

# **Лекція 1**

## **ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ**

### ***1.1. Психосоціальні тенденції сучасного розвитку організацій***

Будь-яка організація, щоб досягти поставленої мети, потребує управління, здатного забезпечити не лише її існування, а й розвиток. Основним показником високої організації управління є швидка реакція на зміну чинників зовнішнього середовища, наприклад, запитів споживачів, політики конкурентів, інтересів потенційних працівників. Сучасна філософія організації спрямовується на створення несуперечливого, позитивного образу організації у зовнішньому середовищі.

Організаційний розвиток компанії здійснюється також через подолання внутрішньо організаційних криз. Американський економіст Л. Грейнер запропонував модель організаційного розвитку через послідовність п'яти стадій розвитку:

#### ***1) заснована на творчості, закінчується кризою лідерства;***

Компанія з'являється в результаті підприємницьких зусиль бізнесменів і менеджерів і спочатку розвивається, як правило, завдяки реалізації творчого потенціалу її засновників. Першочергова увага приділяється розробці продуктів та їх маркетингу. Організаційна структура компанії найчастіше залишається неформалізованою. Однак по мірі зростання організації її засновники усе більше змушені контролювати і направляти її розвиток у специфічних для них напрямках, що вимагають нових спеціалізованих знань, якими вони поки ще не володіють. Звідси походить причина першої кризи — кризи лідерства. Постає головне питання: у якому напрямку слід розвивати організацію і хто здатний це зробити?

#### ***2) заснована на керівництві, закінчується кризою автономії;***

Якщо криза лідерства успішно подолана, настає період організаційного зростання. У його основі покладені чітко

спланована робота і професійний менеджмент. Втім настає час, коли бюрократична структура керування і концентрація більшості процесів прийняття рішень на її верхніх рівнях починають обмежувати творчість менеджерів середньої ланки. Сама система управління в компанії стає джерелом протиріч, розбіжностей у розумінні необхідної та достатньої свободи, а також рівнів управління.

**3) заснована на делегуванні повноважень і відповідальності, закінчується кризою контролю;**

Подолання кризи автономії вимагає структурної перебудови і децентралізації функцій, а також наступного делегування повноважень прийняття визначених рішень з верхніх рівнів на більш низькі. Це до певної міри збільшує потенціал розвитку компанії, але згодом служить причиною нової кризи — кризи контролю, коли менеджери вищої ланки починають усвідомлювати, що втрачають контроль над компанією в цілому. З цієї кризи компанія виходить, змінюючи систему координації функціонування своїх підрозділів.

**4) заснована на координації, закінчується кризою кордонів;**

У структурі компанії виділяються стратегічні підрозділи, що мають досить високий ступінь оперативної самостійності, і, разом з тим, чітку підпорядкованість центру у питанні використання стратегічних ресурсів: фінансових, технологічних, інформаційних тощо. Це додає нового імпульсу організаційному розвитку, але поступово виникають своєрідні кордони між штаб-квартирою і функціональними підрозділами компанії, що і породжують кризу кордонів. Актуальною стає висока майстерність вирішення міжособистісних конфліктів. Інтеграція команди в компанію може відбутися лише на основі спільності інтересів і цінностей, а не чіткої формальної структури.

**5) заснована на співробітництві.**

Структурна перебудова на даному етапі виявляється марною і безглуздою. Черговий стимул до розвитку компанії здатна забезпечити тільки команда одностайних. Однак ця стадія не є останньою. Вона є лише завершальною ланкою в логічному ланцюжку повного циклу розвитку компанії.

Вважається, що ця стадія цілком може завершитися психологічною кризою чи втратою довіри, коли усі утомлюються від роботи як єдиної команди.

Після подолання цієї кризи може розпочатися **шоста стадія** організаційного розвитку, заснована на дуальній структурі: з одного боку – традиційна структура для забезпечення виконання щоденних рутинних операцій, з іншого – рефлексивна структура (структура розвитку) для стимулювання розвитку нових перспективних видів діяльності.

Переважає більшість сучасних теоретиків менеджменту вважає, що у майбутньому меншою мірою будуть використовуватися традиційні управлінські процедури й менеджмент буде вибудовуватися на принципах співробітництва та залучення працівників до управління організацією. Психосоціологічний контекст процесу організаційного розвитку свідчить про те, що авторитарний стиль управління ставатиме дедалі не придатнішим.

У цілому менеджмент буде зосереджений переважно на управлінні людьми. Сучасні уявлення про розвиток персоналу пов'язані з розширенням практики делегування повноважень підлеглим. Людські ресурси розглядаються як найважливіше джерело добавленої вартості та багатоманітної виробничої діяльності. Саме тому менеджери повинні вміти не тільки ефективно використовувати набуті навички та здібності своїх підлеглих, але й допомагати їм розвивати нові на благо їх самих та організації у цілому.

Дослідники менеджменту дедалі більше схиляються до думки, що у XXI столітті відбудуться якісні зміни у змісті та формах управління. Кількість рівнів управління буде скорочуватися, переважно за рахунок ліквідації деяких посад і постійних переміщень на рівні середнього менеджменту. Більшість робіт виконуватиметься між функціональними командами, всередині організації будуть створюватися команди із спеціалістів різного профілю для виконання окремих проектів, розвиватимуться робочі взаємовідносини без поділу людей на начальників та підлеглих і навіть будить з'являтися «віртуальні команди», не пов'язані просторовими та часовими обмеженнями.

Таким чином, особливим чинником розвитку організації є поведінка людини, людські ресурси (HR – *human resource*). Створити найбільш ефективний інструмент управління процесом виробництва певного продукту чи послуги можна за рахунок змін характеру стосунків в організації. Сучасний розвиток організації орієнтується на:

- формування солідарності (усвідомленні та прийнятті персоналом цінності виробничої діяльності, узгодженні активності співробітників, що надає впевненості у взаємодії, викликає необхідний резонанс у зовнішньому середовищі);
- створення універсальних орієнтирів у поведінці і діяльності персоналу (цінності і змісти можуть бути конкретизовані і застосовані до будь-яких практичних ситуацій, навіть тих, що не передбачені організаційними стандартами);
- поглиблене осмислення діяльності кожним співробітником чи організаційною субодиноцею (відділами і службами);
- формування несуперечливого, позитивного образу організації у зовнішньому середовищі.

## ***1.2. Методологічні засади психології управління***

Психологія управління розглядається як гуманітарна дисципліна, що сприяє досягненню суб'єктом успіху у справі, і, разом з тим, не перетворює його на об'єкт управління.

**• Психологія управління – міждисциплінарний науково-практичний напрямок, що розробляє психологічне забезпечення вирішення проблем організації в умовах ринкової системи господарювання**

*Об'єкт психології управління* – психічна реальність, що включає інтелектуальні, емоційні та вольові прояви свідомості людей, а також підсвідомі прояви їх психіки.

*Предмет психології управління* становлять психологічні явища організацій. Психологія управління вивчає традиційні соціально-психологічні явища (соціально-психологічний клімат,

спілкування та ін.), психологічні стосунки та поведінку людей в організації (згуртованість, лідерство), психологію праці (функціональні психічні стани), психологічні закономірності управлінської діяльності (особливості прийняття індивідуальних та групових рішень, проблеми мотивації).

Основним завданням психології управління є сприяння формуванню у менеджерів відповідних психологічних якостей як необхідних умов їх повсякденної діяльності, удосконалення психологічних механізмів ділового спілкування.

Конституювання особливого дослідницького поля психології управління відбулося в середині ХХ ст. як результат трансформації управлінської думки в напрямку інтеграції із соціогуманітарним знанням, носієм нових поглядів на людину та суспільство.

Інтегративний характер психології управління як науки пояснюється впливом на її розвиток теоретичного менеджменту, філософської антропології, соціальної філософії, соціологічних теорій, психології (соціальної, інженерної, економічної).

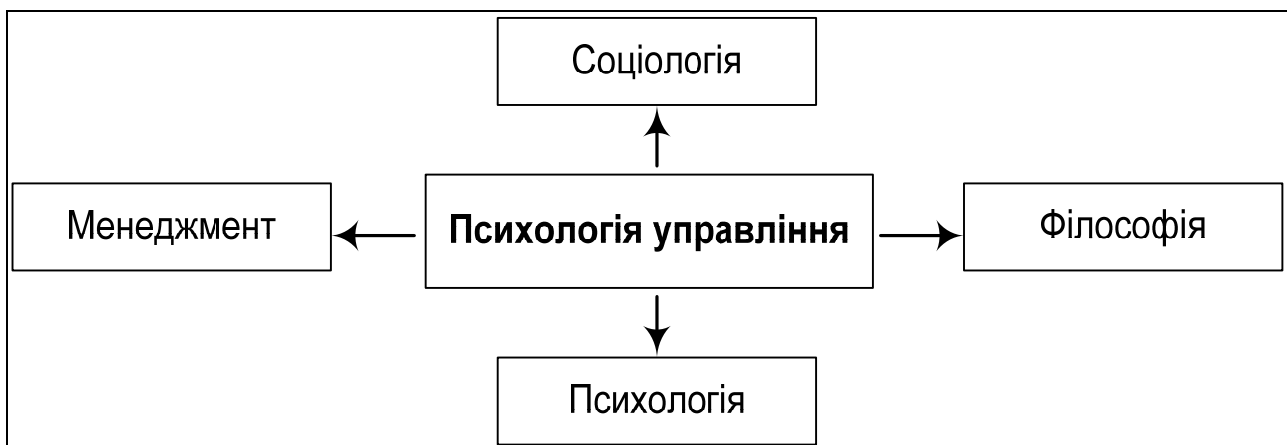


Рис. 1.1 – Міждисциплінарний характер психолого-управлінського знання

Психологія, виявляючи закономірності виникнення та функціонування психічного відображення індивідом об'єктивної реальності в процесі різних форм діяльності людини, посилила вплив на сучасний менеджмент новим поглядом на людину як суб'єкта виробничої діяльності.

Соціологія, ґрунтуючись на тезі, що успіх та розвиток корпорації залежить від суб'єктивного ставлення – клієнтів,

співробітників, інвесторів, ділових партнерів, а саме вони складають суспільство, вимагає включати у систему менеджменту соціальний аналіз структури організації та її склад (соціологія організації).

*Філософія* наголошує, що сенс існування успішних організацій, як правило, винесений за їх межі і має суттєву соціальну спрямованість. Організації, розвиваючи свою філософію, усвідомлюючи сенс своєї діяльності та їх цінність, мають утилітарні цілі, досягнення яких дозволяє отримати результати, що сприяють їх довгостроковому успіху. Філософія організації – це сукупність смислів та цінностей існування організації, що виражається в цінностях, котрі сприймаються та реалізуються персоналом, та норм, що регулюють діяльність організації на всіх рівнях.

*Менеджмент*, як науковий напрямок, розвивався протягом ХХ століття. Становлення менеджменту пов'язується з інтелектуальною революцією (з середини XVIII ст. в Англії) учасників виробничого процесу – робітників та управлінського персоналу: антагоністичні взаємовідносини замінюються на кооперацію та взаємодопомогу. Основи менеджменту, що закладалися в європейській і американській науці, передбачали обов'язкове включення «психічних чинників».

### ***1.3. Еволюція психолого-управлінської думки: теоретичний аналіз***

Так, школа «наукового управління» (автор – американський інженер, «батько менеджменту» **Ф. Тейлор**) розробила поняття «людський чинник», втім соціальна природа особистості не бралася до уваги. Пропонувався механістичний підхід до ролі людини в організації, робітник розглядався як елемент виробничого процесу, безпосередньо пов'язаний із засобами праці. Стверджувалося, що людина здатна краще працювати за умови її ефективного матеріального стимулювання та існування системи ретельного контролю.

Наукова організація праці передбачала також дослідження психологічних особливостей індивіда для того, щоб виявити

схильність до певної професії (Ф. Джілберт). Керівництво має відбирати працівників на посади, що відповідають їх вмінням, та навчати їх. Між керівником та працівником встановлюється співробітництво, щоб бути впевненим у тому, що робота буде виконана оптимальним чином і у відповідності з прийнятими науковими законами.

Також наукова організація праці відмовилася від традиційного для того часу принципу «розподілу прибутку» (наприкінці року за результатами праці). За Ф. Тейлором, необхідно стимулювати працівника кожного дня. Це означало по-перше, встановлення трудових норм (стандартів) через хронометраж, по-друге, відрядну оплату праці, по-третє, «платити людям за роботу, а не за їх присутність». Крім того, Ф. Тейлор чітко визначав обов'язок менеджера – брати на себе відповідальність за невдачі, і не перекладати їх на працівників.

Послідовник тейлоризму Г. Гантт запропонував стимулювати працю менеджерів та працівників через впровадження графічного інструментарію менеджменту (діаграми планування часу та управління роботами).

*Адміністративна школа менеджменту (А. Файоль)* першою звернула увагу на роль індивідуально-психічних особливостей менеджерів з точки зору їх впливу на успішність організації, більше того, стверджувалось, що всі працівники в тій чи іншій мірі повинні брати участь в адміністративному управлінні. Виконавчий рівень організації має бути пов'язаний з вищим керівництвом через менеджерів нижчої та середньої ланки (чим більше знань та влади, тим більше відповідальності).

А. Файоль сформулював принципи управління, що виражають норми організаційної поведінки людей, серед них – дисципліна, корпоративний дух, ініціатива, рівність, підпорядкування індивідуальних інтересів спільній меті. Принципи управління втілюють суб'єктивний досвід керівника, його філософію.

У цілому прихильники класичної школи наголошували на тому, що працівники мусять виконувати вузькоспеціалізовані види фізичної праці з обмеженою кількістю виробничих операцій. Впливи психологічних чинників на виробничий менеджмент досліджувалися в рамках так званих «біологізаторських» поглядів

на людину. Психологічна теорія (біхевіоризм) розглядала поведінку людини як систему реакцій організму на зовнішні та внутрішні подразники (стимул – реакція).

Тривалий час функції управління людськими ресурсами майже не відрізнялися від завдань інженера виробництва. Втім розвиток менеджменту потребував зміни акцентів в управлінні людиною від механістичного, біологізаторського до соціально-психологічного.

Новим етапом у розвитку психолого-управлінської думки стала *школа «людських взаємин»*, що сформувалася у 1940-х рр., та продемонструвала важливість неформальних стосунків в діяльності організацій. Г. Мюнстенберг, М. Фоллет, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ф. Херцберг довели, що продуктивність праці, поряд з іншими чинниками, може регулюватися неформальними стосунками членів групи.

**Г. Мюнстенберг** у своїй праці «Психологія та промислова ефективність» доводив необхідність приділяти значну увагу у менеджменті не лише проблемам ефективного використання матеріалів та устаткування, а й душевному стану працівників. Такі проблеми, як втома, монотонність, прояв інтересу, винагорода та інші, пов'язані з психологічним станом працівника, вимагають спеціального наукового дослідження. Автор стверджував, що через вплив на потреби людей та їх задоволення можна досягти бажаних для бізнесу результатів. З цією метою необхідно використовувати тести для відбору працівників із урахуванням їх здібностей, сумісності роботи один з одним, а також психологічних засобів, що підвищують мотивацію та зменшують втому.

**М. Фоллет** запропонувала «нову» психологію, що використовує принцип групи (на відміну від «старої» психології, де індивіди думають, відчувають та діють незалежно один від одного). «Особистісне» Я може виявлятися лише через соціальне «Я». Лише у групі розкривається потенціал людини, лише в ній проявляється справжня природа людини. Основним принципом поведінки має бути інтеграція, сумісна діяльність керівника та працівників на досягнення спільної мети. У такому випадку лідерство доводиться не вмінням віддавати накази, а



умінням координувати, визначати цілі та реагувати на вимоги «закону-ситуації».

Отже, розвиток науки управління йшов у напрямку від досліджень трудових рухів та витрат часу, планування, організації та контролю до вивчення проблем соціальної поведінки людей (мотивації, комунікації, лідерства).

Особливо показовим став експеримент в «General electric» (1920-ті рр.). Компанія вирішила збільшити продаж електричних ламп, і з цією метою ініціювала дослідження залежності між продуктивністю праці та рівнем освітлення робочого місця. Результати досліджень були неочікуваними: на зростання продуктивності праці більший вплив мав не рівень освітлення на робочому місці, а психічний стан працівника, що пов'язаний із зовнішнім спостереженням за ним.

Продовження експерименту було спрямоване на вивчення інших чинників, що впливають на психологію людини: скорочення робочого часу, перерви на відпочинок, зменшення втоми, зростання зарплати. У результаті експериментів продуктивність праці збільшилася з 35 до 50%. З'ясувалося, що зменшення втоми не є чинником збільшення випуску продукції; оплата праці в малій групі є значним чинником зростання виробництва; на стан працівників істотний вплив мають умови праці; тактовне ставлення до них.

Продовжив експерименти **Е. Мейо**, який запропонував новий підхід до інтерв'ю співробітників: формальні питання, що вимагали однозначної відповіді «так» чи «ні», замінені на ті, що мали характер розмови, а не директиви; змінювалася і роль дослідника, який брав інтерв'ю. Атмосфера довіри, готовності щиро слухати створювала умови для «випускання пари» (вираження незадоволення) працівниками, висловлювання своїх претензій. Аналіз такого інтерв'ю дозволяв керівництву компанії розробляти заходи щодо підвищення ефективності її роботи. До того ж частина з них стосувалася технічного або організаційного удосконалення роботи, безвідносно до персоналій, частина – вирішення персональних проблем, що безпосередньо впливають на продуктивність праці, частина – необхідності розуміння персональних проблем, природа яких пов'язана з соціальним та фізичним станом, тобто ті, що опосередковано впливають на

результати виробництва. Результатом таких заходів, оснований на довірі, стало покращення морального стану працівників і, відповідно, підвищення продуктивності праці.

Е. Мейо експериментально довів, що при умілому використанні таких психологічних чинників, як колір стін у виробничих цехах, їх освітлення, музичний супровід трудового процесу тощо, можна підвищити продуктивність навіть за умови тимчасового зниження рівня заробітної плати.

Таким чином, прийшло розуміння того, що досягти успіху організація може завдяки об'єднанню технічної та соціальної складової організації. Організації стали розглядатися як відкриті соціотехнічні системи. Соціальні системи мають особливу природу. Соціальні потреби відображають колективну природу людей, стремління спілкуватися, взаємодіяти, розвивати міжособистісні стосунки у групі.

**Р. Блейк, Дж. Моутон, Р. Лайкерт**, автори концепції організаційної поведінки, виходять з передумови, що поведінка людей в організації і поза нею – явища, що суттєво відрізняються. Елементи людської поведінки – мотиви, ролі, цінності, установки, цілі, потреби тощо – поза організацією вибудовуються у іншу конфігурацію, ніж в організації. До такої зміни змушує їх вплив тих чинників, яких немає (або дія їх не стільки є значимою) поза організацією, а саме закони сумісної (кооперативної) трудової діяльності, умови жорсткої системи влади, організаційний клімат. На перетині подібних силових ліній виникають нові соціальні явища – статус, престиж, груповий тиск, лідерство тощо. Тому нові управлінські методи спрямовувалися на розуміння організаційних зв'язків на виробництві (соціометрія, опитування), виявлення соціальних потреб працівників та розробку рекомендацій щодо оптимізації морального клімату в колективі.

Сьогодні психологізація менеджменту отримала широке визнання, школа людських взаємин активно витісняє концепцію тейлоризму. Основні її положення:

- психологічні чинники, як і матеріальні, впливають на трудову активність;
- у формуванні економічно важливих психологічних чинників значне місце посідають не лише раціональні та емоційні, свідомі

чинники, а й підсвідомі, ірраціональні, глибинні пласти людської психіки;

- настрої, думки, почуття, ірраціональні тяжиння є не тільки продуктом їх власної, індивідуальної психіки, а й результатом впливу на них психіки групової, колективної, результатом морально-психологічного клімату робочої групи. А це означає, що професійною вимогою до менеджера є не лише вміння впливати на індивідуальну психіку працівника, а й на морально-психологічний клімат групи.

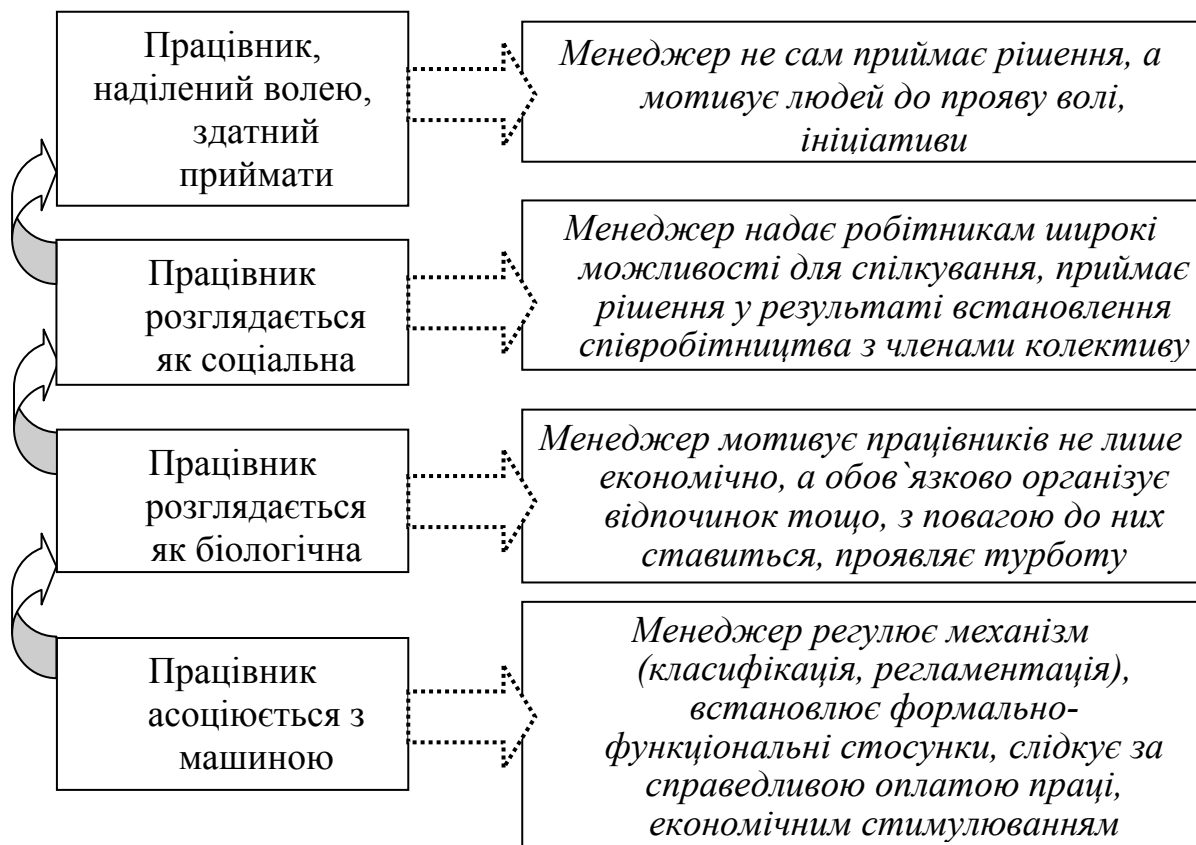


Рис. 1.2 – Людський чинник і модель організаційного менеджменту

У другій половині ХХ ст. теорія людських відносин поширюється в економічно розвинутих країнах, формуються національні особливості її застосування на Заході (США, Західна Європа) і Сході (Японія).

Японський варіант використання теорії людських взаємин пов'язаний із колективістським методом: формуванням у працівників почуття «єдиної сім'ї», нерозривного зв'язку з трудовим колективом. Це почуття підкріплюється, наприклад,

виданням заводських газет, проведенням спільних свят, спортивних змагань, «сімейних днів», коли на робоче місце запрошуються члени родини. Цей досвід докладно описаний у книзі президента фірми «Sony» **А. Моріта** «Зроблено в Японії».

У ділових відносинах японці неформальним зв'язкам приділяють не меншого значення, ніж офіційним і прагнуть установити особисті взаємини, створити атмосферу співробітництва. Японська ділова культура намагається дотримуватися принципу рівного статусу представників договірних сторін, піклується про те, щоб не було нанесено втрати самолюбству кожного працівника. Тому перш ніж давати згоду на співробітництво, у японських фірмах воліють погодити питання попередньо з усіма майбутніми учасниками роботи, щоб вони були морально підготовлені до цієї роботи заздалегідь, і не виникало проблем на стадії реалізації проекту.

*Американський* варіант розробляє індивідуалістичний метод використання тієї ж теорії: особлива увага приділяється налагодженню індивідуальних, особистісних стосунків керівника й підлеглого.

Першочергове значення приділяється налагодженню людських відносин між працівниками і молодшими адміністраторами, майстрами, бригадирами, як ключовими фігурами, що забезпечують морально-психологічний клімат у колективі. Майстрам рекомендують щотижня розмовляти з кожним працівником, розпитувати про домашні справи. Цей досвід докладно описує у своїй книзі «Кар'єра менеджера» керівник найбільшої американської автомобільної компанії «Крайслер» **Лі Якокка**.

В усіх економічно розвинутих країнах як на Заході, так і на Сході в практиці господарювання стало приділятися багато уваги навіть таким аспектам, як форма спілкування між керівником і підлеглими, що має сприяти не роз'єднанню, а об'єднанню працівників і підприємців. Так, наприклад, рекомендуються слова «буржуазія», «робітничий клас» замінити більш нейтральними, наприклад, «адміністрація», «наймані працівники» тощо. Всебічне, добре продумане урахування людського чинника дозволило *теорії людських відносин* посісти провідні позиції в системі сучасного менеджменту.