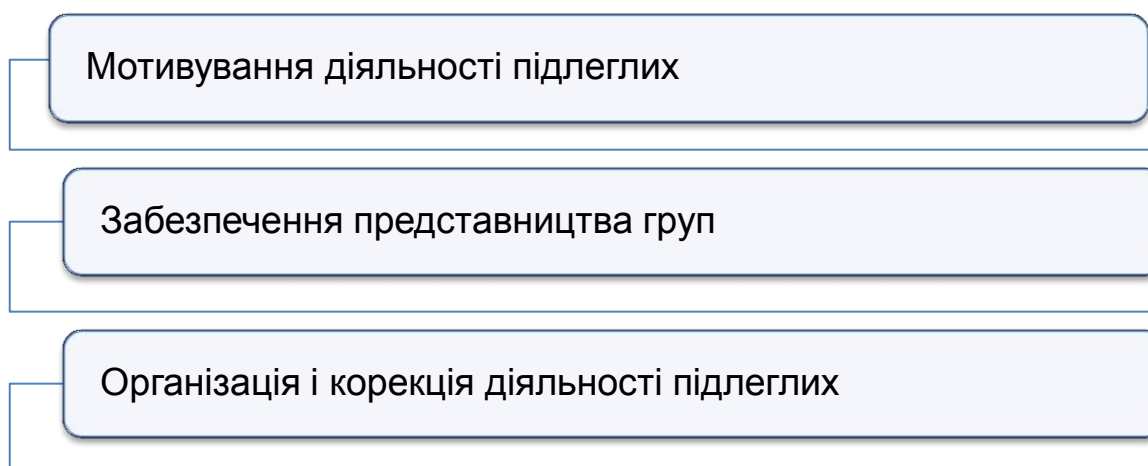


Рис. 5.7. Лідерство у системі управління

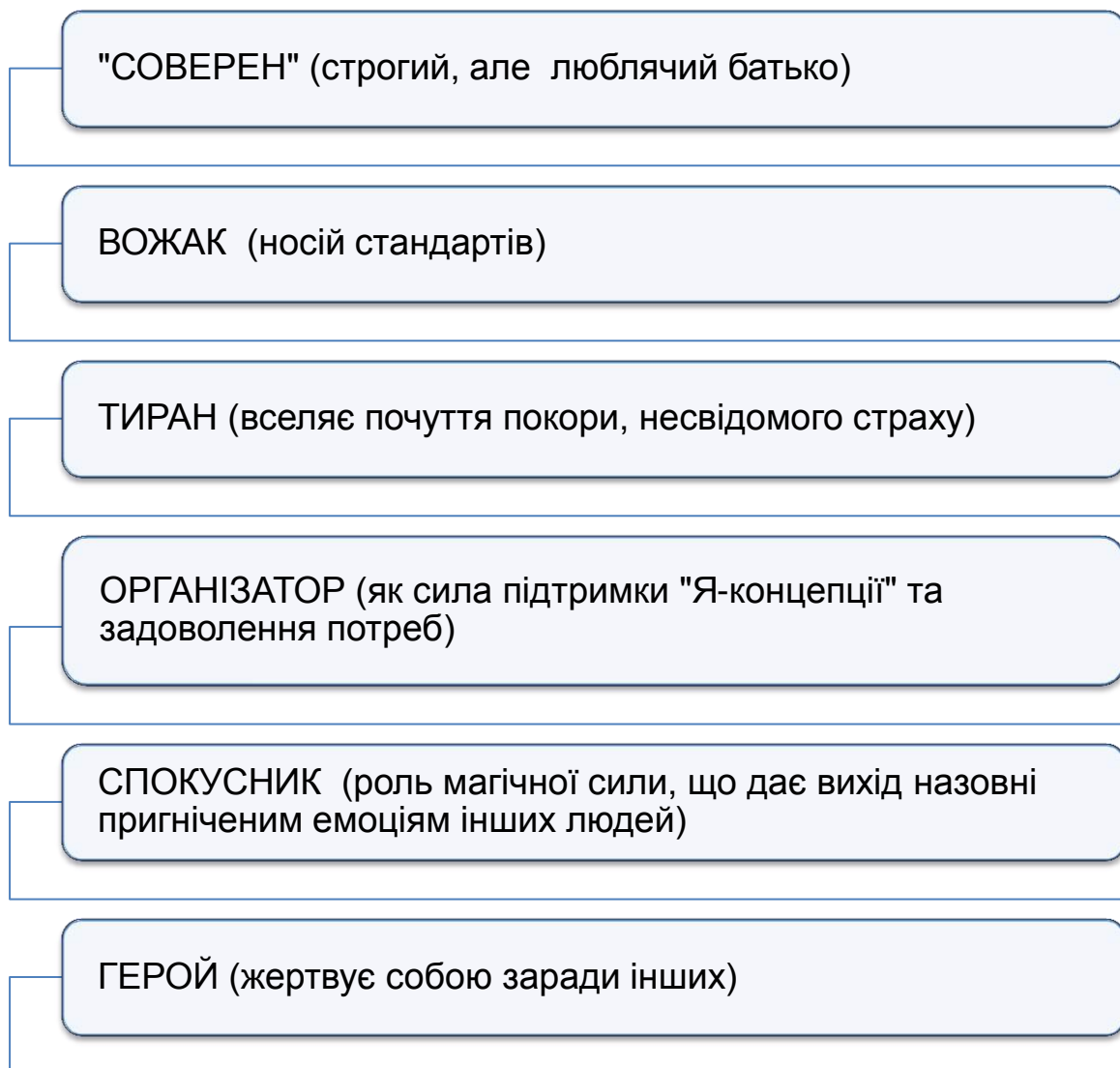


Рис. 5.8. Типи лідерів

Запитання для самоконтролю

1. За якими критеріями можна відрізнити формальну групу від неформальної групи?
2. Що таке влада? Що становить суть різних типів влади?
3. Чим є принципова різниця між поняттями «лідер» і «керівник»? Обґрунтуйте свою точку зору.
4. Що таке стиль керівництва? Розкрийте характеристику стилів керівництва.
5. Проаналізуйте суб'єктивні й об'єктивні причини, що спонукають керівника застосовувати той чи інший стиль керівництва.

6. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА – модель основоположних припущень і переконань, що визначають уявлення організації про себе і своє середовище (Е. Шейн).

Члени організації набувають цих припущень і переконань, поділяють їх, і з часом вони перетворюються на "само собою зрозумілі" і тому часто не усвідомлені.

«Душа» організації – її організаційна культура. Носії організаційної культури – співробітники організації (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Рівні організаційної культури

Організаційна культура містить різні субкультури. На розвиток організаційної культури впливають зовнішні (ділове середовище, національна культура і т. ін.) і внутрішні чинники (мета, цінності, ідеї, стандарти та правила, комунікація) (рис. 6.2 – 6.7).

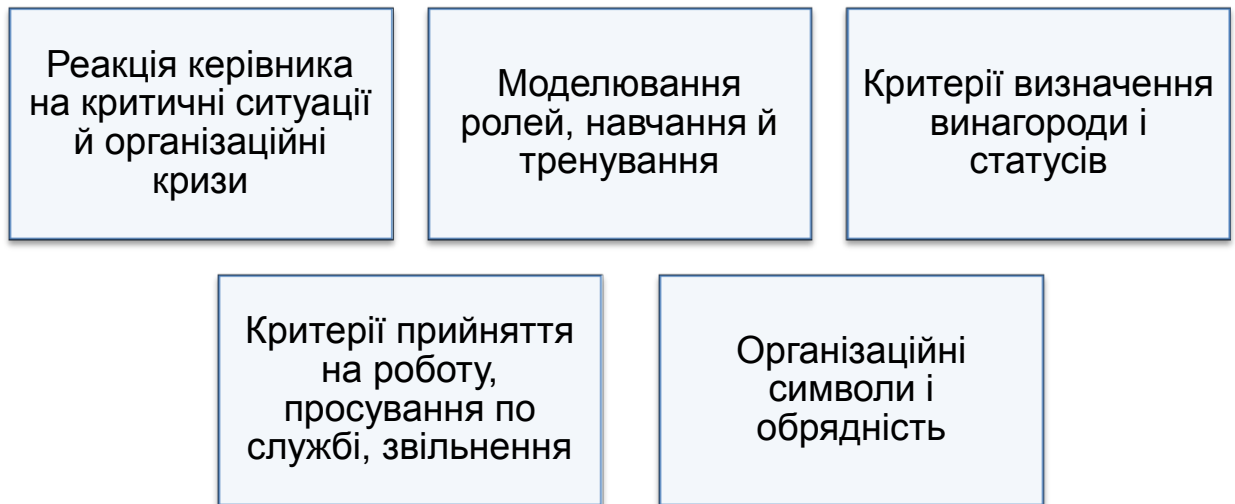


Рис. 6.2. Методи підтримки організаційної культури

Методи змін в організаційній культурі співзвучні методам підтримки організаційної культури.



Рис. 6.3. Методи зміни організаційної культури



Рис. 6.4. Варіанти змін у поведінці й організаційній культурі в організації

Організаційна культура впливає на організаційну ефективність, на поведінку співробітників. Вона впливає не так на те, що люди роблять, скільки на те, як вони це роблять.

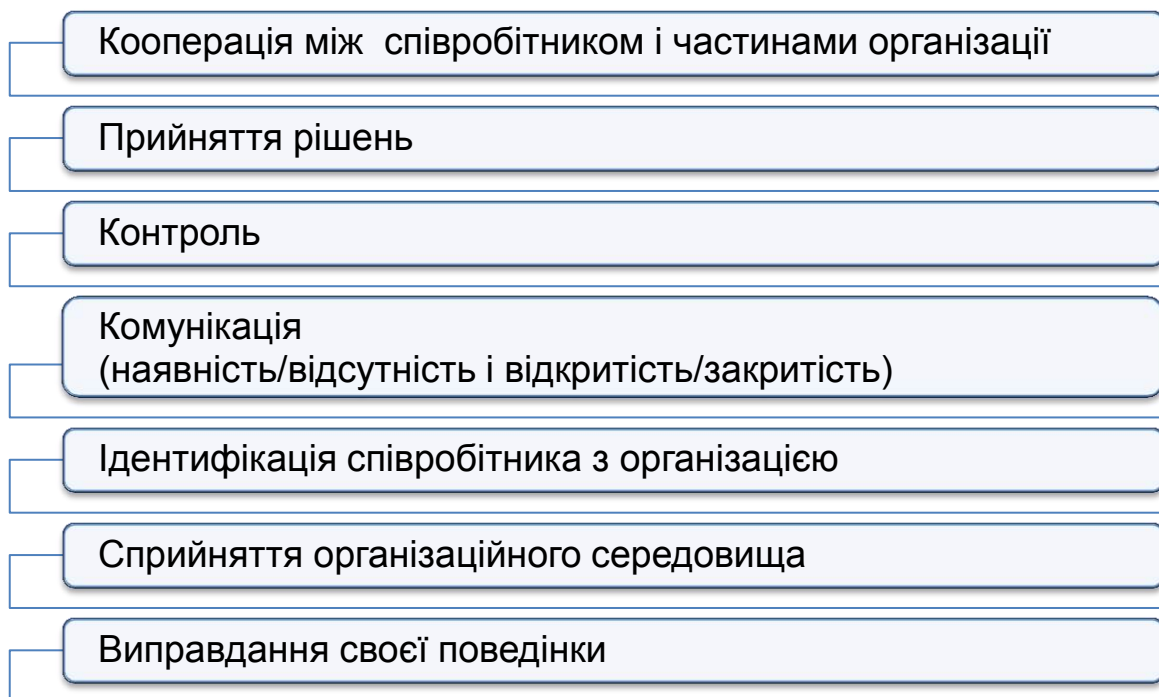


Рис. 6.5. Вплив організаційної культури на організаційне життя (В. Сате)

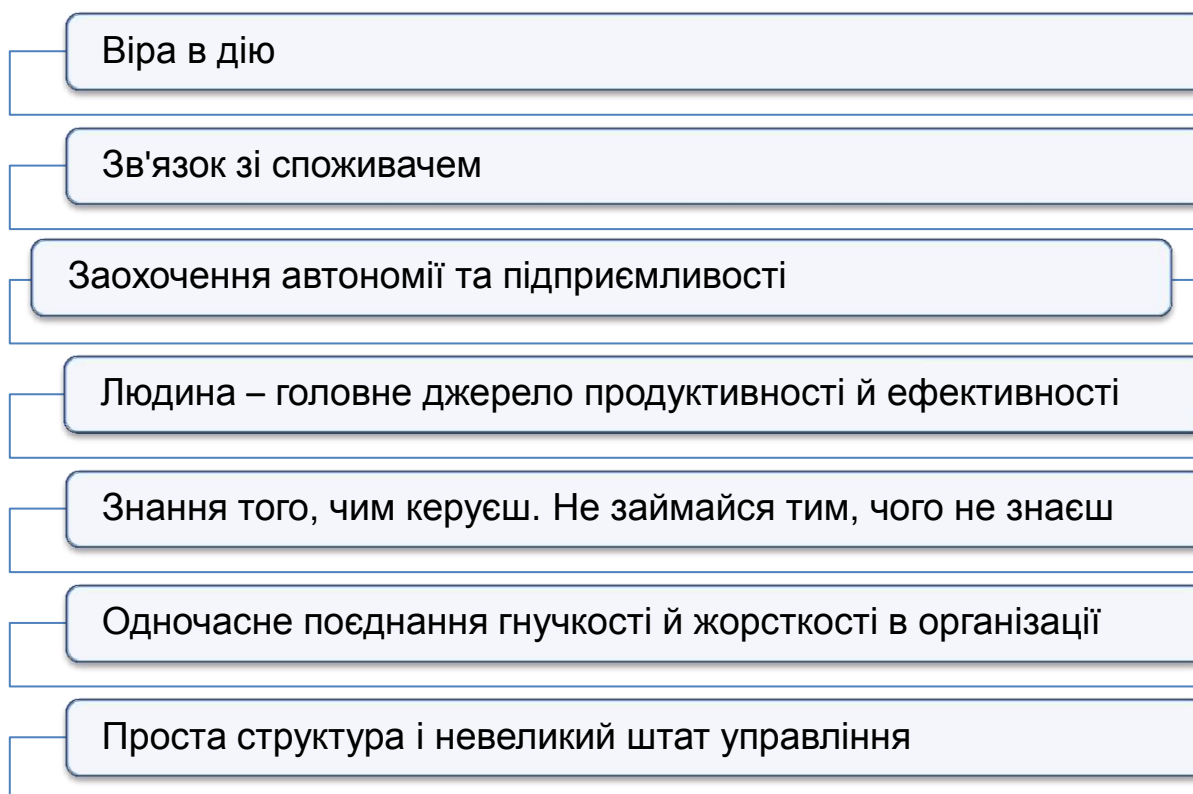


Рис. 6.6. Вплив організаційної культури на організаційне життя (Пітерс-Уотерман)

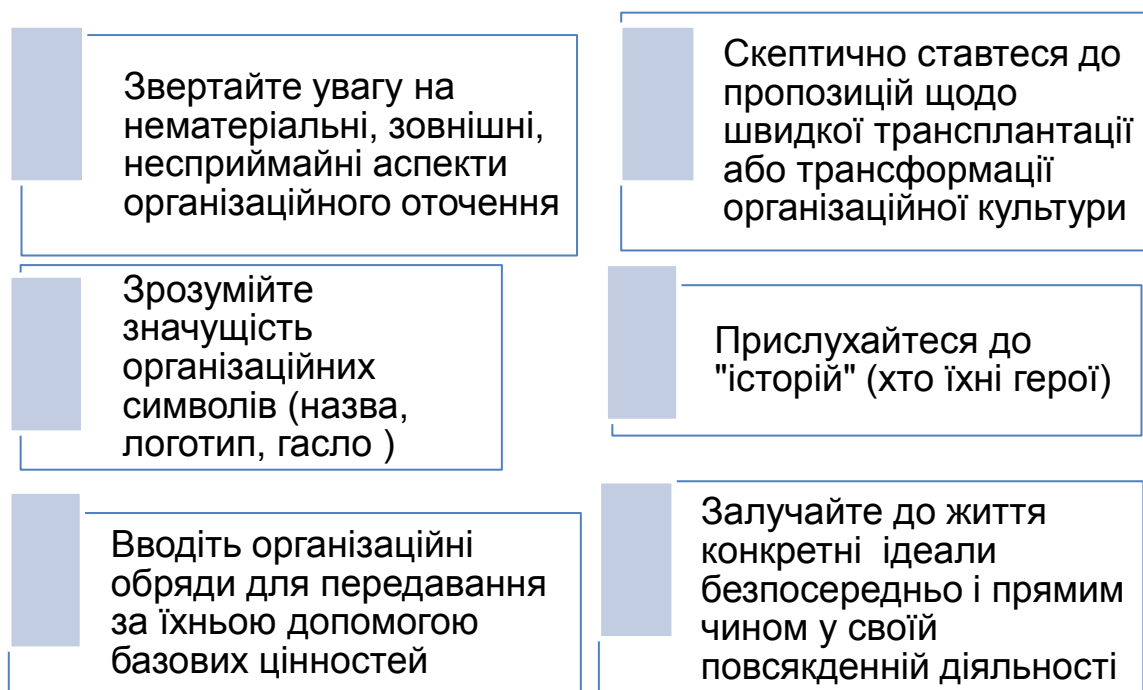


Рис. 6.7. Рекомендації щодо формування організаційної культури

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПАТОЛОГІЯ – порушення рівноваги організації, її розходження з ідеалами (рис. 6.8).

Основні припущення і переконання щодо того, як організація бачить саму себе і своє середовище, показано на рис. 6.9, а відмінності між організаційним розвитком і організаційною трансформацією надано у табл. 6.1.



Рис. 6.8. Організаційна патологія

Ставлення людини до середовища	Відносно рівня організації: члени організації розглядають ставлення організації до її середовища як домінантність підпорядкування, як пошук відповідної ніші
Суть реальності й правди	Норми мови і правила поведінки, які визначають, що вважається дійсним, а що ні, що вважається "фактом"; як домогтися правди: чи має вона встановлюватися за допомогою консенсусу або бути "відкритою"; основоположні концепти часу і простору
Суть людини	Що означає бути "гідною людиною / гуманною" і які в цьому відношенні властивості й якості розглядаються як основоположні? Добра, зла чи нейтральна суть людини? Чи здатні люди вдосконалюватися далі чи ні?
Суть активності людини	Що є правильною поведінкою людини відносно вказаних вище припущень про дійсність, середовище і суть людини: бути активним чи пасивним, що розвиває себе самостійно або бути фаталістом? Що є робота?
Суть взаємовідносин людей	Який "правильний" спосіб поводження людей один з одним, один до іншого, прояви любові й влади? Життя – це співпраця чи суперництво; воно індивідуалістичне чи відбувається спільно / разом в групах або в суспільстві? Ґрунтується воно на традиційно переданій владі, законі, харизмі чи на чомусь іншому?

Рис. 6.9. Основні припущення і переконання: як організація бачить саму себе і своє середовище

Таблиця 6.1

Відмінності між організаційним розвитком і
організаційною трансформацією

Критерії	Організаційний розвиток	Організаційна трансформація
Мета	Творчість, гнучкість, співпраця	Ефективність, раціоналізація
Область застосування	Секторальна	Тотальна
Процес	Наростаючий / безперервний	Різкий / з перервами
Усвідомлення дій	Навчальне / тимчасове	Обізнане / певне
Якість дій	Цілісна (люди, структура)	Центровані на інформаційних технологіях
Застосування сили	Співпраця	Зверху донизу
Ризики	Нульовий результат	Незворотна шкода

Запитання для самоконтролю

1. Що таке організаційна культура?
2. Дайте характеристику рівнів організаційної культури.
3. В яких випадках потрібні зміни організаційної культури? Які є для цього засоби?
4. Що таке організаційна патологія?
5. Що в діяльності організації веде до її появи? Як можна боротися з організаційною патологією?

Бібліографічний список

1. Бабаева, О. А. Ораторское искусство и деловое общение [Текст] / О. А. Бабаева. – М.: Новое знание, 2003. – 368 с.
2. Бандурка, А. М. Психология управления [Текст] / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова., Е. В. Землянская. – Х.: Фортуна-пресс, 1998. – 464 с.
3. Блейк, Р. Научные методы управления [Текст]: пер. с англ. / Р. Блейк, Дж. С. Моутон.– К.: Наук. думка, 1996. – 247с.
4. Геберт, Д. Организационная психология. Человек и организация [Текст]: пер. с нем. / Д. Геберт, Лутц фон Розенштиль. – Х.: Гуманитарный центр, 2006. – 624 с.
5. Гришина, Н. В. Психология конфликта [Текст] / Н. В. Гришина. – СПб.: Питер, 2009. – 544 с.
6. Гулий, Ю. І. Конфліктологія [Текст]: навч. посіб. / Ю. І. Гулий, А. М. Лісеная. – Х.: Нац. аерокосм. ун-т «Харк. авіац. ін-т», 2007. – 73 с.
7. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии [Текст] / С. М. Емельянов. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.
8. Иванов, М. Менеджмент: от рационализма к управлению инициативой [Текст] / М. Иванов // Научно-технический прогресс в США: опыт, проблемы, перспективы. – М.: Наука, 1988. – С. 96-103.
9. Кабаченко, Т. С. Психология управления [Текст]: учеб. пособие / Т. С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.
10. Кабаченко, Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие / Т. С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.
11. Карпов, А. В. Психология менеджмента [Текст] / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2002. – 584 с.
12. Лебедев, П. Н. Социальное управление [Текст] / П. Н. Лебедев. – Л.: ЛГУ, 1982. – 255 с.
13. Лэнд, П. Менеджмент – искусство управлять. Секреты и опыт практического менеджмента [Текст]: пер. с англ. / П. Лэнд. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 143 с.
14. Орбан-Лембрик, Л. Е. Психологія управління як сфера психологічної науки: сучасний погляд на проблему [Текст] / Л. Е. Орбан-Лембрик // Психологія і суспільство. – 2000. – № 2. – С. 107–111.
15. Орбан-Лембрик, Л. Е. Психологія управління [Текст] / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ: Плай, 2003. – 426 с.

16. Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности [Текст] / А. П. Панфилова. – СПб.: Знание, 1998. – 496 с.
17. Психологія професійної діяльності і спілкування [Текст] / за ред. Л. Е. Орбан, Д. М. Гринжука. – К.: Преса України, 1997. – 192 с.
18. Самыгин, С. И. Психология управления [Текст] / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д.: Феникс, 1997. – 512 с.
19. Саркисян, Б. Победа на переговорах [Текст] / Б. Саркисян. – СПб.: Питер, 1998. – 288 с.
20. Тидор, С. Н. Психология управления: от личности к команде [Текст] / С. Н. Тидор. – Петрозаводск: Периодика, 1997. – 256 с.

Навчальне видання

Научитель Олена Давидівна

Гулий Юрій Іванович

Коцар Алла Вікторівна

**ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ
В ПОНЯТТЯХ, ІЛЮСТРАЦІЯХ, КОМЕНТАРЯХ**

Редактор Т. Г. Кардаш

Зв. план, 2016

Підписано до друку 27. 05. 2016

Формат 60x84 1/16. Папір офс. № 2. Офс. друк

Ум. друк. арк. 5,78. Обл.-вид. арк. 6,5. Наклад 100 пр.

Замовлення 190. Ціна вільна

Видавець і виготовлювач

Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського

«Харківський авіаційний інститут»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

<http://www.khai.edu>

Видавничий центр «ХАІ»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

izdat@khai.edu

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції сер. ДК № 391 від 30.03.2001