



Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, адміністрування та
права
Кафедра менеджменту, бізнесу і
адміністрування

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ

Курс лекцій

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти денної та заочної форми навчання
спеціальності 073 "Менеджмент"

Харків
2024

Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ

Курс лекцій
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти денної та заочної форми навчання
спеціальності 073 "Менеджмент"

Затверджено рішенням навчально-методичної
комісії факультету менеджменту,
адміністрування та права
Протокол № 1 від 17.09.2024 р.

Харків
2024

УДК 005.32(072)

Схвалено
на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 1 від 27.08.2024 р.

Рецензенти:

Данько Ю.І., проректор з наукової роботи Сумського національного аграрного університету, д-р екон. наук, професор;

Ніценко В.С. – доктор економічних наук, професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу и аудиту Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Психологія управління і бізнесу: курс лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 073 "Менеджмент" / Державний біотехнологічний університет; упоряд. В.В. Віннікова, В.А. Віннікова . - Харків: [б. в.], 2024. - 65 с.

Курс лекцій з дисципліни "Психологія управління і бізнесу" розроблено відповідно до навчальної програми. У курсі лекцій висвітлені теоретичні аспекти функціонування психологічних основ управління.

Призначено для здобувачів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, аспірантів, викладачів, наукових і практичних працівників.

Відповідальний за випуск: к.е.н., доцент **Віннікова В.В.**

© Віннікова В.В., Віннікова В.А., упорядкування, 2024
© ДБТУ, 2024

ЗМІСТ

Тема 1. Психологія управлінської діяльності

Тема 2. Методи соціально – психологічних досліджень
управлінської
діяльності

Тема 3. Зміст і специфічні особливості управлінської взаємодії

Тема 4. Психологічні особливості колективу як об'єкта
управління.

Психологічні особливості й аналіз управлінського спілкування

Тема 5. Психологічні закони управлінської діяльності бізнесу

Тема 6. Складові утворення психологічного портрету керівника

Тема 7. Управління діяльністю колективу

Тема 8. Психологічні основи прийняття рішень

ТЕМА 1. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Основні питання

1. Предмет психології управління
2. Структура психології управління
3. Управлінська діяльність як центральний об'єкт досліджень у психології управління

1. Предмет психології управління

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ - галузь психології, що вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності. Основна її задача: підвищення ефективності та якості роботи в системах управління.

Предметом вивчення в психології управління є як система “людина — техніка”, так і системи “людина — колектив”, “людина — людина”. Психологія управління використовує знання інших психологічних дисциплін, насамперед, психології праці, інженерної, педагогічної, соціальної, організаційної психології.

Поняття управління є основоположним для розуміння змісту і задач психології управління. Це поняття використовується не тільки у психології. Спочатку воно виникло у техніко-кібернетичних та економічних дисциплінах і не поширювалося на особистість. У широкому розумінні управління - це регулювання стану певної системи з метою отримання потрібного результату.

Процес управління характерний для складних динамічних систем і має такі найбільш загальні ознаки.

1. Наявність двох підсистем: керуючої і керованої;
2. Цілеспрямованість впливу керуючої підсистеми на керовану;
3. Наявність програми, за допомогою якої керуюча система впливає на керовану;
4. Наявність зворотніх зв'язків;
5. Ентропійний характер, тобто певна міра неупорядкованості системи (А.Л. Свенцицький, В.В. Третьяченко,

Л.А.Зеленов) [6].

Ряд дослідників відзначає також таку властивість управлінської системи, як еквіфінальність, тобто можливість стабілізації системи завдяки варіюванню впливів, багатоманітності методів та засобів (Т.С. Кабаченко, Г. Кунц, С. О'Доннел) [19, с. 110].

Розрізняють два основних види управління:

Технічне, яке вивчають в інженерній психології, у психології праці;

Соціальне управління — це діяльність, спрямована на забезпечення впорядкованості і узгодженості в діях людей та їх організацій з метою здійснення суспільнозначущих задач. Різновиди соціального управління за сферами здійснення:

1. Адміністративно-державне (у сфері політики);
2. Соціокультурне (освіта, медицина, культура);
3. Виробниче (матеріальне виробництво, промисловість, сільське господарство тощо).

Функції управління: планування, керівництво, організація, координація, контроль, прийняття рішень, добір персоналу, вирішення фінансових питань, об'єднання людей, мотивація, оцінка, комунікація, представництво, ведення переговорів, укладання договорів (М.М. Обозов, Г.В. Щокін, В.І. Терещенко, Д. Трейсі, Л.М. Карамушка) [20; 21].

Управління є специфічною сферою людської діяльності. Ефективність її залежить не стільки від особистих рис людини, скільки від знань та розуміння управлінських завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль усіх співробітників у напрямку реалізації цілей організації. Психологія управління вивчає закономірності управлінської діяльності, фактори її ефективності, тому знання цієї прикладної наукової галузі (насамперед, керівниками та психологами різних організацій) є умовою вдосконалення суспільно корисної праці, підвищення її продуктивності.

Якщо у розмовному мовленні терміни “керівник” та “управлінець” звичайно вживають як синоніми, то в

психології управління чітко розрізняють поняття “організація”, “керівництво”, “управління” як різні функції управлінської діяльності, виконуваної керівником.

Керівництво — окремий випадок соціального управління, що спрямоване на людину (як на частину системи управління) і є особливим видом управління. За змістом керівництво становить направлений вплив, що призводить до такої поведінки керованих людей і колективів, яка відповідає намірам керівника. Діяльність керівника спрямована на управління підпорядкованою йому системою загалом, на керівництво процесом діяльності цієї системи та на створення її внутрішньої функціональної структури.

На різних етапах розвитку організації (становлення, реформування, оновлення, у ситуаціях кризи тощо) значення управлінських функцій то зростає, то знижується. Керівник не тільки ухвалює відповідні рішення, але й бере на себе відповідальність за всі результати та наслідки діяльності організації. До його головних обов'язків входять наступні.

Визначення цілей. Стосовно підприємства загалом та будь-якого його підрозділу зокрема вихідним є завдання визначення цілей їхньої діяльності. Цілі організації відображають стратегію її розвитку на певний проміжок часу. Вони повинні задаватись таким чином, щоб відповідати суспільним нормам і цінностям. Не можуть метою організації проголошуватись асоціальні завдання.

Проектування шляхів і способів досягнення цілей. Керівник визначає, що потрібно зробити для того, щоб досягти бажаного результату, розподіляє досягнення мети на низку завдань, на послідовність етапів їх виконання, визначає виконавців та відповідальних, систему взаємодії між ними.

Предметом психології управління є вивчення особливостей психічних процесів, станів і якостей керівника, психологічних особливостей його управлінської діяльності та взаємовідносин у колективі; психологічних особливостей

виконавців, їх відносин між собою і з керівниками; психологічних особливостей колективів та спільностей, їх взаємовідносин; соціально-психологічних процесів, що відбуваються в них у рамках соціального управління (Ф. Генон) [10, с. 40].

2. Структура психології управління

За своїми задачами психологія управління є прикладною наукою, покликаною сприяти підвищенню продуктивності праці у суспільстві.

Сутність управління будь-якою системою полягає у стимулюванні необхідної поведінки. Це досягається за допомогою управлінських впливів. У соціальних системах управлінські впливи спрямовані на людину. Вона є головною і вирішальною силою як в управляючій, так і у керованій підсистемах. Тому психологічні аспекти соціального управління є найважливішими для успіху управлінських впливів.

У психології управління досліджуються наступні питання: як управлінські впливи переходять у внутрішній план діяльності робітника?

які внутрішні механізми регуляції поведінки особистості враховувати в управлінні?

як вирішення проблем залежить від об'єкта і суб'єкта управління (людини, колективу, суспільства).

Дослідження у психології управління ведуться на двох рівнях.

Методологічному: у ньому розглядаються загальні питання психології керівників і керівництва, психологічні особливості керованої підсистеми, взаємовідносини керівника і виконавців, проблеми управління соціально-психологічними процесами суспільства.

Галузевому: у ньому розглядаються особливості управлінської діяльності в окремих галузях виробництва. Цей рівень поділяється на два напрями:

управління економікою (промисловість, будівництво, транспорт, зв'язок, сільське господарство, торгівля і сервіс, фінанси);

управління суспільно-політичними і духовними видами діяльності (державний контроль, управління державою, армія та МВС, суспільно-політичні та масові організації — партії, профспілки, громадські організації, спортивні товариства, мистецтво, культура, засоби масової інформації, освіта, медицина, наука).

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ має 2 основних джерела виникнення і розвитку:

1. психологія поведінки і діяльності. Управління розглядається як вид трудової діяльності;
2. соціологія організації та управління. В їх межах з'явилося поняття “людський фактор” (у роботах американського інженера Ф.У.Тейлора та французького інженера А.Файоля). Дослідження зосереджувалось на взаємовідносинах людей в системі управління.

3. Управлінська діяльність як об'єкт досліджень у психології управління

Головним предметом вивчення у психології управління є управлінська діяльність, поняття якої має методологічне значення для цієї галузі психології. Розглянемо основні ознаки управлінської діяльності (за А.В. Філіпповим) [39, с. 96]. Ці ознаки співвідносяться із загальною структурою діяльності як особливого виду активності людини, цим обумовлено виділення наступних основних компонентів управлінської діяльності.

Мета — підтримка на оптимальному рівні систем управління, що базується на плануванні, контролі, корекції.

Об'єкт — організація як соціальна установа, сформована для досягнення певних цілей, що володіє ресурсами, правами, обов'язками. Структура організації

може бути “одно- чи кілька поверховою”. На “поверхах” організації функціонують спеціальні підсистеми, метою яких є керівництво іншими.

Таким чином, організація не тільки об’єкт, але й інструмент управління.

Наявність функціональних зв’язків між компонентами системи. Найважливішим компонентом системи управління є люди, що займають професійні місця в структурі організації.

Сукупність цих місць забезпечує виконання цілей організації.

Важлива роль соціально-психологічних відносин між людьми в системі управління, які залежать від якості виконання посадових функцій. Управлінська діяльність спрямована на оптимізацію професійної діяльності людей за допомогою економічних, адміністративних, психологічних, педагогічних впливів.

Базу управління у технологічному плані (система управлінських дій) складають прийом і переробка інформації та генерація нової інформації у вигляді управлінського рішення.

Управлінські рішення доводяться до виконавця з використанням різних форм спілкування.

ТЕМА 2. МЕТОДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Основні питання

1. Поняття про міжособистісні відносини
2. Соціальна структура організації
3. Характеристика лідерства
4. Особистість лідера
5. Поняття про популярність

1. Поняття про міжособистісні відносини

Психологічні зв'язки людини розгортаються у двох основних системах: суб'єкт — об'єкт, суб'єкт — суб'єкт. їх спільні ознаки (В.М. Мясищев):

- активність;
- стійкість (ситуативні чи стійкі);
- модальність (позитивна чи негативна);
- широта.

Зв'язки людини з оточенням значно розрізняються залежно від їх спрямованості на фізичний (у системі суб'єкт — об'єкт) чи на соціальний (у системі суб'єкт — суб'єкт) світ. Проаналізуємо головні їх відмінності.

Зв'язок суб'єкт-об'єкт характеризується односпрямованістю впливів від активної сторони (суб'єкта) до пасивної (об'єкта), повною залежністю цього зв'язку від волі суб'єкта.

Суб'єкт-суб'єктні зв'язки передбачають взаємозалежність сторін, зв'язки будуються обома сторонами — носіями активності.

Суб'єктивно-особистісний сенс будь-яких зв'язків людини зі світом, іншими людьми, суспільством, самим собою передається терміном **ставлення**. У ставленнях проявляються ціннісні орієнтації та спрямованість особистості і — навпаки. Ціннісні орієнтації — установка особистості на ті чи інші цінності матеріальної та духовної культури суспільства (О.М. Леонтьев).

Відношення — термін, який вживають на позначення зв'язків людини з предметним світом, предметів між собою, тобто у системах суб'єкт-об'єкт, об'єкт-об'єкт. На позначення соціальних зв'язків у системі суб'єкт-суб'єкт використовують терміни **відносини, стосунки, взаємини**.

У психологічних відносинах реалізуються спільні. Останні прийнято позначати терміном **відносини**: виробничі, економічні, міжнародні,

ринкові тощо. Так на виробництві суспільний зв'язок керівник — робітник по-різному впливає на процес праці, професійної діяльності в залежності не тільки від професійної майстерності, але й від симпатій, їх ставлення до праці, інших людей, до себе тощо.

2. Соціальна структура організації

Будь-яке підприємство, організація складається з декількох груп. Група - це дві особи або більше, які взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на інших і одночасно знаходиться під їх впливом. Групи в організації бувають двох видів — формальні і неформальні.

1. Формальні групи

Формальні групи або організації (колективи) створює керівництво, коли проводить горизонтальний (підрозділи) і вертикальний (рівні управління) розподіл праці для організації виробничого або торгового процесу. Їх найпершою функцією є виконання конкретних задач і досягнення певної мети організації.

Існує три основні типи формальних груп. **Група керівника** (командна) складається з керівника і його безпосередніх підлеглих, які, у свою чергу, також можуть бути керівниками. Типова командна група — це президент компанії та віце-президенти. Таку ж групу утворюють директор магазину і завідувачі його відділами.

Робоча (цільова) група складається з осіб, що разом працюють над спільним завданням.

Третій тип групи — це комітет (комісія, рада) усередині організації, якому делеговані повноваження для виконання певного завдання. Його відмітною особливістю є групове ухвалення рішень і здійснення дій. Є два основних типи комітетів: спеціальний і постійний. Перший є тимчасовою

групою, сформованою для виконання певної мети. Другий -це постійно діюча група усередині організації, що має конкретну мету. Їх часто використовують для надання організаціям консультацій з важливих питань. Це ради директорів (правління фірм), ревізійні комісії, групи планування, комісії по перегляду зарплати.

Ефективність діяльності формальних груп залежить від розміру і складу формальних груп, групових норм, згуртованості людей, ступеня конфліктності, статусу і функціональних ролей членів груп. Ефективна група — та, чий розмір відповідає її задачам, у складі якої знаходяться люди з несхожими рисами характеру, чії норми сприяють досягненню цілей організації і створенню духу колективізму, де здоровий рівень конфліктності, хороше виконання ролей і де члени групи, що мають високий статус, не домінують.

Організація — це соціальна категорія і одночасно — засіб досягнення цілей. Це — місце, де люди будують відносини і взаємодіють. Тому в кожній формальній організації існує складне переплетіння неформальних груп і організацій.

Неформальна група в організації — це спонтанно утворена група людей, які вступають у систематичну взаємодію для досягнення певної мети. Як і у формальних організацій, ці цілі є причиною існування неформальних груп у межах організації. Більшість з них вільно об'єднується у свого роду мережі.

У неформальних організаціях також є правила або норми поведінки, але неписані. Вони підкріплюються системою заохочень і санкцій. Відмінність у тому, що формальна організація, її структура і тип будуються керівництвом свідомо за наперед визначеним планом. Неформальна ж організація швидше є спонтанною реакцією на незадоволені індивідуальні потреби, її структура і тип виникають у результаті соціальної взаємодії.

Причини вступу людей у неформальні організації по-
лягають у наступному:

- *задоволення* потреби людей у почутті приналежності до даної організації;
- *допомога*, яку одержують працівники від неформальних організацій, не маючи її від безпосередніх керівників -менеджерів;
- *взаємозахист* працівників від ряду чинників, у тому числі шкідливих умов праці. Причому, захисна функція набуває найважливішого значення, коли начальству не довіряють;
- *потреба* людей у спілкуванні. Люди хочуть знати, що навкруги них відбувається. Проте в багатьох формальних організаціях погано поставлений обмін інформацією. Більше того, керівники часом навмисно приховують її від працюючих;
- *взаємні симпатії людей*, які часто приєднуються до неформальних груп для того, щоб бути ближче до тих, кому симпатизують.

Таким чином, люди вступають у групи, щоб отримати почуття приналежності, допомогу, захист і спілкування.

Вплив неформальних організацій на роботу установи

Процес розвитку неформальних організацій і причини, через які люди в них вступають, сприяють появі у цих організацій властивостей, які роблять їх одночасно схожими і несхожими на формальні організації. Нижче наводиться короткий опис основних характеристик неформальних організацій, які прямо стосуються управління, оскільки сильно впливають на ефективність формальної організації.

Соціальний контроль. Неформальні організації встановлюють і укріплюють норми — групові еталони прийнятної і неприйнятної поведінки. Щоб забезпечити дотримання цих норм, група може застосовувати досить жорсткі санкції, а тих, хто їх порушує, може чекати відчуження. Це — сильне і ефективне покарання, бо людина залежить від неформальної організації у задоволенні своїх соціальних потреб.

Соціальний контроль, здійснюваний неформальною організацією, може впливати, спрямовуючи до досягнення цілей формальної організації. Він також може вплинути на думку про керівника і справедливість рішень.

Опір змінам. Люди можуть використовувати неформальну організацію для реакції на очікувані чи наявні зміни у їх відділі або організації. У неформальних організаціях спостерігається тенденція до опору змінам, які можуть загрожувати існуванню неформальної організації, або ведуть до скорочення можливостей взаємодії і задоволення соціальних потреб працівників. Іноді такі зміни можуть дати можливість конкретним групам досягти положення і влади. Керівництво може послабити опір, дозволяючи і заохочуючи підлеглих брати участь в ухваленні рішень.

Неформальні лідери. Неформальні організації, як і формальні, мають ієрархію і лідерів. Лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень і звичайно діє у відведеній йому конкретній функціональній ролі. Опора неформального лідера — визнання його групою. У своїх діях він робить ставку на людей і їх взаєностосунки. Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні межі формальної організації.

Неформальний лідер має дві основні функції: допомагати групі в досягненні її цілей і підтримувати її існування, соціальну взаємодію. Іноді ці функції виконують різні люди — два лідери.

Неформальні організації створюють ряд проблем: зниження ефективності діяльності підприємства, розповсюдження помилкових чуток і опір прогресивним змінам. Водночас, якщо групові норми не суперечать офіційно встановленим, неформальні організації несуть деякі потенційні переваги, а саме: відданість підприємству, високий дух колективізму і кращу продуктивність праці.

Для того, щоб справлятися з потенційними проблемами і користуватись перевагами неформальної організації, керівництво повинне визнати цю організацію і працювати з нею, прислухатися до думки неформальних лідерів і

членів групи, враховувати ефективність рішень неформальних організацій, дозволяти неформальним групам брати участь в ухваленні рішень і нейтралізувати чутки шляхом оперативного надання офіційної інформації.

3. Характеристика лідерства

Лідерство — відносини домінування і підпорядкування, виливу і наслідування у системі міжособистісних відносин у групі.

Концепції лідерства по-різному пояснюють причини лідерства та міру його ефективності.

1. Р.Бейлс розробив теорію лідерських ролей.

Лідером виступає той, хто вдало виконує характерні лідерські ролі. Лідеру ролі професіонала розв'язує ділові задачі. У ролі “соціально-емоційного спеціаліста” - проблеми людських взаємовідносин.

2. За теорією рис лідерства лідерство забезпечують певні, у тому числі вроджені, риси особистості. Різновидом теорії рис лідерства є харизматична концепція лідерства М.Вебера.

3. В інтерактивній теорії лідер — це місце у міжособистісних взаємодіях. Лідером людина стає тоді, коли посідає відповідну лідерську позицію. Ефективність лідерства залежить від того, яка особистість займе цю посаду.

4. Ситуаційна теорія Ф.Фідлера. Ефективність лідерства залежить від особливостей ситуації, у якій працює організація. У дуже сприятливих чи дуже несприятливих для групи ситуаціях лідер, орієнтований на задачу, досягає кращих результатів, ніж орієнтований на людей. При помірно сприятливій ситуації успішний лідер орієнтується на людей.

5. У стратометричній концепції А.В.Петровського лідерство розглядається залежно від рівня розвитку групи та інших характеристик групи. Ця концепція поширена у

вітчизняній психології. Наприклад, М.М.Обозов вважає, що ефективність роботи керівника (лідера) залежить від її відповідності цілям соціальної групи. Він виділяє три основні функції соціальних груп за цільовим призначенням:

- практичну (виробничі колективи);
- емоційно-комунікативну (друзі);
- пізнавальну (учнівські, наукові).

Відповідно відносини набувають ситуаційного змісту.

4. Особистість лідера

Ефективність лідерства залежить не безпосередньо від особистісних якостей лідера, а від їх відповідності цілям групи

та умовам досягнення цих цілей. Індивідуально-психологічні якості лідерів лежать в основі виділення типів лідерів. Шахназарян Н.В. пропонує вирізняти наступні типи лідерів.

Інтелектуальний лідер, його характеризують:

- низька орієнтація на думки і оцінки оточуючих (значна самостійність);
- висока орієнтація на справу і результати роботи;

Емоційно-комунікативний лідер має:

- найменше прагнення домінувати;
- високу сензитивність;
- високу орієнтованість на справу, її результати;
- знижену самооцінку.

Практичний лідер відзначається такими рисами:

- прагненням домінувати;
- орієнтацією на схвалення групи;
- самостійністю поведінки;
- високою самооцінкою;
- парадоксально низькою діловою спрямованістю;
- прагненням до регулювання відносин.

Універсального лідера характеризує:

- домінантність;

- добре ставлення до себе і до інших;
- особиста оригінальність, самобутність.

Відомо багато якостей, властивих хорошому лідеру і всі вони дуже різні.

Далекоглядність. Лідеру потрібно вміти визначити цілі організації і пояснити іншим їх значення. З розширенням мети організації задачі лідера ускладнюються, і, якщо йому не вдасться постійно тримати колег у курсі своїх планів і визначати можливість їх втілення, то ставлення до роботи і моральний клімат погіршаться, і врешті-решт всі хороші ідеї зійдуть нанівець.

Розсудливість — якість, яку важко визначити або виміряти, але яка, поза сумнівом, властива лише хорошему лідеру.

Уміння справедливо оцінити якості своїх підлеглих і зробити все, щоб примусити їх "викладатися" на роботі.

Енергійність. Управлінська діяльність виснажує фізично, розумово і психічно, не в останню чергу тому, що хороший лідер цілковито знаходиться під впливом нових ідей. Витривалість — запорука успішного керівництва.

Рішучість. Оскільки лідер прокладає нові шляхи в бізнесі і приймає на себе весь можливий ризик, то саме він частіше, ніж менеджер, терпить невдачі. Тому важливо вміти повстати після поразки, "пробивати" ідею, яку скептики вже давно поховали, і не перестраховуватися. Хоча рішучість тією чи іншою мірою властива кожній людині, на її розвиток впливає також суспільний устрій і конкретна ситуація. Наприклад, у США подолання невдач розглядають як частину навчання. На впевненість у своїх силах величезний вплив мають родичі і друзі.

Послідовність — це своєрідний індикатор хорошого лідера. Уміння керувати багато в чому залежить від передбаченості методів керівництва, поглядів і манери ухвалення рішення. Ті, кому успіх закрутив голову, забувають про це — і відносини лідера з колегами зіпсовані його непостійністю і непослідовністю, особливо при високих темпах зростання організації.

Найгострішою стає ця проблема у випадках, коли повноваження керівника діляться між партнерами по бізнесу.

Справедливість. Будуючи відносини з людьми, ми по-різному тлумачимо це поняття. Слід підкреслити, що справедливість і послідовність взаємопов'язані. Наприклад, якщо лідер чекає від підлеглих внеску в роботу, який гарантує їм місце у фірмі, то це правило застосовується до всіх без виключення. Справедливість, з якою лідер підходить до рішення подібних питань, має величезний вплив на моральний клімат в організації.

Твердість, непохитність. При необхідності лідеру доводиться діяти безжально. Цілі організації над усе, і рішучість, з якою діє лідер, є хорошим показником здоров'я фірми.

Безжальність — це не обов'язково жорстокість або бездушність. Моральні і етичні принципи лідера складають важливу частину його впливу на організацію, і якщо більшість співробітників вважає ці принципи розумними, дії лідера вони звичайно сприймають у сприятливому світлі.

Самопізнання. Багато лідерів настільки ексцентричні й егоїстичні, що це може перешкодити їх намірам добитися довіри своїх співробітників. Для лідера надзвичайно важливі такі риси, як уміння зрозуміти причини того, що він робить, оцінити свої переваги і недоліки, зробити висновки як з успіхів, так і з невдач. Публічне "самопізнання" звичайно сприймається як ознака нерішучості. Майже завжди у лідера є людина, якій він довіряє і спільно з якою він вирішує всі проблеми.

Комунікативні здібності. Лідер повинен уміти говорити і слухати. Йому слід навчитися встановлювати і підтримувати коефіцієнт корисної дії співробітників, а також визначити стиль ухвалення рішень. Лідеру потрібно знати, як заохочувати людей і як при необхідності зробити їм зауваження. І, нарешті — але не в останню чергу — він повинен відчувати, коли втручатися і коли краще залишитися осторонь.

5. Поняття про популярність

Популярність особистості — ще одна її соціально-психологічна характеристика, важлива для ефективної діяльності групи.

Фактори популярності: позагрупові (соціально-демографічні), групові (норми, еталони), особистісні (вік, стать, характер).

Не слід ототожнювати поняття лідерства та популярності. Зв'язок між ними складний.

Таблиця - Порівняння ознак популярності та привабливості

ПОПУЛЯРНІСТЬ	ПРИВ
Носій популярності привабливий для широкого кола людей	Носій привабливо окремих осіб
Має колективний характер	Має індивідуальні
Носій популярності - відома особистість	Носій привабливо обов'язково відомі
Нижча сила привабливості у популярної особи	Вища міра привабливості
Практична взаємодія з носієм популярності неможлива	Передбачає взаємодію з носієм привабливості
Існує в одному напрямі: від прихильника до адресанта	Можлива взаємодія з носієм привабливості

Ставлення групи до статусу особистості виражається в престижі — мірі визнання суспільством заслуг індивіда, співвіднесення їх із суспільними цінностями. Порівняння ознак лідерства та популярності представлене у таблиці .

Таблиця - **Порівняння ознак лідерства і популярності**

№	Лідерство	Популярність
1.	Різностямодальність ставлення емоційна позитивне прийняття негативне неприйняття	Одномодальність ставлення Емоційна
2.	Коливання впливовості залежно від емоційного ставлення глобальна вплив обмежений вплив	Вплив
3.	Домінування як підпорядкування, діє лише в межах впливу лідера.	Домінування як навіювання, некріпке, обмежене офіційно

Популярна особа впливає на психологічний клімат групи, відображає ідеали і прагнення групи, що дає можливість прогнозувати її розвиток. Якості, які група засуджує, заперечує, уособлені у непопулярних, ізольованих її членах.

Серед школярів і студентів досліджували зв'язок популярності із успішністю. Більш популярними виявились школярі і студенти з високою успішністю. При гіршій успішності школяр має більшу потребу в спілкуванні і контакті з іншими. У студентів — навпаки. Школярі більш чутливі до оцінювання.

Ставлення до високо успішних студентів суперечливе.

При цьому має значення:

- екстра-інтроверсія. Більшу популярність мають екстраверти;
- рівень домагань. Лідери мають більш адекватний і стійкий, аутсайтери — нестійкий і менш адекватний рівень домагань.

Зв'язок популярності з інтелектом студентів ипереважно проявляється як прямопропорційний (у 78,6% досліджуваних).

ТЕМА 3. ЗМІСТ І СПЕЦИФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Основні питання

1. Поняття про вплив і взаємовплив
2. Фактори впливовості особистості керівника
3. Характеристика видів психологічних впливів;
4. Протистояння особистості неконструктивним впливам
5. Психологічні особливості управлінських розпоряджень

1. Поняття про вплив і взаємовплив

У спілкуванні між людьми здійснюється їх ВЗАЄМОДІЯ. Одна людина здатна своєю дією вносити зміни у поведінку і діяльність іншої та водночас сама змінює свою поведінку внаслідок дій свого партнера. Дія, спрямована на партнера, яка викликає зміни у поведінці партнера, називається впливом.

Таким чином, кожен учасник спілкування одночасно і об'єкт і суб'єкт психологічного впливу. Процес обміну впливами у ході спілкування називають взаємовпливом. Вплив водночас є елементом взаємовпливу (Обозов). Взаємовпливи реалізуються у таких різновидах: вербальні, фізіологічні (частота серцевих скорочень), ситуативні, стійкі (характерологічні). Вплив може бути свідомим та несвідомим,

позитивно або негативно позначатись на поведінці його адресата.

Психологічний вплив — це дія на психічний стан, почуття, думки і вчинки інших людей за допомогою психологічних засобів: вербальних, паралінгвістичних, невербальних (Обозов).

Більшість людей переоцінює вербальні засоби впливів. Однак (за дослідженнями американського психолога А.Меграбяна) при 1-ій зустрічі на 55% довіряємо невербальним сигналам, на 38% — паралінгвістичним, тільки на 7% — вербальним. Вплив може мати як позитивні, так і негативні наслідки на поведінку і стан особистості. Щоб оцінити їх, потрібно розкрити цілі впливу.

Цілі впливу направлені на задоволення власних мотивів і потреб суб'єкта за допомогою інших людей чи при їх посередстві. Може переважати задоволення егоїстичних потреб суб'єкта за рахунок інших людей (продемонструвати силу, зверхність, кар'єризм, принизити). При цьому суб'єкт намагається завуалювати їх інтересами справи. Якщо особистість не усвідомлює цілей своїх впливів, то важливі для неї потреби (у підтримці, безпеці, заохоченні, самореалізації) задовольняються неконструктивно, неефективно. У такій ситуації особистість схожа на дитину, яка, щоб викликати увагу дорослих, плаче, вередує чи не слухається.

Форми соціальних впливів: наслідування, навіювання, конформність, переконання.

Наслідування виявляється і у тварин і у людини, має велике значення для засвоєння дитиною зразків думок, почуттів, поведінки дорослих. На його основі виникають переконання, навіювання, конформність, що регулюють

міжособистісні норми, які, в свою чергу, визначають характер міжособистісних відносин.

Норма у цьому випадку — ідея, еталон у свідомості людей, який виступає у вигляді алгоритму поведінки: що саме необхідно робити у певній ситуації міжособистісних відносин.

Конформність — свідомо зміна (іноді тільки зовнішня) особистістю своїх думок, оцінок, поглядів. Менш глибоку трансформацію думки особистістю називають конформністю, більш глибоку (світоглядну) — конформізмом. *Навіюваність* — несвідомо зміна думок, установок, поглядів.

Управлінський вплив є частиною, функціональною формою психологічного впливу. Він має місце у системі різностатусних відносин керівник-підлеглий. Структура управлінського впливу включає наступні складові:

- суб'єкт (ініціатор) — окремі особи, соціальні групи, організації;
- об'єкт (адресат) — особистість, спільність, образ їх життя та діяльності;
- способи впливу — навіювання, зараження, наслідування, переконання тощо.

Динаміка управлінського впливу включає три послідовних етапи:

- Операційний — вплив керівника на підлеглого;
- Процесуальний — прийняття чи відторгнення впливу його адресатом;
- Результативний — відповідні дії підлеглого як реакція на вплив.

2. Фактори впливовості особистості керівника

Впливовість визначається мірою тих змін у поведінці особи, що є наслідком впливу з боку іншої особи. При цьому впливовість залежить від багатьох факторів: когнітивних, **емоційних**, індивідуально-особистісних, соціально-психологічних, часових.

Впливовість обумовлюється **когнітивними** характеристиками ситуації, щодо якої приймається рішення. При високій очевидності стану справ вірогідність вилливу на зміну оцінок нижча, а адекватність рішення вища. П.Зоді сформулював закон “соціально-психологічної доцільності”, за яким в умовах обговорення зростає адекватність висновків. Вплив на оточуючих думки особистості нижчий, коли можна перевірити її правильність (у технічних, технологічних задачах, наприклад при відповіді на питання “Чи потоне гвіздок?”), і вищий, коли задача не має однозначного розв’язання і перевірка його утруднена (моральні, соціальні задачі). На трансформацію оцінок впливають суспільно-історичні пріоритети щодо норм поведінки, якостей особистості тощо.

Впливовість партнера залежить і від його **привабливості**. Симпатії до нього посилюють схильність до згоди з ним і - навпаки. При цьому знижується здатність людини об’єктивно сприймати ситуацію. Тому у виробничих умовах оптимальними вважаються ділові відносини з мінімальними симпатіями — антипатіями, орієнтовані на предмет праці.

Глибина і результативність взаємовпливу залежить від його **тривалості**. Вплив змісту спілкування на пристосування партнерів відображає **закон міжособистісного уподібнення**. Уподібнюються ті риси особистостей партнерів, які виявляються в безпосередній практиці спілкування і є його умовою.

Останніми роками отримали розробку питання **асертивності особистості**, тобто її спроможності досягати своїх цілей. Вважається, що асертивна людина здатна сильніше впливати на інших, бо почувається впевнено, знає, чого хоче. Проте М. Аргайл і його колеги, описуючи “асертивну” (наполегливу) поведінку, вказують на деякі фактори, сприяючі її можливому переходу в негативні форми. Так, чим вище статус людини і більше влада, тим важче щодо неї зберігати “асертивність” і вірогідніше поява

таких негативних реакцій, як незгода, відмова тощо. Аналогічними чинниками, що утруднюють асертивну поведінку людини, є складність ситуації та її незвичність (наприклад, неясність правил взаємодії). Крім того, очевидними є розходження в культурних нормах того, що вважається припустимим рівнем наполегливості в поведінці, наприклад для чоловіків і жінок.

Зміст та динаміка факторів впливовості розрізняються відповідно до видів впливів.

Наприклад, фактори, що посилюють навіюваність та конформність, — це:

1) максимальний вплив здійснює об'єднання з трьох впливаючих осіб (Сопіков С.А.);

2) статус особистості — суб'єкту впливу (авторитет, посада, вік, стать, престиж);

3) публічність висловлювання.

Результативність переконання залежить від здатності суб'єкта бути переконливим. Проведені К.Ховландом (Йельський університет) дослідження виявили принципи організації переконливої інформації:

- Найбільш переконливими є керівники, які викликають довіру та видаються експертами у своїй галузі.

- Довіра до керівника зростає, якщо він доведе і покаже, що відстоювана ним позиція не приносить особисто йому жодної переваги, а є важливою для інтересів справи.

- Довіра до керівника зростає, якщо він поважає думку підлеглого і не намагається відкрито її відштовхнути.

- Довіра до керівника зростає, чим вищим є його авторитет;

- При високому авторитеті керівника підлеглих тим легше переконати, чим глибшою є початкова суперечність у їх поглядах.

- Найбільший ефект дає звертання до емоцій підлеглих у

поєднанні з логічними та конкретними аргументами.

- Сприйнятливість підлеглих найкраща, якщо вони спокійні, задоволені та зацікавлені у спілкуванні.
- Підлегли з середнім та високим рівнем освіти найкраще сприймають подвійну аргументацію (аналіз альтернативних поглядів та їх заперечення); підлегли з низьким рівнем освіти найбільш сприйнятливі до однобічної аргументації.

3. Характеристика видів психологічних впливів

Арсенал психологічних впливів досить широкий.

Таблиця - Види психологічних впливів

Вид психологічного впливу	Характеристика впливу	
Переконання	Свідомий, аргументований, має метою зміну судження, ставлення, наміру, рішення А.	Аргументи в Врахування запропонова згоди на кож
Самопросування	Пред'явлення свідчень своєї компетентності і кваліфікації для того, щоб І. оцінили належно, завдяки чому І. отримає переваги (у ситуаціях прийняття на роботу, просування у посаді)	Демонстрац пред'явленн нагород тош формування
Навіювання	Свідомий, не аргументований, з метою зміни стану, ставлення, намірів А.	Особистий м Впевненість мовлення. У
Зараження	Передача свого стану чи ставлення А. за допомогою психофізіологічних	Особиста ен артистизм, е залучення А

Спонування до наслідування	Викликає прагнення наслідувати І. Здійснюється довільно і мимовільно, як і саме прагнення	Демонстрація Приклад мимовільного служіння ідеї новаторство
Формування прихильності	Розвиток у А. позитивного ставлення до І.	Прояви оригінальності, прихильності
Прохання	Звертання до А. із закликом задовольнити потреби або бажання І.	Чіткі і ввічливі звертання до права А. на
Наказ	Вимога виконувати настанови І., підкріплена відкритими чи прихованими погрозами. І. переживає наказ як свій тиск, А. - як тиск на нього з боку І. чи обставин	Оголошення термінів чи пояснень і об'єктивних безпеліцій залякування
Деструктивна критика	Зневажливі, образливі судження про А., грубий агресивний осуд, зневажання його справ і вчинків, безжальність, руйнування доброго обличчя А., його різка негативна емоційна реакція, зневіра у собі	Приниження зовнішності висловлення А., який знаходиться в стані
Ігнорування	Неуважність до А., сприймається як ознака зневаги або тактовна форма реакції на грубість, агресію А.	Відсутність А., присутність якого не зважаючи на обіцянок, за пояснень, мимовільно у відповідь інше звернення розмови, са

Маніпуляція	Приховане спонукання А. до переживання певних станів, до зміни ставлення, до прийняття рішень, вигідних І. А. вважає ці спонукання власними, а не результатом впливів І.	Надмірне на (порушення різке приск темпу мовл висловленн обдурити, в чи ти здате тебе складн замасковані
-------------	--	--

Умовні позначення: А. — адресат впливу, особа, на яку спрямовується вплив; І. — ініціатор впливу, особа, що здійснює вплив.

4. Протистояння особистості неконструктивним впливам

Більшість видів впливу може мати як конструктивний, так і деструктивний характер, залежно від цілей партнерів і особливостей ситуації, тому мають амбівалентний характер. Психологічно конструктивний вплив повинен відповідати трьом критеріям:

- 1) не бути руйнівним для осіб, що беруть участь у взаємодії, та їх відносин;
- 2) бути психологічно коректним (враховувати психологічні особливості партнера і поточної ситуації і використовувати “правильні” психологічні прийоми дії);
- 3) задовольняти потреби обох сторін.

Поряд з розробкою питань ефективності психологічних впливів розробляються і проблеми протистояння особистості неконструктивним руйнівним впливам.

Таблиця

Таблиця - Види психологічного протистояння впливу

Вид протидіючого	Зміст протидії
1. Контр-аргументація	Свідома аргументована відповідь на спробу переконати, спростовує або знецінює докази ініціатора дії
2. Конструктивна критика	Підкріплене фактами обговорення цілей, засобів дій і обґрунтування їх невідповідності цілям, у адресата
3. Енергетична мобілізація	Опір адресата спробам нав'язати або передати йому ставлення, намір або спосіб дій.
4. Творчість	Створення нового, нехтуючи впливом, зразка, моди або перевершуючого його

5. Ухилення	Прагнення уникати будь-яких форм взаємодії тому числі випадкових особистих зустрічей і з
6. Психологічна самооборона	Вживання мовних формул та інтонацій, що до присутність духу і виграти час для обдумуванн у ситуації деструктивної критики, маніпуляції
7. Ігнорування	Дії, що свідчать про те, що адресат умисно не до уваги слів, дій і виражених ініціатором дії
8. Конфронтація	Відкрите і послідовне відстоювання адресатом вимог перед ініціатором дії
9. Відмова	Висловлення адресатом своєї незгоди виконат

Використовуючи різні засоби впливу і протистояння чужому впливу, людина намагається подолати суперечливу ситуацію, що склалася у відносинах з партнером. При цьому, якщо такі форми впливу, як переконання, навіювання і прохання, можуть використовуватися як у діалозі рівноправних партнерів, так і у разі тиску на партнера, то примушення, деструктивна критика, ігнорування і маніпуляція відображають методи “боротьби”, направлені на “перемогу” над партнером.

5. Психологічні особливості управлінських розпоряджень

Основні форми управлінського спілкування — це наказ, розпорядження, вказівка, інструктаж, рекомендація, заклик, бесіда.

Розпорядження (наказ) включає три частини:

- 1) мотиваційна — пояснення мотивів та причин;
- 2) змістова — що вимагається зробити та як;
- 3) зобов’язуюча — кому, коли та як необхідно виконувати розпорядження; заходи контролю його виконання.

Розглянемо методи передачі управлінського розпорядження.

Спонукаючий у таких варіантах:

- a) підкреслювання позитивних ділових якостей виконавця;
- b) нагадування про довіру щодо виконавця;
- c) підкреслювання ініціативи та вправності саме у виконавця;
- d) навіювання виконавцю, що він може набагато більше, ніж йому здається;
- e) роз'яснення значущості роботи для розвитку професійних якостей виконавця;
- f) запрошення до співпраці.

Переконуючий — при виникненні у підлеглих психологічних бар'єрів (незгоди, сумніву, недовіри, розгубленості, невдоволення) — з використанням засобів:

- a) опора на незаперечні факти та звертання до особистого досвіду підлеглого;
- b) використання прикладів за аналогією або контрастом;
- c) підкреслення здібностей підлеглого;
- d) звертання з проханням, якщо доручена справа не входить в обов'язки підлеглого.

Примушуючий — при недостатній відповідальності, сумлінності, дисциплінованості підлеглих — з використанням засобів:

- a) відкрите попередження;
- b) категорична вимога (наказ), мотивована ситуацією. При цьому важливо уникнути приниження підлеглого.

Розрізняють наступні **типи віддачі наказів** (розпоряджень).

Туманний наказ — незрозумілість, неконкретність, невизначеність вимог.

Наказ-умовляння — звертання до розуму, особистої зацікавленості або позитивного ставлення підлеглого. Буває корисним, якщо підлеглий поділяє переконання, цінності організації.

Наказ-погроза. Дає тимчасовий ефект. Почуття образи поступово посилюється і призводить до конфліктів. Можна використовувати в екстремальних ситуаціях.

Наказ-прохання. Керівник намагається викликати у підлеглого співчуття до себе. Ефективний при довірливих відносинах з підлеглим.

Наказ-підкуп — обіцянка певних винагород для підлеглого за умови виконання наказу. Приносить тимчасовий ефект. Згодом між співробітниками виникає недовіра і суперництво, що розмежує їх. Вимоги підлеглих до винагород чимдалі зростають.

Наказ-категорична вимога — безапеляційне розпорядження, що ґрунтується на субординації в організації.

Впливи керівника при віддачі та забезпеченні виконання розпоряджень виконують ряд важливих **функцій**.

Інформаційна функція — надання достатнього обсягу інформації для успішного виконання розпорядження. Виконавці повинні не лише розуміти **цілі** розпорядження, але й уявляти результат його виконання. Розуміння задачі включає усвідомлення, у якій послідовності виконувати завдання, які способи є найбільш ефективними, за який час необхідно його **виконати**, якими є критерії оцінки, які вимоги є незмінними, а які можуть коригуватись.

Мотиваційна -- активізація особистих можливостей підлеглих. Важливо показати зацікавленість, чим планував підлеглий зайнятись, якою є його навантаженість і чи міг би він без збитків для інших справ виконати розпорядження.

Матеріального забезпечення — надання необхідних засобів та створення умов.

Контрольно-оцінна — співвіднесення результатів підлеглих із запланованим керівником, на основі чого

останній вносить корективи у свою діяльність. При цьому слід враховувати колективну думку і визначити: коли, кому, у якій формі висловити оцінку. При колективному обговоренні неприпустимо звинувачувати, бурхливо засуджувати, висміювати підлеглих. Якщо керівник зробив помилкову оцінку, слід її відкрито визнати та вибачитись. Форми вербальної оцінки: заохочення, схвалення, похвала, критика.

Таким чином, ефективність управлінських впливів залежить від конкретної ситуації, конкретних задач та врахування індивідуальності підлеглого.

ТЕМА 4. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОЛЕКТИВУ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

Основні питання

1. Сутність і елементи іміджу
2. Ефективне управління іміджем

Імідж організації та персоналу має зовнішню форму (одяг, манера поведінки) і внутрішній зміст (провідна ідея), про взаємовідповідність, динамічну єдність і рівновагу яких слід дбати постійно.

1. Сутність і елементи іміджу

Успіх діяльності організації певною мірою залежить і від її іміджу, який можна розглядати як систему уявлень людей про організацію та її співробітників.

Імідж (англ. image — образ) (особистості чи організації) — враження, яке організація та співробітники справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думок, суджень про них).

Із психологічної точки зору, уявлення про організацію є одним із структурних компонентів свідомості, що має специфічні особливості, без урахування яких неможливо правильно зрозуміти уявлення і цілеспрямовано впливати на них. До таких особливостей належать:

- індивідуально-психологічна спрямованість. Це свідчить, що уявлення належать кожному конкретному індивіду і, на відміну від наукових знань, які завжди можна перевірити на істинність, відображають його особистісне бачення світу;
- відносна мінливість і нереклексивність уявлень;
- безпосередній зв'язок з емоціями. Уявлення існують на перетині свідомості та емоцій, переживань;
- уявлення є не безпосереднім відображенням світу, а інтерпретацією наявних фактів.

З іншого боку, імідж є враженням, яке справляє особистість або організація на окремих людей, групи. Це означає, що знання процесу сприйняття, інтерпретації будь-яких фактів,

відомостей про особистість, організацію певною групою людей є однією з найважливіших передумов управління іміджем.

Рекламна діяльність пов'язана зі створенням, функціонуванням брендів. Бренд — торгова марка, яку легко розпізнає споживач, як правило, містить фірмову назву, оригінальні стильові графічні елементи (рисунок, логотип), фірмовий стиль.

Психологічний аналіз рекламної діяльності свідчить, що, придбавши товар, представлений відомим брендом, людина задовольняє принаймні дві потреби: у споживчих властивостях товару і в особистій відповідності високому соціальному стандарту. Якщо задоволення другої потреби (ідентифікації себе з представниками респектабельної соціальної групи) є для індивіда значущим, можливе придбання функціонально непотрібного товару. Особливістю психології сучасних споживачів є не стільки придбати потрібні прорекламовані товари, як прилучитися до їх іміджів і брендів, за допомогою яких вони задовольняють свої потаємні бажання (виділитися з натовпу, бути схожим на кумира та ін.).

На основі іміджу прогнозують уявлення про виробника та його продукцію. Практикою доведено, що спрямування коштів та зусиль на виготовлення зовні привабливої, естетично бездоганної продукції — це передумова і високої її споживчої якості. Логічним є висновок про економічне процвітання організації, виробника або якщо це з певних причин і не так — намагання дбати про свій авторитет, що також викликає повагу. Йдеться про стиль, тобто найхарактерніше в її іміджі — зовнішній вигляд, внутрішній зміст, що є підставою впізнаваності організації за цілісним образом.

Імідж організації може бути як позитивним, так і негативним. Основою позитивного іміджу є довіра до організації, відповідна стереотипізація її сприймання. Негативний імідж проявляється у недовірі до організації та її репутації. Як правило, позитивний образ організації економить її ресурси, а негативний — значно збільшує витрати. Позитивний імідж організації залежить від таких чинників:

- якість, фінансова спроможність, конкурентоспроможність товарів (послуг);
- ефективність управління;
- організаційна культура та екологічна безпека;
- тиражування імені організації через засоби масової інформації.

Формування іміджу особистості як члена організації та іміджу організації відбувається завдяки використанню психологічних механізмів взаємин індивіда і групи: наскільки особистість, ідентифікуючи себе з організацією, стає елементом системи «Ми — організація», настільки її імідж відповідає іміджу організації і навпаки. Тому імідж представників організації не менш важливий, ніж імідж організації в цілому. І хоч один без одного вони не існують, безпосереднього зв'язку між ними немає (у непопулярній партії можливий популярний лідер, і навпаки). Ідеальним є збіг обох типів іміджів.

Відчутно впливають на імідж організації та її персоналу символи, атрибути, назва, фірмовий (товарний) знак, девіз, фірмовий стиль та ін.

У цьому сенсі не менш важливий імідж керівника, який містить такі складові:

Професіоналізм і компетентність. Кожен керівник повинен мати знання, володіти методами реалізації своїх обов'язків. Джерелом знань є книги, власний і чужий досвід. Здобути їх можна завдяки особистій старанності, проникливості, самокритичності, сприйнятливості. Важливим при цьому є твердження, що управлінець не може дозволити собі вчитися тільки на власних помилках.

Динамізм, швидка реакція на ситуацію, активність. Керівник повинен уміти вчасно відреагувати на подію і прийняти відповідне рішення.

Моральна надійність керівника. Це є необхідною умовою для того, щоб співробітники організації могли довіряти керівникові і водночас відчувати його підтримку.

Уміння впливати на людей справою, словом і зовнішнім виглядом. Виховний вплив справою реалізується у формі особистого прикладу, активного залучення людей до трудової діяльності, вплив словом — завдяки вмілому користуванню засобами ділової риторики.

Вплив зовнішнім виглядом передбачає ефективну самопрезентацію (етика спілкування, естетика одягу, приваблива манера поведінки тощо).

Гуманітарна освіченість. Основу світоглядних засад керівника можуть становити такі гуманітарні цінності: соціальна захищеність, здоров'я, духовне багатство, екологічна безпека людей. Отже, позитивний імідж керівника створюють турбота про процвітання організації, інтереси підлеглих, належні умови праці, відкритість для співробітників, широке коло спілкування та ін.

Психологічна культура керівника. Знання керівником психології працівника, уміння підбирати собі команду згідно з вимогами організації та індивідуальними особливостями кадрів, їх характерологічними рисами є передумовами успішної діяльності організації.

Основою персоніфікованого іміджу є довіра до людини. Імідж керівника виявляється в його популярності, вмінні сприяти позитивній психологічній атмосфері в колективі, здатності підтримувати цінності організації тощо. Підвищення соціально-психологічної компетентності — важливий аспект роботи керівника над своїм іміджем. Тому серед найважливіших завдань імідж-мейкерів (спеціалістів, які формують і підтримують імідж фізичної, юридичної особи) є навчання особистості професійного спілкування, орієнтування в будь-яких ситуаціях взаємодії, складання психологічних портретів та ін. Технологія створення іміджу враховує такі складові:

- рух до відмінностей, які виокремлюють певний об'єкт серед інших;
- підкреслення особистісних характеристик;
- вписування особистості у символічне уявлення про лідера,

відбір його характеристик, які відповідають цій ідеалізації;

- вписування особистості у моделі вже реалізованого лідера;
- вписування особистості в модель поведінки актора, тобто в контекст символічно насиченого суб'єкта;
- активне використання супутніх символів щодо створення візуальних характеристик;
- активне управління засобами масової комунікації;
- боротьба з автономними потоками комунікації (чутки та ін.);
- символізація автономних сфер (одяг, зачіска, погляд тощо).

Формування іміджу традиційно відбувається за такими принципами:

1. Принцип повторення. Спирається він на властивості людської пам'яті: добре запам'ятовується та інформація, що повторюється.

Для того щоб сприйняте повідомлення людина вважала своїм, потрібен певний час, а багаторазове повторення, як відомо, адаптує психіку людини до інформації, яка повідомляється.

Принцип безперервного посилення впливу. Цей принцип обґрунтовує підсилення аргументованого й емоційного звернення, наприклад: «Це тільки для вас» чи «Я — для вас» тощо. Доведено, що поступове (а не вибухове) нарощування впливу сприймається більш позитивно. Це зумовлено тим, що людський сенсорний апарат протриває сплескам інформації. Коли інформація переходить межу можливого, відбувається блокування каналів її сприйняття та перероблення. Поступове й безупинне підсилення впливу є передумовою очікуваних результатів.

Принцип «подвійного виклику». Згідно з ним повідомлення сприймається не тільки й не стільки розумом. Найважливішу роль відіграють підсвідомі психічні процеси, емоційна сфера психіки людини.

Отже, імідж є способом життя особи і групи, завдяки якому складається враження про них.

2. Ефективне управління іміджем

Формування, підтримання та розвиток іміджу потребує виваженої, ґрунтовної діяльності щодо створення, закріплення, посилення позитивної громадської думки про організацію (особистість, продукцію, послугу тощо).

Раціональне управління іміджем має враховувати рівні іміджу (продукція — послуги, марка, країна, споживачі) і чинники, що впливають на нього (поведінка, комунікація, символіка). При цьому дуже важливе позиціонування товару (послуги), тобто врахування психологічної особливості, яка полягає у намаганні людини усвідомити для себе цінність товару чи послуги. Якщо товар стає для споживача єдиним і необхідним символом, задля чого він готовий піти на певні витрати, то й організація (фірма) стає символом товару. Так відбувається об'єднання іміджу товару й іміджу фірми завдяки впровадженню фірмового знака, марки. Купуючи товари з фірмовою маркою, споживач отримує певну суб'єктивну гарантію від неякісних послуг, продукції. Психологічним механізмом іміджу країни є соціокультурний, етнопсихологічний стереотип, який становить основу уявлень не лише про окремих людей, а й про фірми цих країн, їх продукцію і послуги. Для процвітання організації потрібне постійне розширення ринків збуту продукції (послуг), збільшення кількості клієнтів. З цією метою використовують такі психологічні механізми впливу, як навіювання, наслідування, зараження та переконання.

Паблік релейшнз як засіб управління іміджем. Скоординовані дії щодо впливу на громадську думку спрямовані на формування або зміну на свою користь уявлень (поведінки) людей. Ці дії називають діяльністю у зв'язках із громадськістю. У добре розвинутих організаціях управління іміджем здійснюють центри, відділи зв'язків з громадськістю, від діяльності яких залежить інтерпретація широким загалом (споживачами, партнерами, урядовими колами, громадськими організаціями тощо) призначення (філософії) організації — цілей, соціальних зобов'язань, моральних цінностей,

громадянської відповідальності, принципів ставлення до своїх службовців, певних груп населення, соціальних інституцій, навколишнього середовища тощо.

Паблік рілейшнз є невід'ємною складовою ефективного управління будь-якою організованою формою діяльності. Його мета полягає у встановленні двостороннього спілкування для з'ясування загальних уявлень, спільних інтересів, досягнення взаєморозуміння, яке базується на правді, знанні та цілковитій поінформованості. До завдань цього засобу управління іміджем належать:

- підтримка доброзичливого ставлення громадськості до діяльності організації з метою забезпечення її нормального функціонування та розширення сфери впливу;
- поліпшення взаєморозуміння організації з усіма суб'єктами взаємодії;
- створення «громадського обличчя» організації, збереження її репутації;
- розширення сфери впливу організації засобами пропаганди, реклами тощо;
- виявлення та нейтралізація чуток або інших джерел непорозуміння;
- формування «корпоративної» згуртованості, створення та підтримання у співробітників організації почуття відповідальності та зацікавленості у справах адміністрації.

Вплив іміджу організації на споживачів послуг чи товарів може відбуватися за різними моделями і формулами. Однією з них є схема поетапного управління поведінкою споживачів за допомогою демонстрації іміджу: привернення уваги — пробудження інтересу — створення потреби — формування бажання — спровокована активна дія. На етапі привернення уваги задіюється ефект, суть якого полягає в тому, що людина сильніше реагує на новизну, контрастність, інтенсивність. Передумовою формування враження є те, який людина має вигляд і як «звучить». Саме тому керівники повинні оволодіти мистецтвом усміхатися, вміло керувати голосом, жестами,

мімікою, обирати пози. Допомогти їм у цьому можуть спеціалісти психологічної служби, іміджмейкери. Роль керівника у формуванні свого іміджу має зводитися до повної відкритості, готовності сприймати рекомендації як програму своїх дій. Часто це потребує подолання психічної скованості, чому сприяють тренінги на релаксацію (розслаблення), набуття комунікативних навичок, освоєння технології «особистого ортобіюзу», «візуального іміджу» тощо. Загалом імідж керівника є результатом умілої його орієнтації в конкретній ситуації, яка потребує правильного вибору моделі поведінки.

ТЕМА 5. ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАКОНИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Якщо традиційній моделі управління була властива орієнтація керівника винятково на економічні цілі, то нова парадигма, яка зорієнтована на інтеграцію економічних, соціальних і соціально-психологічних процесів, ставить у центр уваги керівника соціальні й психологічні завдання, пов'язані із гуманізацією умов праці, розширенням участі в управлінні, розвитком мотивації працівників тощо. Основою цієї психологічної концепції управління є [38]:

- виявлення і збереження інтелектуальної еліти організації;
- довіра під час виконання управлінських рішень;
- відповідальність та обов'язковість працівників;
- партнерський характер взаємозв'язків;
- корпоративний дух взаємодії; – якість управлінських рішень;
- здатність керівників до подолання психологічних бар'єрів під час нововведень;
- орієнтація на досягнення успіху.

Стратегічним центром цієї концепції управління є людина як найвища цінність для організації, а реалізовується вона на таких засадах [38]:

- підтримка психологічних інновацій, які є не менш важливими, ніж соціальні та економічні;
- орієнтація управління на людину, її індивідуальні, психофізіологічні особливості, інтелектуальні здібності й професійні можливості; посилення і розвиток мотивації працівників;
- скоординована активність співробітників, яка виникає на основі взаєморозуміння, співдружності;
- інтегрування інтересів працівників організації навколо загальних цілей;

- повна довіра і повага до працівника, створення передумов для його самостійності в роботі;
- соціокультурна та етнопсихологічна природа управління, яка передбачає врахування керівниками традицій народу, поєднання загальносвітової тенденції з місцевими особливостями. На сучасному етапі окреслилися такі перспективні проблеми психології управління [38]:

1. Зміст і форми управління. У XXI ст. очікуються ґрунтовні зміни змісту і форм управління. Передусім вони стосуватимуться стилів управління, зменшення кількості рівнів управління. Розшириться практика делегування повноважень підлеглим, а суворота підзвітності персоналу поступить місцем значно ширшій його діловій свободі. Керівники надаватимуть дедалі більшого значення роботі в командах як у межах організації, так і поза нею;

2. Роль керівника в управлінні. У сучасних психологічних концепціях управління центральною постає особистість, її психофізіологічний, професійний, моральний потенціал. Особистість керівника у них розглядають як найвищу цінність, а обдарованих працівників – як найцінніший капітал;

3. Підготовка керівника. Вивчення психологічних особливостей продуктивного використання людського чинника в управлінні, колективних суб'єктів управління робить підготовку, навчання, всю систему освіти керівників ключовим чинником ділового успіху. При проектуванні системи формування управлінських кадрів пріоритетним є її психологічне обґрунтування, яке перебуває в тісному зв'язку з економічними, технологічними, інформаційними та іншими аспектами;

4. Розв'язання проблем, пов'язаних із соціокультурними та етнопсихологічними особливостями управлінської діяльності. Ця проблема донедавна залишалася поза

увагою теоретиків і практиків управління. Хоч цілком очевидним є те, що ні техніка, ні організація, ні новітні методи управління неспроможні існувати поза соціокультурним, етнопсихологічним середовищем;

5. Виявлення й аналіз проблем, пов'язаних із психологічною готовністю керівників до роботи в умовах нововведень, непередбачуваних подій (технологічні катастрофи, несподівані зміни на ринку тощо). За таких умов керівник та керована ним організація мають бути здатними до подолання психологічних та інших бар'єрів, роботи в екстремальних ситуаціях. Йдеться про емоційно-психологічну стійкість керівника до впливу стресових чинників;

6. Актуалізація комунікативної підготовки керівників нового типу. Комунікативна компетентність керівника є важливим чинником ефективності організації;

7. Вивчення проблем інтернаціоналізації управління, осмислення нових реальностей, що постають у зв'язку з поглибленням міжнародного поділу праці, створенням міжнародних систем інформації. Серед суттєвих чинників, що впливають на розвиток керівників та організацій, є глобалізація як передумова суттєвого підвищення стандартів якості управлінської діяльності, врахування її транснаціональних та міжнародних особливостей, дотримання етичних правил в управлінській культурі тощо.

ТЕМА 6. СКЛАДОВІ УТВОРЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ПОРТРЕТУ КЕРІВНИКА

Основні питання

1. Психологічні особливості керівництва
2. Лідерство та керівництво в управлінській сфері
3. Психологічні особливості стилів керівництва
4. Лідерство та керівництво в управлінській сфері

Психологічні типи керівників. Поняття “тип” (грец. *typos* – відбиток, форма) висвітлює характерні властивості особистості, представника певної групи людей. Характерологічними властивостями особистості керівника є суспільна скерованість особистості, “потаємне” “Я” і стереотипи поведінки, які сукупно становлять цілісність поняття “тип керівника”. Тип керівника – особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості. Тип поведінки керівника є суттєвим чинником впливу управлінського стилю на якість і ефективність роботи організації. В управлінській культурі існують різні класифікації типів керівників. В управлінській теорії та практиці поширеним є поділ на чотири основних типи керівників [38]:

“Майстри”. Дотримуються традиційної системи цінностей, яка охоплює виробничу етику і ставлення до співробітників, що залежить від того, наскільки творчо вони виконують свої обов'язки. Такі керівники бувають поглинутими предметом своїх творчих пошуків настільки, що це заважає їм керувати складними і мінливими організаційними системами.

“Борці з джунглями”. Пристрасно прагнуть до влади, сприймають себе та інших мешканцями “людських джунглів”, де кожен прагне з'їсти іншого. Їх інтелектуально-психічний потенціал скерований переважно на забезпечення власної вигоди і добробуту. Колег по

роботі сприймають як конкурентів або ворогів, а підлеглих – як засіб боротьби за владу. Серед них виокремлюють два підтипи – “леви” (переможці, які досягли успіху і будують свою імперію) і “лисиці” (влаштувавши свої гнізда в корпоративній організації, продовжують спритно і з вигодою просуватися далі. Але їхні плани можуть розвалитися, наштотхнувшись на протистояння тих, кого вони свого часу обманули або використали).

“Люди компанії”. Ідентифікують себе з організацією, до якої належать. Усвідомивши свою психологічну слабкість, прагнуть підпорядкувати себе іншим, дбаючи більше про безпеку, ніж про успіхи. Найбільш творчі з них створюють у компанії доброзичливу атмосферу, проте в умовах жорсткої конкуренції неспроможні успішно налагоджувати справи.

“Гравці”. Розглядають ділове життя та свою роботу як своєрідну гру, люблять ризикувати, але обґрунтовано, схильні до нововведень. Прагнуть не створення власної “імперії”, а задоволення від перемоги. Серед сучасних керівників корпорацій найширше представлений саме останній тип. Керівникам, які посідають найвищі пости, найчастіше притаманні риси “гравців” та “людей компанії”. Психологія професіоналізму керівника Проблема професіоналізму управлінської діяльності є особливо значущою. Непрофесіоналізм в управлінні організацією спричиняє величезні втрати в економічній сфері, нагнітає психологічний дискомфорт, напруженість у міжособистісних та міжгрупових стосунках, конфлікти. Від рівня індивідуальної самореалізації учасників управлінського процесу залежать ріст, масштаби й успіх управлінської діяльності. Професіоналізм керівника характеризується певним рівнем психологічної готовності до управлінської діяльності. З одного боку, він є інтегральною якістю, властивістю особистості, що формується у діяльності й спілкуванні, з іншого – процесом

і результатом діяльності та спілкування. Основи професіоналізму передбачають наявність у керівника здатності до самооцінки, самоаналізу, саморозвитку, самоорганізації, самоконтролю. Структурно професіоналізм управлінської діяльності керівника утворюють такі компоненти [38]:

– професіоналізм діяльності керівника (готовність здійснювати управлінську діяльність, технології стимулювання досягнення вершин професійної управлінської діяльності, чинники зовнішнього середовища);

– професіоналізм спілкування та своєрідність стосунків між керівниками й співробітниками; – професіоналізм особистості (знання, вміння і навички, спеціальні здібності, що підвищують ступінь готовності до управлінської діяльності, самовиховання, самоосвіта й освіта як умови досягнення вершин професіоналізму);

– сукупні показники активності співробітників, що характеризують їх психологічну й професійну зрілість (ступінь сформованості професійних знань, умінь та навичок, ціннісне ставлення до виконання завдань, спрямованих на досягнення загальної мети організації тощо). Сучасне управління послідовно психологізується, а пошук шляхів активізації людського чинника в організації, врахування психологічних і соціально-психологічних особливостей персоналу є однією з важливих умов підвищення ефективності управлінської діяльності. Основні поняття і ключові слова: теорії керівництва (лідерства), якості та риси керівника, компетентність, комунікабельність, управлінські ролі керівника, психологічні типи керівників, професіоналізм керівника.

Поняття “керівництва” і “лідерства” не ідентичні. Керівництво більшою мірою є соціально-адміністративною характеристикою управління людьми, перш за все у розподілі ролей управління і підпорядкування. Керівництво

засноване на принципах правових стосунків, соціального контролю і застосування дисциплінарної практики. Лідерство - психологічна характеристика поведінки певних членів групи. Лідерство є процесом психологічного впливу однієї людини на інших при їх сумісній життєдіяльності, який здійснюється на основі сприйняття, наслідування, навіювання, розуміння один одного. Лідерство засноване на принципах вільного спілкування, взаєморозуміння і добровільності підпорядкування. Головна якість лідера – чітке бачення мети, яка іншим уявляється у вельми туманних контурах чи не бачиться зовсім. Основна ж якість керівника – з найменшими втратами реалізувати мету. Відмінності між керівництвом та лідерством виявляються у таких аспектах [38]: – керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно; – керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати; – керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані; – керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі; – керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі; – керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні стосунки у групі; – лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин; – керівництво є явищем більш стабільним, аніж лідерство (висунення лідера залежить від настрою групи). Соціально прийнятним і ефективним в сучасних умовах є керівництво людьми, здійснюване у формі лідерства. У ідеалі ці дві ролі виконує одна і та ж людина, але так, на жаль, буває не завжди. Чим же відрізняється керівник-лідер від керівника-адміністратора? Керівника-лідера характеризує [65]:

- здатність сприймати загальні потреби і проблеми керованого колективу і брати на себе ту частку роботи із задоволення цих потреб і рішення проблем, яку решта членів колективу узяти на себе не можуть;
- здатність бути організатором спільної діяльності: він формулює завдання, що хвилюють більшість членів колективу, бере на себе відповідальність за створення значущих умов вирішення цієї задачі; уміє планувати спільну роботу з урахуванням інтересів і можливостей кожного члена колективу; залучає людей до виконання необхідних колективу справ; використовує для ухвалення колективних рішень думки і пропозиції, протилежні власній позиції; володіє здібностями і уміннями робити організовані ним справи цікавими і привабливими для інших людей; уміє планувати спільну роботу з урахуванням інтересів і можливостей кожного члена колективу;
- чуйність і проникливість, довіра до людей: він знаходить час, щоб вислухати людей, і уміє слухати; з ним легко розмовляти на будь-яку інтимну тему, оскільки він уміє берегти таємниці; лідер знає, в чому полягають інтереси людей, з якими він пов'язаний по роботі, і готовий їх відстоювати; здатний зрозуміти проблеми окремої людини; готовий вступитись за підлеглого, якщо з ним обходяться несправедливо; здатен розуміти те, про що люди вважають за краще змовчувати; здібний до співпереживання;
- представницькі схильності: він – виразник загальних для колективу позицій його членів; здатен уловлювати і висловлювати загальну думку членів колективу; ставить питання з потреб колективу перед керівництвом, не чекаючи наказу “зверху”; готовий жертвувати особистими інтересами ради інтересів колективу; є представником колективу у взаємостосунках з вищим керівництвом;
- емоційно-психологічна дія: лідер здатен залучати людей до діяльності, не віддаючи прямих розпоряджень і команд; він у високому ступені наділений “відчуттям ліктя”, уміє

переконувати, схильний заохочувати; він володіє неформальним авторитетом;

- оптимізм: лідер упевнений, що проблеми, які встають перед людьми, вирішувані; своїм оптимізмом він викликає у людей віру в свої сили. Основні поняття і ключові слова: лідерство, керівництво.

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КОЛЕКТИВУ

Основні питання

1. Психологія особистості в управлінні
2. Управління людськими ресурсами як психологічна проблема
3. Особистість у психології управління

Ускладнення змісту організаційної діяльності (розвиток техніки, технологій, виробничих та організаційних зв'язків), структурування виробничого середовища (праця стає все більш спеціалізованою та взаємозалежною), фундаментальні зміни у філософії праці (зміни у ставленні до людини, її потреб спричинили виникнення нових цінностей в організації). Найважливішими серед них є цінності управлінської взаємодії на основі гуманізації та демократизації, спільної діяльності, посилення вимог до керівників та їх діяльності, переосмислення управлінської мотивації. Відбуваються активне впровадження нових інформаційних та освітніх технологій, розширення міжнародних контактів, оптимізація форм взаємодії і ділового спілкування з іноземними партнерами. Все це актуалізує значення психологічних і соціально-психологічних чинників в управлінні персоналом [38]. Управління людськими ресурсами передбачає ефективне використання персоналу, спрямоване на підвищення ефективності діяльності організації. Це потребує всебічного врахування індивідуальнопсихологічних особливостей і можливостей людей, соціальнопсихологічних закономірностей взаємодії людей в організації, впровадження психологічних та соціально-психологічних технологій у

процес управління. Психологія управління людськими ресурсами – галузь знань і практичної діяльності, завданням якої є врахування і ефективне використання психологічних особливостей і можливостей людей з метою підвищення результатів діяльності організації. В Україні цей процес зумовлений специфічними соціальними та соціально-психологічними чинниками (відсутність чітких соціальних, економічних і соціально-психологічних механізмів регулювання діяльності організацій та стимулювання праці робітників; відсутність стабільних умов життя, складність соціально-психологічної ситуації – негативізм, невпевненість, очікування соціальних зрушень, підвищена стресогенність тощо). Психологія управління акцентує увагу на переліку завдань управління людськими ресурсами, які охоплюють такі напрями [38]:

- вивчення рівня професійної компетентності, активності, ставлення до справи, професійних можливостей персоналу;
- стабілізація та підтримання на належному рівні моральнопсихологічного клімату в організації, формування почуття гордості за свою організацію та роботу;
- правильний підбір людей з урахуванням їх відповідності вимогам конкретної посади та цілям організації, розстановка кадрів на ключові посади, згуртування персоналу, зосередження уваги на перспективах розвитку співробітників, індивідуальний підхід до кожного; – психологія планування людських ресурсів, посадового зростання (йдеться про психологічне оцінювання, формування та прогноз кадрових змін в організації);
- розподіл навантаження з урахуванням індивідуальних можливостей працівників;
- управління виконанням виробничих завдань;

- створення дієвої та об'єктивної системи атестації працівників;
- налагодження тісних стосунків керівників із підлеглими;
- захист організації від осіб, потенційно здатних свідомо чи несвідомо заподіяти їй шкоду; – організація роботи професійних психологів з персоналом.

Проблема особистості є однією з найважливіших у психології. На сучасному етапі актуалізується вона у сфері управління. Пов'язано це із зростанням ролі та значення людського чинника, закономірностей людської поведінки, а відповідно й мотивації управлінської діяльності. На початковому етапі свого розвитку психологія управління основну увагу приділяла плануванню, економіці, організаційно-технічній сфері управління. У 70-ті роки ХХ ст. з усвідомленням ролі організації та учасників управлінської діяльності розпочалося активне вивчення основних характеристик груп, людського чинника, поведінки особистості. У центрі досліджень проблем управління була людина, її особистісні якості, можливості, властивості. Нове бачення системи управління, новий підхід до управлінської діяльності стали базуватися на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, прибутком, інтересами організації. Такий підхід є найсуттєвішим елементом сучасної культури управління, важливим чинником впливу на свідомість особистості, її вчинки, помисли, бажання й очікування. Саме тому без психологічних знань про особистість в управлінській діяльності не обійтися [38]. У процесі осмислення психологічною наукою сутності особистості, особливостей її розвитку, самореалізації, взаємодії із зовнішнім середовищем сформувалися теорії, які різняться між собою методологічними підходами, дослідницьким інструментарієм, а відповідно й висновками. Найвідомішими і найуживанішими у сфері

управління є такі психологічні теорії: психоаналіз, біхевіоризм (поведінкова школа), гуманістична психологія, когнітивна психологія. Керівництво людьми передбачає знання індивідуальнопсихологічних властивостей особистості. Психологія розглядає індивідуально-психологічні властивості в контексті структури психіки особистості, складовими якої є:

- пізнавальна (інтелектуальна) сфера;
- емоційна сфера;
- вольова сфера;
- психічні стани;
- психічні властивості. Першим, вихідним кроком розкриття психологічних особливостей суб'єкта професійної діяльності є розгляд закономірностей пізнавальних процесів у ній. Пізнавальні психічні процеси спрямовані на прийом, переробку і зберігання інформації, пізнання зовнішнього середовища, орієнтування в ньому, тому їх роль в житті людини в цілому і в будь-якій професійній діяльності надзвичайно важлива. Це процеси відчуття, сприймання, мислення, пам'яті, уваги, уяви. Людина, пізнаючи навколишній світ, певним чином ставиться до пізнаваних предметів і явищ – із замилюванням, гнівом, радістю, сумом. Це можливо насамперед завдяки емоційним процесам. Але ми хочемо себе оточити предметами і людьми, що нам подобаються, до яких ми прив'язані емоційно. Ми не просто реагуємо на ті чи інші подразники середовища, ми пізнаємо їх через відчуття і сприймання, орієнтуючись на значення для нас цих подразників і почуваючи при цьому задоволеність або незадоволеність, що і сприяє подальшим діям. Прийняття й реалізація будь-яких рішень чи стримання себе від конкретних дій потребують відповідних вольових зусиль людини, актуалізації її волі. Поведінка і діяльність людини в будь-який проміжок часу залежать від її психічного

стану. Психічний стан є ефектом (наслідком) психічної діяльності та її тлом. Психічна діяльність відбувається в горизонті, “тілі” психічного стану, який впливає на неї. Психічні стани впливають на протікання психічних процесів, а повторюючись часто, набувши стійкості, можуть стати властивістю особистості. В психології виділяють види психічних станів: стрес, настрій, афект, страх, гнів, сором, фрустрація, радість, агресія та ін. Важливу роль в управлінській діяльності відіграють знання та врахування психологічних властивостей особистості. Психічні властивості – сталі, стійкі душевні якості суб’єкта, яким притаманні закріпленість і повторюваність в структурі особистості: темперамент, характер, здібності, установки.

Так, знання особливостей вияву різних темпераментів необхідне при виборі професії, комплектуванні виробничих колективів, управлінні організацією, керуванні групою працівників. Люди з сильним типом нервової системи можуть виконувати відповідальну, складну, напружену роботу, готові до екстрених дій, зберігають витримку, самовладання. Люди зі слабким типом нервової системи – маловитривалі. Кожній людині крім динамічного боку дій, що виявляються в темпераменті, властиві істотні особливості, які позначаються на її діяльності та поведінці. Такі психологічні особливості називають рисами характеру. Сукупність таких стійких рис і є характером особистості. Характер формується в процесі соціалізації людини в умовах включення її в різні соціальні спільноти. Важливою характеристикою особистості є її здібності – своєрідні властивості людини, її інтелекту, що виявляються в навчальній, трудовій, особливо науковій та іншій діяльності і є необхідною умовою її успіху. Природною основою формування здібностей є задатки – вроджені анатоμο-фізіологічні особливості нервової

системи, мозку, органів почуттів і руху. Задатки є необхідною, але не достатньою умовою розвитку здібностей. Виділяють такі види здібностей: – природні, що формуються на базі вроджених задатків при наявності елементарного життєвого досвіду через механізми навчання типу умовнорефлекторних зв'язків; – специфічні, що формуються й забезпечують розвиток у соціальному середовищі, серед них виділяють загальні і спеціальні здібності. Загальні здібності визначають успіхи людини у будь-яких видах діяльності. Про наявність загальних здібностей судять, насамперед, за рівнем розвитку розумових якостей – гнучкості, критичності, самостійності, широти мислення і т. п. Специфічні розходження в обдарованості виявляються, насамперед, у спрямованості інтересів до тієї або іншої сфери людської діяльності, виявляючись у спеціальних здібностях, що допомагають досягти високих результатів у певній області діяльності (математичній, технічній, художній, спортивній і т. д.). Ці здібності можуть доповнювати і збагачувати одна одну, але кожна з них має власну структуру, у якій розрізняють провідні і допоміжні властивості. Можна розрізняти здібності і за рівнем їх розвитку. Високий рівень розвитку називають талантом, надвисокий – геніальністю. Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від загальної здібності до управлінської діяльності. Про наявність цієї здібності свідчать уміння керівника розв'язувати нестандартні завдання і проблеми, здатність мислити масштабно. У прямій залежності від управлінських здібностей керівника перебуває ефективність роботи з людьми. Одним із центральних у психології є поняття “установка” – готовність людини до певної активності, спрямованої на задоволення конкретної проблеми чи їх сукупності. Із різних її видів психологію управління цікавить передусім соціальна установка, оскільки значною мірою вона

стосується позиції, відносин особистості в організації, регулює соціальну поведінку, ціннісні орієнтації особистості. Орієнтації диктують людині соціально прийнятні способи поведінки. У психології управління установку використовують під час вивчення: 1) ставлення особистості як члена групи до об'єктів, механізмів саморегуляції; 2) стійкості й погодженості соціальної поведінки індивіда під час прийняття управлінського рішення, прогнозування можливих форм поведінки персоналу за певних обставин тощо. Суттєвою характеристикою особистості є її поведінка у групі, вміння контактувати і взаємодіяти з іншими людьми, дотримуватися групових норм і правил. Психологія послуговується поняттями, котрі визначають місце й особливості поведінки особистості в групі та в ширших соціальних об'єднаннях. Найважливішими серед них є статус, позиція і роль [38]. Статус (лат. status – стан, становище) – становище індивіда в системі міжособистісних відносин у групі, суспільстві, його права, обов'язки і привілеї. У різних групах одна людина може мати різний статус. Оскільки індивід перебуває у взаємозв'язках різного рівня, виокремлюють економічний, правовий, професійний, політичний, особистісний та інші статуси особистості. Більш узагальненими є психологічний і соціальний статуси. Розрізняють також заданий і досягнутий, формальний і неформальний, суб'єктивний і об'єктивний статуси. Загалом статус постає як єдність об'єктивного й суб'єктивного, особистісного, як показник визнання значущості особистості групою чи суспільством. У статусі виявляють себе групові норми й цінності. Головними складовими статусу є авторитет і престиж особистості. Позиція характеризує особистість як суб'єкт суспільних відносин, сукупність її ставлення до життя в різних його виявах. Позиція (лат. positio – становище) – погляди, уявлення, установки особистості

відносно умов її життєдіяльності. У тлумаченні цього поняття склалися такі підходи:

- соціологічний – тлумачить позицію як щось зовнішнє до особистості, її місце в системі відносин, умови, за яких людина діє як особистість;

- психологічний – розглядає позицію як внутрішній компонент структури особистості. Функціонування поняття “роль” пов'язане з поглядами на особистість не лише як на об'єкт, а й як на суб'єкт відносин у суспільстві. Роль (франц. *role* – перелік) – певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу і позиції у групі, суспільстві, в системі міжособистісних, суспільних відносин. Кількість ролей, їх діапазон визначаються різноманітністю соціальних груп, видів діяльності й відносин, до яких залучена особистість. Але жодна роль не вичерпує особистості повністю, людина протягом свого життя виконує безліч ролей. Постійне виконання однієї чи кількох ролей сприяє їх закріпленню. У соціології, психології виокремлюють такі види ролей: соціальні (професійні, соціально-демографічні тощо), міжособистісні, активні (виконуються в конкретний момент), латентні (в конкретній ситуації не виявляються), організовані й стихійні. Основні поняття і ключові слова: структура психіки особистості, відчуття, сприймання, мислення, пам'ять, увага, уява, емоції, почуття, воля, темперамент, характер, здібності, задатки, соціальні установки, мотиви, потреби, мотивація, статус, позиція, роль.

ТЕМА 8. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Основні питання

1. Теорії прийняття рішень
2. Етапи прийняття рішень
3. Порівняльна характеристика групових та індивідуальних форм прийняття рішень
4. Структура групового завдання на прийняття рішення
5. Соціально-психологічні феномени групового прийняття рішень
6. Групове мислення
7. Зсув до ризику
8. Поляризація поглядів
9. Прийоми послаблення негативних наслідків групових рішень

1. Теорії прийняття рішень

Прийняття рішення — це завжди вибір певної альтернативи. Діяльність щодо прийняття рішення включає такі елементи: розуміння проблеми, збір інформації, розгляд альтернатив, вибір однієї з них.

У науці існує два різновиди теорії рішень:

- теорія прийняття раціональних рішень;
- психологічна теорія прийняття рішень

(поведінкова теорія).

Перша з них вивчається головним чином математиками та економістами і відповідає на запитання “Які з альтернатив є оптимальними?”.

Друга теорія є системою тверджень про те, як люди у дійсності приймають особистісні та організаційні рішення, які помилки вони при цьому допускають. Якщо у першій теорії ставляться нормативні цілі, то психологічна теорія прийняття рішень відповідає на дескриптивні (описові) запитання: “Як люди роблять

вибір? Як вони розв'язують завдання на прийняття рішення?”.

Отже, *психологічна теорія прийняття рішень* — це система мотивованих тверджень про те, як люди розв'язують завдання на прийняття рішень. Її предметом є діяльність особи, яка приймає рішення у процесі виконання завдання (індивідуального чи групового).

Процес прийняття рішення може бути:

а) інтуїтивним (на підставі відчуття, що воно правильне, при відсутності боротьби альтернатив “за” чи “проти”);

б) досвідним (яке не вдається використати у новій, нестандартній ситуації);

в) раціональним (яке є аналітичним процесом вибору альтернатив і не залежить від минулого досвіду).

Виділяють три головні чинники, від яких залежить раціональність прийнятих рішень: характер завдання, характеристики групи та процедура її діяльності.

2. Етапи прийняття рішень

Прийняття рішення — це процес, що включає певну послідовність взаємозалежних етапів (фаз).

1. *Діагностика проблеми*. Головним на етапі визначення та діагностики проблемних ситуацій є усвідомлення та встановлення причин ускладнень і можливостей їх подолання.

Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати та проаналізувати певну інформацію. При цьому збільшення кількості інформації не завжди підвищує якість рішень. Спеціалісти з управління вказують, що керівники часто обтяжені інформацією, яка не стосується справи. Важливо зібрати, виділити та проаналізувати ту інформацію, яка стосується саме конкретної проблеми, враховуючи ситуацію,

час, виконавців тощо. При цьому слід пам'ятати, що ситуація спілкування, стан людей, які аналізують проблему, можливі наслідки прийняття рішення тощо теж впливають на аналіз інформації.

2. Формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень.

Можливі варіанти розв'язання проблеми повинні бути реалістичними. Це означає, що треба об'єктивно оцінити, які обмеження (зовнішні чи внутрішні) існують, як вони впливатимуть на розв'язання проблеми. До таких обмежень можна віднести чинне законодавство, нестачу ресурсів, рівень кваліфікації підлеглих, їхню кількість, наявні повноваження тощо.

Крім формулювання обмежень, на цьому етапі слід визначити стандарти (критерії прийняття рішень), за якими оцінюватимуться альтернативні варіанти вибору.

3. Визначення альтернатив. Визначаються та формулюються можливі альтернативні шляхи розв'язання проблеми.

Ідеальним, безперечно, є виявлення всіх можливих варіантів дій для досягнення мети. На практиці це, як правило, є недосяжним. Тому розглядають кілька альтернатив, які здаються найпридатнішими. Інакше кажучи, йде пошук не найкращого можливого рішення, а оптимального, тобто найкращого з можливих варіантів, що найбільш відповідає конкретному завданню, умовам, часу, можливостям.

1. Оцінка альтернатив здійснюється на підставі критеріїв прийняття рішень, які розглядаються на другому етапі. Кожна альтернатива завжди має свої позитивні та негативні наслідки, тому кожне рішення (вибір альтернативи) є своєрідним компромісом. Оцінюючи переваги та недоліки кожної з альтернатив, їхні

можливі наслідки, треба обрати адекватну форму їхнього вияву. Можуть бути визначені кількісні критерії в балах чи у грошовому варіанті. Важливо при цьому не забувати якісні характеристики, які теж слід перевести в адекватні кількісні показники. Вибір критеріїв визначається тими нормами та вимогами, які на цей момент існують у суспільстві.

Наприклад, у разі прийняття рішення про виробництво чи купівлю автомобілів критеріями можуть виступати ціна, дизайн, екологічність, економічність тощо. Але нормативні вимоги суспільства, громадська думка, мода — тільки деякі з критеріїв, які у цей момент можуть вважатися важливими. Враховуючи це, під час оцінки альтернатив слід чітко зважувати кількісні показники якісних критеріїв для їхнього можливого порівняння.

2. Прийняття рішення (вибір альтернативи). Якщо проблема була визначена правильно, альтернативні рішення адекватно зважені та оцінені, виражені у кількісних показниках, зробити вибір (прийняти рішення) можна досить швидко. При цьому обирається альтернатива з найбільш прийнятними наслідками, тобто найоптимальніша.

Процес розв'язання проблеми не завершується вибором альтернативи. Рішення повинне бути реалізоване, оскільки тільки після цього його цінність стає очевидною. Тому необхідна наявність зворотнього зв'язку — системи оцінки та контролю наслідків прийнятого рішення, його коригування, якщо виникнуть чинники, які не були враховані на попередніх етапах.

3. Порівняльна характеристика групових та індивідуальних форм прийняття рішень

Сучасне суспільне життя, ускладнення проблем, які стоять перед людством у всіх сферах його діяльності, призводять до того, що дедалі частіше рішення приймаються групами, спеціально створеними для цього. Існують певні відмінності між індивідуальними та груповими (колегіальними) рішеннями. Аналізуючи групове розв'язання завдання, не можна обійти питання про співвідношення ефективності індивідуальних і групових дій.

У соціально-психологічній літературі описані численні дослідження, які мали на меті порівняти якість групових та індивідуальних рішень. Найвідомішим із них є експеримент Б.Шонера, який складався з двох серій. У серії А досліджувані спочатку приймали індивідуальні рішення, а потім розв'язували ті ж завдання в групі. У серії Б послідовність була протилежною. Обговорення у групі було довільним. На підставі цих експериментів були сформульовані певні висновки.

По-перше, індивідуальні рішення в серії А були набагато гірші, ніж групові рішення в серії Б. Індивіди обирають оптимальне рішення у 16,8% випадків, група — у 66,7%.

Дуже цікавим є другий висновок. Порівняння групових рішень в обох серіях показує, що в серії Б ці рішення значно кращі, ніж у серії А. Особи, які не мали досвіду і починали роботу з прийняття групових рішень, мали кращі результати, ніж особи з досвідом, але які починали колективну роботу після того, як приймали індивідуальні рішення. Таким чином, можна сказати, що індивідуальні рішення в серії А ускладнювали раціональну діяльність у колективі. Водночас групові рішення в серії Б підвищували якість індивідуальних рішень. Можна припустити, що в серії

А діє негативний, а в серії Б - позитивний вплив попередніх результатів.

Весь попередній аналіз свідчить про те, що групова діяльність підвищує якість рішень. Але під час дискусії у групі можуть виникати деякі деформації (помилки, розбіжність думок), які знижують якість рішення.

Групове прийняття рішення відбувається в результаті взаємодії учасників і зіткнення різних поглядів. При взаємодії мають місце явища (Т. Мітчел, амер.):

- 1) одні більш активні, ніж інші;
- 2) члени з високим статусом більше впливають на рішення;
- 3) витрачається час на подолання суперечок;
- 4) можлива втрата мети;
- 5) тиск на членів групи, що спонукає до конформності (видимість групового прийняття).

Переваги групового прийняття рішення

- Породження більшої кількості ідей.
- Більша точність.
 - Використовується більше знань та інформації, тому рішення більш раціональні та менш суб'єктивні.
- Обговорення у групі дає змогу краще і повніше оцінити альтернативи і обрати ефективнішу.
 - Різноманітність підходів; групові рішення більш демократичні; члени групи, спільно приймаючи рішення, поділяють відповідальність за його виконання. Це також веде до покращення відносин у групі.
 - Різнобічніше і реальніше оцінюються новаторські ідеї.
 - Вища прийнятність рішення для колективу, підлеглі виконують його активніше.
 - Сприймаються як більш обгрунтовані й легітимні.

Недоліки

- Явища деіндивідуалізації.
- Знижуються творчі прояви учасників групи.

- Більша схильність до стандарту.
- Зниження особистої відповідальності.
- Дифузія відповідальності, з чого випливає відносна легкість прийняття рішень ризикованих, авантюристичних, аморальних, хоча максимально ризиковані рішення приймаються індивідуально.
- Заради консенсусу учасники відмовляються від важливих ідей та ефективних рішень під тиском авторитету — явище “огруплення мислення”.

Групове рішення приймають при безпосередній взаємодії в **інтерактивній групі**, якою може бути комісія, колегія, збори.

При непрямому прийнятті групового рішення створюється **номінальна група**. Кожен працює ізольовано, але повідомляє результати партнерам.

Оптимально комбінувати інтерактивну і номінальну групи (У. Дункан).

4. Структура групового завдання на прийняття рішення

Серед факторів процесу прийняття групового рішення важливе місце посідає характеристика групового завдання, оскільки воно може кваліфікуватися як джерело і об'єкт цього процесу.

М.Шоу вважав головними напрямками наукового вивчення групових завдань такі:

- опис стандартних групових завдань;
- побудова їх типологій;
- дименсіональний аналіз;
- виявлення впливу характеристик завдання на груповий процес.

Під *стандартним груповим завданням* розуміють завдання з чітко встановленими характеристиками, які легко видозмінюються залежно від цілей дослідження тих чи інших аспектів групової поведінки. У таких завданнях

описано умови, кінцеві продукти і визначено дії, необхідні для успішного досягнення мети. Вирішення цих завдань не передбачає таких явищ, як групова дискусія або груповий інтелектуальний аналіз.

Побудова типологій групових завдань — другий напрямок аналізу цієї проблеми. У найелементарнішому вигляді завдання класифікують за двома категоріями: 1) прості й складні; 2) кон'юнктивні та диз'юнктивні.

Дещо складнішою є класифікація групових завдань, розроблена *Д.Хакменом і Ч.Моррісом*. Вона включає такі їх типи:

- продуктивні (їхнє розв'язання дає оригінальні, творчі доробки, спонукає до генерування нових ідей);
- дискусійні (вимагають від членів групи дискусії з приводу конкретного питання і вироблення узгодженого рішення);
- проблемні (вимагають специфікації процесу, який розгортається, з метою розв'язання деякої проблеми).

Типологія групових завдань, запропонована *Л.І.Уманським*, будується на основі ознак взаємодії у групі. Ним описані спільно-індивідуальна, спільно-послідовна і спільно-взаємодіюча групові діяльності.

Найбільш розгорнуту типологію групових завдань побудував *Д.Макгрет*. Вона ґрунтувалася на уявленні про групу як систему, що здійснює чотири завдання: генерує (породження задумів та висування оригінальних гіпотез); вибирає (пошук правильної відповіді); розв'язує (завдання в сфері когнітивного конфлікту і в ситуації взаємодії зі змішаними мотивами); виконує (завдання змагання і протилежні їм, які передбачають фізичну взаємодію). Запропонована типологія охоплює досить великий спектр внутрішньо-групових завдань.

Коли йдеться про *дименсіональний аналіз*, то головну увагу звертають на різні параметри або аспекти розгляду

групового завдання як багатовимірною утворення. **М.Шоу** виокремлює такі його виміри:

- складність (величина зусилля, яке необхідне для виконання завдання);
- чисельність рішень (складний параметр, що включає набір можливих прийнятих рішень, альтернативи виконання завдання);
- внутрішній інтерес до завдання; вимоги кооперації.

Важливо враховувати також *вплив характеристик завдання на груповий процес*. Д.Хакменом і Ч.Моррісом було показано, що розв'язання проблемних завдань характеризувалось значною орієнтацією на дію, продуктивних - значним рівнем оригінальності висунутих ідей, а дискусійних завдань — високою мірою включеності досліджуваних в обговорення питання. Крім того, встановлено, що лідери експериментальних груп виявляли найбільшу активність у ході розв'язання проблемних завдань.

5. Соціально-психологічні феномени групового прийняття рішень

Особливості групового прийняття рішень виявляються у феноменах групового мислення, зсуву до ризику та поляризації думок.

Групове мислення

Одним з прикладів соціально-психологічних явищ групового прийняття рішень є відкритий у 70-х роках І.Янісом феномен групового мислення. Він визначається як стиль мислення людей, які повністю включені до однієї групи, де прагнення до єдності думок важливіше, ніж реалістична оцінка можливих варіантів дій. Його симптоматика характеризується такими ознаками:

- ілюзією невразливості, яка поділяється більшістю або всіма членами групи, наслідком чого є перебільшений оптимізм і схильність до надмірного ризику;

- колективним прагненням дати раціональне пояснення рішенню, що приймається, з метою відкинути будь-які заперечення;
- безперечною вірою в принципи поведінки групи, які іноді навіть спонукають її членів ігнорувати моральні наслідки прийняття рішення;
- стереотипним **поглядом** на суперників (інші групи) як на таких, що мають надто негативні якості, щоб вступати з ними в переговори, або дуже слабких, щоб перешкоджати досягненню ними своїх цілей;
- відкритим тиском на членів групи, які висувають аргументи проти групових стереотипів, вимагаючи лояльності;
- самоцензурою членів групи, їхньою готовністю мінімізувати власні сумніви і контраргументи, що стосуються групового рішення;
- ілюзією однастайності оцінок, думок, які узгоджуються з думкою більшості;
- появою самозваних охоронців групового духу — індивідів, що захищають групу від несприятливої інформації, здатної порушити почуття задоволення від прийнятого рішення.

Вчені, які досліджували це явище, аналізуючи різні політичні та військові рішення, зазначають, що багато рішень, прийнятих групою, мали надзвичайно негативні наслідки (наприклад, рішення команди Дж.Кеннеді про інтервенцію на Плайя-Хірон, рішення радянського керівництва про введення військ до Чехословаччини, Афганістану, агресія США у В'єтнамі тощо).

Зсув до ризику

Інший соціально-психологічний феномен групового прийняття рішення названий у літературі "***зсувом до ризику***".

Це результат внутрішньогрупової взаємодії й дискусії, яка її супроводжує, тобто продукт власне

групового процесу. Своєрідне відображення це явище знайшло в трьох найбільш значущих гіпотетичних конструкціях, які пояснюють сутність “зсування до ризику”: гіпотезі дифузії відповідальності, гіпотезі лідерства та гіпотезі ризику як цінності.

Згідно з *гіпотезою дифузії відповідальності*, групова дискусія породжує емоційні контакти між членами групи і може призвести до того, що індивід відчуватиме меншу відповідальність за ризиковані рішення, оскільки вони виробляються всією групою. Отже, якщо ризиковані “кроки” зазнають фіаско, індивід відповідатиме не один — відповідальність поширюється на всіх членів групи.

Гіпотеза лідерства фокусується на властивостях членів групи, якостях лідера, які нею сприймаються. Припускається, що люди спочатку, тобто до дискусії, більш схильні до вибору ризикованих рішень, прагнуть до переваги в групових дискусіях. Вони і є, як правило, лідерами. Ось чому останній рівень групового ризику може бути результатом впливу лідера групи.

Гіпотеза ризику як цінності ґрунтується на ідеї соціальної значущості, престижності ризику за умов життя сучасного суспільства. Внаслідок подібної орієнтації більшість людей у групі прагне до прийняття більш ризикованих рішень, щоб таким чином підвищити свій статус у групі. Це стосується і завжди обережних індивідів. У ході групової дискусії вони змінюють свої оцінки в бік більшого ризику, аби створити про себе уявлення як про людину, здатну до рішучих дій.

Поляризація поглядів

Феномен **групової поляризації (загострення суперечностей)** тісно пов'язаний із “зсуванням до ризику”, але разом із тим він не тотожний йому і відображає більш загальні закономірності прийняття групового рішення і є

частковим випадком групової поляризації. На думку Е.Бернстайла і Я.Шула, під час з'ясування сутності поляризації слід враховувати, що це явище викликається афективними процесами. Адже в багатьох життєвих обставинах екстремальні думки (погляди) є соціально бажаним чинником. Щоб уникнути несприятливої соціальної оцінки, “середні” члени групи звичайно змінюють свої судження в бік екстремальної позиції.

Разом із тим поляризація — це результат дії когнітивних (інформаційних) процесів. Вона виникає за умов пошуку членами групи переконливих аргументів на підтримку однієї з альтернатив. Причому особливо інтенсивно думки членів групи поляризуються в процесі дискусії, коли переконливі аргументи на користь відповідної альтернативи з'являються спочатку лише в окремих суб'єктів. Повідомлення цих аргументів іншим членам групи викликає відповідні зрушення в думках учасників дискусії.

6. Прийоми послаблення негативних наслідків групових рішень

Спеціалісти з проблеми прийняття рішень дають деякі рекомендації щодо зменшення впливу групової деформації.

По-перше, необхідно так організувати спільну діяльність, щоб стимулювати критичність мислення.

По-друге, керівник повинен хоча б перед прийняттям рішення займати нейтральну позицію, однаково допускаючи аргументи “за” і “проти”. Інколи до складу групи включається спеціаліст, єдиним завданням якого є пошук слабкостей та небезпек прийняття можливих рішень. Важливо знати думку із цього питання незалежних спеціалістів-експертів, які не є членами групи, що приймає рішення.

Групова дія, як правило, є кількісно і якісно вищою за дію середнього індивіда, але часто вона поступається

ефективності дії непересічної особистості, тим більше, якщо сама група укомплектована малоздібними людьми і розв'язує складне завдання. Тому для вироблення і здійснення продуктивного групового рішення необхідно спеціально добирати членів, групи, виходячи з їхніх професійних характеристик. Бажано, щоб у ній був суб'єкт, який перевершує своїх партнерів у винахідливості, компетентності й здатності до лідерства.

Підсумовуючи аналіз проблеми прийняття групового рішення, слід зазначити:

1) рішення, які приймає група, не завжди є кращими, ніж індивідуальні;

2) групова робота створює потенційні можливості підвищення якості рішень, але не гарантує їх;

3) реалізація ефективних можливостей вимагає врахування вказаних феноменів і групових деформацій, відповідної організації діяльності групи.

Навчальне видання

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ

Курс лекцій

ВІННІКОВА Вікторія Вікторівна
ВІННІКОВА Валентина Анатоліївна

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний. Ум.
друк. арк. _.
Наклад пр. ДБТУ 61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44