

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Ю.І.Палеха

**Ключі до успіху,
або
Організаційна
та управлінська
культури**

Навчальний посібник

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для вищих навчальних закладів*

*Київ
Європейський університет
2002*

ББК 65.242я73
П14

Рецензенти:

А. А. Герасимчук, д-р філос. наук, професор,

І. О. Кресіна, д-р педаг. наук, професор

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для вищих навчальних закладів
(лист Міністерства освіти і науки України
від 04.07.01 № 14/18.2-1024)*

ПАЛЕХА Ю.І.

Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури. Навч. посібник.— 2-ге вид. доп.— К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002.— 337 с.

ISBN 966—7508—51—X

Навчальний посібник пропонує новий, сучасний погляд на вивчення основ організаційної та управлінської культур, організаційної поведінки.

Аналізуються основні концепції, принципи, атрибути та моделі впливу культур, наводяться типології національних культур, їх порівняння з вітчизняною організаційною культурою.

В посібнику вперше у найповнішому обсязі введено методологічні основи управлінської культури, акцентується на технологічних аспектах культури управлінської діяльності, інноваційно-акмеологічній культурі, гуманізації управління.

Окремий розділ присвячено питанням нової галузі дослідження — управлінню організаційною поведінкою, ефективному використанню людського фактора у менеджменті.

Для студентів, які вивчають дисципліни «Організаційна культура», «Особиста тактика менеджера», «Організаційна поведінка», «Менеджмент персоналу», а також для викладачів, науковців, менеджерів-практиків, усіх, хто присвятив себе управлінській діяльності, — потенційній еліті українського управлінського корпусу.

ББК 65.242я73

*Автор щиро вдячний за підтримку цього видання ректорові
Європейського університету
професорові І.І. Тимошенку*

ISBN 966—7508—51—X

© Європейський університет
© Ю.І.Палеха, 2002



Сучасне становище в Україні спонукає до пошуку шляхів становлення нової соціальної системи, маючи яку, можна максимально ефективно вирішити проблеми, що стоять перед суспільством, як загальносоціальні, так і, особливо, організаційні, управлінські.

На думку експертів, історичною особливістю періоду, який переживає суспільство, є те, що воно мусить відійти від традиційних соціально розбудовчих настроїв і визначити як основну об'єктивну ідею організації сучасної соціальної системи. Причому, ця організація зніме усталену тезу, що закріпилася в політичних і наукових дослідженнях, згідно з якою становлення нової соціальної системи можливе лише через формування середнього класу.

Вираз «зніме», однак, не означає абсолютну хибність такого погляду, і, справді, історія становлення капіталізму підтверджує необхідність появи і розвитку середнього класу. Світовий капіталізм у цьому розумінні утвердився природно-історичним шляхом у процесі соціальної еволюції, що мала необхідний історичний час для такого утвердження. Крім того, методи і шляхи формування цього опорного класу, м'яко кажучи, були далекі від гуманістичних, хоча світова цивілізація вважала їх за норму.

Сучасний світ не сприймає подібних методів соціального самоствердження. Більше того, у країнах колишнього соціалістичного табору вперше в історії виникла необхідність у вкрай стислий історично час і за умов великої соціальної необхідності організувати сучасну цивілізовану



соціальну систему, причому якомога гуманнішими методами і на основі існуючих соціально-економічних і культурних потенціалів. А це означає, що головною соціальною силою, яка покликана бути опорною конструкцією цього організму, є управлінський корпус країни, основним предметом діяльності якого виступає якраз становлення середнього класу. Організаційна культура та культура управління набуває за таких умов доленосного значення.

У зв'язку з цим виникає необхідність встановлення відповідного рівня управлінського знання як світового, так і національного, визначення на його основі тих наріжних завдань, що їх ставить час перед управлінською елітою України та її управлінським корпусом.

Варто відразу ж зауважити, що все це дуже не просто сприймається в буденних українських реаліях, оскільки йдеться про управлінське знання, яке відбиває принципово інший рівень управлінського розвитку, зафіксований у світовій літературі і світовому управлінському досвіді. Ні перше, ні друге найчастіше не слугує Україні, статусу й історичним завданням українського управлінського корпусу, українській ментальності [62].

Тому і доводиться, часто-густо насильно, поєднувати світову управлінську думку і світовий управлінський досвід з суто українськими потребами, що постійно нагадує про необхідність створення власної національної моделі управління, власного типу національної організаційної і управлінської культури.

Оскільки історичним завданням українського народу сьогодні є організація нової соціальної системи, то, насамперед, необхідно визначити стан і перспективу розвитку, проаналізувати організаційні основи функціонування економіки, політики і духовного життя суспільства, котрі, і складають структуру цієї системи.

Загальною істотною вадою сучасної організації українського суспільства є зіткнення, скажімо прямо, двох соціальних систем: соціалістичної і капіталістичної. Те, що така характеристика ще не узвичаєна, не свідчить про неточність визначення цього стану. І в політиці, і в економіці, і в культурі зіштовхуються ці два начала. Вихід із цього, на відміну від наявного історичного досвіду,



коли подібне зіткнення вирішувалось за допомогою політичних революцій, вбачається через досконалу самоорганізацію суспільства. Така самоорганізація вже відбувається в двох формах: у стихійній і керованій, і чим дужчою буде друга, тим менше буде шансів для реалізації першої. З огляду на це, крім загальновідомих управлінських підходів, досить повно викладених у спеціальній літературі, у даній роботі пропонується почати низку інновацій.

Століттями у суспільній свідомості формувалось уявлення про управління і про керівників як про привілейований прошарок, що керує суспільством та окремими об'єктами на імперативних принципах. Причому, навіть у демократичних системах ця привілейованість була і залишається нормою. Не випадково тому об'єкт управління, тобто народ чи якийсь окремо взятий колектив, вважав цілком природним наділяти своїх керівників доленосними функціями, що перетворюють їх, по суті, у власників управління, хоча такого капіталу взагалі-то не існує. Поняття «начальник» стало символом управлінської діяльності. Не таємниця, що і сьогодні в Україні значна частина населення пов'язує рівень свого життя з діяльністю управлінського корпусу країни, із діяльністю Президента, Верховної Ради, Кабінету Міністрів, керівників державних адміністрацій різних рівнів самоуправління, а в діяльності трудових колективів — із безпосередніми керівниками, рівнем їх культури.

Останнім часом світова управлінська практика, зокрема в галузі економіки, створила новий тип керівника, наділивши його відповідними функціями, а ті привілеї, що історично супроводжували цей вид діяльності, перетворила у виробниче явище. Управління, поступово втративши статус звичайної привілейованості, реально перетворилося у найбільш ефективну форму досягнення бажаного результату, у вид високопродуктивної діяльності, що створює продукт, який не має собі рівних за прибутковістю. Тобто, організація як найвище призначення управління набула матеріального еквіваленту і зіткнулася, таким чином, з панівним стереотипом: це тепер уже не набір статусних привілеїв, а вид продуктивної діяльності, що



оцінюється за визначеними критеріями, кількістю і якістю вироблених продуктів, ринковою вартістю тощо.

Сучасний рівень розвитку менеджменту повинен виходити з того, що об'єктом управління є організаційна культура того чи іншого типу, що поєднує людей єдиною неповторною оболонкою в тій чи іншій організації. Розуміння особливостей типів організаційних культур дозволяє побачити і усвідомити, завдяки яким цінностям, символам, ритуалам, героям, способам здійснюється діяльність цих людей, які мова, легенди, фольклор, норми, традиції сприймаються, а які — ні.

Керівникові підприємства сьогодні замало знати, що потрібно зробити для досягнення поставленої мети, необхідно донести свої знання до розуміння заступників, співробітників, колег, використовуючи культуру управлінської діяльності, її інструменти, які будуть взяті до уваги і приведуть до створення бажаної організаційної, а ще ліпше корпоративної культури.

Якщо керівник планує щось змінити в своїй організації, максимальний ефект можливий не лише за рахунок деструктуризації, інновацій, зміни технологій, умінь, кваліфікації, а й за рахунок набутих цінностей, духу, організаційної поведінки. Тут важливо наскільки організація пристосована до зовнішніх умов, яка її готовність адаптуватися до змін ринку, які внутрішні процеси зможуть їй допомогти, а які завдати шкоди. Існує переконання, що організаційна культура визначає не лише обличчя, а й фінансовий добробут фірми, її імідж, який залежить від згуртованості співробітників і їх відданості справі, загальним інтересам організації.

Частіше всього організаційна культура складається стихійно і переважно на перших етапах спільної роботи, доки невелика група фахівців, що об'єднані спільною ідеєю, працює над завоюванням «місця під сонцем» — своєї ніші на ринку; тоді в організації наявні і власний дух команди, і традиції, і лояльність, і певна загальна модель поведінки, що створює сприятливу атмосферу. З часом, у міру розширення організації в горизонтальній і вертикальній площинах, ця специфічна домашня атмосфера може розвіюватись, проростає натомість відчуже-



ність, розшарування. Виникає взаємна недовіра, що спонукає в деяких випадках прийняття керівником необхідних заходів щодо відсторонення колишніх однодумців.

Успішний старт — це половина успіху, як в спорті, так само і в менеджменті. Доброзичливі стосунки між співробітниками необхідно формувати старанно і ретельно, самі по собі вони створитися не можуть, тому завжди необхідні особливі і специфічні заходи з боку керівника. Саме керівник організації повинен бути основним носієм внутрішніх цінностей організації, людиною, яка доносить прийняті в організації норми і правила до кожного працівника.

Нерідко трапляється, що місце керівника посідає зухвало-хамувата, добре забезпечена особа із завищеною самооцінкою. Такий керівник, зневажливо ставиться до підлеглих, нехтує їхньою гідністю і часто не має ні друзів, ні товаришів. За будь-які гроші він здатен «купити» собі покровителів в уряді чи депутатському корпусі, а неспроможність держави забезпечити своїх службовців відповідною до займаної посади платнею примушує останніх іти на хабарництво і вирішувати з ним у такий спосіб різні питання, надаючи різноманітні пільги, звання, вручаючи медалі та ордени. Наявність у країні численної армії безробітних дозволяє цим керівникам змінювати курс і підбирати замість досвідчених співробітників новачків, яким потрібен час, щоб адаптуватись у колективі, ввійти у курс справ і розібратися з культурою управління свого «доброзичливця».

В усі часи люди ніколи не могли обходитись без вождів, провідників, ведучих, власне особистості. Чи це були печерні люди, первісносуспільне стадо, римські легіонери або члени найсучаснішої партії, вони завжди йшли за тим, хто ними управляє, але до якогось визначеного часу. Безумовно, можливо, «вичавлювати» з людей результат, підтримуючи наявність інтриг, протистояння окремих груп, конфліктні ситуації в підрозділах, хронічне невдоволення, що перетворює працівників на невротиків. Такий стиль керівництва має місце на сьогоднішній стадії розвитку доморошеного українського капіталізму. Але нічого в цьому світі марно не минається: люди не



витримують дикої атмосфери перестанов, що панує в організації, і покидають її незважаючи на порівняно високу заробітну плату.

Дійсно, керівникові, який має владу над людьми, якоюсь мірою, підвладна доля останніх. І все ж не кожному керівникові (хоча більшість управлінців вважають себе неабиякими психологами) відкриті тонкі механізми, що діють в нинішньому такому непростому світі людських стосунків. Сучасний керівник, незалежно від напрямку його професійної діяльності, повинен не лише теоретично, а й практично орієнтуватися в питаннях загальної та прикладної культурології, соціології, психології і педагогіки, в процедурах прийняття управлінських рішень, мати тонкий смак, почуття гармонії, стилю, бути ерудованим, знати основи організаційної та управлінської культури, закони організаційної поведінки.

Для ефективного управління обов'язково потрібна щира симпатія до людей і бажання працювати з ними. Разом з тим, яким би необхідним і обов'язковим не було задоволення працювати з людьми, цього недостатньо. Керівникам необхідно розуміти і вміти застосовувати інноваційні технології для кращого управління персоналом організації.

Саме проблемам формування національної організаційної та управлінської культури, управлінню організаційною поведінкою та розвитком і присвячений пропонований читачеві посібник.

АВТОР

РОЗДІЛ 1

КУЛЬТУРА ЯК КАТЕГОРІЯ НАУКИ І МЕХАНІЗМ ІСНУВАННЯ СУСПІЛЬСТВА ТА ОСОБИСТОСТІ

Коло питань: визначення поняття «культура», основні концепції, взаємозв'язок культури, діяльності і практики, підсистеми та складові культури, її функції; цінності та їх вплив на розвиток суспільства, інноваційно-акмеологічна культура; взаємозв'язок культури суспільства, групи і особистості.

1.1. Визначення поняття «культура»

Помітною рисою української сучасності є дуже активне використання поняття «культура». Можна без перебільшення констатувати, що цей термін став широко вживаним в усіх формах і на всіх рівнях індивідуальної та суспільної свідомості, у всіх сферах людської життєдіяльності. Семантична багатозначність цього терміна дозволяє використовувати його в якості характеристики різноманітного спектра об'єктивних та суб'єктивних станів, процесів і результатів, що властиві людському буттю [3]*. Так, говорять про культуру суспільства й особистості, про світову і локальну культуру, культуру почуттів і культуру землеробства, про політичну та фізичну культуру, матеріальну і духовну, масову, елітарну і, нарешті, про культуру організації і культуру управління.

У науці і практичній діяльності обговорюються питання про культурні риси, культурні системи, про становлення,

*У квадратних дужках ставиться число, яке вказує на порядковий номер використаної літератури, поданої в кінці книги, звідки взято цитату чи використано фактичний матеріал.



коригування і занепад культури. Однак у широкому використанні поняття «культура» виявляється і надзвичайно важлива та істотна риса часу — прагнення виділити культурні і некультурні феномени, духовні і бездуховні, моральні й аморальні, вичленувати культуру як особливу частину буття, що характеризує людину і суспільство з боку наявності життєстверджуючих духовно-моральних понять та цінностей, які так необхідні сьогоденню.

Багатогранність феномена культури відображена в численних підходах до її дослідження. У буквальному перекладі з латинської мови слово «культура» — «*colere*» означає культивувати або обробляти землю з метою забезпечення визначених потреб людини, а також результат цієї діяльності. У середні віки це слово вже означало прогресивний метод обробки зернових, таким чином, виник термін «*agriculture*».

Спочатку слово «культура» використовували для визначення всієї трудової діяльності і її результатів, але поступово виникли і переносні значення терміна «культура». Так, давні греки вважали, що культурою духа є філософія, а щоб дух був культурним, його необхідно обробляти так, як селянин обробляє землю. Пізніше культура — це сфера духовного життя суспільства, що охоплює насамперед систему виховання, освіти, духовної творчості (особливо мистецької).

Римський політичний діяч, оратор і письменник Цицерон використав цей термін для позначення того, що є відмінним від природного, тобто змінене, вдосконалене стосовно людини — освіченість і виховання. Всесвітньо відомий художник М.Періх тлумачив термін культура як «культ світла» [78].

Цікаво, що в індоєвропейських мовах слово *культ* означає шанування, служіння благодаті, а *ур* — світло. В німецькій мові є слово *uralt* — дуже старий, *urbar* — орний, оранка цілини, *urkund* — документ, грамота. В англійській — *urban* — міський, *urbane* — ввічливий, із вишуканими манерами; у французькій — *urbain* — міський, *urbanisation* — урбанізація, міське будівництво [25].

Німецький філософ-ідеаліст О.Шпенглер у творі «Захід Європи» писав, що культура є зовнішнім виявом



внутрішнього устрою душі народу і відображається в єдності його життя та зовнішніх проявів. Він назвав лише вісім культур, які досягли свого апогею, зокрема китайську, вавилонську, єгипетську, індійську, античну, арабську, західну і культуру народу майя. В основі кожної лежить особлива душа, так в основі античної культури — аполлонська душа, в основі арабської — магічна, в основі західноєвропейської — фаустівська. Досліджуючи місце культури у розвитку цивілізації, О.Шпенглер писав про культуру: «Грецька душа і римський інтелект — ось що це таке. Греків можна розуміти, не говорячи про їхні господарські відносини. Римляни розуміють тільки через ці відносини» [100].

У XVIII–XIX ст. слово «культура» почали використовувати для означення всієї людської діяльності. Якщо людина мала вишукані манери, була освічена, її вважали «культурною», тим самим підкреслюючи різницю між аристократами і простолюдинами. Культура стає привілеєм інтелектуальної, естетично високочутливої еліти. Носії культури становлять меншість, а споживається вона більшістю. За словами Р.Вагнера, поняття культура у деякого асоціюється з оперним театром, чудовою літературою, добрим вихованням [138].

Сучасні наукові визначення культури відкинули аристократичні привілеї цього поняття, значно розширивши кількість її формулювань. У книзі А.Моля «Соціодинаміка культури» уже вказувалося на існування більше 250 таких тлумачень.

Американські вчені А.Кребер і К.Клехтон зібрали 257 дефініцій культури, на початок 90-х років кількість дефініцій подвоїлась. Зараз, на межі другого тисячоліття, подібні підрахунки вже ніхто не робить, оскільки гострий інтерес до культури спричинив цілу лавину пропозицій її визначень. Що не автор, то власне розуміння культури [21]. Виділимо основні:

«Світ культури — це світ самої людини»,— пише російський учений В.М.Межуев [54]. На думку його співвітчизника філософа Є.С.Маркаряна,— це «...не біологічно розроблений спосіб діяльності» [53]. В.С.Стьопін відзначає, що культура «є геном соціального життя». Щоб



виник новий тип суспільства, повинна виникнути культурна матриця. Подібно до того, як ген визначає, яким буде організм, так тип культури, підкреслює В.С.Стьопін, визначає, яким буде нове суспільство.

Інший вчений Ю.Н.Давидов розглядає культуру як основу, що гармонізує відношення природи і соціуму [22]. П.С.Гуревич визначає культуру як феномен, «породжений незавершеністю, відкритістю людської природи, розгортанням творчої діяльності людини, що спрямована на пошук сакрального змісту буття» [21]. «Культура є краса у всій її творчій величі. Культура — це точне знання поза забобонами і марновірствами. Культура — це твердження добра у всій його дійсності», — стверджує М.К.Реріх [78].

На думку американського соціолога Н.Смелзера, культура символізує переконання, цінності й засоби вираження, які є спільними для якоїсь групи і які служать для упорядкування досвіду і регулювання поведінки людей [135].

Одним із найбільш повних визначень культури може бути таке: «Культура — це специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, поданий у продуктах матеріальної і духовної праці, у системі норм та вірувань, у духовних цінностях, сукупності відношень людей до природи, між собою і самих до себе» [15]. По суті культура — це процес і результат відокремлення людини від природи, створення нової реальності і способу свого існування, так званої, другої природи. У цьому плані змістом культури стає історична зміна природних і соціальних умов життя, розвиток соціальних сил і можливостей, тобто становлення і розкриття суті людини як у ній самій, так і у всій множині створюваної нею дійсності.

У широкому розумінні «культура» включає усі властиві людині, прищеплені вихованням і суспільно санкціоновані способи діяльності і поведінки з отриманими результатами включно. Ще німецький філософ І.Кант говорив, що «культура показує спроможність людини ставити мету» і додавав «робити так, щоб завжди відноситись до людства, як до цілі і ніколи б не відноситись до нього тільки як до засобу» [35].



Культура, за К.Клехтоном, організовує людське життя. У житті людей, на його думку, культура здійснює ту ж функцію, яку в житті тварин виконує генетично запрограмована поведінка. Через це вона є також прагматичною, як і саме життя, де легко можна встановити зв'язок між світом виробництва і світом культури [2].

Цікавим є підхід до визначення культури австрійського психіатра Зигмунда Фрейда, який вважав, що це зовнішнє насильство над внутрішньою природою людини. При цьому головний акцент він переносив на регулятивну функцію культури [82]. К.Маркс, проводячи фактично знак рівності між культурою та цивілізацією, зазначив, що культура, якщо вона розвивається стихійно, а не направляєється свідомо, залишає після себе пустелю [52].

Відповідно сучасних уявлень, *культура* — це:

— *матеріальне виробництво, об'єднане поняттям технологія, яке включає виробництво знарядь, що становлять матеріальну основу існування людини (їжа, одяг, житло тощо);*

— *мова й інші допоміжні види комунікації за допомогою символів (жестикаляція, мистецтво, листування);*

— *комплекс суспільних норм, моралі або система суспільно визнаних категорій, установок, звичаїв, традицій, що регламентують міжособові відносини. Сюди належать також звичаї і норми, що стосуються таких аспектів громадського життя, як структура сім'ї і роду, статевая мораль, розділ праці, ставлення до власності, структура політичної практики, віра, релігійні символи, уявлення про світ, природу і місце людини в ній [30], тобто загальнолюдські принципи функціонування людського суспільства.*

1.2. Основні концепції культури

Серед найбільше поширених у науковій культурології визначень культури можна назвати такі:

Культура — як все те, що зроблено людиною, на відмінну від того, що створила природа (Г.В.Плеханов).



Культура — як сукупність матеріальних і духовних благ, створених людиною. Прихильниками такого аксеологічного тлумачення були А.І.Арнольдов, М.Б.Мітін, М.П.Кім та ін. За останні роки у філософській літературі почала розроблятися динамічна концепція культури, відповідно до якої вона виступає посередницькою ланкою в системі «практика — пізнання», своєрідним транслятором і ретранслятором фундаментальних характеристик цієї системи, а також основою практичного застосування наукових знань.

Культура — як сукупність ціннісних об'єктів, що виникли в результаті людської діяльності. Ця концепція відома як ціннісний підхід до культури, що визначає її як сукупність досягнень суспільства в його матеріальному і духовному розвитку. Прихильники цього підходу, що домінував у 60-х роках, у першу чергу розуміли культуру як кінцевий результат діяльності людей, що мав визначене соціальне значення і цінність, як об'єднання ідеальної цінності з її матеріальним носієм [2].

Представники цього напрямку (Е.А.Баллер, Н.С.Злобін, Н.Л.Каган, В.М.Межуєв та ін.) концентрують свою увагу на взаємозв'язку між культурою і діяльністю, суспільством та особистістю. Водночас при цьому недостатньо досліджуються питання взаємозв'язку між змістом культури, що створює людина, і технологічним характером практики, спрямованої на перетворення природи.

Культура — як сукупність засобів перетворення людських сил і можливостей у суб'єктивні соціально значимі цінності. Такий підхід до культури прийнято називати технологічним. Культура тут виступає як специфічний спосіб людської діяльності. Прихильники цього підходу (В.Е.Давидович, Ю.А.Жданов, Є.С.Маркарян та ін.) розглядають культуру як технологічну характеристику діяльності людини в освоєнні природи.

Безумовно, людська діяльність має технологічний характер, але технологією, навіть у широкому значенні цього слова, не вичерпуються всі характеристики цієї діяльності.

Культура — як призма творчої діяльності людини, універсального об'єкта суспільно-історичного творчого



процесу, що здатен творити нове. У цьому значенні терміна акцент переноситься на культуротворення людини, поліпшення і розвиток її нахилів і здібностей. Опорними тут є два поняття: перше — людина як особистість, друге — особистість і діяльність.

Саме в процесі творчої діяльності, спрямованої на створення нових матеріальних і духовних цінностей, людина здатна виходити за межі існуючого культурного поля, збагачуючи культуру новими досягненнями. Така концепція виникла у 70-х роках і отримала назву евристичної. Її прихильниками були М.С.Коган, О.В.Ханова та ін. Основою цієї концепції є культура як суспільно-історична практика, що розглядається як спосіб буття суспільної діяльності і зовнішньої природи, підкреслюється прагнення розглянути відношення практики до природи і суспільства.

Поняття «культура» має й інші значення, наприклад: сукупність знакових систем; інформаційний фонд суспільства; риси, що властиві суспільним явищам і, у першу чергу, самій людині, як суб'єкту історичного процесу тощо.

Відзначаючи важливість значення тієї або іншої грані культури, необхідно відпрацювати цілісне уявлення про неї. За словами Г.Гегеля, «чим багатше предмет, якому дається визначення, тобто чим він різнобічніший для розгляду, тим більш різноманітними можуть бути отримані визначення [17].

Розглядаючи культуру в розвитку і спрямовуючи увагу на діяльність людини, кожна концепція підходить до цього різними шляхами. Деякі дослідники трактують ці концепції як альтернативні, але їх скоріше варто вважати такими, що доповнюють одна одну. Це взаємодоповнення виражається в тому, що одна концепція розглядає параметри культури з погляду творчої особистості, а інша — з погляду соціальної групи.

Якщо значення однієї концепції сконцентроване у виразі: культура — це виробництво самої людини у всій розмаїтості і різнобічності її суспільних зв'язків і стосунків, у всій цілісності її суспільного буття, то завдання дослідників другої концепції в тому, щоб феномен культури



позбавити оцінкових суджень особистості, повністю об'єктивізувати і розглядати її в проекції на громадське життя.

Розуміння культури як категорії залежить від того, у рамках якої концептуальної схеми воно розробляється. Проте слід зазначити, що, не зважаючи на концептуальну розмаїтість підходів, культура є тим матеріальним і духовно-практичним утворенням, що репрезентує усі розмаїтості способів освоєння світу людиною — матеріальних, технологічних, пізнавальних тощо. Культура не вичерпує себе в кожному з них окремо, а в більш узагальненому вигляді може бути охарактеризована діяльністю і практикою, розвитком людини як особистості [3].

Саме структурно-функціональний підхід до розуміння культури дає можливість побачити розмаїтість феноменів культури, їх функцій у суспільстві, що складає його позитивний момент і уможливорює успішне застосування в наведених нижче дослідженнях.

1.3. Взаємозв'язок культури, діяльності і практики

❖ *Культура і діяльність*

Намагаючись відповісти на запитання, що таке культура і як вона розвивається, ми постійно наштовхуємося на взаємозв'язок культури і людської діяльності. З'ясувавши структуру, функціонування і розвиток діяльності, можна наблизитися до вирішення питання про структуру і функціонування культури. Є.С.Маркарян із цього приводу писав: «У суспільній діяльності людини історично виникла культура, у ній вона перетворюється і розвивається. З неї і треба починати дослідження культури» [53].

Невдоволеність багатьма спробами визначень культури пояснюється тим, що вони проводилися в багатьох випадках ізольовано від процесу діяльності, без постійної проекції на неї, але і так очевидно, що культура і діяльність взаємозалежні, тому їхні структури і закономірності функціонування мають багато спільного. І насамперед, необхідно підкреслити основні види діяльності, які власти-



ві різним галузям культури: *перетворювальна, пізнавальна, ціннісно-орієнтаційна і комунікативна*. Кожний вид діяльності має:

1 — суб'єкт діяльності, який виконує дію, а також об'єкт, на який вона спрямована;

2 — мету, що є передумовою будь-якої діяльності;

3 — засоби діяльності (це може бути як природний матеріал, так і фізична або духовна праця людини). Об'єднання мети і засобів діяльності можуть привести до конкретного результату, якщо суб'єкт проявить визначену активність [3].

Розглядаючи культуру як *організаційну і специфічну властивість* людської діяльності, побачимо, що культура є таким соціальним явищем, яке контролює все, що творить людина, і все, за допомогою чого вона це робить.

Якщо розглядати *мету діяльності*, то культура, як її засіб, визначає зацікавленість і ціннісні мотиви діяльності. Мета є своєрідним регулятором діяльності людини і визначається як її особистою зацікавленістю і потребами, так і визначеною суспільною потребою. Культура додає *засобам діяльності* (праці) творчого характеру, якості, котрі властиві лише людині. І це не залежить від того, яку форму має продукт діяльності людини. Перетворювальна і пізнавальна діяльність суб'єкта тісно пов'язані.

Оскільки культура послідовно пронизує усі етапи діяльності, вона безпосередньо визначається структурою діяльності, що обумовлена структурою суб'єктивно-об'єктивних стосунків. Звідси, напевно, і структурний аналіз культури мусить ґрунтуватися на цих же позиціях.

Відзначаючи взаємозалежність культури і діяльності, не можна ототожнювати їх. Дуже вдалими є порівняння культури з величним собором, побудованим із камення. А. де С.Екзюпері тлумачив це так: «У кожній суті є щонебудь таке, чого не можуть пояснити елементи, що її складають. Собор є не просто накопиченням каменів, це щось більше. Собор — це геометрія й архітектура. Не камені визначають собор, а, навпаки, собор збагачує камені своїм особливим змістом: його камені облагороджені тим, що вони камені собору. Найрізноманітніші камені є



його єдністю. Навіть потворне кам'яне чудовисько, і те бере участь у загальному гімні собору» [48].

Як собор облагороджує каміння змістовністю і красою, так і культура організує діяльність, спрямовує її, надає цілісності і завершеності. Об'єднуючи усі складові діяльності — мету, засоби і результат, культура дає їм новий зміст, служить тим містком, за допомогою якого діяльність об'єднує людину, природу і суспільство.



Суспільство є носієм програми дій для кожної людини, через це кожна особистість, її розвиток значною мірою залежить від соціального чинника, від рівня розвитку культури цього суспільства. Тим часом кожна людина здатна своєю діяльністю розвивати і збагачувати культуру суспільства. За всієї цілісності і самостійності культура є підсистемою всеосяжної онтологічної системи — системи буття, що включає природу, суспільство, людину і культуру. Якщо природа є початковою формою існування відносин, що склалися на визначеному етапі розвитку тваринного світу, то людина є живою, органічно цілісною єдністю природи і суспільства, природною істотою, суть якої — ансамбль суспільних відносин [35].

Життя людини тісно пов'язане із соціально спрямованою діяльністю, що опредмечується внаслідок перетворення суб'єктом природного матеріалу, а також розпредмечує все, що оточує людину і тим самим є соціальною спадщиною придбаних людьми умінь, знань і цінностей. На відміну від тваринного світу людина завдяки поєднанню культури і діяльності вийшла за межі біологічної програми поведінки.

Культуру ще називають «другою природою» тому, що людина завдяки діяльності опредмечує природні матеріали. Але слід зазначити, що «друга природа» принципово відрізняється від первозданної природи, вона не тотожна людському буттю, а знаходить самостійні сфери існування, оскільки машини, споруди, твори мистецтва, тобто



продукт людських рук існує самостійно і незалежно від своїх авторів [14].

Очевидно також, що культура не є ні «суспільством», ні якоюсь «частиною» суспільства, якщо останню розуміти як систему суспільних відносин. Діяльність людини розгортається в соціальному середовищі, управляється соціальними потребами, розвивається за законами суспільного розвитку, однак ні предметні продукти діяльності, ні самий спосіб діяльності не є «суспільством». Саме культура пов'язує ці поняття.

Обов'язковим компонентом діяльності виступає життєвий сенс як її *аксеологічний початок*, як ціннісний вираз суттєвих сил суб'єкта. В аспекті цього підходу в підрозділі 1.7 розглядаються об'єктивно-технологічні умови людської діяльності, що виступають як форма реалізації життєвих змістів і цінності її суб'єкта.

❖ *Культура і практика*

Діяльність — це суть людського буття. Завдяки діяльності формується і розвивається сама людина, але діяльність — це не тільки складова частина культури, вона також нерозривно пов'язана з практикою, що дає підстави вважати саме діяльність ланкою, що єднає культуру і практику. Перш ніж з'ясувати взаємовідносини між культурою і практикою, необхідно дати визначення поняттю «практика», а також розкрити характерні риси цього поняття.

Практикою називаємо таку діяльність, що веде до якісних змін об'єкта, тобто практика утворює якісно нові форми соціальної і духовної діяльності. Отже, однією з ознак практики є творча діяльність, пов'язана з новаціями, діяльність, що забезпечує визначений розвиток суб'єкта; риси творчості в практиці проявляються у зміні обставин і змісту діяльності [3].

Творчий підхід до практики підтверджується і такою загальноприйнятою функцією стосовно пізнання, як те, що вона виступає єдиною кінцевою метою духовної пізнавальної діяльності. Культура і практика мають у своїй структурі такий елемент, як, наприклад, творча діяльність керівника, що вказує на їхню спорідненість.



Вивчаючи проблему взаємовідносин культури і практики, вчені висловлюють декілька різних думок з приводу того, до якого виду діяльності варто віднести практику. «Практика — це у більшому ступені матеріальна, духовна діяльність, що складає її регуляційну основу; пізнання — це в основному духовна діяльність; матеріальна діяльність є необхідною ланкою її реалізації (мова, знакові засоби)» [87]. У свою чергу А.А.Зворикін вважає, що, вивчаючи практику як матеріальну діяльність, не треба на цій підставі вважати її бездуховним явищем, вона є об'єднанням матеріального і духовного, інтелектуального та емоційного. «Реальність, оформлена досвідом, є як наявна, так і створена розумом. Ми створюємо світ відповідно до нашої моделі реальності, вивчаємо зразки реальності, спираючись на придбаний нами досвід. Культуру можна розуміти як процес, у якому реальність людського досвіду взаємодіє з культурно створеним образом реальності в розумі людини» [53].

Істотною особливістю взаємовідносин практики і культури є те, що перша безпосередньо пов'язана з предметно-матеріальним характером діяльності людини, а друга — нагромадила великий обсяг інформації всього попереднього досвіду перетворення людиною навколишнього світу і самої себе. Тому взаємозв'язок практики і культури є природним.

Рушієм розвитку культури і практики є *знання*, що виступають одночасно продуктом і передумовою цілеспрямованої і свідомої діяльності. *Знання* — істотний компонент культури, але без діяльності вони залишаються прихованими скарбами, що самі по собі не можуть дати конкретних результатів. Свою справжню цінність знання можуть проявити лише у процесі діяльності, у процесі практичного їх застосування. У цьому випадку вони виступають у якості способу вирішення визначених практичних проблем [37].

Розглянуте в цьому підрозділі питання взаємозв'язку культури, діяльності і практики доводить їхню нерозривну єдність, що забезпечує їм безперервний розвиток і дозволяє перейти до аналізу підсистем культури.



1.4. Підсистеми культури, її історичність

Накопичений у процесі розвитку досвід збагатив людство конкретною культурою, при цьому слово «культура» вживається в даному контексті у значенні «програмування колективного менталітету», що відрізняє членів однієї «категорії людей» від іншої. «Категорією людей» у даному разі може бути нація, регіональна або етнічна група, жінки або чоловіки, дорослі або діти, соціальний клас, вид бізнесу чи заняття або ж просто сім'я,— це будь-яке об'єднання людей, що усвідомлюють свою спільність, можуть сказати про себе «ми» і протиставити себе іншим, що «не ми» [98]. Між категорією людей приведених вище типів є різниця, кожна з них має свої особливості, але розвиваються вони за тими ж соціальними законами і принципами, мова про які йтиме у наступних розділах.

Звичайно, культура по-своєму і специфічно проявляється у різних гранях людських взаємин. Саме тому основними, своєрідними підсистемами її прояву є виробнича, духовна, а також розглянуті нижче екологічна і організаційна культури, які включають в себе конкретні види людської діяльності (див. схему 1.1).

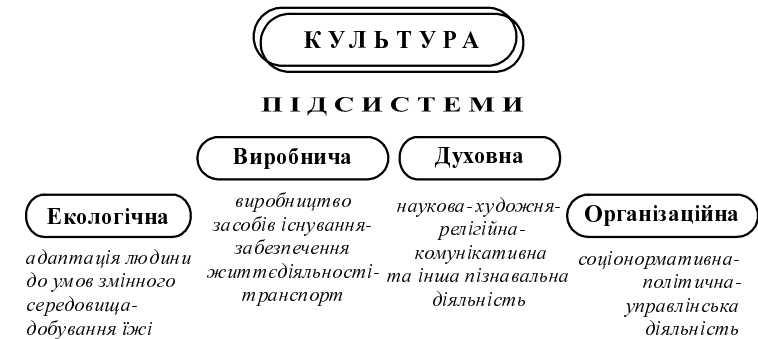


Схема 1.1. Прояв культури в різних гранях людських взаємин



Притаманні, так чи інакше, кожній людині взагалі та певній категорії зокрема, названі види діяльності формуються різними, більш чи менш специфічними саме для даної конкретної групи чи етносу способами, які в своїй сукупності і визначають певний рівень їхньої культури [58].

Вияв підсистем культури залежить від специфіки і відносної переваги тих чи інших видів діяльності, що є основою розвитку певного етносу. В більшості випадків ці підсистеми виступають не ізольовано, а у взаємозв'язку, і кожна з них може проявлятися в інших. У культурах кожного більш-менш розвиненого суспільства можна також виділити так чи інакше і певні субкультури, що відповідають тому чи іншому прошарку суспільства (міська, сільська, молодіжна, людей похилого віку тощо).

❖ *Матеріальна культура*

Підставою для розподілу культури на матеріальну і духовну є широке розмаїття людської діяльності. Виділяються головні підсистеми культури — матеріальна і духовна. Однак, слід мати на увазі, що розмежування їх часто буває умовним, оскільки в реальному житті вони тісно взаємозалежать і взаємопроникають одна в одну.

Матеріальна культура охоплює всю сферу матеріального виробництва та його результати, ті, що задовольняють матеріальні потреби. У своїх початкових формах матеріальна культура з'являється разом із зачатками перетворювальної діяльності людини у вигляді перших примітивних засобів виробництва та в умінні користуватися ними.

Важливою особливістю матеріальної культури є те, що вона не тотожна ні матеріальному життю суспільства, ні матеріальному виробництву. Матеріальна культура характеризує цю сферу із погляду її впливу на розвиток людини, розкриваючи, якою мірою вона дає можливість застосувати її здібності, творчі можливості, талант, обдарованість.

До матеріальної культури належать: культура праці і матеріального виробництва, культура побуту, культура місця проживання — усі артефакти.



❖ *Духовна культура*

Духовна культура — це вся сфера людської свідомості та духовного виробництва: індивідуального, масового, спеціалізованого. Зачатки духовної культури зустрічаються поряд з матеріальною культурою вже навіть у неандертальців і зафіксовані в малюнках на скелях, обрядових ритуалах, звичаях тощо.

Духовна культура являє собою багатощарове утворення і містить пізнавальну (інтелектуальну) культуру, моральну, художню, правову, релігійну, педагогічну і т. п.

На початку свого розвитку матеріальна і духовна культури виступають як дещо єдине, але і кожен індивід, сім'я є носіями основних рис культури відповідного етносу. В процесі розпаду первіснообщинного ладу з єдиної етнічної культури виділяються окремі субкультури: субкультура професіоналів-ритуалістів (шаманів, віщунів, відьом, жреців), професійних військових, професійних землекопів, скотарів, ремісників та інших виробників матеріальних благ. По суті, формується матеріально-виробнича культура поряд з якою розвивається і взаємодіє духовна [58].

З початком становлення класів зароджується *елітна культура*, художньо-мистецькі уподобання та певні знання, які протиставляються культурі простих членів суспільства — *масовій культурі*. У найзагальнішому вигляді з'являються два основних господарсько-культурних типи суспільностей: ті, які виробляють матеріальні та духовні багатства, і ті, які «присвоюють» вироблене.

Масова культура стає необхідним атрибутом людської суспільності, що з'являється на історичній авансцені. Ця культура характеризує особливості виробництва сучасних цінностей у сучасному суспільстві і розрахована на масову потребу. Головною ознакою масової культури є вторинна система культурних цінностей, призначених для масового споживання. Як наслідок, масова культура потребує і породжує розвинуту інфраструктуру, визначальними елементами якої є засоби масової комунікації, шоу-бізнес та інші види поточно-конвеєрного виробниц-



тва її цінностей, спрямованих на масове невибагливе сприйняття.

Ще в XVI ст. французький філософ-гуманіст М.Монтень помітив самотність людини, в яку вона потрапляє при масовому відході від релігії і нечуваному моральному тискові на особистість. Як вихід із такої ситуації було запропоновано розваги, що стало функціональною ознакою масової культури, в умовах домінування якої виникає відчуження як від високої, або класичної, так і від народної, або фольклорної, культури [83].

За змістом і впливом духовну культуру поділяють на прогресивну і реакційну. Такий розподіл цілком правомірний, тому що характеризує відповідний вплив культури на людину і суспільство. Як людинотворче явище, культура може виховувати особистість не тільки моральну, а й аморальну.

Кожна епоха створює свою актуальну культуру. Цей факт добре видно при зміні моди не тільки в одязі, а й у культурі. *Актуальність культури* — це живий, безпосередній процес, у якому щось народжується, набирає сили, живе, вмирає...

До структури актуальної культури входять:

— *субстанціональний блок*, що становить «тіло» культури, включає цінності культури — її твори, які розкривають відмінності епохи, а також норми культури, її вимоги до кожного члена суспільства. Сюди відносяться також норми права, релігію і мораль, норми повсякденної поведінки і спілкування людей; різні її боки й аспекти.

— *Функціональний блок* — характеризує процес руху культури. До функціонального блоку входять: традиції, обряди, звичаї, ритуали, табу (заборони), що забезпечують функціонування культури.

Становлення України як незалежної держави потребувало чіткого уявлення про самоцінність власної культурної ідентичності, про пошук власного шляху, власної парадигми суспільного розвитку. До цього спонукало й очевидне банкрутство радикального лібералізму з його ставкою на імітацію американських чи американізованих форм життєдіяльності, що супроводжувалося тенденцією відторгнення вищезазначених форм масової культури



широкими верствами української громадськості [42]. Небезпека таких же кон'юнктурних кроків з'явилася щодо цивілізаційного впливу масової культури Заходу, які нещодавно були зроблені в Росії.

❖ *Екологічна культура*

Будучи формою адаптації етносу і способом творення свого довкілля, екологічна культура включає насамперед систему уявлень, моральних і світоглядних настанов, що регламентують поведінку людини в природі.

Лише завдяки певним досягненням культури (одяг, вогонь, житло, мисливство) людська популяція змогла пристосуватися до життя у такому середовищі, до якого в принципі була невідповідною. Звідси можна зробити висновок, що екологічна підсистема культури — це значною мірою пристосування людиною природного середовища до вимог свого генотипу, а не пристосування генотипу до середовища. Цей спосіб пристосування і є способом творення людиною свого довкілля.

Особливо чітко ця обставина простежується, починаючи з часів неоліту, тобто з часу переходу перших людських суспільств від мисливсько-ловецького способу добування їжі і використання власної сили, як єдиного джерела механічної енергії для виробництва продуктів харчування, до виробництва цих продуктів шляхом вирощування рослин, розведення тварин і винаходу нефізіологічних джерел енергії [20].

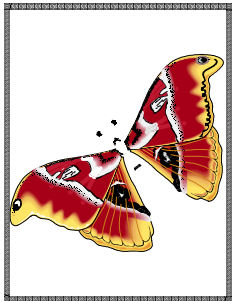
При адаптації шляхом природної селекції передача набутих ознак від покоління до покоління здійснюється винятково завдяки біологічному успадкуванню — генам. Із розвитком культури адаптація відбувається ще й завдяки успадкуванню суспільного досвіду за допомогою передусім мови, навчання, традицій. Тобто культура є системою екологічної адаптації людини, але такої, що базується на негенетичних механізмах спадковості, хоч існує певна зовнішня подібність між механізмами еволюції культури і біологічної еволюції [29].

Так, відхід льодовика сприяв трансформації культури мисливців на оленя в культуру скотарів і землеробів. Мезолітична сокира була винайдена тоді, коли тундра



поступилася місцем лісу. Поширення трипільської культури співпало із зоною поширення лісу. І хоча людині в її діяльності важливо зменшувати дію природних факторів через посилення суспільно-культурного фактора, ступінь розвитку культури не можна оцінювати лише на основі абсолютних досягнень і формальних показників.

Українські вчені М.І.Дробноход і Ф.М.Вольвач пропонують розрізняти екологічну культуру.



На рівні особистих цінностей прояви екологічної культури починаються з будинку, обладнання місць загального користування і до організації місця роботи. Низький рівень екологічної культури у цьому разі є ознакою загального занепаду моральності, спричиненого зовнішніми обставинами.

На рівні традицій та звичаїв екологічна культура включає в себе систему уявлень, моральних та світоглядних настанов, що регламентують поведінку людини у природі. Упродовж багатьох віків завдяки віруванням, обрядам, ритуалам, поклонінню природним силам формувалися духовна сфера і світоглядна система українця (русича), закладалися витoki нашої екологічної культури, формувалася єдність етносу і природного середовища.

На рівні філософських та релігійних систем екологічна культура включає в себе високу абстракцію і своєрідну систему стабільних координат, у межах якої народи здійснюють свою адаптацію до природного середовища, дозрівають біологічно і культурно. Мірою цієї зрілості є цінності, які визначають ставлення однієї людини до іншої, до окремих суспільств, тобто до всього, що живе, і до природи в цілому [13].

Розглядаючи структуру екологічної культури, можна в свою чергу визначити три основні підсистеми:

1) природно-екологічну, яка відображає адаптацію суспільства до біофізичного оточення;

2) суспільно-екологічну, яка відображає впорядкованість відносин суспільства з іншими суспільствами;



3) соціально-регулятивну, направлену на підтримання самої соціальної системи як єдиного цілого [53].

Практично у всіх пластах будь-якої культури природа посідає винятково важливе місце. Це засвідчують також мистецтво і художня література, декоративні конструкції садів і парків і, нарешті, сакральні функції природи в житті людини. В системі людських цінностей існує поняття малої батьківщини, під яким люди розуміють те оточення, той регіон, де вони народились та вирости, що визначається поняттям — «своє». Вказане поняття означає шанобливе ставлення не лише до місцевих звичаїв і традицій, а й до найхарактерніших елементів природного середовища, що оточує нас [20]. Наша Україна, це та ж Мала Росія, батьківщина русичів з давніх давен.

Найдетальніше культура характеризується з погляду структури і характеру суспільних відносин, наприклад, є культура політична, моральна, правова, міжособистісного спілкування і організаційна культура управління, мова про яку піде у другому розділі.

❖ *Історичність культури*

За своєю суттю культура є історичною. Щодо матеріальної культури, то це виражено у ступені освоєння світу природи, зміні матеріальних умов існування людей, знарядь їх діяльності, характері матеріальних потреб. Історичність духовної культури наочно подана у розвитку духовного світу людини та суспільства, еволюції змісту духовних цінностей та соціальних норм, у розвитку знань про всесвіт, зміні історичних типів світогляду. Історичність характеризується вагомістю тієї ролі, яку виконують в культурі традиції та новаторство, етнічна неповторність або, навпаки, високий ступінь ціннісно-технологічної подібності культур різних народів, домінування в них загальнолюдського [84].

Визнання історичності культури характерне головним чином для прогресивного напрямку в філософії, оскільки його представники розглядають всесвітню історію, соціальний розвиток як прогрес культури, як безперервне підвищення її досконалості.



Поряд із цим, у філософії ХХ ст. чималого поширення набув підхід, який заперечує ідею прогресу. Характерною рисою є розмежування соціального та культурного. Сутність культури вбачається не в свідомій, раціональній, що спирається на істинне, тобто наукове знання, діяльності, спрямованій на оволодіння зовнішньою та внутрішньою природою людини, не в перетворенні оточуючої дійсності в предметний світ з метою задоволення людських потреб, а в ірраціонально сенсопороджувальній діяльності, що полягає у створенні чуттєво сприйнятних образів, форм, ідей (мистецтво, релігія). Для даного підходу історичність культури характеризується як циклічність її буття. В культурі, як підкреслював прихильник цих ідей німецький економіст і соціолог А.Вебер, «прогресу бути не може», «тут існують лише вдача та невдача, періоди злетів та падінь, залежно від того, як буде перетворено матеріал існування, тієї чи іншої форми набуде символічний образ, звернений до світу чи відвернений від світу, художній чи хибний» [12].

✦ *Історичність української культури*

У надзвичайно складних історичних умовах формувались основні риси і тенденції, які створили підґрунтя української культури, національний характер, дух «української душі», ідеал української людини. Несучи у своєму культурному набутку велику спадщину греко-візантійської і західної культури, Україна відіграла роль «донора» у політиці «вестернізації» Росії під час реформ Петра I, виснажила свої ресурси і перейшла у ХІХ ст. до розряду «неісторичних» або, за визначенням українського історика М.П.Драгоманова, «плебейських» народів [42]. У подальшому в умовах жорсткого переслідування всіляких проявів національної свідомості і прагнень до самостійної культури, вона все ж таки зуміла зберегти свою національну науку, літературу й мистецтво. Навіть в еміграції, живучи в тяжких матеріальних і психологічних умовах, у культурному житті українці серед інших емігрантів посідають перші місця. Отже, не в інтелекті українця треба шукати причин тяжкої долі Батьківщини [51].



Причиною нашої неволі, зазначає відомий український учений Г.Ващенко, є нестача волі. Впродовж століть українці прагнули скинути з себе тягар поневолення. Минуле свідчить, що наш народ не позбавлений високих рис власної волі і характеру. Саме для українців характерний духовний аристократизм [97].

При цьому слід розрізняти аристократизм духу та аристократизм становища. У примітивних політичних і економічних умовах життя народів ці два види аристократизму тісно поєднувались між собою. Аристократи становища, насамперед царі, вожді, були тим часом і аристократами духу — людьми, що втілювали в собі кращі риси людини згідно з моральними поглядами. Такими були Перікл, Фемістокл, цар Леонід, Александр Македонський. Вони були царями, вождями, володіли великим майном, і тим часом були зразками мужності, сили й мудрості — тих рис, що їх найбільше шанували тоді в людині.

У подальшому аристократизм слабшає і навіть зовсім зникає. Аристократи становища перестають бути аристократами духу, змінюється зміст самого поняття «аристократизм». Аристократами у першу чергу називають нащадків іменитих батьків або тих, кого відзначали своєю ласкою цар чи король. Вони за всяку ціну намагались відрізнитися і не змішуватися з плебеями, велику увагу приділяючи усіляким відзнакам високого становища, зовнішній поведінці і таке інше.

Процес знищення почуття аристократизму неоднаково проходив у різних народів, оскільки це залежало від особливостей становлення соціальної свідомості народних мас тієї чи іншої країни.

Там, де народні маси були пасивні та інертні, де ініціатива в політичному і господарському житті країни була майже виключно в руках пануючої верхівки, там населення різко розподілилось на аристократів і плебейів, причому саме поняття «аристократ» ототожнювалось з поняттям людини високого походження, добре одягненої. Оскільки ж людину в першу чергу характеризують її духовні риси, то є всі підстави називати такий народ плебейським, для верхівки якого найбільш характерною рисою є пиха, для мас — рабська приниженість і



улесливості. Оскільки у такого народу у більшій пошані зовнішні риси людини, а не внутрішня її гідність, для нього є дуже характерним різкий перехід від пиhi до приниження і від приниження до пиhi.

Навпаки, там, де народні маси активні, де верхівка мусить рахуватися з масами, там зовнішні ознаки вищого стану людини в суспільстві не відіграють вирішальної ролі, там зберігається духовний аристократизм, властивий не лише людям з вищих суспільних верств, але й кращим представникам простого народу. Недоля рано спіткала український народ. Якраз тоді, коли заклалась велика держава, коли сподівались кращого життя, татари зруйнували Київську Русь, а за татарами прийшла Литва, а за Литвою — Польща, а за Польщею Москва — і так Україна не мала змоги звільнитися від ворожих обіймів, утворити незалежну державу. Але не зважаючи на все це, народ український зберіг своє власне життя, свою національну культуру, яка становить його серцевину. Маються всі підстави називати український народ аристократичним, для якого характерною рисою є усвідомлення власної гідності й пошана до людської гідності взагалі [97]. Таким чином народом-аристократом, підкреслює Г.Ващенко, а не плебеєм, завжди був, є і буде український народ.

1.5. Складові елементи культури, її функції

Складові культури. Складається культура із багатьох елементів, які можна розділити на чотири основні групи: символи, герої, ритуали і цінності (схема 2).

Символи — це слова і жести, речі, що мають суто конвенційне значення. На рівні національної культури до символів відноситься весь мовний спектр, а також специфічна група понять з історії етносу та його традиційної емблематики. На рівні асоціативного контексту до символів можна віднести аббревіатури, жаргонізми, усталені вирази, манеру одягатись і ознаки приналежності до певного визначеного кола суспільства, що дозво-



ляє відрізнити одне одного членам тієї чи іншої соціальної групи.

Символи виступають своєрідними кодами культури, її знаковою системою. Знаковість, символізм культури — це форми її прояву, змістом буде зв'язане із знаком явище, що освоюється людиною, що творить саму культуру та людину як культурну істоту.

Оригінально, своєрідно складалась знакова культура українського народу. Скрізь і на всьому залишив він свій слід яскравої культури і талановитості. Українська пісня — це тихий рай, це привабливі чари, що визнано всім світом. Пісня українська відбилась і на церковнім співі. Українські народні думи мають духовну вартість і перейняті сумом, повиті журбою, великий їх вплив на стару і нову українську літературу. Думи українського народу проявляються і в чудових орнаментах. Малюнки оздоблюють будинки, дерев'яний посуд, одяг, церковні речі. Скрізь бачимо, що український народ проявляє себе оригінальним, своєрідним народом із самостійною знаковою культурою, власною системою символів.

Герої — це реальні чи вигадані люди, живі чи померлі, які є зразком для наслідування у тій чи іншій культурі. Поведінка членів соціальної групи немовби імітується, порівнюється з героїчним взірцем, що значною мірою показує процеси відбору й соціального переміщення її членів. Такими героїчними взірцями для українців є: Іван Кармелюк, Северин Наливайко, Іван Сірко, Олекса Довбуш, Петро Сагайдачний — воїни, захисники Батьківщини, і герої духу — Т.Шевченко, Леся Українка, В.Чорновіл. Найчастіше синонімом відваги, героїзму, краси було слово *козак*, *козарлюга*, *захисник*, *відчайдух*, а головне — вільна людина, до чого прагнули всі українці.

Ритуали — це колективні дії, які не мають технічного значення, хоча в тій чи іншій культурі відповідають якимось соціальним потребам. На рівні організації вони охоплюють не лише відзначення встановлених свят, й чимало інших формальних і очевидних актів (таких, як проведення зборів, ділове листування, розробка планів, підведення підсумків тощо) нарівні з формальними

обставинами, що супроводжують кожну певну діяльність. Здійснюються ритуали відповідно до традицій.

Традиція у перекладі з латини означає «передача». Сутність її як соціального явища виражена в тому, що традиція є основним механізмом соціального і культурного успадкування. За допомогою традицій зберігається не лише матеріальний і духовний досвід попередніх поколінь, а й відтворюється найцінніше в культурній спадщині, що має загальне значення для представників того чи іншого суспільства.

Традиція — це «елемент соціальної та культурної спадщини, що передається від покоління до покоління і зберігається в суспільствах упродовж тривалого часу» [13]. Традиція охоплює об'єкти соціального успадкування (матеріальні і духовні цінності) та його способи. Найчастіше традиції виступають у формі звичаїв, обрядів, які відтворюють норми поведінки. Традиції забезпечують стійкість матеріальної та духовної культури; новаторство — джерело її розвитку.

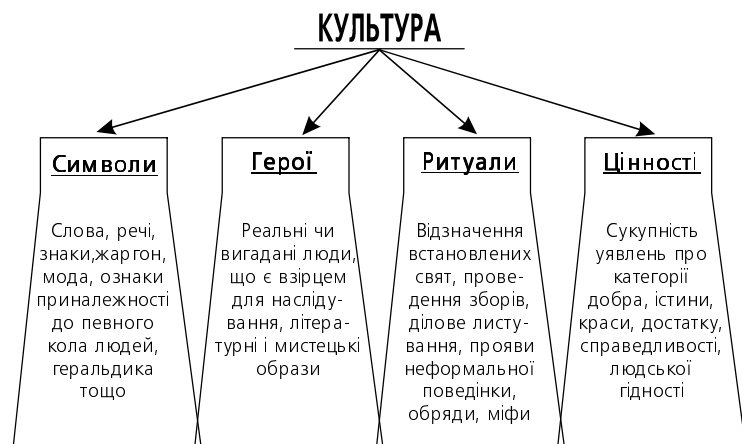


Схема 1.2. Складові елементи культури

Особливо велику роль традиції відіграють у збереженні нації, яку визначають як цілісність поколінь минулих, сучасних і майбутніх. Таку цілісність підтримують пере-

дусім традиції. Завдяки традиції зберігається й розвивається національна мова, без чого неможливе існування нації, зберігається релігія, звичаї, здобутки мистецької творчості, світогляд, народні ідеали — все те, що створює обличчя народу, що відрізняє його від інших народів.

Відмова від національних традицій рівнозначна відмові від своєї національності. Доки нація існує, можна сказати, що вона якоюсь мірою дотримується своїх традицій, хоча міра і *способи дотримання* цього можуть бути різні:

а) народ може надто консервативно ставитись до своїх традицій, перетворюючи їх в непорушні святині;

б) народ, переважно молоде покоління, може з презирством ставитись до свого минулого, нехтувати традиціями, намагатись некритично переймати все від інших народів, не задумуючись над тим, наскільки воно відповідає власним інтересам;

в) нація може розвивати і зберігати свої традиції, не замикаючись на них, іти вперед, не замикаючись у вузьких рамках своєї традиційної культури, а брати від інших народів кращі здобутки, органічно пристосовуючи їх до власних інтересів і психології.

Тільки третій спосіб забезпечує нормальний розвиток та високі здобутки в галузі культури. Цим шляхом мусить іти український народ і, зокрема, його молодь. Це тим більше потрібно, що українському народові сотні років загрозувала небезпека втратити свою національність.

У традиціях фундаментальними є здобутки духовної культури і передусім народні ідеали, що міцно пов'язані зі світоглядом, релігією і мораллю. Коли ідеали високі і здорові, то це перша запорука того, що нація з честю витримає найтяжчі іспити історії і збереже себе в найскладніших умовах внутрішнього й міжнародного життя. Коли ж вони низькі і нездорові, то навіть за найбільш сприятливих умов життя нація буде розкладатися.

Взаємодія двох протилежних тенденцій — східної культурної спадщини і всеінтенсивнішого проникнення західних соціальних відносин — штовхали українців до синтезу Сходу і Заходу, робили Україну країною унійної традиції. Але результати виявились досить драматичними.



Україна, будучи між світами грецько-візантійської і західної культур, законний представник обох, намагалася протягом своєї історії поєднати ці дві традиції в одну живу синтетичну модель. Україна наближалася до цього синтезу у великі епохи своєї історії — за Київської Русі (X ст.) й за Козаччини (XVII ст.). Проте, хоч ці епохи були багаті на потенційні можливості та здобутки, в обох випадках остаточний синтез зазнав невдачі. «Це було велике завдання й не можна заперечити, що Україна не зуміла його повністю виконати, — писав І.Лисяк-Рудницький — ...Україна впала під тягарем надмірного зовнішнього натиску, а також від розривних внутрішніх сил». І це потребує розуміння [42].

Цінності — найбільш суттєвий рівень культури, вони включають в себе не завжди чітко усвідомлені, але стійкі уявлення про добро і зло, гарне і спотворене, істинне чи оманливе, справедливе чи несправедливе.

Цінність необхідно розуміти як здатність чого-небудь задовольняти людську потребу. Цінністю таким чином є те, що об'єктивно чи суб'єктивно необхідне людині для її існування. Об'єктивно, оскільки без даного явища існування людини буде або взагалі неможливим, або матиме рівень, нижчий від суспільних стандартів, що історично склались.

Як сукупність історично вироблених цінностей, значимостей матеріального та духовного світу для людей культура є, таким чином, системою знаків та символів, які фіксують її сутність та виступають орієнтирами і мотивами дій (матеріальної та духовної діяльності, спілкування, поведінки і т. п.)

Ціннісний вибір культури дає відповідь на запитання, що створює людина, або міру людського в людині та суспільстві. Це дає змогу оцінити матеріальні та духовні потреби людини, способи їх задоволення, збагнути світ матеріальних і духовних цінностей, в якому вона живе. Через систему суспільних відносин, відтворюваних людьми, можна визначити статус людини, значущість її властивостей і таким чином стимулювання розвитку або приглушення (наприклад, фізичних чи духовних, особистісних чи колективних, творчих чи репродуктивних і



т. п.) рис культури. У цьому вимірі культура постає як сукупність цінностей, причому не лише вже створених.

Духовні цінності народу відображені у звичаях, піснях, легендах і віруваннях. Цінності творяться віками і за традицією переходять від старших поколінь до молодших, що їх доповнюють і удосконалюють. Поступ можливий лише тоді, коли молодші покоління отримують від старших певні набутки культури. Через це їм не треба започатковувати культурний рух: їм залишається продовжувати і удосконалювати те, що вже здобули предки.

❖ Функції культури

Розрізняються інформаційна, пізнавальна, нормативна, знакова і ціннісна функції культури.

1. *Інформаційна функція* культури полягає в тому, що культура як складна знакова система, виступає єдиним засобом передачі соціального досвіду від покоління до покоління, від епохи до епохи, від однієї країни до іншої. Тому не випадково культуру вважають ще соціальною пам'яттю людства.

2. *Пізнавальна функція* пов'язана з першою і певним чином впливає з неї. Концентруючи в собі кращий соціальний досвід множини поколінь людей, культура набуває спроможності накопичувати багатющі знання про світ і тим самим створювати сприятливі умови для його пізнання та освоєння.

Можна стверджувати, що суспільство інтелектуальне настільки, наскільки використовуються знання, що містяться в культурному генофонді людства. Всі типи суспільства істотно розрізняються насамперед за цією ознакою. Одні з них демонструють надзвичайну спроможність через культуру і з її допомогою узяти і поставити собі на службу все краще, що накопичене людством. Саме вони демонструють величезний динамізм у багатьох сферах науки, техніки, виробництва. Інші ж не здатні використовувати пізнавальні функції культури і все ще «винаходять» перпетум-мобіль, прирікаючи себе на соціальну анемію і відсталість.

3. *Нормативна функція* пов'язана насамперед із визначенням різних сторін, видів суспільної й особистої діяль-



ності людей. У сфері праці, побуту, міжособових відносин культура так чи інакше впливає на поведінку людей і регулює їхні вчинки, дії і навіть вибір тих або інших матеріальних і духовних цінностей. Зазначена функція культури підтримується такими нормативними системами як мораль і право.

4. *Знакова функція* культури є найважливішою в системі культури. Культура, як визначена знакова система, припускає знання, володіння нею. Без вивчення відповідних знакових систем опанувати досягнення культури неможливо.

Так, мова (усна чи письмова) є засобом спілкування людей. Літературна мова виступає найважливішим засобом оволодіння національною культурою. Специфічна мова потрібна для пізнання особливостей світу музики, живопису, театру, кіно тощо.

5. *Ціннісна функція* відображує найважливіший якісний стан культури. Культура, як визначена система цінностей, формує в людині цілком визначені ціннісні потреби й орієнтації в суспільстві. За їхнім рівнем і якістю оточуючі частіше всього визначають ступінь культурності тієї або іншої людини.

Будь-яке суспільство, опиняючись перед загрозою зовнішніх чи внутрішніх зрушень, має реагувати на них адекватно — мобілізувати свій творчий культурний потенціал відповідно до рівня складності завдань соціальної реформації. Суть реформи полягає в тому, щоб привести соціальні відносини у відповідність з набутою культурою. І навпаки — привести культуру у відповідність до соціальних відносин. Перехід на новий щабель суспільного розвитку означає не що інше, як віднайдення якоїсь спільної міри, в якій повинні узгодитись видозмінені культура і соціальні відносини.

Суспільний поступ, підкреслює В.Г.Кремін, забезпечується відповідним механізмом взаємопроникнення двох процесів. З одного боку, розвиток завжди заснований на концентрації творчих сил суспільства в певних центрах чи інституціях культури, які фокусують у собі творчу діяльність суспільства. З другого боку, суспільний розвиток є процесом прилучення суспільства до здобутків



цих центрів, підтягування суспільства до рівня передових надбань [42].

Найголовніше у цьому процесі — досягти гармонійності розвитку. Соціальні відносини не можуть змінюватись довільно, залежно від бажання людей. Із великої множини мислимих соціальних інновацій для суспільства певної культури допустимі лише ті, що принципово не видозмінюють засади елементів культурної основи, її основні функції.

1.6. Цінності та їх вплив на розвиток суспільства

❖ *Форми існування цінностей*

У певному розумінні можна говорити, як зазначає А.Зімічев, про три форми існування цінностей [32].

1. Цінності, які виступають як суспільний ідеал, як вироблена суспільною свідомістю і колективним переконанням абстрактна уява про атрибути необхідного в різних сферах суспільного життя. Такі цінності можуть бути: загальнолюдськими, «вічними» (істина, краса, добро, достаток); конкретно-історичними (матріархат, суспільний устрій, виробниче господарство, демократія) тощо.

2. Цінності, які підносяться у вигляді об'єктів матеріальної та духовної культури, або як зразки людських вчинків, що уособлюють конкретне втілення суспільних ціннісних ідеалів (етичних, естетичних, політичних, правових тощо).

3. Соціальні цінності, які, переломлюючись через призму індивідуальної життєдіяльності, входять в психологічну структуру індивідууму в формі особистісних цінностей і стають одним із джерел мотивації поведінки.

У свідомості індивіда особистісні цінності відображаються у формі ціннісних орієнтацій і можуть служити важливим фактором соціальної регуляції взаємовідносин людей і поведінки індивіда. Ціннісні орієнтації формуються в процесі соціалізації і можуть бути виявлені в цілях, ідеалах, переконаннях, інтересах та інших проявах дій та поведінки особистості.



У процесі спільної діяльності, що визначає взаємовідносини людей в соціальних групах, створюються групові ціннісні орієнтації. Співпадання їх забезпечує згуртованість, ціннісно орієнтовану єдність. Остання, в свою чергу, є одним із основних показників згуртованості, фіксує ступінь співпадання позицій і оцінок членів суспільства стосовно найбільш значимих цілей, спільних дій та вчинків.

❖ Категорії цінностей

У суті основних цінностей, як вже відзначалось, лежать як провідні та особливо важливі уявлення і переконання про істину, красу, добро, достаток. Формуються наведені категорії залежно від цілей та завдань, які стоять перед конкретним етносом [32].

Так, *категорія достатку* та уявлення про неї своєрідно регламентують поведінку і діяльність членів етносу, їх можливість і права користуватися тими чи іншими ресурсами.

Власне кажучи, проблема «соціальної справедливості» від часу Христа є центральною в громадянському суспільстві. Адже прагнення достатку — визначальна для людини. Найперший її прояв — невдоволення розбіжностями у рівнях добробуту, прагнення до зрівняльного розподілу. Бажання встановити справедливість і рівність дуже часто призводило до революцій. Однак розуміння справедливості і рівності надто відрізняються у різні часи і у різних народів [34].

Категорія добра також виступає регламентуючим регулятором поведінки членів етносу, їх взаємовідносин між собою, але не так відчутно і очевидно як попередня. Ця категорія спирається у своєму прояві на пануючу суспільну думку і ґрунтується, в основному, на принципах, виражених у поняттях «доброго» чи «поганого», суспільно прийняттого для життя і поведінки людей.

Категорія краси на відміну від категорій добра і достатку, які в основному чітко регламентують суспільну поведінку членів етносу, залишає людям ширші можливості для самовираження. Водночас вона не відкидає і не заперечує їх орієнтації на цілі і завдання, що особливо значимі для даного етносу. До цієї категорії належать



художньо-мистецькі та архітектурні стилі, мода, оформлення та оздоблення житла, чіткі уявлення про гарне, вродливе чи потворне, що відрізняє один етнос від усіх інших.

Категорія істини є найсуттєвішою в етносі. З одного боку, вона за своєю природою надзвичайно абстрактна і, на перший погляд, ніби не стосується поведінки і діяльності людини. Але, з іншого боку, вона досить наполегливо регламентує нашу свідомість, визначає можливість людини раціонально мислити. Більше того, вона значно утворює і значною мірою закріплює дії і прояви попередніх трьох категорій. Коли категорія істини з якихось причин послаблює свою дію або спотворюється, починається процес розпаду етносу [32].

Цінності реалізують ірраціональні (біологічні і соціально-побутові) потреби членів етносу, тобто пояснюють їх поведінку, особливо тих, хто знаходиться на вищому шаблі ієрархічної піраміди. Доки існують і функціонують певні цінності, існує і діє даний етнос. Цінності можуть безпосередньо впливати на людину, регламентуючи її поведінку і підштовхуючи так чи інакше її вчинки в певному напрямі залежно від конкретної ситуації. Відомо, що окремі з таких цінностей закріплюються у законах, офіційних правилах, положеннях, обговорюються діловими протоколами, статутами.

Визнані суспільством цінності навіть безпосередньо не впливаючи на людину, можуть визначати і регламентувати її світогляд, свідомість, думки, поведінку. Так чи інакше вони пронизують її релігійні погляди, ідеологічні концепції, визначають успіхи дій, наукових тверджень тощо. Цінності значною мірою впливають як на розум людини, так і на її емоції, що проявляється в поведінці членів етносу завдяки визнанню ними відповідно діючих у суспільстві законів, норм, правил, які не завжди мають чітко виражене емоційне забарвлення [103].

Так, категорія добра може регламентувати поведінку людини, спираючись на вироблені в суспільстві етичні поняття, які мають різне емоційне забарвлення. Категорія краси опосередковано діє на регламентацію поведінки людини за допомогою вироблених суспільством естетичних



смаків, норм, уподобань. А за допомогою емоційної забарвленості, властивої певним предметам та явищам оточуючого середовища, впливає, регламентуючи, і на нашу свідомість. Категорія істини, при всій своїй абстрактності, не маючи прямого відношення до регламентації поведінки людини, може діяти емоційно, підсилюючи вплив на нашу свідомість, силу та волю під час здійснення певних учинків.

❖ *Вплив цінностей на рівень розвитку етносу*

Стан етносу, чи в більш вузькому розумінні стан організації, характеризується різними формами щодо дії його членів і поставлених перед ними завдань:

а) розуміння цілей і завдань, сприйняття та усвідомлення певних цінностей його членами, почуття причетності до нього і свідомо діяльність по вирішенню та виконанню завдань, які стоять перед етносом;

б) розуміння цілей, задач, цінностей етносу, але небажання його членів жити за встановленими у ньому нормами;

в) нерозуміння цілей і задач етносу, але сприйняття причетності до нього, здатність і бажання жити за встановленими нормами;

г) нерозуміння цілей і задач етносу, несприйняття свого призначення і не здатність жити за його законами [32].

Управлінська діяльність охоплює різноманітні сторони в процесі людських взаємин і, так чи інакше, зводиться до виконання підлеглими певної справи. Зрозуміло, що перш ніж визначити якусь конкретну справу, вирішити, якій людині доручити її виконання, прийняти рішення щодо її змісту, необхідно детально ознайомитися та визначитися, як з майбутніми виконавцями, так і з суттю тієї справи, яку їм належить виконувати. Це тим часом, зробити неможливо, не знаючи самих виконавців, їх творчих і ділових можливостей, рівня їхньої загальної культури.

Успішне управління не можна здійснювати без урахування вікових, соціальних, статевих, професійних особливостей, певних національних відмінностей об'єктів управління. Саме сукупність цих особливостей об'єкта управління складає відповідну основу певної культури.



Вплив цінностей на стиль управління підприємством, установою чи в більш широкому розумінні етносом можна наглядно простежити, використовуючи метод, запропонований російським ученим А.М.Зімічевим, який в основу своєї моделі поклав модель ситуаційного управління [32].

У запропонованій Зімічевим моделі для характеристики стилів управління етносом були виділені дві системи координат: регламентація свідомості, поведінки та стиль управління; високий рівень — низький рівень організації (стану) етносу.

Так, якщо етнос знаходиться на низькому рівні організації, що відповідає за схемою 1.3 стану 1, то в першу чергу необхідно скористатися категорією достатку, тобто регламентувати обсяг ірраціональних процесів, зобов'язуючи членів етносу через виконання законів, норм чи розпоряджень, виконувати корисну для нього діяльність.

Якщо етнос знаходиться на більш високому рівні організації (2), то краще скористатися категорією добра, регламентуючи поведінку членів етносу не за допомогою жорстких вказівок, а за допомогою етичних норм, тобто тих самих нормативних вимог, але виражених менш директивно і більш емоційно забарвлених.

Якщо стан етносу відповідає наступному рівню організації (3), тобто його члени знаходяться досить високо завдяки своїм здібностям, знанням та розумінню завдань, але не хочуть їх виконувати, то для подальшого існування етносу необхідно посилене використання категорії краси. Мета цієї категорії якраз і полягає в тому, щоб розбудити в людях бажання приносити користь своєму етносу, спонукати їх бути невід'ємною його частиною.

Нарешті, в етносі з високим рівнем організації (4) люди не тільки розуміють мету і завдання етносу, а також мають достатню мотивацію для ефективного виконання своїх функцій. У такому випадку єдине, що необхідно зробити, це підтримувати серед членів етносу віру в правильність вибраного шляху, зміцнювати і не дозволяти ослаблення категорії істини [103].

Таким чином, протягом розвитку етносу від низьких до більш високих рівнів організації стиль управління змінюється разом з ситуацією розвитку. Відповідний стиль управління, підкреслює А.Зімічев, може бути встановлений для кожного конкретного етносу через визначення рівня організації — місця на шкалі стану етносу і проведення від нього лінії до перетину з кривою, що і визначає необхідний стиль управління.

Сильна
емоційна
підтримка

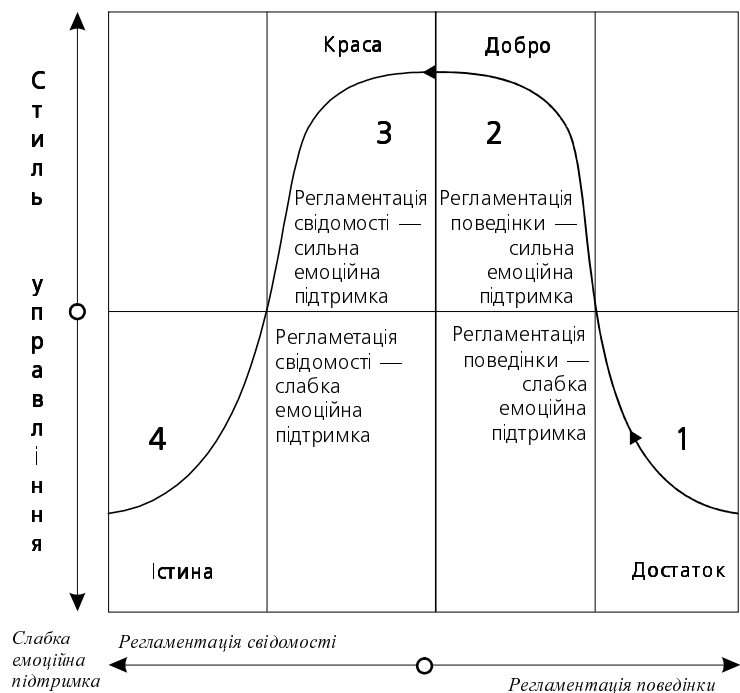


Схема 1.3. Модель управління етносу

Розвиток етносу — це процес, протягом якого вожді, визначивши його стан, мають можливість змінювати стиль управління з метою підвищення рівня організації його членів. Це вимагає скорочення об'єму регламентації

поведінки з одночасним збільшенням емоційної підтримки діючих категорій. Інтенсивно використовуючи цей механізм, вожді мають спрямувати очолюваний ними етнос до більш високого рівня.

Як відзначав А.Зімічев, розвиток етносу до більш високого рівня організації здійснюється поетапно — через послідовне використання категорій достатку, добра, краси та істини. Закономірність тут така: з підвищенням рівня організації необхідно застосовувати стиль управління, що відповідає направленню до категорії істини (в схемі 1.3 — вліво). Якщо ж навпаки, стан етносу погіршується, необхідно змінити стиль управління в бік переміщення кривої в напрямку категорії достатку (як показано на схемі — вправо).

Досить показовий феномен виникає, коли процес розвитку досягає вищої точки кривої і перетинає середину графіка. Після проходження цієї точки керівництво має справу з етносом, організація якого середня і висока. У цьому випадку обсяг регламентації поведінки членів етносу також поступово зменшується (як і при піднесенні), але на цей раз ступінь емоційної підтримки не зростає, а падає. Це стає можливим завдяки тому, що члени етносу цього рівня розвитку вже досить добре уявляють собі природу його основних цінностей і завдань.

Через зменшення емоційного забарвлення основних категорій, зокрема зменшення етичних вимог, які опираються на суспільну думку і соціальні норми, члени етносу розцінюють своє становище як визнання їх вищого рівня і як надання їм більшої свободи, що веде до зростання свідомості і відповідальності [32].

В практиці управління необхідно пам'ятати, що розвиток великих соціальних спільнот — процес довготривалий і поступовий. При цьому як би вдало не було підібрано стиль управління, завжди можуть бути такі ситуації, коли результативність не відповідає вимогам управління. Наведене в цьому підрозділі, ще раз зазначає, що лідери етносу, керівники його основних структур та підрозділів повинні бути готові використовувати інновації, щоб уникнути переростання окремих невдач у процес руйнування всієї системи управління.

1.7. Інноваційно-акмеологічна культура

Будучи багатогранним і цілісним соціальним творінням, культура проявляється в різних сферах суспільної свідомості у вигляді конкретних моделей:

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| ⇒ політична культура | ⇒ професійна культура |
| ⇒ правова культура | ⇒ технічна культура |
| ⇒ художня культура | ⇒ інженерна культура |
| ⇒ фізична культура | ⇒ військова культура |

і організаційна та управлінська культури, про що йтиметься у наступних розділах.

У процесі формування зазначених компонентів культури, що викликані інтересами професії і потребами людей, пріоритетне місце займає системно-цілісне, інтегративне утворення — *інноваційно-акмеологічна культура*. Розглянемо більш детально складові цього поняття.

Акмеологія — наука, що виникла на перетині природничих, суспільних та гуманітарних дисциплін, вивчає феноменологію, закономірності і механізми розвитку людини на ступені її зрілості і особливо при досягненні нею найбільш високого рівня в цьому розвитку — АКМІ. Будучи галуззю інтегративного людинознавства, акмеологія розглядає людину як цілісний феномен з макрочарактеристиками індивіда, особистості, суб'єкта діяльності та індивідуальності [1].

Цілеспрямований рух людини до найвищих досягнень обумовлюється такими причинами:

- об'єктивні, що пов'язані з реальними умовами діяльності;
- суб'єктивні, пов'язані з суб'єктивними передумовами успішної діяльності;
- об'єктивно-суб'єктивні, що пов'язані безпосередньо з організацією діяльності.

Для розуміння інноваційності акмеологічної культури необхідно нагадати, що термін «інновація» походить від латинського слова «*novus*» (змінювати, обновляти, винаходити) і означає введення нового. Саме призначення інноваційного компонента полягає в тому, щоб сформулювати власне акмеологічну культуру особистості [1].

Усвідомлення людиною своєї феноменальності, яка характеризується взаємопроникненням, поєднанням, співпадінням і проявом законів природи та суспільства, з акмеологічної точки зору виступає важливою передумовою її продуктивної самореалізації як особистості, суб'єкта праці, а в інтегративному вигляді — як індивідуальності. Розуміння своєї феноменальності дозволяє людині розширювати як потенційні, так і діяльнісно-поведінські складові її природи. Досягнення людиною свого оптимуму в зрілому віці можливе завдяки сприятливому впливу всього комплексу реальних умов і факторів. Взаємозалежності людини, як відзначав академік Л.А.Бодалєв, існують і з соціально-економічними факторами розвитку суспільства, і з конкретним часом, у якому він живе, і з соціальною приналежністю, і з конкретною ситуацією, яка існує в даний момент, і є, власне, реальністю [8].

Із позицій системно-цілісного підходу інноваційно-акмеологічна культура розцінюється як важлива характеристика розвитку і самореалізації, діяльності і спілкування особистості. Вона синтезує всі складові загальної культури, актуалізуючись відповідно до стратегії життя людини і її потреб у творчій самореалізації. Суть такої культури проявляється в цілісній гармонії конкретної людини.

Цілісність особистості виступає критерієм її суті. Інноваційно-акмеологічну культуру можна розглядати як критерій вищого рівня цілісності людини, що дозволяє подати її потенціал за особливих умов. Якщо людина в існуючій взаємозалежності безлічі соціально-економічних факторів виступає суб'єктом життя, праці (діяльності, праці, відносин і власного розвитку), то головним її завданням стає приведення у відповідність власних можливостей і обмежень до реальних умов існування конкретного суспільства. Для розвитку цієї позиції академік К.Абульханова пропонує суб'єктивність людини розглядати системно, тобто спочатку визначити концепцію її життя, а потім створювати і втілювати індивідуальний спосіб творчої реалізації [1].

Корисність цього підходу полягає в тому, що пропонується оптимальне вирішення зазначеної проблеми на



основі саморегуляції, тобто не тільки як узгодження циклів психофізіологічних процесів і стану, але і оптимізація можливостей, потенціалів індивіду, особистості, компенсація індивідуальних недоліків. Саме творчо орієнтовані професіонали досягають успіхів за рахунок впровадження свого творчого потенціалу, який має достатню культурно-технологічну основу самореалізації.

Особливо це стосується керівника організації, внутрішня особиста культура якого перетворюється на вірш життя, праці та результатів діяльності: матеріальних, соціальних, духовних.

1.8. Взаємозв'язок культури суспільства, соціальної групи і особистості

Своєрідність сучасного громадського життя виявляється насамперед у тому, що суспільство є не просто «продуктом взаємодії людей», а організованим значеннєвим способом, світом культури, який адаптується до навколишнього природного середовища. Якщо виходити з цього, як зазначає Г.В.Осипов, у першу чергу треба визнати, що саме «культура виступає як об'єктивний чинник стосовно різних соціальних систем і особистостей» [60].

Об'єктивність культури полягає в успадкованій сукупності умов, засобів, способів, форм, зразків і орієнтирів взаємодії людей із середовищем свого існування, що виробляються в ході спільної життєдіяльності. Значеннева полівалентність культури визначається саме реальною наявністю *соціотворчих і людинотворчих підходів*.

Соціотворчі прояви культури інтерпретуються в якості «сутнісних сил» людини, де логічним буде погляд на суспільство, як на знеособлену систему взаємозалежностей, що виконують для людини функцію каталізатора його дій. Соціотворчий підхід можна підкріпити переконанням у тому, що громадське життя є сукупністю соціальних явищ, які можуть бути продуктом діяльності тільки груп людей, а не одного індивіду. «Що б не робив ізольований індивід,— вважає П.Сорокін,— ніяка його



дія не є ні соціальним явищем, ні його найменшим утворенням» [82].

Якщо ідентифікувати дії людини стосовно змісту, який вкладає в нього вона сама, то логічним і закономірним результатом цього, зазначає Ю.Хабермас, є функціональне трактування суспільства як визначеного структурованого компоненту, що детермінує статус (права й обов'язки) індивідів як членів різних груп шляхом легітимізації [119]. Завдання, пише Г.В.Осипов, полягає в тому, щоб виявити чинники й умови, які сприяють як збігу, так і відмінностям культури суспільства, соціальних груп і особистості, щоб вибрати такі системи норм і цінностей, які б у найбільш адекватній формі висловили природно-історичні потреби їх розвитку [60].

«Надзавданням» у даній позиції є апологія елітарного групового суб'єкта культурної творчості, із діяльністю якого пов'язуються, головним чином, надії на «конкретне» вирішення «природно-історичних проблем». Хоча, останнім часом, як підкреслює В.І.Судаков, можна констатувати деяку зміну вказаного вище «надзавдання» [85].

Висловлюючи загальнозначущі принципи існування людей, культура, крім своїх соціотворчих проявів, є відображенням різних екзистенціальних потенцій людини. У зв'язку з цим можна говорити про трансвігальну «життєву висоту» культури, як спосіб культивування «людського» у людині, розглядаючи людину як самоцінність, що має «незалежно від своєї суспільної корисності безумовну гідність і право на існування, на вільний розвиток своїх позитивних сил» [82].

Як продукт сукупної діяльності людей культура характеризується матеріальними потребами, інтелектуальними, моральними, естетичними запитами, практичними інтересами різних соціальних спільностей, систем, а також інших людей, що входять до їх складу. Звідси випливає, що соціальні спільноти є головними об'єктами культурної творчості, сфера ж індивідуальних зусиль людей, регламентується умовами «входження» їх до складу цих спільностей [60].

Зазначена позиція дає змогу розглядати соціальну спільноту як організаційну форму індивідуальної діяль-



ності людей. Сучасна ж соціологічна теорія повинна бути більш чутливою до «життєвих» якостей громадських організацій, оскільки в суспільстві взаємодіють живі люди [119].

Людинотворчий підхід до вивчення навколишньої дійсності визначає пошук шляхів синхронізації індивідуальних, групових і суспільних культур за нинішніх умов радикальної зміни соціальних наслідків індивідуальних дій людини, до чого об'єктивно назріла необхідність.

Ще античні мислителі приходили до висновку про необхідність розуміння людини як «міри всіх речей», і це пов'язано з тим, що вони прагнули показати у своїй творчості не лише велич людини стосовно природних стихій, а й обставини людської відповідності тому, що «людям найближчим способом відкрито, без заперечення закритих від них далечин» [93].

Для задоволення своїх потреб, писав родоначальник послідовної системи ідеалізму Платон, люди об'єктивно спілкуються один з одним, але, оскільки реально взаємодіють як розумні, так і неосвічені люди, то і самі суспільні зв'язки за своєю природою є складним переплетінням розумних, доцільно-раціональних і стихійно-неосвічених початків [69]. Зіштовхнувшись із подібною парадоксальністю цих учень, енциклопедист стародавнього світу Арістотель порівнював громадське життя з «витвором природи», що виникає через уроджений людський «соціальний інстинкт». Саме вихідна природна нерівність спроможностей індивідів визначає «природне» розходження соціальних функцій людей в суспільстві. Тому, не зважаючи на достатню упорядкованість та ієрархічність громадського життя, йому властива нестійкість і стихійність. Мистецтво управління полягає в тому, щоб зуміти знайти найбільш оптимальну форму і спосіб приборкання і гармонізації подібної стихійності, для чого підходять лише методи управління, які засновані на доброчесній активності і «умінні добре і благочинно громадянствувати» [5].

Вже зараз очевидна теоретична неспроможність позиції К.Маркса, який розглядав людину в якості випадкового виміру, що розчиняється у народних масах. Як



відомо, саме масам приписувалася властивість бути справжніми «творцями історії». На думку К.Маркса «історія носила б дуже містичний характер, якби не «випадки», серед яких фігурує і такий «випадок», як характер людей, що знаходяться на чолі управління» [52].

Говорячи про можливість проблем адаптації до сучасних умов, видатний мислитель сучасності, член Римського клубу А.Печчеї підкреслював, що суть проблеми, яка постала перед людством на нинішній стадії розвитку, полягає саме в тому, що люди не встигають адаптувати свою культуру відповідно до тих змін, які самі вносять у цей світ, і джерела кризи лежать всередині, а не поза людською сутністю, що розглядається і як індивідуальність, і як колектив. Вирішення цих проблем повинне виходити, насамперед, із змін самої людини, її внутрішньої суті [85].

Виникнення нових видів виробничої й управлінської діяльності людини привело до виникнення нової «людської якості» — керівник стає не просто суб'єктом управління, а справжнім господарем самого ходу історії, у буквальному значенні тримає руку на «кнопці», яка легко може зупинити цей хід.

Катастрофічні наслідки Чорнобиля, підкреслює професор Б.Гаєвський, свідчать не тільки про фатальний характер помилок через чергову професійну некомпетентність керівника, але і помилки інших фахівців, що допущені на стадії проектування і виготовлення складних технологічних систем [16]. Цей урок серйозне нагадування не тільки про драматизм сучасного розвитку, але і становлення якісно нової тенденції, де фокусом глобального поліцентризму в соціокультурному просторі виступає автономна особистість, а засвоєна керівником акмеологічна культура стає «вихідною» точкою відліку за шкалою розвитку гуманітарних цінностей усього суспільства.

Обставини, пов'язані зі взаємозалежністю культури суспільства, соціальної групи і особистості, визначають потребу більш детального розгляду безпосередньо організаційної культури, як основи соціальної єдності індивідів, органічної частини загальної культури суспільства. Про це безпосередньо піде мова в наступному розділі.

РОЗДІЛ 2

КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧАСТИНА КУЛЬТУРИ СУСПІЛЬСТВА

Коло питань: поняття організаційної культури, її атрибути: організаційні цінності, рівні, сторони, фактори впливу, принципи, чинники формування організаційної культури, процеси внутрішньої і зовнішньої адаптації, моделі впливу на виробничу діяльність. Національне в організаційній культурі, типології національних культур, вітчизняна національна культура.

Організаційна культура завжди була і є органічною частиною загальної культури суспільства, яка на різних етапах етно- і соціогенезу, історичного розвитку цивілізації визначається насамперед системою ідеалів, цінностей і норм, що утверджуються в ній. Чим вищий рівень загальної культури, тим раціональніша організаційна культура, тому що в ній повніше відображається досягнутий суспільством рівень знань.

2.1. Визначення організаційної культури

❖ *Ознаки поняття організація*

Визначенню поняття «культура» було присвячено перший розділ монографії, для більш ясного сприйняття всього словосполучення звернемось до визначення поняття «організація», зміст якого має багато різноманітних трактувань. У науковій літературі з теорії управління «організація» розглядається:

1) як характеристика системи, й у цьому розумінні означає внутрішню упорядкованість, узгодженість її частин (організація як структура);



2) як одна з основних функцій управління — організація;

3) як процес створення, формування діяльності;

4) нарешті, поняття «організації» ототожнюється із соціальною системою, як загальне поняття будь-якого підприємства [88].

Не зважаючи на велику розмаїтість соціальних організацій, можна виділити ряд ознак, що характеризують сутність цього поняття.

По-перше, організація створюється й існує для виконання конкретної справи, що об'єднує людей для реалізації визначених потреб і інтересів. Вона має місію, суспільні цілі, а її члени — свої цілі, відмінні від цілей організації.

По-друге, організація — це об'єднання людей. Люди зі специфічними функціями і ролями утворюють конкретне соціокультурне середовище, що об'єктивно обумовлює ті чи інші способи поведінки керівника і підлеглих. Вони можуть бути позитивними, направленими на розвиток організації, і негативними, направленими на її занепад.

По-третьє, необхідна умова досягнення загальної мети — сумісна діяльність, що здійснюється в різних формах взаємодії: спільне виконання робіт, їхня координація, обмін інформацією і т. п. Ці форми в кожній конкретній організації залежать від її цілей, видів діяльності, поділу праці й інших суб'єктивних чинників. Взаємодія дозволяє об'єднувати людей, сприяє формуванню організації як єдиного цілого, що має якісно нові властивості.

По-четверте, організація має визначені межі, що дають змогу їй існувати автономно від інших формувань, не розсіюючись в навколишньому середовищі. Межі визначаються видами діяльності, чисельністю працюючих, капіталом, виробничою площею, територією, матеріальними ресурсами і т.п. Звичайно вони фіксуються, закріплюються в таких регламентах, як: статут, установчий договір, положення. В умовах ринкової економіки організація повинна бути самокерованою, з іншого боку, вона є елементом ринкової інфраструктури.

Таким чином, як соціальна система *організація* являє собою автономну групу людей, спільна діяльність яких



свідомо координується для досягнення як загальної мети, так і конкретних цілей. Вимоги до існування організації:

⇒ наявність не менше двох людей; ⇒ наявність спільних цілей (хоча б однієї цілі, яку підтримує переважна більшість членів організації); ⇒ наявність юридичного статусу; ⇒ наявність визначеного процесу діяльності і управління ним.

❖ *Організація як культурний простір*

Як вже зазначалось, організації існують для того, щоб виробляти матеріальні блага і виконувати послуги. У більшості випадків виробництво пов'язане у певний технологічний ланцюг, для приведення в дію всіх ланок якого в організації створюється певна адміністративна система або система управління, де персонал виконує функції керівників і підлеглих. Їх взаємозалежність є організаційною структурою, яка так чи інакше впорядковує організаційну поведінку працівників у розподілі повноважень і відповідальності.

Проте діяльність організацій не може здійснюватися на основі лише якості технології або управлінської ієрархії. В організаціях працюють люди, а звідси виходить, що в своїй діяльності вони керуються якимись конкретними цінностями, виконують визначені дії, дотримуються ustalених правил організаційної поведінки тощо. У цьому розумінні кожне підприємство чи організація є конкретним соціо-культурним простором.

У більшості випадків організація чи підприємство створюється для реалізації поставленої підприємцем мети, для виконання якоїсь справи. Спосіб, у який здійснюється господарська діяльність в організації і ведуться справи, надає організації індивідуального забарвлення, персоніфікує її. При цьому успіх функціонування, виживання і стратегічного розвитку організації, як складного і неповторного механізму, залежить від того, заради чого люди стали членами єдиного колективу, як будуються їхні взаємини, які цінності, ustalені норми, принципи



життя і діяльності вони поділяють, які їхні внутрішні символи, ритуали та герої.

❖ *Організаційна культура як мета діяльності*

У сучасній літературі існує досить багато визначень поняття організаційної культури як основи життєвого шляху кожної організації, підприємства чи корпорації. Американський фахівець з менеджменту Едгар Шейн дає таке визначення: «Організаційна культура — це набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працюючих, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність тепер. Ці правила і прийоми є відправним моментом у виборі співробітниками прийнятного способу дії, аналізу і прийняття рішень. Члени організації не замислюються над їх змістом, вони розглядають їх як споконвічно правильні» [74].

Французький дослідник організаційної культури Н.Деметр підкреслював, що організаційна культура — це система уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, які поділяють усі його члени. Це означає, що на підприємстві чи в установі кожен співробітник зв'язаний спільним поглядом на те, що являє собою його підприємство, яка в нього економічна і соціальна роль, яке місце воно займає серед своїх конкурентів, які його зобов'язання перед клієнтами, тощо. Основна функція організаційної культури — створення відчуття ідентичності усіх членів організації, усвідомлення колективного «ми».

Дотримання організаційної культури не є чимось надуманим або випадковим, а здійснюється це в ході практичної господарчої діяльності, як відповідь на запитання, що ставить перед організацією зовнішнє та внутрішнє середовище. Діє вона досить довго, проходить іспит часом і для кожного конкретного співробітника існує як щось своє. Виходячи з вищенаведеного, організаційну культуру можна подати як визначені колективні уявлення про цілі і способи підприємницької діяльності членів конкретної організації [14].

❖ Концепція організаційної культури

Організаційна культура — комплекс найбільш стабільних і довготривалих характеристик організації. Розробка концепції культури організації почалась в 80-х роках у США під впливом трьох наукових напрямлень: досліджень в галузі стратегічного управління, теорії організації і досліджень організаційної поведінки.

Виникнення організаційної культури можна продемонструвати такою схемою:

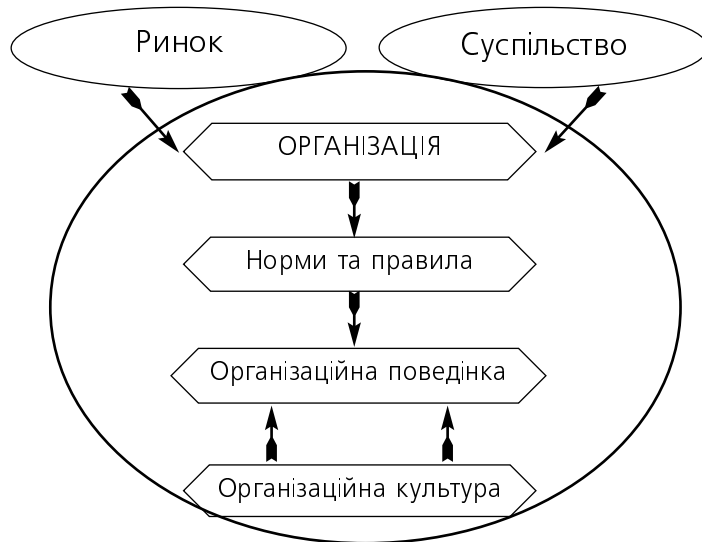


Схема 2.1. Виникнення організаційної культури

Як більшість понять в організаційно-управлінських дисциплінах, поняття організаційної культури не має єдино «правильного» тлумачення. Кожен із авторів намагається дати своє власне визначення. Є як дуже стислі, так і дуже широкі тлумачення того, що ж це таке — культура організації.

Разом з тим, більшість авторів сходиться на тому, що *організаційна культура* є складною композицією важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово сприймаються і поділяються всіма членами колективу. Здебільшого організаційна культура, трактується та сприймається більшістю членів організації як

філософія й ідеологія управління, загальні припущення, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, розмірковування і норми, що лежать в основі стосунків більшості працівників як усередині організації, так і за її межами. Оскільки організаційна культура виявляється у взаємовідносинах між людьми в організації, окремі люди або окремі підрозділи організації схильні описувати її схожими термінами.

Організаційна культура — могутня сила, яка може працювати на організацію або проти неї. Організація, а це може бути підприємство, фірма чи корпорація, як люди чи нація, набуває досвіду протягом свого розвитку, що акумулюється в колективній підсвідомості. Це визначає організаційну поведінку людей шляхом настанов, приписів, заборон, закодованих послань. Як підкреслював відомий китайський діяч Лі Куан Ю: «Культура має досить глибокі корені. Її не можна відчутися на дотик, але вона реальна цінність, і її сприйняття, соціальні приписи, вихідні положення — все це викристалізовується в людській свідомості» [12].

Російські вчені О.С.Віханський і А.І.Наумов, використовуючи те спільне, що властиве більшості визначень, узагальнюють: *організаційна культура* — це набір найважливіших припущень, що сприймаються членами організації і отримують вираження в заявлених організацією цінностях, які визначають людям орієнтири їх поведінки і дій. Це «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішнього оточення [14].

Організаційна культура, як зазначено в короткому енциклопедичному Довіднику з соціології під редакцією В.І.Воловича,— специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації. В межах теорії менеджменту, організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку [83].

До організаційної культури відносяться також стиль та процедури управління, концепції технологічного і соціального розвитку. *Організаційна культура* визначає



межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, можливості використання ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрямки розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації членів з організацією [57].

Крім формування цих загальних поглядів, культура організації забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників. У рамках організаційної культури кожен працівник усвідомлює свою роль у загальній системі управління, те, що від нього чекають і як щонайкраще він на це може відповісти конкретною працею. У свою чергу, кожен знає, що він може отримати від підприємства, якщо буде плідно виконувати свої обов'язки. Нарешті, кожен відчуває, що коли він порушить «писані» або «неписані» норми підприємства, то буде покараний і що ця кара може йти не обов'язково від вищого керівництва, а й від колег. У такий спосіб сформована організаційна культура, як загальне або універсальне, а конкретніше корпоративна, як яскраво виражене або розвинуте, мобілізує енергію його членів, спрямовуючи на досягнення загальних цілей.

Таким чином, результати роботи будь-якого підприємства тісно пов'язані з його організаційною, або корпоративною, культурою, яка, в одному випадку, допомагає виживанню, в другому — досягненню найвищих результатів, у третьому — веде до банкрутства.

2.2. Атрибути організаційної культури

❖ Організаційні цінності

Провідну роль у корпоративній культурі відіграють організаційні цінності — тобто предмети, явища і процеси, спрямовані на задоволення потреб членів організації, що визначаються більшістю її членів. На підприємствах, фірмах, корпораціях, як і в інших соціальних організаціях, може існувати досить велика кількість цінностей. Основні з них такі:

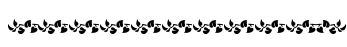


1. *Кінцева мета.* Будь-яка організація створюється, насамперед, для реалізації якоїсь мети: виробництва продукції, надання послуг населенню тощо. Тому кінцева мета організації сама по собі формує коло особливих цінностей, обличчя організації (високий рівень технології, лідерство в своїй галузі і гордість за це, відданість своїй професії, тощо).

2. *Стабільний партнер.* Мета діяльності організації формується конкретними замовниками та партнерами, які мають потребу в продукції даної організації. Не буде замовників — відпадуть умови функціонування організації, оскільки працювати «на склад» довго неможливо. Але організації потрібний не просто замовник. Задовольнивши запити одного, організація залучає ще інших замовників. Кожній організації потрібні стабільність, усталеність функціонування, визначені гарантії її потреби на ринку в майбутньому. Отже, стабільний замовник, довгочасні партнерські стосунки з ним, також є важливою організаційною цінністю.

3. *Економічна ефективність.* Для виробництва, організації, суттєве значення має також те, за рахунок яких витрат досягається результат її діяльності, яка економічна ефективність господарювання, чи є виробництво тієї або іншої продукції збитковим чи рентабельним. Максимальна економічна ефективність, одержання прибутку є важливою організаційною цінністю в умовах товарного виробництва. Сюди ж відноситься й оцінка ефективності роботи (дійсна чи формальна; прихована чи відкрита; ким здійснюється, як використовуються результати).

4. *Кадрова політика.* Кадрова політика проявляється насамперед у доборі, розміщенні, вихованні та навчанні персоналу. Передові компанії охоче беруть на роботу членів родин свого персоналу або добирають працівників за рекомендацією своїх співробітників. Підбирати кадри можна і в коледжах чи вузах, через різноманітні форми співробітництва зі студентами старших курсів. При цьому увага повинна приділятися не лише інтелектуальним можливостям працівників, їх технічній компетентності, але і їх комунікабельності, здатності пристосовуватися до конкретної моделі організаційної культури.



Аналіз діяльності провідних корпорацій США показує, що дев'ять із десяти успішно діючих організацій мають спеціалізовані підрозділи чи осіб у кадрових службах, які займаються розробкою систем корпоративних ціннісних установок. При цьому більше половини таких компаній створюють спеціальні системи «впровадження» проголошених цінностей: цільові програми підготовки персоналу, що сприяють їх успішному засвоєнню [88].

5. *Соціальні заходи.* Функціонування організацій залежить від взаємодії двох складових: засобів виробництва і робочої сили. Якість робочої сили, її відтворення пов'язане з піклуванням про людей, із задоволенням різноманітних соціальних потреб працюючих. Кількісний і якісний рівень впроваджених соціальних заходів, належить до внутрішніх організаційних цінностей.

6. *Організація праці і дисципліна.* Організація легко переборює труднощі для дотримання в ній визначеного функціонального і структурного порядку, що є чинником її стабільності. Порядок в організації підтримується організаційною поведінкою працюючих, дотриманням ними трудової і технологічної дисципліни. Дисципліна і є однією з найважливіших внутрішніх цінностей організації: добровільна чи примусова дисципліна; пунктуальність; застосування табельованого часу; гнучкість у зміні ролей на роботі, використання нових форм організації праці і т. п. Сюди ж належить і така риса трудової поведінки, як старанність, високе почуття відповідальності за виконання своїх фахових і статусних обов'язків, стабільність поведінки як окремого робітника, так і цілого колективу.

7. *Новаторство, ініціативність, творчі нахили.* Дисципліна, відповідальність, стабільність — усі ці цінності є консервативними сторонами організації. Але в організації є також потреби у впровадженні нововведень, у зміні структури, технологій, відносин, функцій. Різноманітні інновації, творчість, винахідливість досить швидко стають необхідними корпоративними цінностями, що сприяють розвитку організації.

8. *Характер соціалізації, контактність.* Чимале значення у формуванні організаційної культури приділяється: жорсткості чи гнучкості міжособових контактів, хто і з



ким спілкується, яке значення надається формальним та неформальним аспектам, шляхи вирішення конфліктів, розповсюдження і обмін інформацією, тощо.

9. *Особиста відданість, покірність.* Соціальні дослідження показують, що посадові особи, які мають статус керівників, на словах дуже високо цінують новаторство, ініціативу, але стосовно своїх підлеглих віддають перевагу таким їх якостям, як особиста відданість, покірність тощо, що варто роздивлятися як внутрішньоорганізаційні цінності.

10. *Знання історії організації.* Великого значення у справі поширення основних принципів корпоративності культури необхідно надавати вивченню його історії. До цієї роботи можуть залучатися не тільки науковці, ветерани, а й молоді працівники.

Основна мета звернення до історії — це не лише фіксація фактів еволюції організації, а й прагнення з позицій минулого мотивувати діяльність персоналу. Історія розвитку підприємства відіграє роль посередника між минулим і теперішнім його колективу, їх знаннями і допомагає «новачкам» адаптуватись до сучасних умов функціонування. Історичні дослідження, «екскурс в історію», дозволять повніше пояснити, чому так, а не інакше складаються справи, звідкіля «взялися» ті або інші організаційні цінності. В історичному дослідженні мають відобразитися такі важливі моменти, як історія становлення і розвитку самої організації, обставини створення, наявні факти об'єднання з іншими партнерами, найважливіші дати і події, особистість фундатора підприємства, його принципи управління, заповіти тощо. Важливо звернути увагу на те, із чого почалося виробництво, як ішов його розвиток, на випуску яких товарів були досягнуті найбільші успіхи.

Перераховані цінності, що об'єктивно виростають з умов підприємницької діяльності, є складовою частиною організаційної культури. Проте, кожна організація має свої модифікації цінностей, які можуть виявлятися в розміщенні різноманітних акцентів, які можуть одержувати на даному підприємстві характер найважливіших приписів. Здатність підприємства створювати власні органі-

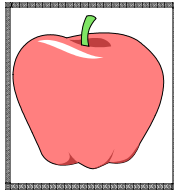


зацийні цінності, що об'єднують зусилля усіх його працюючих структур, є одним із найглибших джерел успіху.

Формування організаційних цінностей або параметрів діяльності підприємства має за мету створити в навколишньому середовищі і в очах співробітників «імідж підприємства». Ці принципи виголошуються у промовах фундаторів або президентів компаній, підкреслюються у різноманітного роду інформаційних документах, включаючи і рекламні щити, вивіски, табло і т. д. Об'єднані в структуровану систему, вони визначають «кредо» підприємства, його «символ віри». В якості найважливіших лозунгів можуть бути висунуті, наприклад, такі: «Створи себе сам!» «Кожна людина заслуговує на повагу!» «Покупець має право на найкраще обслуговування!» «Досконалість в усьому!»

❖ Рівні організаційної культури

Пізнання будь-якої організації починається з ознайомлення з поверхневим рівнем її культури, потім іде наступний, підповерхневий рівень, що торкається найбільш глибоких цінностей, і в самій серцевині знаходиться глибинний, що вміщує таємні припущення.



Поверхневий, або символічний, рівень містить видимі зовнішні фактори, такі як: архітектура, використання приміщень, технологічне обладнання основних процесів, поведінка співробітників, одяг, режим організації праці тощо, тобто все що можна осягнути і сприйняти. Поверхневий рівень культури — це те, що відчувають люди, коли вперше приходять в організацію. На питання, чому в організації існують ті або інші вимоги чи правила, їм пояснюють загальний зміст і значення деяких обставин, створення організації, історію її розвитку, функції керівництва, розкажуть про окремих співробітників, що останні зробили позитивного чи негативного тощо.

Підповерхневий рівень складається із цінностей і вірувань, які поділяються більшістю членів організації і відображаються в символах і мові. Сюди відносяться ролі і взаємостосунки, стиль управління і етичні цінності, по-



літика і процедури проведення зборів, правила поведінки в тій чи іншій ситуації тощо. Сприйняття цих цінностей має свідомий характер і залежить від бажання співробітників.

Глибинний рівень — вміщує базові припущення, які важко сприйняти навіть ветеранам організації без уважного аналізу цього питання. Це те потаємне, що сприймається на віру, підсвідомо спрямовуючи поведінку працюючих. Глибинний рівень організаційної культури стає видно, коли проходить злиття компаній і серед їх лідерів починається боротьба за першість. Саме тоді стає очевидним, що організаційна культура — це те, за що люди здатні терпіти негаразди і навіть умерти [15].

❖ Сторони організаційної культури

До *об'єктивної* сторони культури відноситься фізичне оточення, яке створюється в організації: сама будівля, дизайн, меблі, обладнання, кольори, наявність місць харчування, відпочинку, паркування автомобілів, спортивних майданчиків тощо. Все це в комплексі відображає цінності і візуальні рівні організаційної культури.

До *суб'єктивної* сторони можна віднести елементи символіки, особливо її духовної частини: герої фірми, міфи про них, історія розвитку організації, наявні заборони, що можна, а що ні, правила проведення свят, сприйняття мови спілкування, жестів тощо. Суб'єктивна сторона служить основою формування зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, формування культури управління і стилю прийняття керівником рішень, його поведінки в тих чи інших ситуаціях.

❖ Фактори впливу на організаційну культуру

Зовнішнє оточення. Чи можна його змінити? Як на нього вплинути, як вийти переможцем у конкурентній боротьбі, на якому з типів середовища (технічному, економічному чи соціальному) зупинити свою увагу?

Реальність. Коли процес стає відлагодженим, активним, які необхідні аргументи для перемоги у відкритій дискусії, чи буде єдність думок, наскільки виконані дії відповідають намірам керівника, правилам ведення гри, порядку прийняття рішень?

Часові рамки. На що необхідно звернути увагу, діяти в теперішньому чи майбутньому часі, як часто проводити збори, наради, їх тривалість?

Соціопростір. Наскільки він відкритий чи закритий, хто має право претендувати на краще місце, окремих кабінет, автомобіль? Яка роль жінки в управлінні?

Кадровий склад. Чи треба постійно контролювати роботу співробітників, чи покластись на їх відповідальність, самодисципліну, як організувати змагання між ними, чи преміювати за хорошу роботу, чи звільняти за неякісну; дозволяти робити помилки чи ні, здійснювати постійний тиск та контроль чи довіряти?

Організація роботи. Якою бути організацією — «діячів» чи «виконавців», навчатись на своїх чи чужих помилках, як реагувати на успіхи або невдачі, який стиль керівництва застосувати?

Відповіді на ці питання визначають «філософію» організації, а виникають вони на початку її створення. Саме тоді, по суті, історія організації — це історія її засновника і той досвід, який він накопичив до цього, автоматично стає історією становлення підприємства. Основні задуми цього підприємця, його особисте уявлення про зовнішнє оточення, людей, час, режим роботи, а, отже, і система його цінностей, стають основними рисами організації. Час, обставини, можуть вносити деякі несуттєві поправки, але вони будуть незначні до того часу, поки організація не зіткнеться з кризою, яка покаже їх невідповідність ситуації. Тоді організації стане потрібен інший лідер, сильніший, кращий в порівнянні з її засновником.

❖ «Сила» організаційної культури

«Сила» організаційної культури визначається трьома моментами:

Ступінь «єднання» визначається важливістю вірувань і цінностей, які поділяє більшість працівників організації. Ідеї, що відхиляються, не вписуються у встановлені норми, понижують цей ступінь.

«Ясність пріоритетів» надає впевненості в тому, які цінності будуть переважати на випадок конфлікту інтересів. Цю ясність необхідно мати і поділяти, особливо на

перших етапах становлення організації. Правильний відбір персоналу зможе зміцнити її; в подальшому культура кристалізується на прикладі поведінки засновників. Їх поведінка в часи успіху чи невдач згодом стане предметом обговорення інших співробітників [14].

«Товща» культури — визначається кількістю важливих настанов, що поділяються співробітниками і впливають на їхню поведінку в організації. Якщо на якомусь більш пізньому етапі розвитку організації спитати співробітників, чого вони поведуться саме таким чином, то можна почути, що вони не знають,— просто поведуть себе так завжди.

❖ Принципи і чинники організаційної культури

Організаційна культура, виявляючи політичну, адміністративну чи державну діяльність, повинна проектуватись на основі відповідної моделі, що діє за визначеними принципами в залежності від впливу тих чи інших чинників (див. схему 2.2.).

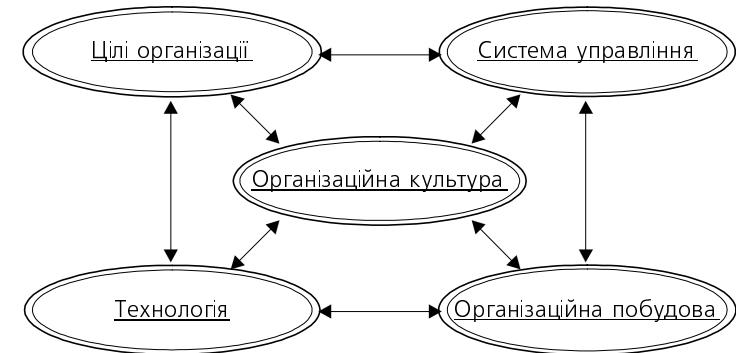


Схема 2.2. Модель організаційної культури

До основних принципів організаційної культури можна віднести:

Принцип 1. Комплексність уявлень про призначення системи. Організаційна культура повинна відображати не тільки відносини між членами якоїсь соціальної системи, а й уявлення про призначення даної системи в цілому і її окремих членів; мету, характер діяльності і критерії, що визначають її ефективність.

Принцип 2. Визначення цінностей і філософії системи, які відповідатимуть їй.

Принцип 3. Історичність. Культура не підлягає простому маніпулюванню, вона розвивається впродовж часу і сама значною мірою визначає характер соціальної системи, стиль управління.

Принцип 4. Відсутність силового втручання. Неможливо насаджати «слабкій культурі» риси якоїсь «сильної» і навпаки. Як та, так і інша культури можуть бути ефективними в одних випадках і неефективними в інших — усе залежить від конкретних умов управління [65].



Схема 2.3. Принципи і чинники організаційної культури

❖ *Характеристики організаційної культури*

До характеристик, що визначають та ідентифікують ту або іншу культуру організації, запропонованих Ф.Харрісом і Р.Мораном [120], відносяться:

1. *Організація роботи:* дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, точність дотримання часу виконання завдання, монохромне або поліхромне його використання, організація робочого місця, технологічна організація процесу виробництва.

2. *Організація ділової комунікації:* перевага тих або інших її видів (усної, письмової, невербальної), відкритість спілкування, жаргон, аббревіатура, жестикуляція; розповсюдженість і обмін інформацією.

3. *Зовнішній вигляд співробітників:* застосування уніформи, спецодягу, діловий стиль, охайність, зачіска, необхідна атрибутика.

4. *Прояви особи в трудовому колективі:* в одних організаціях цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, в інших — заохочують їх зовнішній прояв; в одних випадках творчість виявляється через співробітництво, в інших — через індивідуалізм.

5. *Стосунки:* ступінь формалізації стосунків, товариська підтримка, відносини між чоловіками і жінками, молодими і літнього віку співробітниками, керівниками і підлеглими, представниками різних націй і вірувань; шляхи виходу з конфліктів; допустимість роботи жінок на вищих посадах.

6. *Ціннісні орієнтації:* етична поведінка; ставлення до добра і зла, краси і потворства, справедливості й насильства; віра в справедливість, успіх, у свої сили, ставлення до клієнтів і конкурентів, моральні принципи.

7. *Планування кар'єри:* процедури доведення завдань, механічне або свідоме його виконання; акцент на інтелект чи фізичну силу; визнання або відмова від логіки в міркуваннях і діях, концептуалізація мислення, підходи до пояснення причин успіху чи невдачі. Критерії вибору на керівні і контролюючі посади.

8. *Мотивація до праці:* ставлення до роботи та відповідальність за якісне виконання посадових функцій, розподіл обов'язків, оцінка роботи й винагороди, відносини «людина — машина», індивідуальне або колективне виконання завдання, просування по службі.

9. *Організація харчування:* наявність або відсутність місць прийняття їжі; їх оснащення; що і як їдять, періо-



дичність і тривалість обіду; харчування разом, групами або окремо; наявність дотацій на харчування тощо.

10. *Організація відпочинку*: наявність спортивних залів, оздоровчих комплексів, власних баз відпочинку, забезпечення санаторними путівками, тривалість відпустки, проведення спільних святкових вечорів, концертів, відвідання музеїв, виставок тощо.

Вищенаведені характеристики, взяті разом, виражають і дають зрозуміти концепцію організаційної культури, її цінності. Члени організації, поділяючи їх, створюють своє фізичне й інтелектуальне оточення, виробляють мову спілкування, сприймають адекватно вчинені іншими дії і виявляють зрозумілі всім почуття й емоції. Усе це сприймається новими працівниками, допомагає їм зрозуміти і засвоїти культуру організації, у такий спосіб додати своє осмислення подій і дій, зробити осмисленим своє робоче оточення. Відмінною рисою тієї або іншої організаційної культури є той порядок, за яким проходить формування її базових положень, що вказує на те, які чинники повинні переважати (див. схему 2.3).

Залежно від розстановки базових положень організаційна культура носить свій відмінний для кожної організації відтінок. Говорити про організаційну культуру як монолітний феномен неможливо, в кожній організації є домінуюча, яку визнає більшість, корпоративна культура, ключові цінності якої тією чи іншою мірою розповсюджені на її підрозділи (субкультури). Субкультура — наслідок специфіки проблем або досвіду, через який пройшли члени підрозділу.

2.3. Формування організаційної культури

В основі формування економічної моделі на будь-якому рівні організації суспільства і в кожному структурному підрозділі повинен бути індивідуальний підхід, що базується на організаційній культурі. Необхідність такого підходу обумовлена неможливістю існування як єдиної соціально-економічної моделі для всіх країн, так і типових моделей для окремих виробничо-господарських



систем, що різняться специфікою свого функціонування. Інакше б ці моделі суперечили закону необхідного різноманіття, згідно з яким кожна система повинна відрізнятися тими чи іншими особливостями, щоб відповідно реагувати на вплив внутрішнього та зовнішнього середовища [124].

Формується культура організації як за рахунок зовнішньої адаптації до навколишнього середовища так і за рахунок внутрішньої інтеграції, що пов'язана безпосередньо з роботою і вирішенням щоденних проблем її співробітниками (див. схему 2.4).

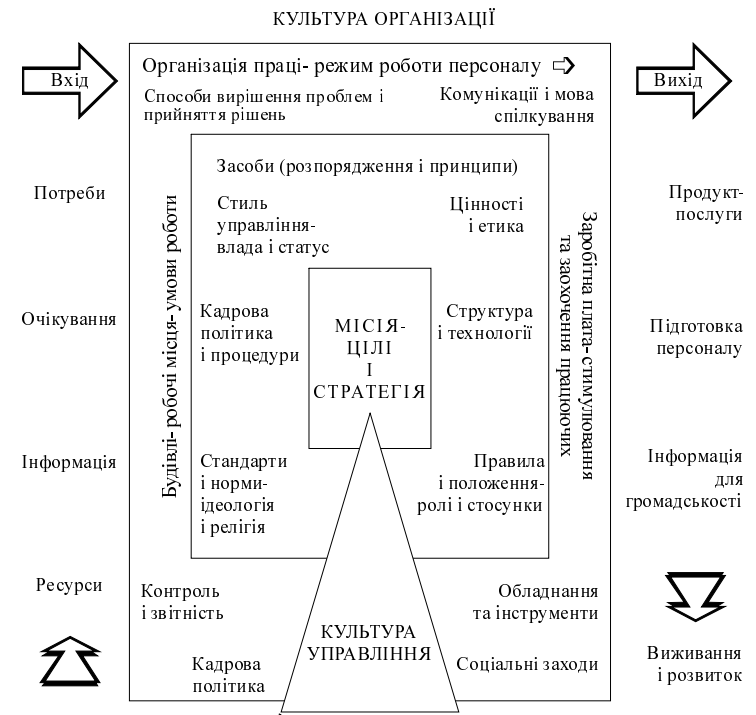


Схема 2.4. Формування організаційної культури

❖ Процес зовнішньої адаптації

Процес зовнішньої адаптації («виживання») пов'язаний з пошуком організацією свого місця на ринку і її пристосуванням до постійно мінливого зовнішнього оточення.

Зовнішнє оточення в управлінні організацією розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем:

— макросередовище, яке створює загальні умови існування організації і на яке вона не може впливати (див. табл. 2.1).

— мікросередовище, з яким організація постійно стикається і на яке вона може впливати (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.1

Економічне середовище	Політико-правове середовище	Науково-технічне середовище	Соціокультурне середовище
<ul style="list-style-type: none"> динаміка ВВП рівень процентних ставок торговий баланс країни рівень безробіття доступність кредитних та сировинних ресурсів співвідношення приватної і державної власності 	<ul style="list-style-type: none"> стабільність уряду (оцінка політичного розвитку) наявність груп тиску на уряд і законодавчу владу стабільність демократичних перетворень структура законодавчої влади по партіях-об'єднаннях і т. п. 	<ul style="list-style-type: none"> рівень і співвідношення державних і недержавних витрат на науку патентно-ліцензований захист національних технологій нові тенденції у трансфері (переміщенні технологій) 	<ul style="list-style-type: none"> рівень життя населення стандарт освіти вікова структура населення статистичний аналіз системи цінностей відношення до релігії класові відмінності
<ul style="list-style-type: none"> активність національних та зарубіжних інвесторів питома вага конкурентної продукції структура народного господарства по галузях рівень розвитку фінансової системи розподіл доходів населення та величина податків-пільги 	<ul style="list-style-type: none"> антимонопольне регулювання виробництва правовий захист господарських суб'єктів 	<ul style="list-style-type: none"> рівень державного контролю за якістю товарів 	<ul style="list-style-type: none"> суспільне відношення до бізнесу та підприємництва

Таблиця 2.2

Закони і підзаконні акти	Обрана галузь діяльності	Конкуренти	Споживачі
Показники:	Показники:	Показники:	Показники:
<ul style="list-style-type: none"> сприятливість розвитку бізнесу реальність залучення кредитних ресурсів “прозорість оподаткування” 	<ul style="list-style-type: none"> рівень технологій динаміка розвитку та структура суб'єктів діяльності відповідність потребам світового ринку 	<ul style="list-style-type: none"> інтенсивність та характер конкуренції наявність товарів заміників та прогноз їх появи величина бар'єра входження в галузь 	<ul style="list-style-type: none"> сегментація ринку та можливості його розширення сукупність споживачів-що відповідають цілям організації специфіка роботи за споживачами

До процесів зовнішньої адаптації відносяться визначення місії і стратегії підприємства, встановлення цілей, вибір методів досягнення цілі, контроль за ходом виконання наміченої лінії і, у разі потреби, її коригування. Так, Європейський університет фінансів, інформаційних систем, менеджменту та бізнесу, свого часу, ще будучи Українсько-фінським інститутом менеджменту і бізнесу, вибрав основну місію — підготовку кадрів для економіки України, і вже більше 10 років залишається вірним образному курсу.

Правильне розуміння місії організації і її головних задач допомагає співробітникам сформуванню розуміння свого внеску у виконання цієї місії, а також вибрати способи її перетворення в життя. Від старого і звичного необхідно відмовлятися. Нове завжди пов'язане з ризиком. Але такі проблеми вирішуються легше, якщо в перетвореннях всі працівники стають співробітниками. Мова при цьому йде не про індивідуальні проблеми, а про головну задачу, місію фірми.

Засоби, за допомогою яких співробітники організації пов'язані із зовнішнім середовищем, значною мірою визначають характер взаємостосунків всередині неї, вироблені правила, припущення і норми. Варіанти зовнішньої адаптації не записуються в довідниках і, формально, стороння



оцінка подій не може вплинути на її характер. Зазначене нагадує стрілку компаса, в якому невідомі сили, запрограмовані в кожному з нас, вказують, який напрямок треба обрати і які завдання необхідно вирішувати насамперед.

На шляху досягнення основної стратегічної мети працівники організації зустрічаються з вирішенням конкретних специфічних завдань підбору й аналізу наявної інформації, визначення кінцевої мети, оцінки і відбору альтернативних рішень, врахування особливостей перехідного періоду, контролю і коригування планів. При цьому співробітники повинні вміти: розрізняти зовнішнє оточення прямої та непрямої дії; розробляти шляхи і способи оцінки результатів діяльності; знаходити пояснення успіхів і невдач у досягненні мети [14].

Не менш важливим для членів організації є вивчення способів доведення інформації про свої можливості і наявні послуги до представників зовнішнього середовища, що включає маркетингові дослідження, зокрема поїздки співробітників до замовників або постачальників. Необхідно, також, щоб колектив знав, про те, коли невдача може мати місце, а коли — ні. Так, можуть бути встановлені конкретні рубежі, на яких через невдачі, проект призупиняється (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

№ п/п	Проблеми зовнішньої адаптації
1	Місія і стратегія. Визначення місії організації і її головних задач; вибір стратегії в виконання цієї місії.
2	Цілі. Встановлення специфічних цілей; досягнення згоди. Засоби. Методи та засоби використовуються для досягнення цілей; досягнення згоди про використовувані методи; рішення по організаційній структурі- системах стимулювання і підпорядкування.
3	Контроль. Встановлення критеріїв оцінки досягнутих індивідом і групами результатів; створення інформаційної системи даних.
4	Корекція. Типи дій- необхідних стосовно індивідів і груп- що не виконали завдання.



❖ Процес внутрішньої інтеграції

Процес внутрішньої інтеграції (див. табл. 2.4) пов'язаний зі встановленням і підтримкою ефективних робочих стосунків між співробітниками, характером виконання спільної роботи і співіснування в організації. Починається цей процес із самооцінки індивіда та визначення його ставлення до всього колективу організації.

Людина — досить гнучка соціальна істота і коли вона входить в нову соціальну групу, на роботі чи поза нею, починає придивлятись, яким чином ведуть себе оточуючі. Згодом вона підлаштовується до нових обставин в силу своїх можливостей та типу характеру. Якщо людина на новому місці не може досягти успіхів, або не хоче підлаштовуватись під діючі вимоги, то її стосунки, контакт з іншими людьми, колегами буде слабким. Як «соціальна» істота людина не зможе комфортно почувати себе за нових обставин і як «гнучка» — почне шукати собі більш цікаве заняття. Члени групи в свою чергу, «попрошавшись» з цією людиною, відзначають, що вона була не такою, якою їм уявлялась.

Таблиця 2.4

№ п/п	Проблеми внутрішньої інтеграції:
1	Спільна мова і концептуальні категорії. Вибір засобів комунікації; розкриття значення мовних засобів категорії мислення.
2	Межі груп та критерії входу і виходу з них. Встановлення критеріїв членства в організації і в її групах- виходу з них.
3	Влада- статус. Встановлення правил по завоюванню- підтримці і втраті влади; визначення і розподіл статусів в організації.
4	Міжособові стосунки. Встановлення правил щодо рівня і характеру соціальних взаємин в організації- визначення допустимого рівня "відкритості".
5	Нагороди і покарання. Визначення бажаної і небажаної форм поведінки за тих чи інших обставин.
6	Ідеологія і релігія. Визначення значення речей- що не підлягають поясненню і непідлеглі контролю з боку організації; віра — як зняття емоційного стресу.

Взаємодіючи між собою, співробітники організації намагаються створити спільну уяву про навколишній світ. Вони можуть прийти до висновку, що світ змінюється



або залишається стабільним, у ньому наявна небезпека, але є й визначені можливості до стабілізації положення. Співробітники організації підуть на нововведення лише тоді, коли повірять у свої можливості провести необхідні зміни і те, що раніше було незрозумілим і небезпечним вчора, в майбутньому зможе стати реальною можливістю досягнення успіху всього колективу.

Залежно від взаємодії організації з зовнішнім середовищем, її розмірів і структури французький дослідник М.Бурке запропонував вісім основних типів організаційних культур [57]:

1. *Культура «оранжерей»* — характерна для державних підприємств, яких не дуже хвилює зовнішнє середовище. Персонал підприємства майже не мотивований, що відповідає бюрократизму та анонімності відносин.

2. *Збирачі «колоськів»* — це переважно невеликі підприємства, стратегія яких залежить від фортуни. Як правило, такі організації знаходяться в непростому оточенні і не можуть мотивувати повною мірою персонал.

3. *Культура «горуду»* — типова модель для французьких підприємств, із пірамідальною структурою управління. Такі підприємства намагаються зберегти домінуючі позиції на ринку. При цьому використовуються наявні моделі господарювання з мінімальними змінами. Мотивація персоналу — низька.

4. *Культура «саду»* — дещо видозмінений під впливом американських новацій варіант культури «горуду», який має місце на великих підприємствах.

5. *Культура «великих плантацій»*, що мають тричотири рівні управління. Характерною рисою таких організацій є постійні новації, в пристосуванні до зовнішнього середовища, гнучкість роботи персоналу.

6. *Культура «ліани»* — це зведений до мінімуму управлінський персонал, широке застосування інформаційних технологій, орієнтація на вимоги ринку, висока відповідальність на всіх рівнях, що забезпечує значний ступінь мотивації персоналу.

7. *Модель «косяк риби»* — це підприємства, яким властиві висока маневровість та гнучкість відносно змін ринкової кон'юнктури.



8. *Культура «мандруючої орхідеї»* — типова модель для різного роду рекламних агенцій і консультаційних фірм, котрі, вичерпавши можливості одного ринку, переходять до іншого. Мета — запропонувати єдиний свого роду товар. Ступінь мотивації — низький.

2.4. Моделі впливу культури організації на її діяльність

Організація — це досить складний і цілісний механізм, система, що складається з безлічі елементів, за допомогою яких необхідно вирішувати завдання по досягненню максимальної ефективності. А будь-яка система успішно функціонує лише тоді, коли добре відрегульована, і всі складові його направлені на успішну діяльність.

Існує цілий ряд підходів до визначення залежності між культурою організації і результатами її діяльності, за допомогою яких можна простежити їх взаємозв'язок. Серед основних із них: *модель Сате*, *модель Пітерса-Уотермана*, *модель Парсонса* і *модель Квіна-Рорбаха*. Кожна з моделей використовує свій власний критерій формування набору організаційних перемінних. Розглянемо кожен з них детальніше.

◆ *Модель Сате*

За допомогою цього підходу розглядається вплив культури на діяльність організації через такі процеси [152]:

Корпоративний дух. Наскільки співробітники дійсно кооперуються між собою в організації, настільки вони поділяють її основні припущення. У одних організаціях найвищою цінністю є колективна робота, в інших — внутрішня міжособова конкуренція, в одних переважає колективний, в інших — індивідуалістичний підходи.

Прийняття рішень. Вплив організаційної культури на прийняття рішень здійснюється через спільні вірування і цінності, що формують у членів організації стійкий набір базових положень, правил, яким вони надають перевагу. Оскільки організаційна культура сприяє нівелюванню



розбіжностей, то і процес прийняття рішень може стати ефективнішим.

Контроль виконання. Суть процесу контролю виконання полягає у стимулюванні і коригуванні дій у напрямку досягнення кінцевого результату. Контролером може бути не лише керівник, створений режим, але і правова норма, яка заснована на спільних віруваннях і цінностях, прийнятих у колективі.

Канали комунікації. Поділяння співробітниками якихось положень, з одного боку, веде до порозуміння без зайвих комунікацій, а з іншого — допомагає в інтерпретуванні одержаних повідомлень. У одних організаціях цінується відкритість комунікацій, а в інших — навпаки, індивідуальна творчість.

Ототожнення з організацією. Співробітник почуває себе «посвяченим» в організацію тоді, коли він ототожнює себе з останньою і відчуває деякий емоційний зв'язок. «Сильна» організаційна культура робить «сильним» ототожнення і відчуття співробітника причетним до організації, що у свою чергу активізує його поведінку в прагненні їй допомогти організації, створює корпоративний дух єдності, лояльності і цілісності.

Сприйняття внутрішнього середовища. Сприйняття керівником організаційної реальності обумовлюється значною мірою тим, що думають про це його колеги, які розділяють із ним той самий досвід; відбувається інтерпретація колективного досвіду, єднання колективу.

Виправдання своєї поведінки. В організації, де цінується ризик та інновації, співробітник знає, що у випадку невдачі він не буде «виключений» з неї, і що причини невдачі будуть проаналізовані з метою запобігти їм у майбутньому. Виправдані в такий спосіб дії посилюють існуючу поведінку співробітників, особливо якщо вона «вписується» в ситуацію.

❖ *Модель Т.Пітерса і Р.Уотермана*

Американські вчені Т.Пітерс і Р.Уотерман, взявши за зразок успішно діючі американські фірми й описавши існуючу там управлінську практику, «вивели» ряд віру-



вань і цінностей організаційної культури, які сприяли їх успіху [68]. Ось деякі з них:

Дотримання основної мети. Це одна із найважливіших характеристик культури успішно працюючих організацій, стратегія в яких не «розпорошується» на безліч напрямів.

Віра в дії. Відповідно до цього вірування, рішення повинні прийматися навіть в умовах нестачі інформації, не відкладатися на інший раз, відмова чи затягування з прийняттям рішення згубні для організації.

Задоволеність покупця. Вказана цінність є основою організаційної культури, оскільки головна інформація для фірми про якість продукції надходить саме від покупців.

Людський капітал. В основі цієї цінності лежить ставлення до співробітників, як до основного капіталу організації. При цьому ефективність дії організації залежить від задоволення працею робітників, їх схвалення до стратегічної лінії розвитку.

Простота структури. Статус керівника у великих корпораціях, особливо у верхній ланці управління, визначається не кількістю його підлеглих чи розмірами підрозділів, а значенням його впливу на результати роботи підрозділів.

Стабільність і гнучкість управління. Стабільність досягається за рахунок того, що співробітники розуміють і вірять у цінності організації, а гнучкість — завдяки зведенню до мінімуму керівних вказівок, правил і процедур.

Підприємливість і самостійність. З метою посилення «невтомляємості» великі організації виділяють свої підрозділи в самостійні дочірні підприємства, надаючи їм певну частку автономії, що необхідно для прояву ними творчості і здорового ризику.

Відвідини робочих місць. Культурною нормою «процвітаючих» організацій є відвідування керівниками робочих місць, знання ними наявних проблем саме через безпосередні контакти з підлеглими.

❖ *Модель Т.Парсонса*

Модель американського соціолога Т.Парсонса розроблена на основі специфікації визначених функцій, які будь-яка соціальна система (організація) повинна вико-

нувати, щоб домогтися успіху. Перші літери англійських назв цих функцій в аббревіатурі дали назву моделі — *AGIL*: адаптація, досягнення цілей, інтеграція, легітимність [144].

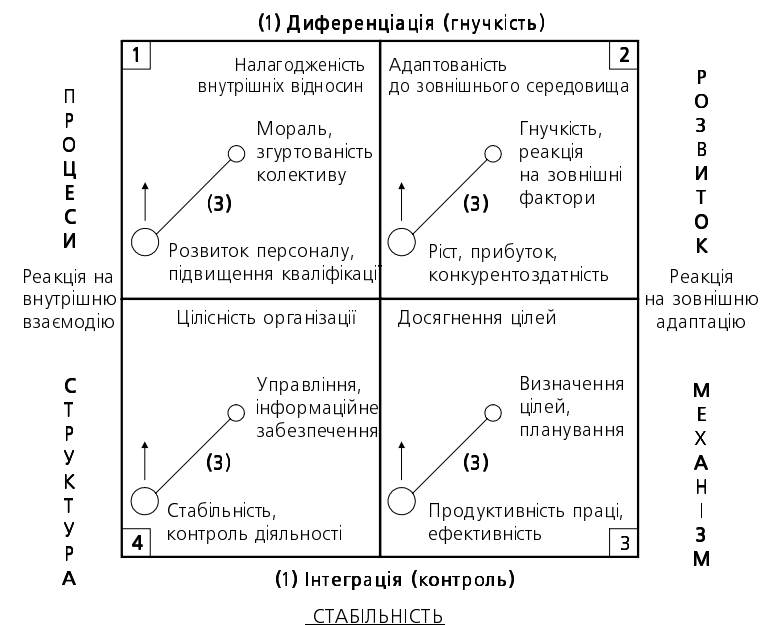
Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання кожна організація повинна бути спроможна легко адаптуватись до зміни умов зовнішнього середовища, домагатися виконання поставлених завдань, об'єднувати ці складові в єдине ціле і, врешті-решт, мусить бути визнана оточуючими. Якщо прийняті колективом організації цінності і вірування допомагають їй адаптуватись, досягати мети, об'єднати свої зусилля та довести свою корисність замовникам, партнерам й іншим організаціям, то очевидно, що саме така організаційна культура зможе ефективно впливати на кінцеві результати її діяльності.

❖ *Модель Д.Квіна і Дж.Рорбаха*

Удосконаливши раніше згадану модель *AGIL*, дослідники Д.Квін і Дж.Рорбах розглянули цей вплив не в одному, а в двох аспектах: чому більше віддається перевага: стабільності, порядку, контролю і передбачливості розвитку чи нововведенням і адаптації до зовнішніх змін [14]:

1. Внутрішні взаємостосунки — зовнішня адаптація показує перевагу або об'єднання координації дій та задоволеності своєю працею співробітників в організації або ж зміцненню становища організації у зовнішньому середовищі та підвищенню її конкурентоздатності.
2. Засоби-результати, інструменти-показники демонструють різницю в концентрації уваги: на процесах і процедурах при плануванні, визначенні цілей або на кінцевих результатах діяльності і показниках її виміру (рентабельність, ефективність, обсяг випуску).

Використовуючи вказані виміри, дослідники побудували чотири квадранти, що характеризують можливі підходи до визначення конкуруючих цінностей. Наведена модель дозволяє визначити наявні недоліки по кожному квадранту (див. схему 2.5):



- (1) — перший вимір — диференціація / інтеграція
- (2) — другий вимір — внутрішній /зовнішній
- (3) — третій вимір — направленість управлінської дії — засоби — іструмент — результат — показники

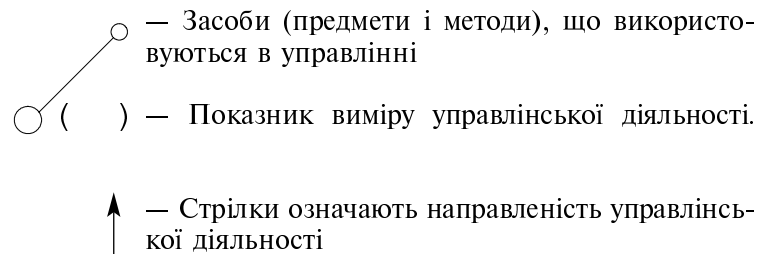


Схема 2.5. Модель конкуруючих цінностей.



Зміна зовнішнього середовища в Україні, перехід від сировинно-експортної моделі до розвитку вітчизняного товаровиробника, позначилась на формуванні організаційної культури насамперед зміною глобальних цілей, необхідністю бути конкурентноспроможними. Вживання організацій, особливо під час економічної кризи, пов'язується з приведенням їх внутрішніх цілей у відповідність до оточуючого середовища. Саме на стадії визначення цілей за результатами аналізу діяльності організацій, виявляється зв'язок її внутрішнього і зовнішнього середовищ, формується організаційна культура.

2.5. Національне в організаційній культурі

Численними соціологічними дослідженнями доведено, що організаційна культура, хоча й включає власні цінності, норми і правила, все ж перебуває в прямій залежності від культури навколишнього середовища — національної і етнічної культури.

На відміну від етнічної культури, що визначається територіально-общинною спільністю походження, єдністю, так би мовити, «землі і крові», національна культура об'єднує людей, які мешкають на великих просторах і позбавлені прямих і навіть опосередкованих родинних зв'язків. Межі національної культури визначаються потужністю, силою цієї культури, що є результатом розвитку комунікації (писемність, книгодрукування, електронні засоби зв'язку).

Межу між етнічною та національною культурою можна уявити як вододіл між «культом» і «культурою». Якщо в основу першого покладено освячені міфологічною символікою норми та взірці поведінки людей, що визначають хід і устрій народного життя, то національна культура, як правило, позбавлена культового характеру. Вона є продуктом переважно індивідуальної творчості освічених верств суспільства.

До певного часу така культура може залишатися чужою народів, дистанційованою від нього, несучи на собі



ознаку аристократичної, елітної відособленості. Розрив між етнічною й національною культурами свідчить про ще не завершений процес формування та консолідації нації. Може статися так, що національна культура в основі своїй уже є, а нації як такої ще немає. В такому разі нація, що формується, являє собою поки що духовну, ідеальну спільність, що на рівні освіченої верстви існує як національна ідея, але ще не як реальна соціальна спільнота людей. Наявність національної культури є необхідною, проте недостатньою умовою набуття етнічною спільністю нової якості — національної консолідації, що так необхідна Україні [42].

◆ *Національна культура як поєднання загальнолюдського та національного*

Загальнолюдське в національній культурі характеризує не лише загальне в культурі різних народів, а й насамперед соціальність людини та її буття, той соціальний зміст матеріальної і духовної діяльності, ту культуру, яка є сутністю людини та її життєдіяльності [13].

Національне, як етнічно неповторне, в культурі історично мінливе. На ранніх стадіях розвитку суспільства воно домінувало, оскільки на культуру людських спільностей (виробничу діяльність, соціальні цикли, побут, обряди, вірування, мову тощо) суттєвий вплив справляло середовище проживання, обмежені і локальні контакти з іншими спільностями. З подальшим розвитком, особливо зі становленням промислового суспільства, розширилась їх матеріальна та духовна взаємодія і взаємозбагачення культур, відбулась інтеграція життя націй в єдине світове ціле. Причому відбулась не лише у сферах економіки, політики, а й у духовному житті — науці, мистецтві, інфрмації і т. д.

Вирішення проблем співвідношення етнічного, національного і загальнолюдського в культурі залежить від конкретної філософської інтерпретації багатьох інших проблем, зокрема єдності та різноманіття світової історії, сутності спільного прогресу, природи національного, співвідношення змісту і форми в культурі.



Національність (так само як і стать, здібності, інші вроджені індивідуально-психологічні особливості) є атрибутом, незалежним від бажання людини. Кожна людина народжується в конкретній сім'ї, росте серед свого народу, в конкретний історичний проміжок часу і з моменту появи на світ отримує певний вплив культури свого оточення.

Вибір професії, як правило, майже завжди залежить від індивідуально-психологічних особливостей людини, соціального середовища та сім'ї, що спонукає до вибору освіти, оволодіваючи якою людина засвоює цінності і поведінку відповідного соціально-професійного оточення. Коли людина приступає до праці, вона вже більш-менш орієнтується в цінностях, але повністю орієнтованими на вимоги суспільства чи певної групи в ньому цінності постають у період практичної трудової діяльності в конкретному соціальному середовищі, підприємстві, установі, організації [98].

Для практики управління важливо від теорії одержати відповідь на два питання, а саме: що треба знати про національну культуру, щоб обумовити її вплив на організаційну культуру, та — чи можна поєднувати елементи різних національних культур у межах однієї організації. Національна культура в такому контексті визначає те, як люди виконують різноманітні ролі в житті конкретного суспільства.

❖ Підходи до аналізу культур

Розібратися в різноманітності підходів до аналізу тієї чи іншої культури може допомогти систематизація численних змінних. Під систематизацією у даному випадку мається на увазі впорядкованість, взаємозв'язки між її частинами, що складають єдине ціле. Розглянемо ці елементи [14]:

Система родини — це сімейні відносини і шляхи, за допомогою яких батьки виховують, навчають і «передають» суспільству своїх дітей. В сім'ї діти вперше освоюють зразки поведінки, необхідні для виконання в подальшому дорослому житті різноманітних ролей при виконанні службових обов'язків у тій чи іншій організації (наприклад, зразки відносин за статусом, віком, статтю тощо).



Система освіти — характеризує забезпеченість інформацією, знаннями, навичками і ціннісними орієнтирами. Так, в одних культурах більше навчають, що треба робити, а в інших — навпаки, обмежують коло необхідних знань.

Економічна система — засіб, за допомогою якого суспільство виробляє і розподіляє товари та послуги. При цьому мають місце груповий, колективний та індивідуальний підходи.

Політична система — переважно використовується для підтримки порядку й пануючої влади. Це можуть бути атрибути племінного і навіть родового підходу, а можуть бути і елементи сучасної розвинутої демократії.

Релігійна система — нематеріальні, духовні засоби забезпечення змісту і мотивації в поведінці людей. Ця система визначає мораль і переважні суспільні цінності, на які орієнтуються функціонуючі в ньому організації.

Система соціалізації — це мережі і принципи соціального угруповання, що створені людьми в конкретному суспільстві.

Система організації охорони здоров'я — засіб, за допомогою якого культура запобігає захворюванням, а також виявляє піклування про жертви нещастя та інших непередбачених інцидентів.

Система відпочинку — це шляхи соціалізації людей і використання свого вільного часу. Деякі культури приділяють значну увагу залученню людей до занять спортом, культивують різноманітні види активного відпочинку (в ряді культур увага акцентується на народних танцях і співах, на проведенні цікавих видовищ) тощо.

Перераховані елементи безпосередньо впливають на формування конкретної національної культури. Вони беруться до уваги при формуванні тієї чи іншої культури організації, що діє в даному суспільстві (див. схему 2.6).

❖ Класифікаційні схеми поділу національних культур

Кращому розумінню національних культур можуть сприяти класифікаційні схеми поділу на культури «глибокого і неглибокого контексту». Базова структура культури утворює глибокий контекст, тло, при чому «зміст і контекст нерозривно пов'язані між собою» [65].

«Глибокий контекст» означає, що в міжособових відносинах велику роль відіграють інтуїція і ситуація, а також традиції. У такому суспільстві суворо дотримуються домовленостей, досягнутих в усному спілкуванні, і особливої необхідності в письмовому контракті не виникає. Такі, типові культури «глибокого контексту» існують у деяких арабських і азійських країнах.

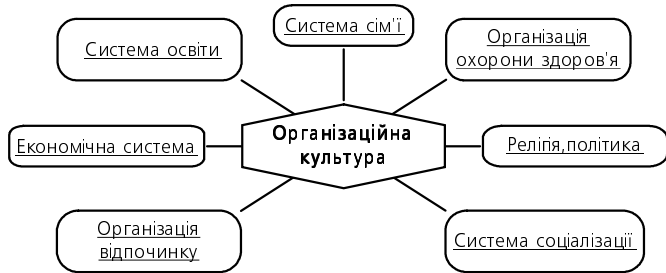


Схема 2.6. Формування культури організації

«Неглибокий контекст» прямо протилежний: міжособові стосунки чітко формалізовані, у спілкуванні вживаються чіткі формулювання, значення яких не залежить від ситуації і традицій. Ділові відносини вимагають обов'язкового оформлення деталізованих контрактів. Культури «неглибокого контексту» мають місце в промислових розвинених країнах Заходу.

Між крайніми проявами культур «глибокого і неглибокого контексту» знаходиться більшість культур країн, що проявляють у різних сполученнях риси обох типів культур (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

	Велике значення контексту	Несуттєве значення контексту
БІЗНЕС:	слабкий тиск на покупця; тривалий цикл продаж; великий вплив продавця на покупця; прагнення уникнути протиріч; приглушення тла; ситуаційні обставини.	сильний тиск на покупця; короткий цикл продаж; слабкий вплив продавця на покупця; “вони” проти “нас”; чорно-білі контрасти; точно визначені обов'язки.

Продовження таблиці 2.5

КОМУНІКАЦІЇ:	Непрямі; економічні; від партнера чекають багато; важлива форма; наявність уніфікації; важко мінливі.	точно спрямовані; службові для пояснення; від партнера чекають небагато; важливе дотримання договору; відсутність уніфікації; легкомінливі.
ПРАВИЛА:	Всеосяжні; що однозначно трактуються.	повинен стояти на своєму- різні інтерпретації- що допускають- неоднозначність.
ЗАГАЛЬНІ РИСИ КУЛЬТУРИ:	Потребує спеціальних знань; етична; відповідальність за підлеглих; ситуаційна; поділ на своїх і чужих.	заснована на праві; кожний відповідає тільки за себе; замкнута.

Із входженням України у міжнародний простір збільшується і кількість ділових контактів із зарубіжними партнерами, що передбачає знання певних національно-культурних та етнічних відмінностей у стилях і методах проведення переговорів. Кожен менеджер, що веде переговори на міжнародному рівні з переплетінням національних культур, повинен розуміти не тільки ці проблеми, а й бути готовим їх вирішувати, тим самим створюючи передумови для сприйняття зарубіжним партнером його власного культурного рівня.

2.6. Типології національних культур

Визнання вирішального впливу національно-державного та етнічного факторів на культуру організації привело до того, що в сучасній соціологічній літературі ви-



никли типології національних культур, в основу яких були закладені найважливіші ціннісні орієнтації та вірування. Серед них найбільш відомі типології Г.Хофстеде, С.Юшімуре, І.Ноймана, Р.Блейка і Ж.Мутона, У.Оучі, Г.Лейна і Дж.Дістефано, С.Ханді. Зупинимось на кожній із них:

✦ *Типологія Г.Хофстеде*

У 80–90-х роках було проведено низку досліджень, які довели визначальну роль національно-державного й етнічного чинників у становленні та функціонуванні організаційної культури. Найвизначніші дослідження в цій галузі, були проведені голландськими вченими, професорами Гертом Хофстеде та Фонсом Тромпенаарсом.

У ході досліджень Г.Хофстеде було опитано більше 60 тисяч респондентів про задоволеність їх своєю працею, колегами, керівництвом, про сприйняття проблем, що виникають у трудовому процесі, про життєві цілі, вірування і фахові переваги. На підставі аналізу результатів досліджень учений прийшов до висновку, що індивід отримує з національної культури у формі фундаментальних цінностей засади, які діють в усіх сферах життєдіяльності індивіда, і зокрема в конкретних організаціях [98].

Заснована типологія Хофстеде на п'яти показниках: дистанція влади, індивідуалізм, статеві відмінності, прагнення уникнути невизначеності, довгостроковість орієнтацій [120].

Дистанція влади — це ступінь соціальної нерівності між людьми, яка для населення конкретної країни вважається припустимою або нормальною. При цьому низький ступінь дистанції влади характеризується відносною рівністю в суспільстві, а високий — навпаки.

Люди народжуються з різними фізичними і інтелектуальними здібностями, в сім'ях з різним матеріальним достатком. Усе це — реалії життя, але кожен народ реагує на це по-різному. Так, в країнах Західної Європи і США, де сучасні капіталістичні відносини сформувались за 2–3 сотні років поступового, хоча й не безконфліктного розвитку підприємництва, людина з молоком матері всмоктала відносну терпимість до соціальної нерівності.



Чуже благополуччя не викликає в неї бажання зруйнувати всю систему і поділити власність, дистанція влади тут незначна.

Як результат, в країнах з невеликою дистанцією влади підлегли та їх керівники вважають себе фактично рівними. Такі відносини закладаються з дитинства, вже тоді в дитині виховується ідеал особистої незалежності. Вчителі ставляться до своїх учнів як до рівних і чекають того ж ставлення і до себе; такі ж стосунки зберігаються у вузі, за межами якого будь-який професор стає звичайною людиною.

В організації, на виробництві підлегли можуть розраховувати що керівництво, приймаючи рішення, буде радитися з ними. У ряді північно-європейських країн створюються рівні можливості для всіх, привілеї для вищого рівня управління незначні, а прибутки розподіляються більш-менш однаково [101].

Зовсім інша картина спостерігається в країнах з великою дистанцією влади. У більшості організацій таких країн існує ієрархічна структура управління з централізованою владою, заснованою на обов'язковому виконанні наказів та розпоряджень. Критика керівництва вважається небажаною, існує навіть така аксіома:

Пункт 1. Начальник завжди правий!

Пункт 2. Якщо начальник неправий, читай пункт 1!

Доходи в організаціях таких країн розподіляються між співробітниками також нерівномірно, а нерозвинута податкова система ще поглиблює цю нерівність.

○ *Рівень індивідуалізму* — такий показник, за яким населення тієї чи іншої країни віддає перевагу індивідуальним, а не колективним (як членам якоїсь групи чи етносу) діям. Високий ступінь цієї змінної припускає, що людина, знаходячись в умовах вільних соціальних зв'язків у суспільстві, сама самостійно піклується про себе і своїх близьких, так само як і несе за всі свої вчинки повну відповідальність.

В індивідуалістичних суспільствах людину з дитинства привчають думати про себе словом «Я» (моя компанія, моя країна), а не «Ми» (наша організація, наша держава).



Передбачається, що якимось ставши на ноги, дитина вже не буде одержувати захисту від своєї соціальної групи, і остання не буде нести за неї відповідальність. Юнаки, ще не досягнувши повноліття, вже починають у вільний час працювати, щоб заробити собі «кишенькові гроші», вони вже самостійно вирішують, яким чином їх витратити [101].

На підприємствах, в організаціях таких країн відносини між роботодавцем та працівником засновуються на контрактах, що гарантують взаємну вигоду. Закони й права однакові для всіх. Роль уряду обмежена, оскільки в основу економіки покладено задоволення інтересів особистості. Преса вільна від політичного тиску з боку уряду.

Ця ж змінна може характеризуватись і як *колективізм* або низький ступінь індивідуалізму. У колективістських суспільствах людям з дитинства прищеплюється повага до групи чи етносу, до якого вони належать: сім'ї, роду, клану або організації. Члени групи очікують, що група захистить їх і буде нести за них відповідальність, якщо вони потраплять у біду. За це вони зобов'язані сплачувати лояльністю до свого етносу протягом усього життя.

○ *Показник статева відмінність — «Жіночість — Мужність»* — відображає те, як люди даної культури ставляться до цінностей типу «наполегливість» і «самовпевненість», «високий рівень роботи», агресивність, «успіх і конкуренція», що асоціюється майже скрізь великою мірою з роллю чоловіка.

Чоловічі цінності відрізняються від жіночих «ніжних» цінностей типу: життєвих зручностей, підтримки теплих особистих стосунків, співчуття до ближнього, піклування про слабких і солідарність, які асоціюються, переважно, з роллю жінки. Мова йде про переваги в суспільстві зразків поведінки, властивих представникам чоловічої, чи жіночої статі. Безумовно, роль жінки за природою відмінна від ролі чоловіка незалежно від місця проживання, але в «жорстких» суспільствах ці розходження більш значні, ніж у «ніжних» [124].

○ *Показник «Прагнення уникнути невизначеності»* може бути визначений як ступінь, з яким люди конкретної країни віддають перевагу структурованим ситуаціям на



противагу неструктурованим. Структурованими є ситуації з ясними і чіткими правилами стосовно того, як необхідно поводитись. Ці правила можуть бути формалізовані або підтримуватись завдяки традиціям.

В організаціях з високим ступенем прагнення уникнути *невизначеності*, люди мають тенденцію до вияву знервованості і занепокоєння, гарячковості у роботі або до «авральності». За ситуацій, які контролюються, працівники поведуться і працюють більш спокійно і виважено. В організаціях країн із високим ступенем прагнення уникнути *невизначеності* переважає думка, що все «не наше і незвичне» становить небезпеку, існує цілий ряд правил і законів, котрі регулюють права і обов'язки роботодавців та найманих робітників. Більшість керівників намагаються вирішувати організаційні проблеми завдяки розробці інструкцій, правил, наказів, розпоряджень, тощо. При цьому потреба в цих розпорядчих документах є більш психологічною, ніж логічною; у переважній більшості таких організацій домінує консерватизм, підозрілість до нових ідей і проявів нестандартної поведінки, недовіра до молоді [101].

У країнах з низьким прагненням уникнути *невизначеності*, навпаки, існує емоційний страх перед будь-якими правилами та положеннями, закони створюються лише тоді, коли вони вкрай необхідні. В суспільстві культивується ідеал молодої людини, що готова йти на ризик. За низького ступеня прагнення уникнути невизначеності «не своє і незвичне» викликає бажання його пізнати.

○ *Довгостроковість орієнтацій* характеризується поглядом у майбутнє і прагненням до заощаджень чи накопичень, завзятості та наполегливості в досягненні цілей. Короткострокова орієнтація, навпаки, характеризується поглядом у минуле і сьогодення та виявляється через повагу до традицій і спадщини при виконанні прийнятих соціальних зобов'язань.

Результати виміру зазначених змінних наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Країни	Дистанція	Індивідуалізм	Мужність	Уникнення невизначеності	Довгостроковість орієнтацій
США	(Н) 40	(В) 91	(В) 62	(Н)46	(Н)29
Німеччина	(Н) 35	(В) 67	(В) 66	(В) 65	(С)31
Японія	(С) 54	(С) 46	(В) 95	(В) 92	(В) 80
Франція	(В) 68	(В) 71	(С) 43	(В) 86	(С) 30
Нідерланди	(Н) 38	(В) 80	(Н) 14	(С) 53	(В) 44
Гонконг	(В) 68	(Н) 25	(В) 57	(Н) 29	(Н) 96
Індонезія	(В) 78	(Н) 14	(С) 46	(Н) 48	(Н) 25
Західна Африка	(В) 77	(Н) 20	(С) 46	(С) 54	(Н) 16
Китай	(В) 80	(Н) 20	(С) 50	(С) 60	(В) 98
Росія	(В) 95	(С) 50	(С) 40	(В) 90	(Н) 10
Україна ^x	(В) 70	(С) 53	(С) 48	(В) 63	(Н) 10

Ступінь прояву:

В — висока; С — середня; Н — низька.

Цифрами вказані бали, що визначають ступінь прояву тієї або іншої змінної культури.

^x Дані по Україні наведені за результатами досліджень, проведених вітчизняними вченими в Міжнародному інституті менеджменту [101].

Як видно з таблиці, зазначені країни дуже відрізняються одна від одної. Так, дистанція влади виявилася занадто великою в Росії, Китаї, Західній Африці; колективізм превалює над індивідуалізмом в Індонезії, Гонконзі, Китаї; переважно «чоловічими» виявилися США, Японія і Німеччина, тоді як більше «жіночі» Голландія, Бельгія і Росія; не люблять ризику в Японії, Франції і Росії, тоді як в Індонезії, Гонконзі і США ризик вважають шляхетною справою [124].

Усі вказані особливості суттєво впливають на менеджмент у цих країнах. Велика дистанція влади сприяє централізації, тоді як незначні розриви між рівнями влади «висувають» на перший план децентралізацію. Колективізм сприяє колективним зусиллям і сімейному підприємству, тоді як індивідуалізм стимулює пошук особистої винагороди і фахову мобільність. «Чоловічий» показник сприяє змаганням й утилітаризму, тоді як «жіночий» стимулює розвиток солідарності і співчуття до ближнього.

✦ Типологія культури С.Іошімурі

Характерні для тих або інших національно-державних утворень і етнічних спільностей ціннісні орієнтації і вірування безпосередньо пов'язані з пануючим в конкретному суспільстві різновидом релігії. Так, культуру підприємств США частіше всього зв'язують із протестантською етикою, культуру підприємств Японії — з буддійською, культуру України — з православною етикою тощо.

У своїй типології С.Іошімурі проводить порівняльний аналіз японського і західноєвропейського менталітету, що по суті, є спробою соціологічного опису буддійського і християнського менталітетів, щоб довести перевагу буддійської культури порівняно із західноєвропейською.

С.Іошімурі порівнює японський і західноєвропейський менталітет за такими параметрами: світогляд; засади стосовно природи й долі; форми поведінки на основі цих засад; характер соціальних відносин.

Порівняльний аналіз японського і західноєвропейського менталітетів, проведений С.Іошімурі, подано у вигляді таблиці 2.7:

Таблиця 2.7

Можливі чинники аналізу	Критерії порівняння	Японці	Західно-європейці
Світогляд	Розуміння універсуму. Засоби сприйняття інформації і розумових операцій	Монізм. Інтуїтивні почуття	Дуалізм. Значеннєвий алогізм
Природа і доля	Засади стосовно природи	Ідентифікація	Домінування виклику природі
	Засади стосовно долі	Покора до долі-узгодженість-непохитність	Орієнтація на прогрес-подолання перепон-труднощів
Поведінка	Джерело норм	Група	Індивід
	Детермінанти поведінки	Навколишня ситуація	Принципи вчень
	Критерії оцінки	Встановлення особистості	Інтелектуальні або функціональні здібності

Продовження таблиці 2.7

Соціальні відносини	Міжособисті відносини	Компроміс-гармонія	Конфронтація Конкуренція
	Відносини: організація — індивід	Ідентифікація	Критика Протистояння
	Характеристика організацій	Симбіоз- ідентифікація закритість-стабільність	Співіснування Відкритість Нестабільність

❖ Типологія І.Ноймана

Із близьких до Іюшімури методологічних позицій виступає вчений І.Нойман, який поставив за мету на основі вірувань і ціннісних орієнтацій визначити саме американський тип організаційної культури. Всі основні вірування і цінності були ним згруповані у групи, що відрізняються одна від одної специфічною роллю в орієнтації особистості. При цьому І.Нойман виходив з передумови, що існує ціла група ціннісних засад, які визначають усі сфери життєдіяльності, зокрема і сферу виробничих відносин [14].

Типологія культури за І.Нойманом приведена в таблиці 2.7.

❖ Типологія Р.Блейка і Ж.Мутона

Французькими дослідниками Р.Блейком і Ж.Мутоном розроблена типологія організаційної культури на основі ціннісних орієнтацій. На їхню думку, в культурах організацій можливі два основних вектори ціннісних орієнтацій:

— орієнтація на продукцію, ефективність та економічний результат;

— орієнтація на особистість, задоволення її потреб, реалізацію її можливостей і здібностей.

Відповідно до вказаних орієнтацій, можливе здійснення чотирьох основних типів культур:

Тип I — найбільш життєздатний, поєднує тверду орієнтацію на особистість із твердою орієнтацією на економічну ефективність;

ТАБЛИЦЯ 2.8

Основні групи вірувань і цінностей	Розшифровка по групах
Можливість індивіда впливати на своє майбутнє	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Віра в самовизначення ▪ Відповідальність за взяті зобов'язання ▪ Реальний аналіз мети діяльності ▪ Повага до свого і чужого часу
Будь-яка групова дія здійснюється завдяки організації	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ефективність організації- як особливого самостійного інституту ▪ Відповідальність робітників перед організацією ▪ Двостороннє право припинення трудової угоди ▪ Повага до всієї системи управління ▪ Відхилення від конфліктів за інтересами
Добір і переміщення персоналу за особистим в нескром	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вибір кращого претендента на посаду ▪ Значні можливості просування по вертикалі ▪ Свобода горизонтального переміщення ▪ Звільнення- як наслідок низької віддачі
Об'єктивність схвалення рішення	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Віра в можливість співробітників ▪ Прагнення до розвитку ▪ Позитивне ставлення до праці
Безперервний пошук удосконалення	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Нормативність до будь-яких змін ▪ Стійкість ▪ Значимість результатів ▪ Конструктивність оцінки

Тип II — найбільш нежиттєздатний, поєднує слабку орієнтацію на особистість із слабкою орієнтацією на економічну ефективність;

Тип III — проміжний, що поєднує тверду орієнтацію на особистість і слабку — на економічну ефективність;

Тип IV — проміжний, що поєднує тверду орієнтацію на економічну ефективність і слабку орієнтацію на особистість.

Наочно типологія культури за Р.Блейком і Ж.Мутоном приведена у схемі 2.8.

❖ Типологія У.Оучі

Відомий американський фахівець з проблем менеджменту У.Оучі запропонував свій варіант типології організації, що базується на розходженнях в регуляції взаємодій і відносин. За методологією Оучі існує три найбільш поширених типи культури підприємств: ринкова, бюрократична і кланова [14].

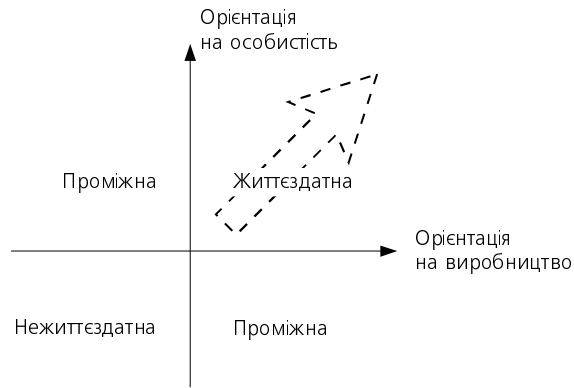


Схема 2.7. Типологія культури за Р.Блейком і Ж.Мутоном

Ринкова культура базується на пануванні вартісних відносин. Керівники і персонал орієнтуються, головним чином, на рентабельність. Ефективність діяльності того або іншого підрозділу і співробітників визначається на основі вартісних показників, що пов'язані насамперед з витратами на виробництво. На підприємстві з такого типу культурою основну увагу приділяють проблемі зниження затрат на виробництво. Ринкові механізми досить ефективні, і підприємства із названим типом культури можуть досить тривалий час функціонувати нормально.

Бюрократична культура ґрунтується на системі влади, яка здійснює регламентацію всієї діяльності підприємства чи установи у формі правил, інструкцій і процедур. Джерелом влади в такій організації є компетентність. Зазначена культура ефективна в стабільних, добре прогнозованих ситуаціях. У ситуаціях зростання невизначеності та в кризові моменти ефективність її падає.

Кланову культуру І.Оучі розглядає не як альтернативну першим двом культурам, а як їх доповнення. Цей тип культури може існувати як всередині ринкової, так і всередині бюрократичної культури.

Кланова культура поширена в неформальних організаціях. Формується клан на основі якоїсь системи цінностей, що розділяється усіма її членами. Така система цінностей не нав'язується із зовні, а створюється безпо-

середньо самою організацією і завдяки цьому вона більш адаптована до ситуацій, що змінюються. На відміну від правил та інструкцій, цінності не регламентують суворо дії персоналу, а лише спрямовують їх у визначеному напрямі, що створює великі можливості свободи поведінки, а значить і адаптування до умов, ринку. Влада в організації з такою культурою формується в силу переваг особистості або передається від інших керівників.

Широко відома сьогодні модель організації типу «Z», що описана У.Оучі, є спробою показати, як поєднання переваг двох достатньо різних культур (японської й американської) «породжує» ефективний варіант культури американської ділової організації.

Своє дослідження У.Оучі побудував на порівняльному аналізі змінних організаційної культури, що наведені в таблиці 2.9:

ТАБЛИЦЯ 2.9

№ п/п	"Культурні" змінні	Характеристики в типових японських компаніях	Характеристики в американських компаніях типу "Z"	Характеристики в типових американських компаніях
1	Найм	Довічний	Довгостроковий	Короткостроковий
2	Оцінка і просування	Якісне і повільне	Якісне і повільне	Кількісне і швидке
3	Кар'єра	Широко-спеціалізована	Помірно-спеціалізована	Вузькоспеціалізована
4	Механізм контролю	Неясний і неформальний	Неясний і неформальний	Ясний і формальний
5	Прийняття рішення	Групове і консенсусне	Групове і консенсусне	Індивідуальне
6	Відповідальність	Колективна	Індивідуальна	Індивідуальна
7	Інтерес до працівника	Широкий	Широкий	Вузький

Розшифруємо ці змінні більш детально:

Зобов'язання стосовно робітників. Усі три типи організації високо цінують низький рівень плинності кадрів, звільнення застосовуються лише в безвихідному становищі.



Розрізняються вони залежно від того, як підтримується ця культурна цінність. Так, якщо в Японії з цією метою використовується система довічного найму, то американські фірми традиційно орієнтуються на короткостроковий найм, надаючи індивідові свободу вибору. Хоча, останнім часом більшість американських робітників і службовців будують ділову кар'єру, змінюючи місце роботи лише декілька разів.

Оцінка виконання роботи. Всі три типи організацій проводять оцінювання роботи, використовуючи як кількісні, так і якісні фактори. В американських фірмах цінується швидке просування, що засноване на оцінці роботи за допомогою ряду факторів.

Планування кар'єри. Кількість функцій, що виконуються у процесі проходження кар'єри, значно відрізняє японського й американського менеджерів. «Третій» шлях пропонує урізноманітити кар'єру менеджера в рамках трьох-п'яти функцій.

Система контролю. Без системи контролю не обходиться жодна організація. Проте кожна організація вирішує це по-своєму. Якщо типова американська фірма має чітку, ясну і достатньо формальну систему звітності, то для «ідеальної» моделі пропонується в основному японський підхід, за якого контроль здійснюється через неформальні і менш структуровані механізми.

Прийняття рішень. Перевага віддається японському варіанту, коли рішення в організації приймаються на рівні групи і консенсусу.

Рівень відповідальності. На відміну від переваг групового консенсусного рішення, модель У.Оучі пропонує для американської фірми типу «Z» зберігати відповідальність на індивідуальному рівні. В цьому випадку передбачається, що різні культурні цінності (групове рішення й індивідуальна відповідальність) повинні уживатися одна з одною. Вирішується це через механізм участі працівників в управлінні і збереженні традиційно останнього слова при прийнятті рішення за керівником. Американська індивідуальність при цьому не страждає.

Інтерес до працівника. Наслідуючи японський підхід, У.Оучі пропонує у варіанті «Z» розглядати особистість в



організації ширше, ніж просто робітника, виявляти цікавість до його сімейного життя, захоплень, віри, бажань, побоювань і прагнень. Типово американський підхід бачити в індивіді лише робітника значно обмежує можливості управління персоналом в організації. У випадках, коли компанії систематично інвестують кар'єру своїх робітників протягом тривалого періоду, спостерігаються поступові і значні поліпшення в їхній роботі [14].

❖ *Типологія Г.Лейн і Дж.Дістефано*

Розроблена Г.Лейн і Дж.Дістефано типологія визначення впливу національного фактора на організаційну культуру, будується на шести змінних, що обумовлені проблемами, з якими суспільство стикається протягом своєї історії. Антропологами встановлено, що різні суспільства по-своєму справляються з цими проблемами. У типології ці різні шляхи названі «варіаціями за ціннісними орієнтирами». Шість змінних зазначеної моделі включають: відношення до природи, орієнтацію в часі, віру в людину, спрямування діяльності, міжособові стосунки, орієнтацію в просторі.

Варіації названих змінних і їхні можливі варіації у різних культурах (за Лейн і Дістефано) наведені в таблиці 2.10.

Кожна із зазначених змінних і її «національна» варіація мають безпосередній зв'язок з тими чи іншими характеристиками і варіаціями їх стану в рамках організаційної культури, що переважає в конкретному суспільстві.

Так, віра в людину полягає не в розумінні того, що один індивід думає про іншого, а в тому, у що вона вірить, розглядаючи можливості іншої людини. Наприклад, чи можна змінити людину, чи це марна справа? Або: чи є люди споконвічно поганими, хорошими або якимись іншими?

Ціннісні орієнтації стосовно людини можуть, відповідно до моделі, вимірюватися через три наступні характеристики: система контролю, стиль управління, організаційний клімат. Останні в свою чергу також мають свої «варіації», які наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.10

Змінні	Можливі варіації		
	Відношення людини до природи	Підпорядкування природі	Гармонія з природою
Орієнтація в часі	Жити минулим	Жити теперішнім	Жити майбутнім
Віра в людину	Людину не можна змінити	Людину можна змінити	
	Людина споконвічно "погана"	Людина споконвічно "нейтральна"	Людина споконвічно "хороша"
Спрямованість діяльності	Від роботи важливо отримувати задоволення	У роботі важливий її процес	У роботі важливий її результат
Міжособові стосунки	На основі ієрархічних зв'язків	На основі групових зв'язків	На основі індивідуальних зв'язків
Орієнтація в просторі	Як частинка суспільства	Поєднання поміркованого індивідуалізму з приналежністю до системи	Як окрема приватна особа

Таблиця 2.11

Характеристики моделі	Варіації характеристик		
Система контролю	Жорстка-заснована на підозрливості	Поміркована-заснована на досвіді	Гнучка-заснована на інформації
Стиль управління	Авторитарний-безпосереднє управління	Поміркований-консультативне управління	Демократичний-участь робітників в управлінні
Організаційна поведінка	Протистояння-укладання контракту (згоди)	Компроміс-зв'язані поступки	Співробітництво-неформальні зв'язки

Очевидно, що орієнтація на споконвічне «погане» у природі людини є основою жорсткої системи контролю, що припускає підозріле ставлення до людей. Інші орієнтації відносно природи людини «відтворюють відповідно» більш гнучкі системи контролю [14].

❖ Типологія культури С.Ханді

Один із найбільш розвинутих видів організаційної культури запропонував С.Ханді. Зазначена типологія базується на розподілі влади і пов'язаних з нею ціннісних орієнтаціях особистості, що обумовлюють специфічний характер відносин особистості й організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. За цим критерієм С.Ханді виділяє чотири типи організаційної культури, що, як це нерідко буває в західній літературі, метафорично виражається у вигляді чотирьох богів довньогрецької міфології [14].



Культура Зевса або «культура влади». Як відомо, у міфології Зевс уособлює царя богів. За такої культури організації особливу роль відіграє лідер, його особисті якості й здібності. Культура влади — це насамперед культура організації, в котрій суттєва роль належить моменту особистої влади. В якості джерела влади значне місце мають важелі, що знаходяться у розпорядженні того чи іншого керівника.

Організації з такого типу культурою, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Прийняття рішень суттєво обумовлені логікою конкурентної боротьби, боротьби впливів, ніж логікою технологічного циклу або формальними правилами і процедурами. Контроль за виконанням прийнятих рішень здійснюється централізовано.

Добір персоналу і просування службовців ієрархічними щаблями драбини здійснюється переважно за критеріями особистої відданості з урахуванням деяких окремих правил і невеликої частки бюрократизму. Такий тип організаційної культури дозволяє швидко реагувати на зміну ситуації, швидко приймати правильне рішення й організувати його виконання.

«Культура влади» частіше всього характерна для новостворених комерційних структур. Найбільш оптимальне її застосування в невеликих організаціях сімейного типу; ріст організації за такої культури створює значні пробле-



ми, оскільки буває дуже важко координувати різнобічну діяльність великої кількості людей на основі особистого контролю.



«Культура Аполлона» або *«рольова культура»*. Бог Аполлон у давньогрецькій міфології уособлює в собі раціональне начало на протилежному емоційному началу бога Діоніса.

«Культура Аполлона» — це бюрократична культура у «веберівському» значенні цього слова. Вона характеризується суворою функціональністю розподілу ролей і спеціалізацією ділянок, функціонування яких координується і

направляється невеликою ланкою вищого керівництва. Цей тип організації діє на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких повинно гарантувати її ефективність. Оскільки основним моментом впливу і контролю є правила і процедури, характер функціонування організації з даним типом культури великою мірою залежить від раціоналізації діяльності, розподілу роботи, відповідальності і прав тощо.

Основним джерелом влади є не якість особистості, а те становище, яке вона займає на ієрархічній драбині. Організація з подібного роду культурою, як правило, спроможна успішно працювати в стабільній, передбаченій ситуації в навколишньому середовищі, що дозволяє зберігати значний контроль за нею. У випадках швидких кардинальних змін стану навколишнього середовища, коли необхідно швидко реагувати, даний тип культури виглядає малоефективним.

«Культура Афіни» або *«культура задачі»*. У давньогрецькій міфології Афіна — богиня війни. Отже, цей вид організаційної культури більше пристосований для діяльності за екстремальних умов. У більш загальному плані зазначений вид культури зорієнтований, насамперед, на рішення завдань чи реалізацію проектів. Основна увага приділяється швидкості виконання роботи, наданню персоналу значних можливостей у виборі організаційних форм.



Ефективність діяльності організації з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників і «кооперативним» груповим ефектом. Великими владними повноваженнями в такого типу організаціях володіють професіонали і експерти провідного напрямку діяльності, а також ті, хто має доступ до отримання максимальної кількості інформації.

Зазначена культура ефективна в тих випадках, коли ситуаційні вимоги ринку є визначальними в діяльності організації. Буває це тоді, коли організація виробляє продукти, які швидко псуються, чи здійснює відповідні термінові послуги; тоді, коли важлива швидкість реагування на ситуацію, коли є можливість швидко мобілізувати наявні ресурси.

Добре спрацьовує «культура задачі» в ситуаціях, коли ресурси доступні всім працівникам, хто їх потребує. У цьому випадку контроль за діяльністю здійснюється вищим керівництвом організації і зводиться до розподілу проектів і ресурсів, не залишаючи без уваги також і методи роботи. У разі дефіциту ресурсів вище керівництво може схилитися до встановлення певного контролю за методами і результатами діяльності, керівники проектів можуть вступити в конкурентну боротьбу за вплив, мета якого — одержання якомога більшого доступу до ресурсів. В силу цього настає необхідність регламентації усієї діяльності персоналу. Тому С.Ханді вважає «культуру задачі» — перехідною, яка спроможна переростати або в «культуру влади», або в «рольову культуру».

«Культура Діоніса» або *«культура особистості»*. Бог Діоніс у давньогрецькій міфології уособлює імпульсивне, емоційне начало. Основу такої організації складають творчі особистості.

Організація з цим типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось загальних завдань, а для того, щоб вони могли домогтися особистих цілей. Прикладом таких організацій можуть служити юридичні консульта-

ції, адвокатські контори, консалтингові фірми, творчі спілки тощо. Оскільки функція зазначеного типу організації полягає не в досягненні її загальних цілей, а в забезпеченні або сприянні досягненню цілей її складових, влада і контроль у них носять координуючий характер. Влада ґрунтується на близькості ресурсів, професіоналізмі і здатності знайти консенсус.



На формування того або іншого типу організаційної культури впливає багато чинників: технологія виробництва, розмір, характер розв'язуваних задач, аспекти конкурентної ситуації і т. п. Так, наприклад, чітко розплановані операції, довгострокові технології, масове виробництво вимагають саме «рольової культури» [14].

Невелике серійне виробництво, де швидко змінюються технології, вимагає «культуру задачі» або «культуру влади». Великі організації прагнуть до «рольової культури», тому що формалізація управління дає більше змоги здійснювати координацію діяльності і контроль за нею. Так у холдингових компаніях проводиться сполучення «культури влади» і «рольової культури». При цьому «культура влади» проявляється на рівні вищого керівництва, а «рольова культура» — на рівні дочірніх компаній і автономних підрозділів. На цей тип організаційної культури накладають свій відбиток також особливості добору персоналу.

Індивіди, які уникають стану невизначеності і чекають жорстких рольових розпоряджень, а також безпеки, віддають перевагу «рольовій культурі». Разом з тим «рольова культура» також стимулює низький інтелектуальний і фаховий рівень персоналу. І навпаки, персонал з високим рівнем здібностей і умінь, з прагненням самоутвердження, бажанням реалізувати свої навички і талант буде сприяти ствердженню «культури влади» або «культури задачі».

❖ *Взаємозалежність культури і еволюції організації*

Перераховані підтипи культур, вважає С.Ханді, можна простежити в процесі еволюції однієї й тієї ж організації, яка у своєму розвитку проходить чотири основних стадії: зародження, ріст, розвиток і розпад.

↳ *На стадії зародження* «переважає культура влади». На цій стадії усі співробітники об'єднані в організацію особистістю засновника і тому знаходяться в достатньо жорстких обумовлених відносинах.

↳ *Стадію росту* характеризує «рольова культура». На цій стадії відбувається розширення організації, з'являються нові співробітники, що не брали участі у безпосередньому особистому контакті з засновником, спостерігається «рутинізація» діяльності.

↳ *Стадію розвитку* частіше супроводжує «культура задачі» або «культура особистості». На цій стадії різко ускладнюються завдання, що стоять перед організацією. За цих умов необхідно заохочувати створення різноманітних груп проєктів, покликаних вивести підприємство на передові рубежі в боротьбі з конкурентами, надати організації неповторний специфічний імідж. Вдало підібрані групи, а також окремі яскраві особистості, визначають стратегію і політику підприємства. Основна ж маса працівників на цій стадії діє в режимі «рольової культури».

↳ *На «стадії розпаду»* може бути використано кожен із чотирьох типів культур. Так, при зростанні кризи в організації з метою її подолання нерідко застосовується «культура влади». Бажаючи зберегти організацію, керівник замикає все управління на собі, і вольовими методами намагається переломити хід подій. Іноді швидко, ефективно втручання приносить бажані результати, але буває і так, що, зруйнувавши існуючу структуру управління, вольове втручання лише прискорює крах.

Інший сценарій розгортається в умовах застосування «рольової культури». За відсутності керівника, спроможного взяти вирішення виникаючих проблем на себе, колективне управління підприємством реагує на кризову ситуацію посиленням формальних, бюрократичних форм



діяльності, проведенням безкінечних нарад, та інших заорганізованих заходів. Справи «тонуть» у купі паперів і безкрайніх розмовах. Причому цей процес відбувається, як правило, на всіх рівнях управління.

На підприємствах з пануючою «культурою задач» вихід із кризи намагаються знайти, йдучи вже уторованим шляхом. З цією метою керівництво створює нові групи проектів, що тепер уже вирішують не перспективні проблеми розвитку, а «пожежні» питання; групові задачі стають все частішими, а розв'язувані в них питання — складнішими. Виробнича діяльність, в цілому, на підприємстві йде на спад. Зберігаючи свою працездатність, окремі підрозділи прагнуть набути статус автономних і відокремитись від основного колективу підприємства. За такої ситуації різко загострюється боротьба за ресурси. Більш сильні групи захоплюють у свої руки контроль над власністю. Саме з цим процесом пов'язана реструктуризація [14].

За кризової ситуації на підприємствах з пануючою «культурою особистості» нерідко розвивається сценарій, коли яскраві індивідуальності та інші неординарні співробітники, в першу чергу починають думати про себе, про свої особисті інтереси, а вже потім про справу, кожен починає тягти «ковдру на себе» і в результаті дезорієнтації такі підприємства практично самоліквідуються.

2.7. Вітчизняна організаційна культура

Немає культури без коріння, без генетичної лінії і без обличчя, звичайно, національного. Коли говорити про українську культуру, передусім пригадаємо, як бурхливо політична історія періодично перетинала дихання української культури, як унеможлиблювала її безперервний розвиток. Упродовж багатьох віків український народ виробив свою власну космогонію, просту і ясну, яка на все давала йому задовільну відповідь.

Слід відзначити, що організаційна культура будь-якого підприємства, як необхідний компонент його функціо-



нування, була властива вітчизняним організаціям протягом всієї історії господарської діяльності. Більше того, варто визнати, що в радянський період на підприємствах була досить розвинута тоталітарна організаційна культура.

В умовах «зрівнялівки» в оплаті праці впровадженню «моральних стимулів до праці» надавалось величезне значення. Майже кожне велике підприємство мало «Музей трудової слави», в якому наочно відтворювалась вся історія його діяльності, експонувались найважливіші досягнення в трудовому соціалістичному змаганні. На замовлення підприємств готувались матеріали, видавались книги про їхню історію, в підрозділах розмішувались стенди, що демонстрували розвиток та основні успіхи в діяльності. Особливо активно такі дії проводилися в зв'язку з ювілейними датами в житті країни.

Величезна роль у стимулюванні до праці належала соціалістичному змаганню. Підведення підсумків змагання супроводжувалося відповідним оформленням «Дошки пошани», врученням пам'ятних знаків, перехідних прапорів і вимпелів. Значного поширення набули обряди посвячення, весілля, проведів, відбувалися спільні свята та інші заходи неформального спілкування людей з різним положенням в ієрархії підприємства тощо.

Необхідно підкреслити, що вся сукупність цих заходів, що складала знакову частину культури радянських підприємств, була досить ефективна на той час, оскільки формувала у працюючих почуття єдності, стимулювала реалізацію їхніх сил і здібностей.

Разом з тим організаційна культура, як і усе громадське життя в умовах СРСР, були сильно заідеологізовані. Усе, що пов'язано з «моральними стимулами» радянського періоду, було орієнтовано на пропаганду комуністичної ідеології.

✦ *Характеристика показників національної організаційної культури*

Сьогодні на підприємствах країни відбулася переоцінка більшості колишніх ціннісних орієнтацій, а нові цінності не змогли ще встановитися в суспільній і особистій свідомості. До основних рис організаційної культури в



Україні вчені П.М. Шеремета та Л.Г. Коніщенко відносять: велику дистанцію влади, трохи більше середнього ступінь індивідуалізму, високе прагнення уникнення невизначеності, «чоловічий» початок, низьку довгостроковість орієнтацій [101]. Розглянемо їх більш детально:

○ *Показник «Дистанція влади»*. Ідеальним керівником підприємства в Україні завжди вважався суворий, але справедливий, батько, який намагався бути турботливим до потреб своїх підлеглих і бажання якого були законом для них. Зміна влади, яка відбулась на початку 90-х років, відсутність середнього класу не покращили соціальний добробут населення; велика дистанція влади (для України цей показник дорівнює — 70, проти 35 в Німеччині), дає взнаки і сьогодні. Навіть керівник невеликого підприємства (незалежно від форми власності) має значні привілеї порівняно з іншими працівниками: це й престижний офіс, автомобіль, дачний котедж тощо. «Переможці» в політичній боротьбі через деякий проміжок часу повністю «відтворюють» поведінку своїх попередників, збільшуючи при цьому дистанцію влади. За показником дистанції влади Україна обійшла Японію, Францію, Гонконг і майже наблизилась до Індонезії, хоча в нашій країні поки що не існує кастової нерівності.

Україна має таку політичну владу, за якої всі важелі управління знаходяться в руках олігархів, об'єднаних спільністю специфічних інтересів в економіці. Закони й права громадян, хоча й закріплені Конституцією, є фактично різними для різних груп людей. Завжди знаходиться можливість зробити виняток, коли мова йде про родичів, знайомих, близьких друзів. Основою взаємовідносин між керівником і підлеглим у більшості випадків залишаються не загальні моральні цінності, а родинні зв'язки, спільність походження, проживання тощо.

○ *Показник «Прагнення уникнення невизначеності»*. Відносно високе прагнення уникнути невизначеності (для України цей ступінь прояву дорівнює 63 проти 90 в Росії) призводить до того, що більшість керівників державних підприємств хвилює не те, як задовольнити покупця, а як не помилитись у виконанні вказівок вищого начальства, дочекатись від нього конкретних недвозначних



наказів, розпоряджень, настанов. Поєднання великої дистанції влади і прагнення уникнути невизначеності пояснюють патерналізм, коли відповідальність перекладається на того, хто вище за посадою [101].

Пересічні громадяни звинувачують районне керівництво, ті в свою чергу — обласну держадміністрацію, а вона ще далі — прем'єр-міністра та президента. Всі начебто зайняті, а помітних кроків поліпшення економічного становища не видно. Славнозвісне правило, що ініціатива підлягає покаранню, збільшує нестабільність підприємств, для яких керівник — «і цар і бог». Відмова від ризику заохочує уникнення незвичної поведінки, посилює готовність до боротьби з нетрудовими доходами, загострює почуття соціальної справедливості.

○ *Показник «Статева відмінність»*. Чоловічий початок в організаційній культурі української нації відрізняється авторитарністю, жорсткістю та одноосібністю в прийнятті управлінських рішень, що відображається і на організаційній побудові, яка може бути лінійною, лінійно-функціональною тощо.

○ *Показник «Індивідуалізм»*. Для українця найцінніше — воля, незалежність в особистому родинному та господарському житті. Індивідуалізм не заважає спільній праці. Але за несприятливих умов політичного і суспільного життя індивідуалізм може перетворитися в егоїзм, що веде до замикання в колі вузьких особистих інтересів, нехтування інтересами суспільства. Як видно з таблиці 2.6 за ступенем індивідуалізму (53) Україна обійшла Росію (50), але їй ще далеко до рівня США (91).

✦ *Заходи щодо формування вітчизняної організаційної культури*

Настав час в Україні перенести пріоритет з аналізу ідеологічних процесів на задоволення інтересів самої людини, розвиток її творчості, інтелекту, високих духовних принципів і моральних норм організаційної поведінки. Без цих високих духовних норм держава не здатна до самостійних соціально-економічних і політичних перетворень.



Для забезпечення безповоротності становлення української державності й подальшого нарощування темпів трансформації суспільства, його подальшого зміцнення на засадах ринкової економіки, формування вітчизняної організаційної культури, слід вжити рішучих, виважених і послідовних заходів а саме:

□ *Проведення національної економічної політики*

Україна не змогла поки що дати своїм громадянам, які недавно здобули свободу, економічного благополуччя. Вона ще не досягла й інтеграції із зовнішнім світом. Відсутність прогресу у цих двох пунктах ставить під загрозу безпеку самої держави. Адже Україна не просто молода держава — в певному розумінні вона ще й досить крихка і тендітна. Найголовнішою причиною такої тендітності є її економіка, яка не може створювати необхідний рівень добробуту.

Проведення національної економічної політики, що забезпечує розв'язання негативних соціально-економічних проблем і стійкий розвиток в Україні, має передбачити на теперішньому етапі цілий комплекс політико-управлінських акцій, що включають: 1) створення такої представницької влади, яка приступить до реалізації завдання зімкнення етносів України на основі вироблення національно-державної (а не етнічної) ідеології, національної (а не етнічної) освіти, національного (а не етнічного) виховання; 2) прийняття економічних і соціальних програм боротьби з далеким від історії і культури нації зовнішнім впливом; 3) ціннісного переорієнтування всього комплексу державної політики і соціального управління на забезпечення пріоритету загальнонаціональних інтересів над приватно-етнічними та індивідуально-груповими (клановими, елітарними, партійними, регіональними і т. д.); 4) притягнення, через радикальну переструктуризацію виконавчої влади, все більш широких прошарків населення до розробки і прийняття управлінських рішень.

□ *Переосмислення духовних надбань*, які є на сьогоднішній день у світі. Такий підхід допоможе побачити загальні тенденції розвитку духовності і відокремити особливості, характерні для української держави, народу, нації. А це, в свою чергу, дасть змогу подолати перешкоди,



які існують у всіх сферах українського суспільства, і особливо в духовній.

□ *Інтеграція у світову співдружність народів*, де сьогодні успішно функціонують демократії,— завдання для України нелегке, про що нам нагадує тисячолітній досвід історії, де пролягли смуги творчої самоорганізації та руїни. Зрозуміло, необхідно кардинально змінити весь устрій життя та праці, звичні стереотипи менталітету. Це вимагає мужності і політичної волі. Але так само це вимагає також легітимізації урядових дій з боку широкої громадськості, яка й повинна, врешті-решт, втілювати замисли реформаторів у повсякденне життя.

□ *Пошук нових цінностей*, підбір шляхів і методів ціннісного переорієнтування життєдіяльності людей, у тому числі й розвиток власного товаровиробника. Формування нової організаційної культури, можливе лише тоді, коли будуть зрозуміліші й отримають поширення цінності, що виражають демократичні орієнтири громадського життя і ринкову спрямованість розвитку економіки.

□ *Вивчення досвіду передових країн*

При становленні нової організаційної культури на базі нових цінностей українські керівники без сумніву, повинні враховувати досвід західних країн, досягнення їхньої культури. Але в той же час вони мусять чітко розуміти, що перенесення цієї культури на український ґрунт далеко не завжди буває ефективним. Культура підприємств, організацій, як це було показано, спирається на культуру суспільства в цілому, на його культурну історію.

Україна — країна з багатою культурою, зокрема й культурою підприємницької діяльності. Відродження культури на вітчизняних підприємствах і також елементів організаційної культури як дорадянського, так і соціалістичного періоду на базі нових ціннісних орієнтацій, інтеграції в європейське суспільство, принесе велику користь розвитку економіки, істотно поліпшить соціально-психологічний клімат в молодій Україні.

Великий дослідник національних культур, німецький історик Йоган Готфрід Гердер писав: «Україна стане колись новою Елладою. Прекрасне підсоння цієї країни, погідна вдача народу, його музичний хист, плодюча



земля — колись пробудиться. Із малих племен, якими адже ж були колись і великі греки, постане велика культурна нація. Її межі простягатимуться до Чорного моря, а відтіля ген у широкий світ». Це написано у 1769 р. Кілька років пізніше зруйновано було нашу степову Спарту — Запорізьку Січ [25]. Але будемо вірити, що здійсниться передбачення великого ідеаліста і треба тільки дивуватися передбаченню і влучності думки Гердеру, який з такою геніальною інтуїцією відчув дух нашої вітчизняної культури.

РОЗДІЛ 3

КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ ЯК СИСТЕМА ЗНАТЬ КЕРІВНИКА

Коло питань: методологічні основи культури управління, її складові та ознаки; компоненти професійної культури, гуманізація підготовки управлінців; вплив культури управління на організаційну поведінку; взаємозв'язок між організаційною поведінкою і культурою; типологія організацій та стилів управління; концепція саморозвинутої організації; створення режимної організації праці як показника рівня організаційної культури.

3.1. Методологічні основи культури управління

Поява людини, її пізнавальна й виробнича діяльність ознаменували важливий етап самоорганізації Всесвіту. «Що таке еволюція — теорія, система, гіпотеза?... — ставив запитання французький учений і гуманіст П.Тейяр де Шарден — ... вона — основна передумова, якій віднині повинні підпорядковуватися і задовольняти всі теорії, гіпотези, системи, якщо вони хочуть бути розумними й істинними. Світло, що осяває всі факти, крива, в якій повинні зімкнутися всі лінії,— ось що таке еволюція» [42].

За 4,5 млрд. років існування Земля постійно підвищувала свою структурованість: сформувалася її геосфера, а 3,9 млрд. років тому — біосфера. У біосфері утворився особливий шар буття — ноосфера. Якщо з якихось причин у ранньому дитинстві розривається зв'язок людини з ноосферою, вона вже не зможе сформуватися як представник homo sapiens.



Роль механізму закріплення й подальшої еволюції системоутворення, що її в біосфері відіграє генетичний код, у ноосфері в процесі етногенезу виконує культура. Саме культура, як генетичний код самоорганізації ноосфери, визначає рівень матеріального виробництва, стосунки людей з природою та між собою, інформаційно закріплюючись у формі символів, знаків, визначених форм організаційної поведінки та управління.

Традиційне управління, як відомо, орієнтувалось на кінцевий результат як мету діяльності і під цю мету «підтягувались» відповідні засоби. Головною підвалиною в менеджменті була формальна організаційна структура, що втілювала «дерево цілей» та контроль. Використана інформація носила переважно сигнально-спонукальний характер в напрямку «мети» (to have, haben).

Сучасний менеджмент здійснюється в напрямку «бути» (to be, sein), коли цілі є вторинними стосовно деякої системи цінностей організаційної культури, за якою і визначається конкретна мета. Акцент управління при цьому переноситься із спонукання на мотивацію, від якої залежить ефективність стимулюючої активності при переплетінні інтересів зовнішнього і внутрішнього середовища організації, на формування свідомості «я», своєї визначальної особливості і навіть певної соціальної місії.

Термін «культура управління» останнім часом набуває все ширшого розповсюдження. Цим терміном усе частіше користуються як науковці, так і практики. Саме тому доцільно насамперед визначити зміст цього терміна з урахуванням основних тенденцій розвитку наукових управлінських знань, вирішених та невирішених проблем у цій галузі. Насамперед необхідно з'ясувати суть поняття предмета культури управління.

❖ *Визначення поняття «культура управління»*

Культура управління — це теорія того, як краще, з урахуванням економічних та інших тенденцій розвитку об'єкта управління, застосувати адекватну йому достатньо ефективну управлінську систему, структуру. Наприклад, як організувати систему управління освітою так, щоб з її допомогою впливати на хід розвитку освіти в необхідному



для держави напрямі, чи що слід сьогодні зробити уряду незалежної України, щоб подолати кризову ситуацію та вивести країну на шлях успішного розвитку.

Культура управління — це теорія раціональної організації роботи апарату управління, прищеплення йому найбільш ефективних засобів, форм і методів праці, розкриття ролі культурного елемента в ньому.

Культура управління — це теорія управління як важливої соціальної функції — свідомого і владного, з застосуванням новітніх досягнень культури організації, впливу як на окремих людей, так і на всю людську спільноту, що проводиться заради досягнення чітко визнаної конкретної мети.

Культура управління — це теорія закономірностей комплексного, системного підходу до вирішення управлінських проблем, що займається управлінням на універсальному організаційному баченні об'єкта управління. Перед нею стоїть завдання створити такий управлінський світогляд кожного керівника, який здатний піднести його до висот сучасної професійної культури.

Предмет культури управління включає в себе завдання управлінцям-практикам освоїти різні методи вирішення усіх можливих організаційно-управлінських проблем; навчити їх ставити мету й науковдостоєрно аналізувати труднощі, що заважають її реалізації; показувати їм, як треба оцінювати переваги чи недоліки прийнятих управлінських рішень. До предмета культури управління, як і до організації культури, відносяться питання технологічного характеру, способи отримання і переробки інформації, визначення чисельності необхідних працівників апарату управління, підбір та розстановка кадрів, їх виховання, атестація тощо.

Виходячи із сказаного, *культура управління* — це сукупність теоретичних та практичних положень, принципів і норм, що мають загальний характер і стосуються різною мірою всіх аспектів людської діяльності, це важлива сфера впливу на свідомість, вчинки підлеглих, їх помисли і бажання, водночас, вона один з вирішальних факторів успіху в управлінні.

❖ *Культура та безкультур'я в управлінні*

Хоч-не-хоч, а культура управління завжди стикається з безкультур'ям, як із своїм антиподом. Щоб краще зрозуміти можливість такого зіткнення, звернімо увагу на характеристику цих антиподів у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

№ п/п	Основні ознаки рівня культури управління	Ознаки безкультур'я
1	Глибина наукового розуміння життя людьми- причетними до управління- тими- що складають його ядро- основу.	Поверховість- зазнайство- верхоглядство.
2	Широта мислення людей- які знаходяться біля керма управління.	Грубість і жорстокість.
3	Доброзичливість- людяність і гуманне ставлення до інших.	Словоблуддя і нечесність.
4	Щирість і природність у поведінці- вчинках- здатність при будь-яких обставинах залишатися самим собою.	Непорядність і аморальність у поведінці.
5	Правдивість і відвертість.	Брехливість- підступність.
6	Толерантність- чуйність і повага до інших.	Зневага- зверхнє ставлення до інших.
7	Скромність- почуття власної гідності.	Байдужість- корисливе ставлення до інших.
8	Уважність- чемність- готовність допомагати тим- хто цього потребує.	Зверхнє- формально-поверхове дотримання правил і норм поведінки.
9	Розумне і обов'язкове дотримання прийнятих у суспільстві правил поведінки.	Зрадливість- вандалізм.
10	Вірність- повага до звичаїв і норм життєдіяльності інших людей і народів.	Підлабузництво- заздрощі.

❖ *Чинники, що впливають на культуру управління*

Для повноти методології культури управлінської діяльності наведемо основні чинники, що впливають на культуру управління. До них належать:

— Рівень загальнокультурного розвитку країни, її матеріальне і духовне становище у конкретний період розвитку, що визначає організаційну культуру конкретної системи управління, її суб'єктів.

— Рівень розвитку конкретного об'єкта управління, стан його потенціалу, зв'язки із зовнішнім середовищем, стан технології, його конкурентоспроможність, здатність

впливати на систему управління завдяки власним досягненням у виробництві, культурі;

— Стан правової забезпеченості виробництва, всіх видів суспільно корисної діяльності, адекватність правових норм країни і потреб конкретної організації, можливості спиратися на правовий базис країни і визначеного об'єкта управління.

— Система зовнішніх зв'язків, зовнішніх «подразників», які стосуються безпосередньо конкретного об'єкта управління, а звідси і конкретного виду управлінської діяльності організації, її культури, каналів доступу сторонньої культури управління, ступінь інтенсивності такої доступності, їх об'єктивний чи суб'єктивний характер.

— Організаційно-правовий і організаційно-культурний порядок на підприємстві, в установі чи навчальному закладі, рівень його культури, загальні, національні, галузеві, конкретні виробничо-організаційні схеми поведінки робітників, які забезпечують запрограмований рівень культури управлінського персоналу.

— Програми розрахункової ефективності праці управлінського персоналу, їх місце і роль у підвищенні продуктивності праці через культуру постановки справи, культуру управлінських комунікацій, через систему управлінських рішень, внесених у технологію виготовлення продукту (матеріального чи духовного).

❖ *Культура управління як гармонія знань*

Справжня висока культура управління, як і культура особистості,— це гармонія знань і етико-моральних якостей, що, безумовно, залежить від інтелектуально-культурних якостей керівника. Деякі аспекти культури управління подані в таблиці 3.2.

Термін «культура управління» стає змістовним, методологічним та однозначним, хоча його зміст обумовлюється і визначається залежно від об'єкта управління, культури організації та субкультур підрозділів. Саме тому вживаються різноманітні терміни «культура управління виробництвом», «культура організації управління», «культура управління суспільством», «культура соціального управління» тощо.



Ця зовні термінологічна багатозначність породжує інколи певні труднощі в аналізі методології управління як культурного явища, що створює враження про неважність авторів, які вживають ці терміни. Хоча це зовсім не є «неважністю», бо викликане прагненням висвітлити найсуттєвіші проблеми методології тієї чи іншої форми з точки зору її культурного змісту [64].

Таблиця 3.2

Дії керівника- який не має відповідної культури управління.	Вимоги до керівника.
<i>ПЛАНУВАННЯ</i>	
1. Керує без чітко визначених цілей- концентруючи увагу лише на наявних результатах. 2. Рідко використовує кількісні методи- для покращення якості результатів діяльності. 3. Здійснює лише короткострокове планування.	1. Розробляти чітко визначені- зрозумілі цілі- застосовувати управління відповідно до поставлених цілей. 2. Використовувати кількісні методи для покращення якості прийнятих рішень. 3. Впроваджувати довгострокове планування.
<i>ОРГАНІЗАЦІЯ</i>	
Підганяє людину під певну роботу.	Змінювати характер роботи з метою відповідності її конкретній людині.
<i>УПРАВЛІННЯ</i>	
Покладається лише на грошове стимулювання. Обирає стиль управління- який імпонує безпосередньому начальникові.	Використовувати в внутрішні характеристики роботи для стимулювання працівників. Змінювати стиль управління відповідно до ситуації.
<i>КОНТРОЛЬ</i>	
1. Контролює ті види діяльності- які найпростіше за все оцінити і виміряти. 2. Коригує лише ті відхилення- які на користь його інтересам.	1. Оцінювати виконання роботи у стратегічно важливих підрозділах організації. 2. Постійно уміло коригувати усі суттєві відхилення реально зробленого від запланованого.



Тим часом, саме методологія такого узагальнюючого рівня показує можливість створення єдиної культури управління, однорідної галузі знань, самостійної теорії. Це знімає звинувачення з науки управління в претензійності, в тому, що така загальна наука і саме її найменування умовні, що в даному випадку мова може йти про організаційну культуру стосовно об'єктів управління, що процес управління обумовлений зв'язком різнорідних елементів юридичного, економічного, психологічного та соціального характеру і тому немає необхідності вдаватися у зв'язку з цим в апіорне встановлення контурів якоїсь нової теорії управління.

Все ж наявність таких зауважень не спрощує загального висновку, що культура управління існує як система знань про процеси управління, структури управлінських систем, форми, методи, принципи і технології управлінської діяльності. Вона будується на підставі загально-методологічних принципів визначення умов і можливостей формування наукового знання, оскільки відомо, що правильна теорія повинна бути роз'яснена і розвинута стосовно конкретних умов і на підставі існуючих положень.

Конкретні умови визначаються характером і рівнем суспільного розвитку, структурою суспільних відносин і зв'язків, рівнем загальної культури, знаннями, набутим досвідом творення людства. Ці обставини мають вирішальний вплив на наукове знання в галузі управління, його культури. Воно, безумовно, буде визначатися тими обставинами, що характеризують об'єкт управління, чи суспільство, в цілому, чи структуру окремого об'єкта управління, закономірності його функціонування і розвитку. А це включає в себе такі основні принципи в системі управління:

- вибір форми поведінки;
- стиль і тактика поведінки з точки зору моральних і етичних цінностей;
- особиста поведінка, міра такту і відповідальності як показники вияву і розвитку акмеологічної культури особистості;



— сфери і рівні поведінки відповідно до моральних норм та законів. Інакше кажучи, наскільки вчинки керівника і його поведінка не ображають інших, подобаються чи викликають заперечення, сприймаються схвально чи відкидаються зовсім;

— нарешті, що може, собі дозволити керівник у певній ситуації, а що не може.

3.2. Складові культури управління

Кардинальні зміни в житті країни, що відбулися протягом останнього десятиріччя, виявили значні недоліки у підготовці керівних кадрів, то ж необхідно створити нову систему підготовки управлінців-менеджерів, яка б базувалась на інтеграції професійних і гуманістичних знань.

Сучасного керівника, як зазначав відомий представник емпіричної школи П.Друкер, можна оцінювати за професійною майстерністю (класичний підхід) та стилем поведінки [110].

Професійна майстерність, або мистецтво управляти, — це ті аспекти діяльності, які здійснюються завдяки використанню спеціальних знань, набутих у процесі навчання. Планування і постановка мети, організація робочого процесу, мотивація і комунікативність, вимір результатів діяльності — ось ті параметри, за якими можна формально класифікувати професійну майстерність.

Під *стилем поведінки* слід розуміти ті аспекти діяльності керівника, яким неможливо навчити, зокрема він мусить бути лідером, мати цілісний характер. Враховуючи особливу роль людських ресурсів, керівникові необхідно уміти побачити й розкривати здібності особистості, які дремають, і змусити їх активно діяти. Завдання керівника полягає в тому, щоб і в організації з пересічними людьми досягти значних результатів. У характері керівника мають бути закладені такі моменти:

- А. Вміння вчитися протягом всього життя.
- Б. Постійний інтерес до нового.
- В. Повага до людей та їхньої праці.



◆ *Професійна культура як складова культури управління*

Найбільш важливими компонентами професійної культури керівника, вважає проф. К.Абульханова, є високо-розвинуті:

- системний кругозір;
- професійна творчість;
- праксеологічна культура;
- рефлексивна культура;
- інформаційне озброєння;
- компетентність, самовдосконалення;
- конкретно-предметні знання [1].

□ *Системний кругозір* — необхідна умова для організації і здійснення управління на всіх рівнях. Потреба в системному кругозорі виникає в разі появи нестандартних завдань професійної діяльності. Він сприяє передбаченню можливих перешкод, постановці проблем і пошуку відповідних засобів для їх вирішення.

□ *Професійна творчість* — цілеспрямована теоретична і практична діяльність людини, якій властиві новизна, оригінальність, нестандартність у загальносоціальному, груповому чи індивідуальному плані.

Логіку розвитку професійної творчості можна подати в такій послідовності: вибір професійної діяльності, усвідомлення головної і другорядних проблем, постановка питання, пошук підходів до його вирішення, вибір стратегії, розробка ідеальної моделі плану реалізації обраної стратегії, рішення проблеми, логічне і математичне обґрунтування обраної моделі, вирішення проблеми через реалізацію творчої ідеї на практиці.

Якісний вираз професійної творчості керівника виражається кругозором, методологічним, методичним його озброєнням, акмеологічним вищим ступенем оволодіння своєю спеціальністю.

□ *Праксеологічна культура* — це сукупність необхідних способів, стратегій і здібностей, що забезпечують перехід від формулювання проблем та завдань до конкретних дій по їх вирішенню. Серед складових праксеологічної культури особлива роль належить:

- визначенню мети,
- прийняттю рішень,
- плануванню.

У процесі оволодіння професійною компетентністю особливу увагу необхідно приділяти окрім праксеологічних аспектів також формуванню індивідуального стилю діяльності [1].

□ *Рефлексивна культура* як системостворюючий фактор культури професіоналізму в цілому — є сукупністю здібностей, способів і стратегій, які забезпечують усвідомлення та звільнення від стереотипів непродуктивного особистісного досвіду і діяльності шляхом їх переоцінки та впровадження завдяки цьому інновацій по вирішенню виникаючих у процесі виконання практичних завдань проблемно-конфліктних ситуацій.

Особливо важлива культура рефлексії при реалізації таких функцій продуктивного самовизначення, як:

- вияв внутрішньоособистісних протиріч, проблематика, вирішення проблем шляхом переоцінки особистісного досвіду і свого самоіснування;
- самооб'єктивізація через різні знакові засоби (мову, оперування символами тощо);
- визначення, формування і виявлення особистісних сенсів;
- виділення адекватної «Я-концепції» і її розвиток;
- побудова концепції свого шляху професійного зростання і стратегій його реалізації.

Рефлексія керівника, спеціаліста, як і його внутрішня психічна діяльність, направлена на пізнання ним свого духовного світу, власних дій і стану, ролі та місця в управлінні. Вона помітно сприяє продуктивному розвитку творчого потенціалу і включенню його у процес управлінської діяльності.

Для самовизначення керівникові необхідно не лише знати про суть, зміст, функції і умови прояву рефлексії, але й володіти практичним інструментарієм формування здатності самовизначення і організації спеціальних заходів для такого формування.

Здатність індивіда до самовизначення формується значною мірою завдяки застосуванню різних форм реф-

лексивної активності, найбільш ефективною з яких є рефлексивно-інноваційний тренінг [1]. Формування і дослідження здатності до самовизначення можливе через організацію розгляду проблемно-конфліктних і критичних ситуацій, в яких керівник проявляє себе цілком, одночасно на різних перехрестях соціально і особистісно значеннєвих планів.

Результатом тренінгу рефлексії стають помітні особистісні і професійні зміни його учасників. Можливе також застосування системи психолого-акмеологічних консультацій, де керівникові можуть дати поради кваліфіковані акмеологи, практичні психологи і психологи-рефлексопрактики.

Вся система акмеолого-психологічних заходів з використанням рефлексивних засобів дозволяє суттєво інтенсифікувати формування здібностей, необхідних для реалізації професійного і особистісного самовизначення, як необхідної умови росту творчого потенціалу керівника будь-якого рангу.

□ *Інформаційне озброєння*

Практика показує, що керівник 50–90% свого часу витрачає на інформаційний обмін. Обмін інформацією присутній в усіх видах управлінської діяльності. Якість обміну інформацією може прямо впливати на ступінь досягнення організацією своєї мети. Це означає, що для успіху керівника і очолюваної ним організації необхідні ефективні комунікації, які побудовані на сучасних управлінських технологіях.

У XXI ст. очікується значний прогрес у сфері науково-технічних досліджень та дослідно-конструкторських розробок. На етапі технологічної революції, яка розпочалася у всьому світі, не останню роль відіграє й той факт, що в розвинених країнах досягнення електронної техніки та інформаційних технологій насамперед були впроваджені у внутрішню сферу організації.

Дослідники описали швидкість зміни технологій і стверджують, що ця тенденція буде зберігатися і надалі. До великих технологічних нововведень, які глибоко торкнулися організації та суспільства, відносяться комп'ютерний, лазерний та супутниковий зв'язок, атомна



енергетика, одержання синтетичного палива та продуктів харчування, генна інженерія. Сучасні точкові мікроелементи пам'яті у циліндричних магнітних доменах, роблять можливим зберігання на невеликому диску такого обсягу інформації, під який раніше необхідні були цілі будинки з багаточисельними картотечними блоками інформації. Це обумовило також впровадження машин та приладів нових типів в нові сфери (створення пристроїв, призначених для діагностики та лікування в медицині).

Зрозуміло, що керівники організації, які мають справу безпосередньо з технологіями високого рівня, в наукомістких підприємствах, повинні не тільки швидко реагувати на нові розробки, але й самі пропонувати нововведення. Однак сьогодні, щоб зберегти конкурентоспроможність, керівники організації вимушені йти по шляху, насамперед, тих розробок, від яких залежить ефективність їхньої діяльності.

Інформаційне озброєння керівника завжди було і буде умовою творчого підходу до управлінської праці. Керівник повинен володіти як високорозвинутою індивідуальною культурою переробки інформації, так і вмінні організувати і керувати інформаційними потоками в реальній ситуації.

□ *Компетентність діяльності, самовдосконалення*

Поняття «управління» передбачає, що про мету організації, про її навколишнє середовище, її ресурси та технологічні процеси існують відповідні накопичені відомості. І ці відомості зберігаються в якій-небудь обумовленій формі — в облікових книгах, картотеках або в пам'яті ЕОМ, в пам'яті людини.

Професійна компетентність керівника — це професійна готовність і здатність суб'єкта праці, до виконання завдань і обов'язків щоденної діяльності,— це мірило і критерій визначення його відповідності вимогам сукупної праці.

Кожна сторона сукупної праці (професійна діяльність, щоденні відносини, сам керівник і результати його праці) може бути оцінена за допомогою критеріального модуля, показниками якого виступають *знання, вміння, навички*, а також *професійна позиція, індивідуально-психологічні якості та акмеологічні інваріанти* [1].



Знання — логічно побудована інформація про оточення людини, що зафіксована в його свідомості.

Уміння — психічне утворення, що заключається в засвоєнні людиною, групою, колективом визначених прийомів, способів, для керівника — технологій управління.

Навички — дії, які сформовані шляхом повторення і доведені до автоматизму.

Професійна позиція керівника — це система сформованих установок та орієнтацій, відносин та оцінок внутрішнього і зовнішнього досвіду, реальності та перспектив, а також власні домагання, що визначають характер дій, поведінки, місце і роль в управлінській діяльності і щоденному житті.

Індивідуально-психологічні якості керівника як сполука різних структурно-функціональних компонентів психіки визначають його індивідуальність, стиль управління і поведінки, що знаходить своє відображення в конкретних особливостях.

Акмеологічні інваріанти керівника обумовлюють його потребу в активному саморозвитку, продуктивній реалізації творчого потенціалу в праці і направленому русі до вершин досконалості [1].

Творчий керівник — це управлінець, здатний культивувати на підставі власного професійного і особистісного досвіду інноваційні форми і методи управлінської діяльності, що відповідають об'єктивній ситуації і забезпечують найкраще досягнення визначеної мети, цілей організації.

□ *Конкретно-предметні знання* мають важливе значення в силу того, що саме вони виступають першоосновою формування всієї професійної діяльності. У своїй праці керівник повинен спиратись на глибокі знання спеціальних, соціальних, психолого-акмеологічних, педагогічних, організаційних, технологічних та інших аспектів як теоретичного так і емпіричного характеру.

Знання керівником структурних елементів управління дозволяє подати його як складний самостійний вид діяльності і виділити з загального контексту культуру управління як основний компонент, що сприяє продуктивному

вирішенню управлінських завдань. Акмеологічна модель праці управлінця подана на схемі 3.1.



Схема 3.1. Акмеологічна модель праці управлінця

3.3. Гуманізація управління

Підвищення професіоналізму керівників неможливе без фундаментальної гуманізації управління, гуманізації всієї системи їхньої підготовки.

Сам термін «гуманізація», який затверджувався протягом багатьох століть розвитку людством традицій гуманізму, як глобальний загальнолюдський світогляд, вносить свої характерні особливості в розуміння сучасного типу освіченості. Якщо в епоху Відродження вважалося, що лише людина з латинською вченістю, з університетською освітою має право судити, що правильно, а що ні, що — гуманно, а що — антигуманно, то в наші часи суть гуманізму зводиться до визнання кожної людини як особистості, визнання її права на вільний розвиток і прояв своїх здібностей.

Гуманізація підготовки управлінців виявляється у формуванні в них управлінської культури на основі органічного сприйняття загальнолюдських, моральних цінностей і етики індивідуальної відповідальності. Практичне вирішення цього завдання необхідно здійснювати за такими напрямками [1]:

- Пізнання основ загальної культури.
- Формування економічної культури.
- Розвиток правової культури і свідомості.
- Виховання сучасного рівня політичної культури.
- Вдосконалення психолого-педагогічної культури.

❖ Пізнання основ загальної культури

Зазначений напрям пов'язується з формуванням загальної культури майбутнього управлінця, постійного його знайомства з досягненнями світової та національної культури. Без міцного знання загальноосвітніх базових дисциплін не може бути глибокого знання спеціальних предметів.

Сфера бізнесу та підприємництва, в якій зайняті керівники організацій, направлена не тільки на максимальне збільшення прибутку, вони також повинні брати до уваги людські й соціальні аспекти впливу своєї ділової активності на суспільство, в якому відбувається ця діяльність. Для



управління виникає необхідність опори на етичну і духовну культуру виховання в собі жорсткої дисципліни, додержання певної ділової етики моралі, яка знаходить відображення в комерційній солідарності та благонадійності, міцності договору та суворому веденню звітності.

Кадрова політика, яку проводить керівник, складається з професійних буднів — орієнтації діяльності на етичні цілі, велику людяність, ліберальність та терплячість, прагнення до справедливості, до принципу дії та протидії, самостійності та індивідуальності, до самоствердження у роботі, владі, ієрархії, прагнення до соціальних контактів, вільного вираження своїх думок, прагнення безпеки, соціальної корисності своєї праці. Подібний перелік етичних норм, безумовно, характеризує організаційну поведінку керівника, культуру його управлінської діяльності.

Підприємства функціонують етично, якщо керівники усіх рівнів дотримуються правил, норм моралі і не займаються шахрайством, хабарництвом і тому подібними вчинками, не шкодять іміджу підприємства. З метою підвищення рівня етичності поведінки на іноземних фірмах розробляються етичні норми, створюються комітети з етики, соціальні тестування, а також навчання етичній поведінці. Подібні заходи доцільно розробляти та здійснювати на українських підприємствах [64].

Якщо, за дослідженнями вчених, додержання рівня етичної поведінки в США падає, в нашій державі неетичність досягла величезного поширення. Можна лише сподіватися, що це явище зникне завдяки вирішенню соціально-економічних проблем у державі, розмежуванню інтересів влади і підприємництва, відродженню культури в усіх її інститутах та верствах населення. В цих процесах дуже важливою є рольова модель належної етичної поведінки керівника, починаючи з самого високого інституційного рівня.

Успішно діючий керівник постійно вчиться, він повинен поєднувати в собі вченого та людину, прагнути дотримуватися рівноваги між ними за допомогою здорового глузду. Керівник чинить розумно, вивчаючи основи професійних знань, що є головним для управління, знайомлячись з методами та підходами з інших сфер



діяльності. Таким чином, він одержує широке розуміння складної природи теорії і практики управління, може краще втілити свої знання в повсякденну практику.

❖ *Формування економічної культури*

Економічна культура охоплює широкий спектр економічної діяльності людини: від вихідного пункту, який пов'язується з оволодінням необхідними знаннями, до формування суспільно необхідних норм економічної поведінки, залучення до економічних цінностей.

Кожна людина тією чи іншою мірою замислюється над сенсом і метою своєї економічної діяльності, намагається наблизитись до розгадки таємниць економіки і на підставі цього будувати свою економічну поведінку. За низької економічної культури дії людини можуть будуватися лише за принципом «я, як всі», тобто наслідувати дії інших. Така людина може бути лише імітатором, а не творцем нового, пасивним, а не активним суб'єктом економіки [46].

Практично будь-яка економічна дія людини породжується її уявленнями про систему існуючих економічних відносин. Як складова культури взагалі, економічна культура відображає рівень розвитку економічного мислення.

Найкращі можливості для вільного розвитку особистості, як довела історія, створює ринковий тип економічної культури, що ґрунтується на раціональному економічному мисленні і діях. Ринок з його ідеологією вигоди об'єктивно формує раціональний світогляд і світосприйняття. Саме ринкові відносини передбачають вільний доступ усіх і кожного на ринок, вільний вибір і пошук найрізноманітніших і альтернативних форм та видів економічної діяльності.

Не існує якоїсь фатальної обумовленості економічного життя, культурні фактори створюють лише загальний каркас, в межах якого кожен керівник має досить широкий вибір варіантів економічних дій. Інша справа, що цей вибір часто визначається не свідомими підходами, а робиться на інтуїтивному рівні, виходячи із загальних міркувань і звичних підходів, а в кращому разі випливає з позицій здорового глузду.



Основою економічної культури керівника є економічна свідомість, тобто здатність пізнавати, відображати і узагальнювати економічну дійсність, передбачати і прогнозувати розвиток економічних процесів. Економічна свідомість може формуватися як емпіричним шляхом (виходячи з особистого досвіду, буденних уявлень), так і на науковій основі (теоретичному базисі), шляхом вивчення і наукового пізнання економічних процесів і явищ.

Заміна адміністративного примусу на ринкову зацікавленість, зазначає проф. В.Д.Лагутін, виявила серйозні суперечності у формуванні ринкової економічної культури в Україні, коли ще чітко не сформовані нові економічні норми і цінності, які багато в чому малообґрунтовані і кон'юнктурні. Діяцтво, нечесність, прагнення до обману і наживи не може мати нічого спільного із справжньою підприємницькою культурою, заснованою на цінностях жорстокої, але чесної, конкуренції [46].

Реформуванню економіки ще заважає атмосфера соціального протистояння в суспільстві, непорозуміння між людьми і суспільними групами. Складовою нової національної економічної культури повинна стати та точка зору, що гострі соціальні проблеми мають вирішуватися шляхом терплячого діалогу, угод, взаємного розуміння і поваги. Лише на основі толерантності, доброзичливості та сприйнятливості нових ідей, можливі спокійні, суспільно виважені дії по усуненню всіх перешкод на шляху економічного прогресу. Інакше просто неможливо замінити застарілі економічні форми, за якими стоять конкретні люди, що захищають свої інтереси і чинять опір реформам.

Усвідомлення всієї глибини і значення розриву з минулим не означає повного заперечення всіх норм і цінностей, на яких раніше ґрунтувалась економічна культура. Від минулого слід взяти усе краще, що відповідає потребам подальшого розвитку економіки України.

Розвиток економічної культури керівника передбачає:

- базування усіх фінансово-економічних програм та планів на стратегічному менеджменті;
- ретельну підготовку фінансово-економічних розрахунків, аналізів, обґрунтувань та прогнозів;



- приділення уваги моральним та духовним категоріям;
- застосування економічних методів справедливої винагороди за результатами праці.

❖ *Розвиток правової культури і свідомості*

Утвердження соціальної держави не можна забезпечити лише встановленням відповідного державно-правового режиму. Потрібен час і терпіння в постійному нарошуванні правової культури, розвитку навичок у більшості громадян усвідомлювати свої інтереси, здатності відстоювати їх законним шляхом, утверджувати сучасні цивілізовані правові механізми, підвищувати культуру діалогу, утверджувати психологічну єдність соціальних груп у досягненні визначених цілей.

Громадяни України вже адаптувались до нових соціально-економічних і політичних реалій, хоча для більшості вони є скоріше формою пристосування до нових умов життя, внутрішнього сприйняття їх як об'єктивних навіть за умови зниження рівня своїх життєвих претензій. Характерним для масової свідомості стало не стільки прагнення до радикальних змін, скільки прагнення до упорядкування нинішньої соціально-економічної ситуації, причому такими методами, які б не вимагали нової адаптації до неї.

Однак, альтернативи інтеграції у світовий простір для України бути не може. Суспільно-політичне життя глобалізується, і сучасному керівникові необхідно усвідомити витoki своєї сили і енергії, пов'язати їх з фазою цивілізаційного злету. Останній може відбутися лише з урахуванням і дозованим використанням глобальних ринкових сил, які не відторгаються цивілізаційним фактором.

І саме нині, переосмислюючи пройдений шлях, аналізуючи масштаби трансформацій і невідповідних зривів, є реальний шанс докорінно змінити хід подій на краще. Суспільство, яке вступає в третє тисячоліття новітньої земної цивілізації, повертається до ідеї про нерозривну єдність законів і культури, права і загальнолюдських цінностей.

Правова культура сучасного керівника, як складова частина, управлінської культури, повинна вмещувати тверде знання вимог законів, законодавчих та нормативних актів, що регулюють громадські відносини, повагу до закону, суворе і точне виконання нормативних прав, використання своїх законних інтересів, нетерпимість до правопорушників.

Складовою частиною правової культури керівника є встановлення шанобливих стосунків між співробітниками, що формують організаційну культуру, етику поведінки, взаємну ввічливість. Сучасне право вмещує цілий комплекс принципів, до яких можна віднести: посадову субординацію, виконавчу дисципліну, професійну етику, колективізм, честь, гідність та гуманізм.

✦ *Виховання сучасного рівня політичної культури*

Наявність високого рівня політичної культури — законна вимога до сучасного керівника, оскільки за останнє десятиріччя сталися різкі зміни в поняттях про шляхи розвитку суспільства, у способах забезпечення національної і міжнародної безпеки.

Перебудова політичної культури керівника припускає: демократичне виховання, сприйняття сучасної політичної реальності, норм консенсусних відносин за умов політичного плюралізму і великої гостроти міжнаціональних та внутрішньополітичних відносин, вміння правильно розуміти свої громадянські права і обов'язки, вміння орієнтуватись в складному соціальному середовищі, розуміти функціонування всього суспільства, його структур та підсистем.

✦ *Вдосконалення психолого-педагогічної культури*

Як професійно-особистісне явище, педагогічна культура вмещує світогляд, мораль, емоційні, естетичні і фізичні аспекти, що включають в себе психологічно-педагогічні знання, навички, уміння, емоційно-вольові засоби виразності.

Розвиток психолого-педагогічного мислення припускає нестандартний, інноваційний підхід до проблем виховного процесу; вміння виділяти з маси факторів найбільш важливі і знаходити основу їх взаємозв'язку;

вміння бачити протиріччя своєї діяльності і здатність вирішувати їх діалектично, з перспективою, відмовляти від існуючих стереотипів і зробленого, якщо воно не відповідає сучасним вимогам [1].



Схема 3.2. Модель виховної діяльності керівника організації

Виховання — складний процес, але в будь-якому випадку генератором його розвитку виступає керівник.

Алгоритм виховної роботи керівника складає систему вимог (принципів і норм) виконання організаційних і виховних дій, послідовне вирішення яких надає виховному процесу результативний характер. Результати узагальнень про виховання в трудових колективах дозволяють подати їх у вигляді моделі (див. схему 3.2).

3.4. Вплив культури управління на організаційну поведінку

❖ *Моделі організаційної поведінки*

Керівник будь-якої організації, незалежно від форми власності, крім удосконалення виробництва вирішує одну й ту ж проблему: як налагодити систему управління, щоб забезпечити співробітництво працівників і уникнути можливих конфронтацій в організаційному середовищі. Ефективність роботи працівників організації визначається не стільки підвищенням їх заробітної плати, скільки налагодженням відносин між працівниками і менеджерами, підвищенням задоволеності людей своєю працею і стосунками в робочій групі.

Модель «співробітництво-конфронтація» працівників організації залежить від їх взаємодій і протидій, від ступеня злиття в загальну організаційну поведінку.

Організаційна поведінка — це поведінка працівників, об'єднаних у визначені управлінські процеси, що мають свої цикли, ритми, темпи, структуру відносин, організаційні рамки і культуру. Зазначені процеси, з одного боку, направляються зусиллями керівників усіх рангів, залежать від їх культури управління, а з іншої — реалізуються в поведінці безпосередніх працівників організації [30].

Організаційна поведінка формується на перетині двох основних організаційних сил: субординаційних (підпорядкування працівників «зверху донизу» і координаційних (узгодження інтересів підрозділів)). Оптимальне

співвідношення субординаційних і координаційних сил в часі та просторі і визначають організаційну систему управління, організаційну культуру.

В організації, де культивується відповідність — ідентифікація — працівника інтересам фірми, модель його поведінки стає взаємопогодженою, формується панорамне бачення всього фронту дій, що створює додатковий простір відкритих комунікацій. Їх результатом стає широкий спектр взаємодій, взаємопідстраховок в рішенні спільних проблем.

В організації, де домінує відчужений тип працівника, проявляється високий рівень «непогодження», модель його поведінки стає роз'єднуючою. Формується вузькофункціональне бачення дій — «від сих і до сих», що створює «простір з відгородженими комунікаціями» [30].

Зазначеним різномірним моделям організаційної поведінки відповідають два типи організаційних культур: «спільний дім» та «миші по норах» (див. схему 3.3).

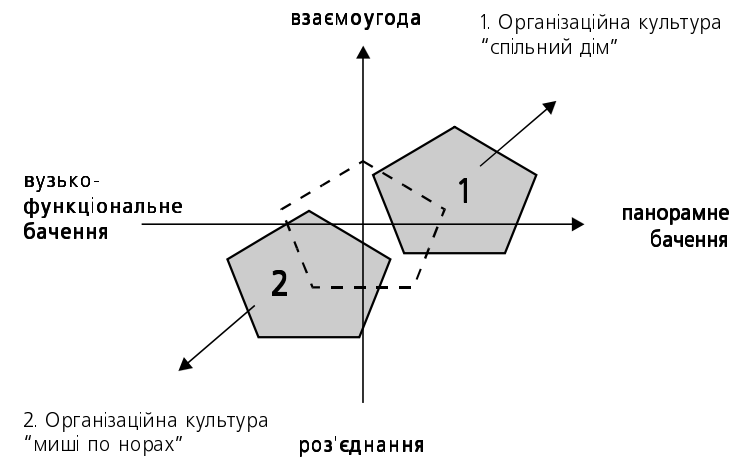
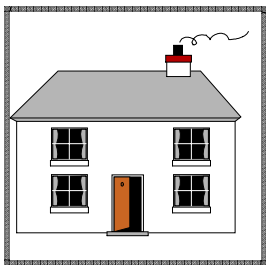


Схема 3.3. Моделі організаційної поведінки



Організаційна культура «спільний дім» базується на тому принципі, що головна цінність — це люди, особливо професіонали. Показником такої культури є типові вирази: «Мене цінують та поважають», «Навколо цікаві люди», «Сприятливе, творче оточення», «Хороший колектив», «З нашим керівництвом добре працювати», «Взаєморозуміння та взаємоповага». У такому середовищі співробітники готові ділити радощі і невдачі разом з керівництвом. Вони можуть піти до конкурентів на більшу зарплату, проте не йдуть, оскільки їм цікаво працювати.

Основне протиріччя організаційної поведінки проявляється, коли працівники переживають почуття відстороненості від організації, де працюють. За таких обставин вони, компенсуючи свою невдоволеність, переорієнтуються на особисту вигоду і діють за виразом «працюю, щоб був стаж роботи», «накопичу грошей та й звільнюсь», «своє відробив і пішов». Організаційна культура в такому середовищі будується на принципі «Гроші вирішують все».



Ступінь ідентифікації працівників організації залежить від культури управління її керівника, наскільки він стимулює розкриття здібностей своїх підлеглих, їх самовіддачу. Людина може працювати з почуттям обов'язку і з почуттям задоволеності своєю справою. Якщо людина працює захоплено, а керівництво на це не реагує, то в неї виникає почуття невизнання власного «Я». Виникає парадокс, коли працівник, виконуючи справу, яку любить, усе більше відсторонюється від організації, роздвоюється його соціальний статус.

Якщо стан ідентифікації працівника виражає глибинну потребу людини бути членом локального товариства, то такий стан відсторонення травмує його психіку, його «я». Це характерно для ситуацій, коли працівник відчуває на



собі дискримінацію з боку керівника, але не покидає роботу, тому що імідж в неї досить високий. У таких випадках він втішає себе, що працює в престижній організації і пишається цим, спілкуючись з новими знайомими [30].

❖ Основний управлінський закон

По суті справи, культура управління — це те ж саме що й управління завдяки культурі, якщо вважати культуру системою наявних цінностей конкретного суспільства, соціальної групи та особистості. Управління не здійснюється у вакуумі воно існує серед людей зі вже сформованими ідеалами, стереотипами, поглядами і т. п., тому якщо керівник не знайомий з цінностями організаційного середовища, він безкультурний сам по собі.

Якщо керівник не вміє користуватися цими цінностями для виконання своїх професійних обов'язків — він безкультурний саме як управлінець, і мова тут вже йде про відсутність в нього професійної культури. Саме знання правил існуючої організаційної поведінки в цілях ефективного управління є показником культури управління.

Яскравим прикладом значення культури в управлінні виступають перші досвіди застосування «опробованих» західних методів управління в завойованих країнах. Приїжджі білі менеджери мало цікавились цінностями і стереотипами поведінки туземців, і в цьому виявлялось не лише їх безкультур'я, а й професійна безсилість; їх методи впливу, розраховані та ментальність європейців чи американців, були неефективними. Аналогічно використання американських методів морального заохочення в Україні також безглузде.

На всіх стадіях розвитку організації загальна культура її керівника (його особиста віра, цінності і стиль управління) багато в чому визначають організаційну поведінку. Вплив керівника більш ефективний, коли він є сильною, із яскраво вираженою загальною і професійною культурою управлінняю особистістю, тим більше тоді, коли організація лише створюється. В свою чергу вплив культури організації на прийняття рішення її керівником здійснюється через вірування і цінності, що поділяються співробітниками і формують у колективі набір базових

припущень і переваг. Організаційна культура може сприяти зведенню до мінімуму розбіжностей, які у свою чергу, приводять до того, що процес управління стає більш ефективним. У процесі управління індивідуальні цінності і засоби самореалізації особистості, особливо особистості керівника, стають організаційно загальними.

Організаційна поведінка працівників психологічно виявляється насамперед у їхньому ставленні до організації, в якій вони працюють. Вона, як правило, персоніфікована, оскільки «переноситься» на конкретних представників організаційного керівництва. Саме ставлення вищої адміністрації до своїх працівників є вихідною причиною тієї чи іншої поведінки. Звідси випливає основний управлінський закон — як керівництво ставиться до працюючих, так і працівники ставляться до організації.

❖ *Способи видозміни організаційної поведінки*

Керівник організації чи установи, незалежно від того, на якій стадії розвитку вона знаходиться, може управляти організаційною поведінкою, видозмінюючи або піднастроюючи її за допомогою своєї культури двома способами.

Перший спосіб. Керівник-лідер надихає персонал і запроваджує в життя свої фундаментальні вірування і цінності, ідеали самим порядком, режимом роботи підприємства. Це обумовлює наявність у нього достатньо високої загальної, професійної та особистої культури, очевидних і ширих обов'язань стосовно організації. Такий керівник обов'язаний постійно демонструвати своє ставлення до цього у формах привселюдних виступів, заяв, перебувань на робочих місцях, що буде свідчити про його постійний, послідовний інтерес до введення нових організаційних цінностей.

Другий спосіб. Керівник достатньо багато приділяє уваги деталям повсякденного життя колективу, контролює процес реалізації режимних вимог (правил), намагається крок за кроком вносити визначені корективи в організаційну поведінку, якщо в ній виникають непередбачені ситуації.

Другий спосіб вимагає розуміння значення організаційної культури в повсякденному житті організації. Якщо щоденні дії керівника відповідають цінностям, що

заявлені ним, і подані в організаційній поведінці, то це буде сприяти не тільки вимогам цієї організації, а й розвитку культури підприємства в цілому і навпаки. Тому, ціннісні орієнтації керівника повинні стати невід'ємною частиною внутрішнього життя всього колективу, як групи особистостей, що підтримують організацію і свого керівника як найближчі послідовники [14].

Культура управління — це свого роду мастило, що дозволяє частинам механізму легко і безшумно взаємодіяти і рухатися вперед. Щоб дієво управляти організаційною поведінкою, вчасно й у потрібній кількості подавати в механізм організації якісне «мастило» у вигляді організаційних новацій, потрібно опанувати відповідну культуру управління.

Базові припущення, що лежать глибоко у свідомості, віруваннях і поведінці членів організації, неможливо змінити за короткий час. Тому необхідна довірлива дисципліна, що закладається в режим роботи і постійна рівнобіжна соціалізація членів організації, з'ясування того, у що вони вірять і що цінують в організації з тим, щоб створити гармонію між працівником і режимом його роботи.

Залежно від підходу (адміністративного чи підприємницького), що використовується тим чи іншим керівником, відбувається більш-менш інтенсивне формування організаційної поведінки, як це показано в таблиці 3.3.

❖ *Методи підтримки організаційної культури*

До основних методів культури управління, що використовуються керівниками для підтримки організаційної культури належать [14]:

А. Виділення об'єктів і предметів уваги, їх оцінка і контроль. Це один з найсильніших методів підтримки культури в організації, оскільки своїми спрямованими повторюваними діями, керівник дає зрозуміти співробітникам, що найбільш важливо і що від них очікується.

Нові ідеї, як правило, зустрічають протидію. Їх втілення в життя веде до змін у розстановці кадрів, що може бути не вигідно для деяких працівників. Критиків і супротивників нового завжди досить. Для подолання їх опору керівнику необхідно зосередити увагу на стимулюванні розвитку нових ідей у всіх підрозділах. Потрібно створення

такої організаційної культури, яка б виключала орієнтацію на вузькогрупові інтереси. При цьому керівник повинен забезпечити гнучку організацію впровадження інноваційного процесу, уникаючи надмірного регулювання і залишати за собою належний контроль за ходом справ.

Б. Моделювання ролей, тренінг і навчання

Аспекти організаційної культури засвоюються підлеглими через виконання своїх ролей. Керівник може заздалегідь ввести важливі «культурні» сигнали в програми їх навчання й у шоденну допомогу підлеглим. Так, на власному прикладі керівник може продемонструвати підлеглому, як ставитися до клієнтів або партнерів, як вміти говорити, слухати, складати питання і уникати конфліктів. Постійно акцентуючи увагу на цих моментах, керівник допомагає підлеглим підтримувати визначений рівень організаційної поведінки, розуміти один одного і спільно взаємодіяти.

Таблиця 3.3

Організаційні компоненти культури управління	Адміністративний підхід	Підприємницький підхід
Система контролю	Ззовні	Всередині
Відношення до можливостей співробітників	Чекає моменту	Веде пошук
Переважне регулювання проблем	Раціонально-логічне	Інтуїтивне
Делегування повноважень	Централізація	Децентралізація
Організація управління	Ієрархічна	Сітьова мережа
Відношення по вертикалі	«Дорослий — дитина»	«Дорослий — дорослий»
Спрямованість	На організацію	На людину
Виробнича стратегія	Зниження собівартості	Диференціація виробництва
Головна ціль	Продуктивність	Ефективність
Підхід до управління	Системний	Ситуаційний
Виконання роботи	За встановленими правилами	Творче
Проведені зміни	Модифікація	Радикальні
Основний напрям дій	Робити справу правильно	Робити правильну справу

Для підвищення загального рівня організаційної культури керівник може використовувати також делегування повноважень і створення нових робочих груп, що сприймають «колективну діяльність» як одну з цінностей організації. Як груповий підхід, так і відповідальність працівників являють собою компоненти «програми залучення» працівників до культури організації, що дає можливість покращити їх організаційну поведінку» і дозволяє кожному брати участь у плануванні, організації і загальному оперативному управлінні діяльністю на робочих місцях.

Для аналізу робочих проблем, правильного підходу до вироблення рішень можливе створення «гуртків якості» — робочих груп із 5–10 чоловік, що збираються на 1–2 години в тиждень. Саме в них виховується почуття ліктя, довіри один до одного і взаємної підтримки при подоланні труднощів.

В. Визначення винагород

Культура організації може визначатися через систему нагород і привілеїв, що надаються конкретним працівникам. Привілеї зазвичай прив'язуються до визначених зразків поведінки і служать пріоритетами для інших працівників. У такому ж напрямку працює система статусних позицій, відповідно до яких сумлінний працівник або керівник підрозділу має кращий кабінет, автомобіль, мобільний телефон, секретаря або помічника.

Г. Управління в кризових ситуаціях

Глибина і розмір кризи можуть зажадати від керівника або поглиблення існуючої організаційної культури, або введення нових цінностей і норм, що відповідно змінюють її у визначеній мірі. Наприклад, у випадку зменшення попиту на вироблену продукцію в керівника є дві можливості:

- а) звільнити частину працівників;
- б) частково скоротити робочий тиждень при тому ж числі зайнятих працівників.

В організаціях, де працівник є цінністю, керівник прийме другий варіант. Після виходу організації з кризи такий вчинок керівника, безсумнівно, підніме рівень його впливу і культури управління.

Д. Визначення критеріїв кадрової політики

Критерії, виходячи з яких, керівник регулює питання прийняття на роботу, переміщення або звільнення з роботи стають швидко відомими всім співробітникам організації. Критерії прийняття керівником кадрових рішень можуть допомогти, а можуть і перешкоджати зміцненню існуючої організаційної культури, оскільки прихід нових працівників заносить в неї «вірус» іншої культури. Як культура прийнятих працівників приживеться в існуючій культурі організації, що вже сформувалася, і наскільки це необхідно для неї — серйозна проблема для кожного управлінця.

Е. Запровадження нових ритуалів і обрядів

Багато вірувань і цінностей, що лежать в основі культури організації, виражаються не тільки через легенди і розповіді, що стають частиною фольклору організації, але також завдяки різним ритуалам, обрядам і церемоніям.

Обряди можуть бути нові і відроджені, ті що проводяться колективом, у встановлений час і за спеціального приводу для створення впливу на поведінку і розуміння працівниками організаційного оточення. Ритуали ж являють собою систему обрядів.

Визначені управлінські рішення також можуть стати організаційними обрядами, якщо працівники інтерпретують їх як частину організаційної культури. Так, урочисте вручення призив кращим працівникам зміцнює владу і статус керівника, а також вказує співробітникам на важливість дотримання визначеної поведінки.

Оголошення керівником на загальних зборах рішення про делегування підлеглому нових повноважень сприяє розвитку соціальних відносин, підвищенню їх ефективності і свідчить про покращення організаційної поведінки.

Рішення керівника про пониження в посаді або звільнення працівника, винесене на дошку оголошень, вказує підлеглим на необхідність дотримання встановлених правил організаційної поведінки.

Введення керівником святкування колективом ювілеїв на робочому місці ювіляра (обряд єднання) підтримує почуття спільності, також об'єднує співробітників. Дотримання ритуалів, обрядів і церемоній підсилює само-

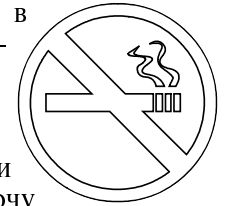
визначення працівників і піднімає рівень організаційної культури.

Таким чином, керівник своїми діями може, змінюючи організаційну поведінку, змінювати цим самим організаційну культуру. При цьому слід зазначити, що зміни в організаційній поведінці можуть привести до змін в організаційній культурі і навпаки.

❖ Взаємозв'язок організаційної культури і поведінки

Залежно від ситуації, зв'язок між проведеними керівником змінами в поведінці працівників та організаційній культурі в той чи інший бік може виявлятися протягом періоду, що триватиме від декількох місяців до декількох років. Тому важливо розрізняти введені організаційні зміни та зміни в культурі і досліджувати їх одночасно. При цьому можуть бути варіанти:

Варіант А. Запрошення керівником в організацію фахівців, що доводять, наприклад, шкідливість паління, допоможе співробітникам установи змінити своє ставлення до цінностей життя, але при цьому далеко не всі зможуть кинути палити, навіть не зважаючи на існуючу заборону і шкоду для власного здоров'я.



Перейшовши працювати в «недержавну» організацію, люди змінюють своє ставлення до екологічних проблем будь-якою ціною роблячи бізнес, але для зміни своєї поведінки їм бракує відповідних знань, навичок і умінь.

Варіант Б. Керівник може змусити літніх працівників дотримуватись обраного курсу змін, і вони, зовні, навіть приймуть нові символи, але внутрішня незгода буде заважати засвоєнню ними нового в базових термінах організаційної культури (припущення, вірування, цінності).

Як приклад, у багатьох комерційних організаціях працюють люди «старого гатунку», сумлінно виконуючи свою роботу за нових умов на належному професійному рівні, зберігаючи при цьому старі погляди на життя. Такі співробітники, виконуючи вказівки керівника, можуть змінити свою формальну поведінку в організації через острах звільнення з роботи чи отримавши задоволення від свого вміння пристосуватись до нового стану справ, але сприй-



няти насправді нову організаційну культуру, відповідно оцінити її, вони не в змозі.

Варіант В. Це варіант, коли зміни відбуваються в організаційній поведінці і в культурі. Підтримуючи ініціативу свого керівника до проведення змін, співробітники посправжньому широко вірять і цінують те, як вони по-новому роблять свою роботу. Кожна сторона взаємно підсилює і підтримує одна одну, а це у свою чергу розвиває внутрішнє задоволення в силу того, що співробітники все більше вірять у проведені зміни, цінують їх, змінюючи свою поведінку, культуру, себе.

Як приклад, окремі торгові і комунальні підприємства, що функціонують на вільній комерційній основі, багато в чому домоглися успіхів, повіривши у свої сили робити справу по-новому, досягнувши при цьому внутрішньої злагоди через сприйняття нової культури.

Проведення керівником радикальних змін в організаційній культурі, що зачіпають базові припущення, вірування і цінності, відбувається з великими труднощами і значно важче, ніж проведення поступових змін. Може скластися і така ситуація, коли зміни в культурі відбуваються набагато пізніше змін в організаційній поведінці співробітників або зовсім не відбуваються. У такому випадку керівникові для отримання бажаних змін в організаційній культурі необхідно випробувати два підходи [14]:

Підхід 1 — домогтися від співробітників прийняття нових вірувань і цінностей;

Підхід 2 — прийняти нових людей і звільнити тих, хто заважає проведенню змін.

Сформована організаційна культура та поведінка в свою чергу впливають на становлення тієї чи іншої культури управління. Взагалі, в процесі управлінського спілкування відбувається складний процес, у результаті якого індивідуальні цінності і засоби об'єкта і суб'єкта управління стають організаційно загальними. Динаміка цих стосунків припускає досить стійкий обмін індивідуально значимими результатами або засобами, що забезпечують досягнення взаємовигідних результатів.

Всередині організаційних структур цей процес опосередковується єдиним і складно-інтегрованим потоком



інформаційного і ділового обміну, що відбувається не тільки за законами технології оптимізації досягнення загального результату, а й за законами ціннісного опосередкування — соціально й організаційно припустимих процедур, способів і цілей обміну [37].

3.5. Взаємозв'язок культури та стилю управління

❖ Типологія організації за стилем управління

Залежно від становища організації на ринку праці, характеристик організаційної культури і позиції керівника організації за Л.Нельсоном та Ф.Бернсом [14] можна поділити на чотири типи, що наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Характеристики організаційної культури	Тип організації			
	1 (реагуючий)	2 (чуйний)	3 (активний)	4 (високо-ефективний)
<i>Фактори розвитку</i>	виживання	згуртованість	злагода	трансформація
<i>Концентрація уваги</i>	розсіяна	випуск продукції	результати діяльності	досконалість
<i>Планування</i>	виправдання позиції	діяльність	продумана стратегія	еволюція
<i>Структура управління</i>	фрагментарна	ієрархічна	матрична	мережева
<i>Мотивація</i>	ухилення від небезпеки	нагородження	співробітництво	актуальність
<i>Часові рамки</i>	минуле	дійсність	майбутнє	рух уперед
<i>Вид комунікації</i>	вимушений	обернений зв'язок	прямий зв'язок	пересічний
<i>Перспектива розвитку</i>	особи	групи	організації	корпорації
<i>Модель управління змінами</i>	покарання	підлаштування	планова	програмна
<i>Метод управління</i>	встановлення вини	координація	встановлення порядку	«навігація»
<i>Стиль управління</i>	примусення	навчання	спрямування	довіра



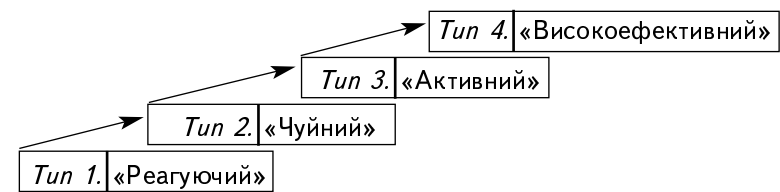
Перший тип. Головне завдання організації — забезпечити свою «нішу» на ринку. Все контролюється і перевіряється керівником, який намагається досягти свого всупереч загальній думці. Співробітники займають оборонні позиції і намагаються робити так, щоб не відповідати за можливі помилки. Тим часом керівництво вимагає пояснень за вчинені дії в письмовій формі. Негативно позначені взаємостосунки. Такий тип кваліфікується як «реагуючий».

Другий тип. Керівництво намагається зрозуміти дії працівників, роз'яснює їм основні вимоги, підтримує ініціативу, заохочує матеріально, надихає на досягнення кращих результатів, координує і навчає. Термін «чуйний» — найбільше підходить для назви цього типу організації.

Третій тип. Активний «тип організації». Керівництво впроваджує розроблену стратегію розвитку, добивається здійснення кінцевої мети, місії організації. Дії — цілеспрямовані, послідовні і виважені, існує зацікавленість у саморозвитку персоналу. Кожен працюючий сам може обирати напрям самореалізації в колективі відповідно до своїх особистих можливостей. Керівництво намагається бути лояльним до колективу, сприяє створенню атмосфери довіри і взаємопідтримки між співробітниками.

Четвертий тип характеризує «високоєфективну» організацію, в якій співробітники знають, що треба робити і працюють свідомо над своїм удосконаленням, їм цікаво пізнати свої здібності, реалізувати накопичений власний досвід, отримати задоволення від своєї праці. Вони не працюють на хазяїна (як в «активній» організації) чи заради грошей (як в «чуйній»), хоча мають досить високу віддачу. Завдання керівництва у цьому типі організації полягає в спрямуванні енергії співробітників у необхідне русло з урахуванням перспективи розвитку як організації, так і саморозвитку її членів.

Співвідношення розвитку типів організації можна подати такою схемою:



Щоб досягти рівня високоєфективної організації, її керівникові необхідно мати сучасні знання про організаційну культуру та культуру управління, більше уваги приділяти підбору персоналу, забезпеченню відповідної організаційної поведінки.

❖ *Стиль управління та вид організаційної культури*

Залежно від стилю управління, який застосовує керівник, можуть бути такі види організаційних культур:

Бюрократична культура. Діяльність організації визначається і направляється сильним керівником. Проблеми тут вирішуються шляхом чіткого і копітного продумування можливих варіантів на чолі з лідером.

Лідерство засновано на формальній владі, яка закріплена за конкретною посадою, її офіційним положенням чи статусом. Керівник призначає лідерів підрозділів і шляхи можливого розвитку організації в цілому. У випадках, коли проблеми повторюються, робиться відповідний висновок: переглянути існуючі функціональні обов'язки, правила, укріпити керівні ланки, більше того, чітко здійснювати контроль за виконанням намічених заходів.

Щоденна праця співробітників за такого виду організаційної культури залежить від чіткості управління, незмінності цілей, активного контролю з боку управляючого. Спрацьовує чітка система, механізм, в якому всі деталі підігнані з максимальною точністю. В такій організації досить важко адаптуватись творчим особистостям, що прагнуть працювати не за примусом, а самостійно шукати шляхи вирішення проблем.



Парципативна культура. Діяльність членів у такій організації визначається всебічним обговоренням питань, що пов'язані з процесом і результатами діяльності, співробітники намагаються творчо доповнювати один одного, спільно взаємодіяти. Лідерство засноване на заохоченні кожного члена колективу в розширенні сфери діяльності. Якщо в роботі організації виникають якісь проблеми, то обговорюються вони завдяки напруженій дискусії, «мозковому штурму», після чого йде спільне відпрацювання запропонованих способів вирішення проблеми. Функції співробітників чітко розподіляються і легко взаємозамінюються в разі необхідності.

Кожен працівник несе відповідальність як за свою ділянку роботи, так і за стан конкретної ланки в загальній технологічній схемі. Роль керівництва полягає в координації групової взаємодії і спрямуванні різнобічних процесів в єдиному напрямі. Інтереси особистості і інтереси колективу співіснують і регулюються домовленостями.

Конфлікти в таких організаціях набирають сили стимулюючого фактора і розглядаються як можливість знайти нові і більш прогресивні способи і методи досягнення результату. Тут необхідні співробітники, здатні працювати в команді на єдиний результат.

Органічна культура. Діяльність у цій організації базується на принципі погодження із загальною ідеєю, місією, яка визначена з самого початку і стає її ціллю. Співробітники оцінюються по тому, наскільки вони «наші» або «не наші», або «так він думає, як ми, чи не так». Важко уявити, щоб у такій організації могли працювати люди, що не розуміють загальної ідеї.

Проблеми, що виникають в процесі спільної діяльності, вирішуються з позиції відповідності загальним цілям. Функції і відповідальність членів групи також чітко визначені і виконуються.

Пріоритети мають інтереси загальної справи, тому бажання та інтереси особистості беруться до уваги і мають значення лише в разі їх погодження з місією організації.

Відносини з керівництвом і між членами групи обмежені і несуттєві, оскільки схеми і моделі організа-



ційної поведінки чітко визначені. Вся внутрішня інформація вважається досвідом і знанням, які підвласні лише цій групі, і виносити її зовні заборонено. Форма управління в такій організації більше колективна і опирається на авторитет її лідера.

Підприємницька культура. Діяльність у такій організації направляє самостійною ініціативою її членів. Відбираються співробітники, які здатні приймати рішення, виходячи з декількох можливих варіантів. В основному відбираються молоді люди, які можуть неординарно, творчо мислити в кожному конкретному випадку і відповідати за прийняті рішення.

Лідерство засновується на неформальному авторитеті та визнанні. Керівництво делегує частину повноважень підлеглим, надаючи при цьому їм можливість вирішувати завдання так, як вони вважають за необхідне.

Така організаційна культура скоріш індивідуалістична — інтереси окремої особи нерідко більш важливі, ніж інтереси інших співробітників. Хоча, якщо подивитись на це з іншого боку то, враховуючи і задовольняючи інтереси кожного, керівництво має співробітників, які готові до самореалізації в межах конкретної фірми і можуть приносити вагомий прибуток.

Спілкування в такому колективі здебільшого неформальне, насиченість і інтенсивність його змінюється і може ставати непередбачуваним.

Конфлікти між співробітниками за такого підходу досить часто мають місце, бо скільки людей — стільки й поглядів, але вони продуктивні, і, як правило, приносять нові, нестандартні рішення і оптимальні шляхи розвитку організації [140].

Зведемо вказані типи організаційних культур в таблицю 3.5:



Таблиця 3.5

	Типи організаційних культур			
	Бюрократична	Підприємницька	Органічна	Партиципативна
Стиль управління	авторитарний	консультативний	кооперативний	демократичний
Основний девіз	виконання наказів керівника	максимальний прибуток-ринкові відносини	воля колективу-авторитет лідера-групові інтереси	демократизм-рамки закону-інтереси більшості
Основні якості- що вимагаються від співробітників	чіткість в роботі- суворе дотримання функціональних обов'язків	уміння самостійно працювати і відповідати за свої дії	підпорядкування власних інтересів для досягнення спільної мети	вміння працювати в команді
Роль лідера	формальна влада- заснована на статуті чи положенні	неформальний авторитет- визнання права на керівництво	чіткий розподіл функціональних обов'язків і відповідальності	координація групової взаємодії в єдиному напрямі
Основне завдання керівника	доведення конкретних обсягів роботи- контроль виконання завдань	делегування повноважень- консультування	створення єдиного колективу- односторонній	заохочення кожного члена колективу в розширенні сфер діяльності
Характер спілкування між співробітниками	в межах виконуваних обов'язків	неформальне насичене	обмежене і несуттєве	колективна взаємодія

❖ Залежність системи управління від його стилю

Певну залежність системи керівництва від його стилю управління встановлено також Р.Лайкертом [65], що й зображено в таблиці 3.6.



Таблиця 3.6

Основні показники стилю управління	Система 1 Експлуататорська авторитарна	Система 2 Патеріалістично-авторитарна	Система 3 Консультативна	Система 4 Демократична
1. Упевненість і довіра до підлеглих	Підлеглим не довіряють- у них не впевнені	Підлеглим довіряють як слугам	Підлеглим значною мірою (але не повністю) довіряють- контролюючи виконання рішень	Підлеглим виявляють повну довіру в усіх питаннях
2. Відчуття підлеглими свободи	Підлегли в загальному не бачать можливості обговорювати з керівником питання- які стосуються роботи	Підлегли не зовсім переконані у можливості обговорювати свою роботу з начальством	Підлегли доцільно обговорюють з начальством свою роботу.	Підлегли почувують себе абсолютно вільними в обговоренні будь-яких питань з начальством
3. Міра визначення ролі підлеглих у прийнятті рішень щодо управління підприємством	Начальство рідко цікавиться думкою та ідеями своїх підлеглих при вирішенні виробничих проблем	Начальство інколи цікавиться ідеями і думками підлеглих у вирішенні виробничих проблем	Як правило- начальство цікавиться ідеями і думками підлеглих і використовує їх	Начальство завжди використовує ідеї та думки підлеглих для вирішення виробничих проблем

❖ Концепція «саморозвинутої» організації

Як уже зазначалось у підрозділі 2.2, однією з основних якостей організаційної культури є її «сила», яка сприяє координації спільних дій і надихає людей прагнути все кращих показників у діяльності. Але в цій «силі» і її «слабкість», яка робить організацію уразливою в ситуаціях, коли необхідно провести швидкий маневр, змінити існуючі основні положення.

Визнання цього недоліку привело до створення концепції «саморозвитку», тобто створення таких організацій, які здатні до самовдосконалення, самовивчення і вміють це робити. Саме в цих організаціях підтримується



безперервний процес самовиявлення, самопізнання, що дозволяє вийти з одного кола: (розвиток, становлення, успіх, криза) і перейти в інше коло оновленими із зовсім іншим стилем поведінки, що забезпечить успіх.

На думку французького дослідника П.Сенжа, щоб досягти рівня «саморозвитку», необхідна бути наявність п'яти факторів [47]:

1. *Система мислення.* Кожен аспект організаційної культури здійснює вплив на інші. Цього не видно, організація переплетена невидимими нитками організаційної поведінки, взаємопов'язаних дій, що можуть бути нерозривними досить довго. Керівнику необхідна така система мислення, яка дозволить на підставі необхідних знань і навичок зробити відповідні висновки і оптимізувати процеси організаційних змін.

2. *Індивідуальна майстерність.* Мається на увазі не лише досягнення переваги в якості продукції, що випускається, а й у зростанні рівня майстерності. Люди, з високим рівнем майстерності здатні наполегливо добиватися результатів, що є для них найголовнішим. По суті, вони причетні до свого самовдосконалення, як митець причетний до свого твору мистецтва. Здібність концентруватися на інтимних внутрішніх бажаннях і є основою індивідуальної майстерності.

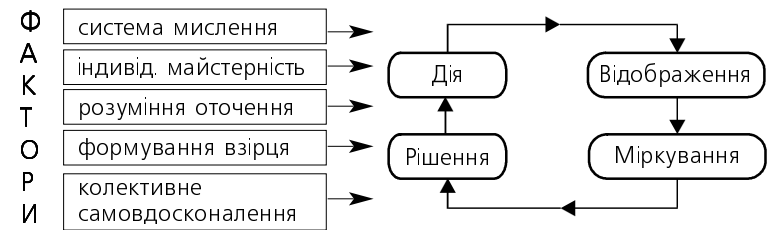
3. *Розуміння оточення.* Насамперед, це уявлення, узагальнення і навіть уявні картинки, що впливають на розуміння вчинків людей. Дуже часто людина не усвідомлює свою модель мислення і той вплив, який вона ж здійснює на свою поведінку.

4. *Формування взірця.* Багато відомих організацій, не зважаючи на різницю між ними, за сторіччя свого існування зуміли працювати таким чином, щоб об'єднати значну кількість послідовників навколо своєї місії. Коли сформовано істинний взірець організації (на противагу звичній уяві), люди вчаться і самовдосконалюються не тому, що їх примушують так робити, а тому, що вони самі цього бажають. Взірець організації може викристалізуватись у результаті спільних цілеспрямованих дій кожного співробітника.



5. *«Колективне самовдосконалення».* Коли групи навчаються, а не лише прагнуть досягти неординарних результатів, професіоналізм членів групи росте швидше ніж за інших умов. Група починає процес самовивчення з діалогу, де розкриваються здатності всіх тимчасово «забутих», їх основні моменти і ведеться пошук побудови нових моделей.

Досягти рівня «саморозвинутої» організації можливо лише за умови, коли керівник вперто і активно сприяє розвитку вказаних факторів, забезпечує гарантію безпеки людям, що формують взірець організації, сприятливо ставляться до критики реального становища. Основою цього якраз і є культура управління, що впроваджується керівником організації. Цикл «саморозвитку» організації можна подати таким чином:



Окрім особистого прикладу керівника дуже важлива і його особиста зацікавленість у реалізації концепції «саморозвинутої» організації. Керівник повинен знаходити час, щоб виступати в ролі куратора чи наставника, регулярно проводити наради по оцінці концепції «самовдосконалення», її впровадження, коригувати і розробляти подальшу стратегію розвитку організації та її культури.

3.6. Необхідність створення режимної організації праці (РОП)

Україна поки що знаходиться не на спокійному еволюційному етапі розвитку, а на перехідному, якому характерні стрімкі темпи змін в усіх сферах суспільного життя.

Течія подій, з одного боку, практично носить турбулентний, штормовий характер. З іншого — процеси переходу



до ринку повільні та заполітизовані. У зв'язку з цим пересічна людина не може зрозуміти, у чому справа, кому вірити — лівим, центристам чи правим. Кажуть, що історія завжди права, що її переробити неможливо. Історія розвитку менеджменту дійсно права і в неї треба вчитися.

Але головним у вивченні менеджменту та творчому використанні зарубіжного досвіду є не конструювання якихось закордонних моделей для України, а поетапний аналіз становлення вітчизняного соціального управління на базі тенденцій його всесвітнього розвитку. З цього аналізу можна винайти багато практично корисного.

Світова управлінська думка і практика вважають основним управлінським продуктом управлінське рішення. Але варто лише поставити питання, чим викликана така, без перебільшення, соціальна трагедія, що набула мало не узаконеного стану: управлінські помилки різного рівня й у різних сферах діяльності вважаються неминучим супроводом «живої» людини. Варто лише подивитись на собівартість цих помилок, починаючи від наслідків сутичок держав і народів, уроками Чорнобиля і закінчуючи некомпетентними управлінськими рішеннями на рівні трудових колективів, щоб зрозуміти всю неприродність такого погляду на управлінський продукт.

У світі існує єдина професія, що не має права на помилку — це управлінець. Хоча досі вважалось, що такою є професія лікаря, та все ж, хай там що, лікар трагічно помиляється щодо одного, двох чи кількох пацієнтів («трагічно», щоб не запідозрили в байдужості), а коли мова йде про долі тисяч, мільйонів людей, суспільна думка реагує інакше, і це, на жаль, природно! [62]

Саме тому уявляється можливим запропонувати де-що інший погляд на управлінський продукт. Це має бути продукт організаційний, вищою якістю якого виступає режимна організація життєдіяльності об'єкта. Рівні цієї організації, її принципи, методи, форми, гуманістична насиченість залежать від конкретного об'єкта, але наявність режимної організації праці (РОП) необхідна. Управлінське рішення в цьому контексті виступає живильним джерелом, що наповнює новою енергією певний елемент РОП.



За практично необмеженої кількості об'єктів дати інструктивну характеристику їх РОП, звичайно ж, неможливо. Але основні її характеристики, принаймні, у сферах виробництва (матеріальне, духовне та політичне) подати можна. Зрозуміло, що кожна з цих сфер має десятки, а то і сотні підрозділів, однак, саме в зазначених сферах РОП має цехову спільність, теоретичне подання якої може служити базовим підґрунтям для кожного з них [62].

✦ *Сфера матеріального виробництва*

У сфері матеріального виробництва основними характеристиками такого режиму можуть бути:

— Розрахунок матеріального забезпечення цілей виробництва у повній відповідності до його правового обґрунтування.

— Стан ринку відповідного продукту в розрахункових одиницях з точністю до гарантії виживання.

— Розрахунок стабільних і змінних складових під впливом конкурентних відносин собівартості продукції. Перше виступає як визначена режимна жорсткість, той «НЗ», схожий на банківський закритий сейф, чіпати який можна лише за надзвичайних обставин.

— Розрахунок органічних і вхідних ресурсів виробництва, підведених під режимну організацію. Ця характеристика повинна бути подана як у часі, так і в просторі, оскільки вона має стратегічні й тактичні підстави.

Трудові ресурси укладаються в систему РОП як носії певної технології і функціональних потреб. Відомий людський чинник у такій організації практично виключається, що сьогодні явно не популярно як для нашого суспільства, так і для високорозвинених країн. У першому випадку, тобто для нас, людський чинник не є вирішальним засобом створення динамічної виробничої системи у зв'язку з практично соціалістичним її станом, що, як відомо, викликає необхідність саме створення РОП як школи навчання сучасним прийомам роботи.

У високорозвинених країнах людський чинник теж має режимні підвалини, але його опорами виступає необхідність навчати елементарній виробничій поведінці



з використанням людських якостей як джерела продуктивності праці. Тому загальноцивілізовану гуманізацію виробничої діяльності не можна плутати із соціалістичним людським чинником, що мав переважно соціальні, а не виробничі, характеристики.

Облік інтересів і потреб людей, що у повсякденній свідомості уявляється цілком природним, у сфері бізнесу далеко не завжди сприяє його процвітання, оскільки будь-яка підприємницька діяльність, будь-який бізнес має у своєму розпорядженні такі матеріальні можливості, що розраховані винятково на виробничі цілі. Індивідуалістичні ж потреби людей можуть входити в РОП лише в одному контексті: як відповідність тої чи іншої потреби людей інтересам виробництва, бізнесу. Негуманність такої тези традиційно хибна, оскільки вищий гуманізм будь-якої виробничої організації полягає в тому, щоб залучити людину до такої системи діяльності, яка б максимально вбирала її індивідуальні можливості і створювала таку кількість і якість суспільного продукту, що сама необхідність в обліку не виробничих потреб людей просто б відпала.

Для України РОП має особливо актуальне значення. Соціалістичний гуманізм залишив утриманське ставлення працівника до власного виробництва і тому виступав як добродійне явище, що не має адекватної поведінки у підприємця. Тому вищий гуманізм РОП і облік виробничих інтересів людей повинен полягати у вилученні споживацтва із системи матеріального виробництва як соціального явища.

Принципово нова постановка контролю, вилучення його з функціональної структури підприємства і перетворення в правову організацію виробничого процесу. Контролером має бути не керівник-функціонер, а створена ним організаційна культура, її правова норма, себто контроль, по суті, повинен бути не підсумковим, а процесуальним, що створить гарантію передбачуваної організаційної поведінки працівника.

Укладаючи трудову угоду із працівником, адміністрація повинна домовлятися не про якісь довільні пункти спільної діяльності, що створені в розрахунку на



певний час, на певну ситуацію, а підписувати режимний документ, на виконання вимог якого працівник ішов би свідомо, подібно до статутних відносин в армії. Це жорстке порівняння ні в якому разі не повинно бентежити роботодавців чи тих, хто наймається на роботу, оскільки мова йде про вищу культуру РОП, про той її рівень, коли йдеться про свободу особистості, гуманістичний режимний порядок, що виключає адміністративний диктат, який завжди має тенденцію зазіхати на її свободу. Тут культура РОП постає вже як досягнення управлінської цивілізації.

Зазначені характеристики РОП у матеріальній сфері, звичайно ж, далекі від досконалості: їх задача продемонструвати певною мірою саму можливість такого впорядкування діяльності через культуру управління, що може дати максимальний у сучасних умовах ефект, принаймні для України.

◆ Духовна сфера

РОП у духовній сфері має свою специфіку, причому настільки сильну, що сама її ідея здається нереальною. І дійсно, режимно організувати роботу творчого колективу, не кажучи вже про індивідуальну духовну діяльність, зовні практично неможливо. Духовне виробництво має багатоструктурний зміст і тому, саме із погляду режиму, потребує розчленування.

Так, система освіти, що функціонує на державних правових підставах, має явно режимні форми і тут справа не тільки, і навіть не стільки в самому творчому процесі, скільки в режимній організації відносин із приводу виробництва духовного продукту. Зазвичай будь-який працівник у цій сфері включений у систему ринкових відносин і тому гласно або негласно підкоряється правилам ринку.

Конкретно ж РОП у духовній сфері, як базова основа її функціонування, повинна мати у своєму розпорядженні, окрім деяких, що запозичені з матеріальної сфери, такі характеристики:

— Розрахунок суспільних потреб, що впливають з динамізму соціальної системи, її суперечливих інтересів, викликаних вимогою духовного забезпечення тактичного і стратегічного порядку.

— Визначення межі правового (управлінського) впливу на духовне виробництво, у тому числі й на його технологію, хоча остання здається некерованою (щоб зняти це «здається», досить послатися на режисерську діяльність, що обіймає відповідний драматургічний режим, розрахований на відтворення задуму автора і духовний потенціал глядачів).

— Систему методик обліку інтелектуальних можливостей працівників духовного цеху. І не за принципом «дурень-розумник», а стосовно виду діяльності, яким він займається. Як відомо, апробація цих можливостей відбувається в основному на полігонах споживання, коли вироблений продукт може бути оцінено за результатом. Оскільки ж вплив духовного продукту практично не підлягає виправленню, задача полягає в тому, щоб спроба його виправлення не стала суспільною необхідністю.

Різниця може бути лише в ступені впливу, але він повинен бути неодмінно зі знаком «плюс». На цьому ж режимному принципі заснована релігія. Божі заповіді, ступінь впливу яких може різнитись тільки залежно від життєвих обставин і культури людини, привести до негативного результату не можуть.

Про режимність духовного виробництва свідчить не тільки різноманіття колективів, що «виробляють» духовний продукт, що існує на певних началах із встановленими правилами поведінки членів колективу, а й наявність у суспільстві та у державній організації дослідних інститутів, творчих спілок тощо. Головне ж членування РОП повинне проходити в чіткому вододілі між технологічним режимом відтворення духовного продукту і режимом відносин його виробників.

Як приклад, можна навести будь-яке духовне виробництво: наукову установу, оперний театр, навчальний заклад, аж до вокально-інструментального ансамблю або сольного виконавця, що має свого продюсера.

❖ *Політична сфера*

Що стосується РОП у політиці, то вона сьогодні може бути своєрідним еталоном, оскільки виробництво політичного продукту особливо гостро потребує точного правового економічного, духовного розрахунку у зв'язку з

особливою відповідальністю, по суті доленосністю, цього продукту. РОП необхідна в першу чергу державній системі управління, оскільки, природно, в ній зосереджений набір відомих узаконень, що регулюють цей вид виробництва. Зрештою будь-яка РОП повинна мати правові підстави діяльності, що створюють інститути політичної системи, насамперед — державу. У цьому зв'язку конституційна регламентація діяльності Верховної Ради України, Президента, всієї системи виконавчої влади тому і є конституційною, що має найвищий рівень відповідальності за вироблений політичний продукт. Ні матеріальне, ні духовне виробництво не регламентуються з такою мірою правової обов'язковості, як політична. Через те РОП у діяльності політичних інститутів знизу доверху повинна бути його природним станом.

Варто також підкреслити, що в політичному виробництві основна властивість — це досконалість РОП, рівень її компетентності, демократизму, моральної чистоти і суворої відповідальності за якість виробленого політичного продукту (укази, норми, рішення). У кінцевому рахунку по рівню розвитку РОП можна судити про рівень упорядкованості соціальної системи при одному незмінному показнику — її гуманістичному динамізмі.

Сказане вище дає підстави зробити висновок, що режимна організація праці — це показник організаційної культури, яка має свої науково-практичні характеристики, що включають рівень розвитку культури управління на рівні самоорганізації особистості. Ці характеристики — визначений автономний блок знань; їх відтворення науково-достовірною інформацією представляється завданням вищої актуальності для сучасного стану України, населення якої вчиться працювати відповідно до загальноцивілізованих світових стандартів, формуючи свою національну культуру.

РОЗДІЛ 4

ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ

Коло питань: розробка стратегії розвитку організації, підготовка управлінських рішень, спрощення управлінських завдань, прийняття управлінського рішення і мотивація діяльності, організація виконання, делегування обов'язків, перебування на робочих місцях, контроль реалізації управлінських рішень, оцінка кінцевих результатів.

Культура управління, як уже зазначалось у попередньому розділі, має не лише змістовий та організаційний, а й технологічний бік. *Технологія управління* — це поєднання кваліфікаційних навичок, інфраструктури і відповідних професійних знань керівника, необхідних для здійснення перетворень матеріальних і трудових ресурсів. Це стратегія — тактика — техніка задіяних сил, засобів, методів на всіх етапах управлінського циклу.

Управлінський цикл може бути скороченим (тижневий термін виконання), коротким (місячний), періодичним (поквартальний), подовженим (піврічний), довгим (річний), довгостроковим (більше року). Він не обов'язково повинен вміщуватися у строгі календарні рамки. Але в усіх випадках професійна діяльність і професійні стосунки керівника проявляються специфічно в його культурі управління.

Чітко організовану технологію процесу управління, його культуру можна подати у вигляді набору різних управлінських процедур та методів їх рішення. До основних управлінських процедур, що розглянуті в цьому розділі, включена розробка стратегії розвитку організації, підготовка управлінських рішень, їх прийняття, спрощення управлінських завдань, організація виконання, делегування обов'язків, поведінка керівника під час



перебування на робочих місцях, контроль реалізації рішень, оцінка кінцевих результатів.

4.1. Розробка стратегії розвитку організації

Не зважаючи на ризик, на який наштовхується підприємство, що визначає стратегічну лінію свого розвитку, особливо в часи політичної, економічної нестабільності та масового безробіття, відсутність в організації перспективних цілей може призвести до того, що наявний кадровий потенціал не зможе реалізувати нові ідеї й освоювати передові технології. Марнується багато часу на зайву колотнечу, тим часом як конкуренти підуть далеко вперед.

Якщо треба уявити, яким буде підприємство, прикладом, у 2006 році, то спочатку необхідно створити візуальний портрет соціально-економічного і політичного життя країни, науково-технічний потенціал, рівень добробуту її населення через 5 років і усе це спроектувати на своє підприємство. Потім необхідно повернутись у сьогоднішню дійсність і поетапно визначити, що необхідно зробити для того, щоб досягти в майбутньому очікуваного результату. Спочатку запланувати, що конкретно потрібно виконати в поточному році, потім у наступному, і так крок за кроком просуватись до кінцевої мети розвитку свого підприємства.

❖ *Визначення стратегії розвитку підприємства*

Визначення стратегії розвитку підприємства — справа далеко не проста і вимагає натхнення, дару передбачення й уяви. Розрахунки й економічні аналізи, таблиці цифр і діаграми, безумовно, потрібні, але всього цього недостатньо. Потрібні ідеї, припущення, міркування і уявлення про перспективу розвитку свого підприємства. І тільки після з'ясування, яким уявляється підприємство, можна повернутися до реальних аналітичних даних.

Керівникові, що поставив перед собою мету перспективного розвитку свого підприємства, насамперед необхідно визначитися з основним стратегічним напрямком,



в якому необхідно рухатися. При стратегічному плануванні мова йде про широкомасштабні зміни основних компонентів діяльності, в тому числі:

— *організаційні* — структура управління підприємством і його філіями, розподіл видів робіт, взаємозв'язки і взаємозаміна;

— *технологічні* — координація надходження матеріальних ресурсів і сировини, послідовність виконання операцій, етапів робіт, оцінка очікуваної продуктивності праці на кожній ділянці;

— *кадрові* — удосконалення і своєчасне відновлення кадрового складу, комплектування ініціативними і компетентними спеціалістами, підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації, виховання і раціональне використання знань та можливостей персоналу;

— *культурні* — напрацювання організаційної культури підприємства (символи, герої, ритуали, звичаї, соціальні цінності), удосконалення культури управління, контроль за винагородами.

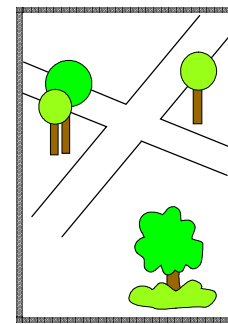
Вищевказані компоненти визначають роль підприємства на ринку, його можливості і здатність вводити інновації, розвиватися, змінюватися і виживати. Вони як складові бетонної суміші, пропорційно підібрані і добре перемішані, стають монолітом. Саме тут керівникові необхідне застосування відповідної культури управління.

Перед початком розробки стратегічного плану керівник підприємства, зібравши потрібних фахівців, повинен визначити його становище на ринку і місце, яке воно займає на ньому, та запропонувати колегам своє бачення перспективи розвитку підприємства, дати узагальнений опис його основних шляхів. Основою для цього можуть бути як спеціальні дослідження, проведені сторонніми фахівцями чи працівниками підприємства, так і наукові розробки, а також пропозиції співробітників, що усвідомлюють необхідність нововведень.

У процесі обговорення запропонованого проекту стратегічного плану можуть виникати сутички різних поглядів, точок зору, сплески емоцій, відбувається взаєморегування позицій і розробка стратегічного напрямку. Можуть пропонуватися і заслуховуватися нереальні, на



перший погляд, пропозиції та ідеї, інтуїтивні прогнози, що найчастіше дають поштовх до реальних перетворень.



Проект стратегічного плану подібний до маршрутного листа водія, у якому вказується кінцевий пункт і основний маршрут проходження без зайвих інструкцій і коментарів до нього. І тут не потрібна точність, більш важливим є сам рух, кінцева мета, а шляхи проходження можуть бути відкориговані згодом [131].

Створення проекту стратегічного плану часто важливіше, ніж сам план, оскільки дозволяє спрогнозувати, яким буде підприємство через визначений термін, у чому основна відмінність між його майбутнім та теперішнім станом і в якому напрямі необхідно рухатися.

❖ *Взаємоз'язок стратегічного плану і тактичних завдань*

Розробка проекту стратегічного плану, у якому мова йде про нововведення, створення нової продукції і новітніх технологій, реорганізацію основних структур викликає у співробітників почуття впевненості і є привабливою ще й тому, що вона є рекламою, символом, що залучає заповзятливих людей, інвесторів. Є вона, також, перевіркою посвячення співробітників в основні ідеї і напрями розвитку підприємства, а головне — це виправдання виконання невідкладних дій. *Дії — а не плани, ведуть до успіху.* Розробка стратегічного плану включає:

- вибір способу дій, програм і процедур досягнення цілей;
- добір працівників для виконання поставлених задач;
- визначення видів необхідних ресурсів, їх розподіл;
- побудову процедур прийняття рішень;
- організацію виконання тактичних завдань.

Стратегічне планування — це довгострокове комплексне планування, що зорієнтоване на кінцевий результат, тому необхідно ясно собі уявити, що для досягнення успіху потрібно здійснювати і стратегічне, і тактичне



планування, які доповнюють одне одного. Це як два боки однієї монети: на них можна дивитись окремо, навіть говорити про них різне, але насправді їх не можна відокремити.

Детальні розробки стратегічного плану проводяться вже без зайвих емоцій на основі здорового глузду і точного економічного розрахунку. Добре поставлене тактичне планування — не що інше, як поетапне перетворення в життя наміченої стратегії.

Конкретні оперативні плани допомагають чітко проводити лінію намічених перетворень, одержуючи той або інший проміжний результат. Завдання керівника при цьому — постійно контролювати загальний хід виконання стратегічного плану, завжди бути інформованим про поточний стан справ. При такому підході можна досить точно вносити своєчасні корективи не тільки у методи, а й у саму стратегію.

Працюючи над оперативними планами, потрібно зберігати в таємниці пакет стратегічних цілей і свої розробки, оскільки дотримання цього:

- визначає можливу опозицію і шляхи її дії;
- створює бачення перспектив розвитку і шляхів їх досягнення конкурентами;
- зменшує безпеку, оскільки можуть бути спроби викрадення таємниці;
- знімає необхідність пошуку інших шляхів розв'язання проблеми.

Нетерпіння, з яким прагнуть проводити великі стратегічні зміни молоді керівники, завжди можна пояснити. Чітко продуманий стратегічний план — це мовби трамплін для плавця, добре відштовхнувшись від якого, він може довго плисти в наміченому напрямку, долаючи один за одним проміжні рубежі; головне при цьому — не «зійти з доріжки» і не сповільнити темп свого руху.

Оперативність, з якою окремі керівники проводять середні і великі реорганізації, заслуговує на повагу, але для цього за кермом повинен стояти перспективно мислячий лідер з високим рівнем культури управління, здатний періодично «струснути» і «надихнути» свій персонал, направляючи його рух у потрібному напрямку, той



стратег, хто вміє оточити себе необхідними людьми, створити монолітну команду. Наявність добре продуманого стратегічного плану:

- постійно спонукає працівників йти вперед, не зупиняючись на досягнутому;
- сприяє проведенню постійного аналізу фінансово-господарської діяльності;
- захищає довгострокове інвестування;
- сприяє веденню науково-дослідних робіт;
- забезпечує психологічні і соціологічні аспекти діяльності підприємства;
- створює в кожного співробітника почуття єдиного колективу;
- дозволяє постійно звіряти хід виконання тактичних завдань [131].

Стратегічне планування здійснюється поетапно і включає всі необхідні елементи циклу управління будь-якою діяльністю, зокрема:

- збір і аналіз інформації;
- визначення кінцевої мети;
- оцінку альтернатив;
- розробку стратегічного плану;
- врахування особливостей перехідного періоду;
- контроль і коригування виконання плану.

❖ Збір і аналіз інформації

У стратегічному менеджменті особливе місце займає етап збору і аналізу інформації та прогностичного забезпечення. Він включає всю сукупність маркетингових досліджень — розрахунок тенденцій розвитку ринків і їх сегментів, аналіз пробних продаж; оцінку інноваційних і виробничих можливостей фірми, визначення соціально-політичного і макроекономічного середовища.

Маркетингові дослідження проводяться на підставі наявної документації, ретельного фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства, а також узагальнених даних розвитку галузі і країни в цілому, що дозволяють виділити необхідні зони господарювання — окремі сегменти, доступні для проведення операцій. Аналіз поточних значень параметрів і їх прогноз дають можливість



сформулювати «стратегічний фокус» — пріоритетний напрям, на якому повинні бути сконцентровані і увага, і наявні ресурси.

❖ *Визначення кінцевої мети*

Межі пріоритетів повинні бути обмежені, одночасна реалізація кількох стратегічних цілей практично нереальна. Саме у такий спосіб дотримується основний принцип стратегічного планування — принцип селективності при орієнтації на глобальні цілі.

Визначення кінцевої мети розвитку підприємства — це визначення межі його стратегічної переваги в порівнянні з конкурентами у якийсь конкретний розрахунковий відтинок часу. Такий рубіж можна подолати, зайнявши стійке місце на ринку завдяки якості пропонованої продукції чи послуг, створеного певного іміджу, меншій собівартості власного товару порівняно з товаром конкурентів, своєчасному реагуванню на потреби споживачів і задоволення їх запитів.

Оскільки процес розвитку підприємства ніколи не припиняється, то, насамперед, потрібно визначити рівень запланованих змін, звернувшись, наприклад, до кількісних або якісних показників.

Для визначення шляху досягнення стратегічної переваги потрібен інстинкт слідчого. Необхідно знати не тільки стан ринку, але й його особливості, можливості своїх партнерів і конкурентів, технологічні нововведення і багато інших специфічних чинників, володіючи якими, можна вибрати альтернативний варіант.

Спочатку цілі можуть бути погано окреслені, але згодом, у процесі розробки стратегічного плану розвитку, вони стануть більш зрозумілими, з'явиться чіткість перспективи — що і як потрібно робити, щоб обійти конкурентів.

❖ *Оцінка альтернатив*

Оцінка альтернатив означає, що кожен варіант припускає аналіз усіх, без винятку, питань його фінансової, ресурсної і організаційної залежності, визначення й узгодження кількісних параметрів. У кожному варіанті



необхідно розглядати питання стабільності і гнучкості, щоб отримати комплексне уявлення стратегії розвитку. Основні принципи стратегічного планування — селективність, альтернативність і комплексність — створюють основу специфічної для стратегічного менеджменту системи «портфельного планування», яка використовується, коли з множини стратегій обирається одна — базова. Стратегії, що не пройшли «конкурс», не ліквідуються, а залишаються в портфелі організації, оскільки можуть бути успішно використані в подальшому. Ситуація, як відомо, постійно може змінюватися, причому часто непередбачено.

❖ *Розробка плану*

Існує три варіанти розробки стратегічного плану.

✓ *Варіант № 1.* Ставка робиться на співробітників, які мають діяти раціонально і розумно, оскільки вони відразу ж визначають власну вигоду від його здійснення. Завдання керівника при цьому полягає в тому, щоб чітко пояснити працівникам основні етапи розробки стратегічного плану, роз'яснити пов'язані з його здійсненням переваги для кожного. Правильно сприйнявши викладене й отримавши в такий спосіб мотивацію до праці, розуміючи перспективу розвитку, працівники завжди підуть за своїм керівником.

Під час розробки стратегії може бути багато неформальних дискусій, різних суперечливих припущень. Головне при цьому — не зловживати терпінням «скептиків», що сумніваються в успіху. Новий стратегічний напрям кидає виклик існуючому стану справ і розподілу ролей. Можуть існувати цілі групи людей, які вважають, що краще сказати «ні», ніж «так», і яким простіше очертити запропоновані ідеї, ніж підтримати їх. Причинами опору можуть бути:

- страх перед невідомим, коли переважає щось «незвичне»;
- потреба в гарантіях, особливо якщо під загрозою виявляється власне місце;
- побоювання втрат;

- загроза сформованим стосункам із колегами по роботі;
- нестача часу і ресурсів через поточну роботу, щоб зрозуміти суть стратегії;
- труднощі в переорієнтації мислення, інертність;
- опір необхідності зміни «балансу влади»;
- наявний негативний досвід, пов'язаний із попередніми невдалими змінами [131].

У зв'язку з викладеним вище, керівник мусить посвятити працівників в основні напрями запланованих заходів, доступно і послідовно пояснювати їх переваги.

Зазначений спосіб з розрахунком на участь колективу веде до значних втрат часу. У випадку, коли необхідні швидкі і радикальні зміни, потрібно передбачати більш жорсткі заходи, застосовуючи другий варіант.

✓ *Варіант № 2.* Побудований на повазі до влади; ті люди, що мають меншу владу або зовсім не мають її, змушені погоджуватися з пропозиціями і вказівками свого начальника. За авторитарного способу управління керівник однозначно доводить завдання до підлеглих, пояснює, як і коли його необхідно виконати, контролює термін виконання. Безумовно, не завжди кожен працівник буває згоден з необхідністю стратегічних змін, але вказівки і накази керівника він обов'язково виконає.

Шлях уперед — це прагнення до конструктивних змін, незважаючи на можливі перешкоди. Щоб не вступати в конфронтацію зі супротивниками змін, краще не вдаватися до пояснень подальшого ходу стратегічних перетворень, а вимагати від них виконання конкретної ділянки роботи, довіряючи їм здійснення лише тактичних планів.

✓ *Варіант № 3.* Ставка робиться на необхідність, особливо за великих змін, організувати перепідготовку або підвищення кваліфікації працівників. Для цього можна використовувати лекції, семінари і практичні заняття, на яких пояснюються нові технології виробництва, освоюється нова комп'ютерна техніка тощо. Цей спосіб вимагає багато часу при великій кількості співробітників, яких необхідно навчити, а також наявності відповідних консультантів. Важливо, щоб весь колектив

усвідомив необхідність здійснення стратегічного плану і підтримував його, не зважаючи на можливі труднощі, особливо в перехідний період.

✦ *Врахування особливостей перехідного періоду*

Залежно від розміру запланованих змін для досягнення стійкого рубежу стратегічної переваги і від швидкості просування до нього — можлива робота підприємства в так званій «*перехідний*» період. Виходячи з цього, при розробці стратегічного плану підприємства, необхідно:

— скласти окремий план роботи підприємства і його підрозділів у перехідний період;

— враховувати, що робота деяких підрозділів у перехідний період може бути значно напруженішою, ніж на кінцевому етапі;

— терпляче ставитися до поведінки працівників, що важко адаптуються до нових умов роботи, взяти їх під належний контроль;

— оскільки перехідний період може бути досить тривалим і складним, постійно контролювати роботу всіх підрозділів у цей час, чітко реагуючи на можливі відхилення від запланованого графіку [131].

✦ *Контроль і коригування стратегічного плану*

Число добре продуманих стратегічних розробок зазнають невдачі через недостатній контроль протягом усього часу просування до наміченої мети. Необхідний постійний контроль за ходом стратегічних перетворень і тактичних розробок. Завжди повинно бути зрозуміло, хто виконує те або інше доручення, до якого часу і в що це обходиться у вартісному вираженні.

Якщо не контролювати те, що зроблено і робиться, неможливо прийти до правильних висновків щодо кінцевих результатів. Більше того, без контролю діяльності можна допустити ті ж самі помилки при подальшому плануванні.

✦ *Вплив стратегії на організаційну культуру*

Перед кожним керівником так чи інакше виникає питання про вплив нового стратегічного плану на рівень організаційної культури. Для вирішення зазначеної проб-

леми керівникові необхідно передбачити хід виконання основних завдань стратегічного плану з двох позицій:

а) важливість виконання кожного завдання стратегічного плану;

б) сумісність завдань стратегічного плану і організаційної культури, яку треба забезпечити.

Запропонована Г.Шварцем і С.Девісом у їхній роботі [153] матриця досить наочно демонструє ступінь культурного ризику при застосуванні стратегічного плану (див. схему 4.1).

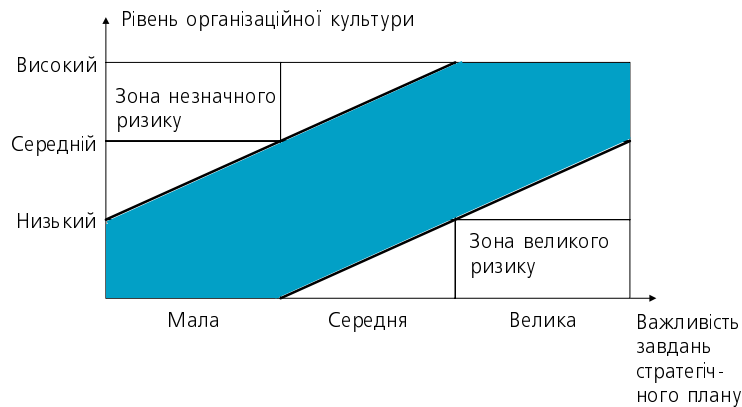


Схема 4.1. Ризики стратегічного плану

4.2. Підготовка управлінських рішень

При підготовці управлінського рішення керівникові необхідно знати, чого виникла та чи інша проблема, оскільки вона може бути штучною. Через це керівникові краще самому перевірити наявну інформацію, що поступила до нього, і не допустити помилок, які можуть виникнути при отриманні інформації від підлеглих (чутки, домисли, упередженість, дискримінація когось-небудь). Перепроверка необхідна для того, щоб особисто переконатись, що проблема дійсно існує.

Коли з'ясовуються можливі наслідки кожного із підготовлених рішень, важливо зрозуміти не тільки те, яке рішення необхідно приймати, але й на якому рівні, кого запросити для його розробки, які ресурси треба задіяти, чи буде їх досить, яка додаткова інформація знадобиться, як швидко вона буде отримана і від кого?

Якщо додаткову інформацію важко отримати, то можлива підготовка управлінського рішення з деякими припущеннями, які можна оцінити за їх позитивним та негативним наслідками. Врешті-решт обирається лише один із варіантів. Причому, як правило, обирається на короткотермінову перспективу, хоча і з урахуванням «плюсів» та «мінусів» в економічній, фінансовій, правовій, соціально-психологічній і організаторській сферах у подальшому.

Обмін думками дозволяє знайти найбільш оптимальний варіант рішення, хоча він може бути і не кращим: інколи це робиться за правилом: «що нашкодить менш за все». Це, як правило, виникає у випадку «перезрілої» проблеми, і саме тоді у мозку керівника виразно висвічуються можливі ризики.

Деякі проекти гинуть самі по собі лише через те, що керівник фізично перевантажений і орієнтується не стільки на успіх, скільки на те, щоб уникнути невдачі. Він намагається зберегти наявні резерви, оскільки власний ресурс здається йому вичерпаним. У той же час він хоче застрахувати себе від можливих невдач, оскільки він може прогаяти інші управлінські цикли. Поле ризиків видозмінюється кожного разу, як тільки готується нове рішення, але керівник з успіхом може боротися з можливими ризиками, якщо вміє однаково добре відслідковувати головне.

❖ Підходи до розробки управлінських рішень

Культура прийняття управлінських рішень (насамперед перспективних довгострокових) значною мірою залежить від організації процесу їх розробки. Тут можливі чотири підходи:

➤ *Підхід 1.* Керівник самостійно розробляє всі можливі варіанти рішення. Помічники і фахівці дають тільки необхідну інформацію за його запитом. Майбутні виконав-

ці в підготовці рішення участі не беруть (авторитарний підхід).

↳ *Підхід 2.* Керівник знайомиться з рішеннями і затверджує їх. Розробку рішень ведуть в основному помічники й фахівці. Майбутні виконавці в підготовці управлінського рішення участі не беруть (авторитарний підхід).

↳ *Підхід 3.* Керівник при підготовці перспективних рішень, сам активно готує свій варіант рішення і його обґрунтування, і одночасно доручає підготувати проект рішення своїм заступникам і помічникам, фахівцям. Потім уважно зіставляє варіанти, доповнюючи свій проект кращими рішеннями з проектів своїх помічників (не забуваючи при цьому відзначити їх внесок у загальну справу); тактовно, терпляче і переконливо роз'яснює своїм помічникам неефективність деяких запропонованих варіантів (консультативний підхід).

↳ *Підхід 4.* Керівник діє відповідно до попередньої технології, але розширює коло співучасників пошуку оптимального рішення, включаючи до нього найбільш активну частину майбутніх виконавців (груповий підхід).

Перший підхід більш придатний тоді, коли керівник — професіонал високого класу, а підлеглі істотно поступаються йому. Другий підхід найбільш ефективний у ситуаціях, коли керівник делегує частину своїх повноважень досвідченим помічникам, цілком покладаючись при цьому на їхній професіоналізм і відповідальність, концентруючи при цьому свою увагу на загальних проблемах.

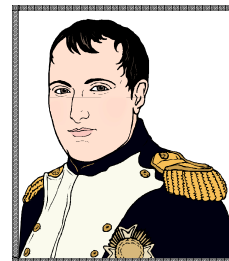
Найбільше ефективними, вважає Віктор Врум, є третій і, особливо, четвертий підходи, коли одночасно вирішуються такі завдання:

- підвищується обґрунтованість розробки рішень;
- здійснюється активне професійне взаємозбагачення керівника і підлеглих;
- створюються сприятливі умови для якісної реалізації прийнятих рішень [131].

❦ *Спрощення управлінських завдань*

Характерною рисою сучасного ділового життя є збільшення кількості проблем, що вимагають негайного вирі-

шення. Керівникам важко швидко й ефективно вирішувати складні управлінські завдання, якщо вони не здатні спростити їх, чітко і ясно розуміючи загальну поставлену проблему.



Наполеон зводив свої складні плани баталій до конкретних вказівок, що були зрозумілі всім його воєначальникам. У своєму штабі він тримав людину, відому під прізвиськом «дурник Наполеона», яка вивчала плани імператора і потім пояснювала їх йому. Наполеон вважав, що якщо цей його вояка, не надто великого розуму, розуміє їх, то зможуть зрозуміти їх і його генерали.

Шерлок Холмс, відомий детектив, герой розповідей А.Конан-Дойла, теж завжди прагнув знайти найпростіший спосіб розкриття злочину, розглядаючи, в першу чергу, найбільш очевидні його мотиви.

Складні проблеми значною мірою вирішуються успішно, коли спрощувати їх, зводячи до елементарних завдань, які нескладно виконати. Слушним девізом, якого потрібно притримуватися у таких випадках, є слова: «дивись на речі простіше, щоб не виглядати нерозумно».

Ускладнення процесу управління подається іноді ознакою мудрості, хоча, насправді, ускладнення процедур, доповідей, структур управління частіше всього є ознакою відсутності чіткості мислення. Прагнення до спрощення управлінських завдань — це пошук ясності. Тільки за рахунок спрощення проблем керівник середньої ланки управління може зрозуміти, що йому треба зробити і як це конкретно виконати.

В успішно працюючих організаціях прагнення до спрощення завдань може виявлятися різними способами:

а) зменшенням обсягу ділових паперів

Службові записки, пропозиції і доповідні повинні викладатися в стислому вигляді — до однієї сторінки тексту, а пояснення, виступи — до трьох-чотирьох сторінок. На перший погляд, це може показатися непо-трібним, але на практиці це змушує виконавця серйозно



працювати над документами. Так, Рузвельт не приймав для читання офіційні папери, якщо обсяг тексту перевищував 1/2 сторінки, і вимагав «укласти» суть будь-якої проблеми, якою б вона не була складною, у цей обсяг.

Ейнштейн у своєму зверненні до президента США з проханням про фінансування проекту створення атомної бомби зміг викласти своє прохання двома фразами: «Бонапарт відкинув звернення Фултона оснастити судна паровим двигуном і був розгромлений на морі. З Америкою відбудеться те ж, якщо Ви відкинете винаходи сучасної фізичної науки» [66].

Спрощення проблеми дозволяє зробити некероване керованим, звівши речі до доступного розуміння, до суті проблеми. Коли працівники розуміють те, що керівник намагається їм пояснити, то в нього є шанс, що намічені плани будуть сприйняті, при цьому буде менше протидії і більше толерантності щодо його пропозицій з боку виконавців.

б) вибором пріоритетних цілей

У вирішенні завдань управління мало користі, якщо розглядається багато варіантів досягнення цілі. Навіть у тому випадку, коли кожен із них ретельно зважений, мало хто буде в змозі вислухати і розглянути всі аргументи «за» і «проти». Більш правильним у таких випадках є зведення усіх варіантів до декількох основних, добре аргументованих; інші можна розглядати лише як додаткові.

Пропонувати підлеглим велику кількість варіантів для вибору — значить змусити їх відчутти себе неспроможними, нездатними зрозуміти проблему. Надмірне збільшення кількості варіантів вибору може зробити співробітників нездатними прийняти правильне рішення.

Спрощення перспективних завдань, цілей розвитку організації є важливою складовою культури управління. Керівнику необхідно навчитися, як вже зазначалось у попередньому підрозділі, виділяти основні цілі, обмежуючись однією-двома. Було б помилкою вважати, що у керівника повинно бути десяток, а то й більше різних цілей. Множина цілей не дозволяє достатнім чином контролювати їх реалізацію. Більш правильним є вибір

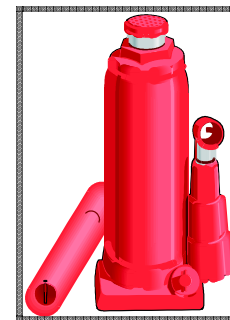


простого, розумного напрямку дії, особливо, коли це стосується питання удосконалення структури управління.

в) створенням дочірних підрозділів

Замість того, щоб дозволити розростися підприємству, ускладнювати структуру його управління, більш розумним є свідомий намір організувати просту систему управління шляхом «відбруньковування» від «материнської» фірми. В міру розвитку підприємства, збільшення потужності його підрозділів окремі з них можуть відокремитись, перетворюючись у «дочірні» фірми. При цьому «материнська» фірма сприяє їх фінансуванню, становленню і розвитку. Керівникам підрозділів, у яких є до цього прагнення, спроможність і творча наснага, надається можливість розвивати свій бізнес. «Відбруньковування» дозволяє основній організації зберегти досить стрункою свою структуру, створюючи взаємовигідні договірні відношення зі своїми «дочірними» фірмами. Саме таким шляхом були створені і діють відособлені підрозділи, філії в Українсько-фінському інституті менеджменту і бізнесу, нині Європейському університеті фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу.

г) поетапним вирішенням завдань



Чим складніша управлінська проблема, тим легше її вирішити шляхом поділу на невеликі ступені, етапи. Середня вантажівка важить біля двох тонн. Домкрат зводить роботу по підйому автомобіля до серії незначних рухів важеля. Незначні рухи в кінцевому рахунку дають величезний ефект. Багато організаційних зусиль по розв'язанню управлінських завдань мають аналогічний принцип. Вони також ґрунтуються на спрощенні і зведенні їх виконання невеликими етапами. Поділ зусиль, спрямованих на вирішення проблеми, до серії дрібних дій може послужити зручною основою для цього. Спочатку керівник переконує людей погодитися зробити невеликий крок у наміченому напрямі. А потім, мабуть, базуючись на успіху попереднього кроку, вони самі захочуть іти далі.

Пошук спрощення завдань управління може бути безконечним, і той факт, що це відбувається не в усіх організаціях, свідчить про недостатню компетентність і наполегливість їхніх керівників. Необхідні серйозні зусилля, спрямовані на те, щоб спрощення завдань управління, пошук оптимальних варіантів став стилем мислення кожного керівника, його культурою управління.

4.3. Прийняття управлінського рішення

Прийняття управлінського рішення — це зняття протиріч у проблемі, яка виникла; воно приймається керівником. Необхідність у цьому виникає тоді, коли неможлива стереотипна, звична реакція на отриману інформацію. Найбільш складні рішення — це ті, які приймаються, з одного боку, в умовах дефіциту часу, а з іншого — в умовах інформаційної невизначеності і наявності протиріч. Такі рішення служать головним критерієм оцінки рівня управлінської культури керівника. Полегшити процес прийняття рішень можливо, якщо готувати їх заздалегідь, що в практиці управління не завжди можливо.

Варіанти прийняття рішень

Основні вимоги до управлінських рішень — обґрунтованість, своєчасність і якість. Аналіз документів і узагальнення думок експертів дозволяє дати оцінку управлінських рішень керівника. При цьому можуть бути варіанти:

✓ *Варіант 1.* Приймаються в основному своєчасні й обґрунтовані рішення з усіх основних питань: такий варіант є найбільш оптимальним, але, як правило, він мало ймовірний.

✓ *Варіант 2.* Приймаються своєчасні й обґрунтовані рішення тільки з окремих питань, чого не можна сказати про інші питання; другий варіант зустрічається частіше. І тут, звичайно, необхідно знати, з яких питань приймаються своєчасні і компетентні рішення. Якщо вони покривають першочерговий мінімум управлінських задач, становище можна вважати задовільним. Якщо ні — це

свідчення недостатнього рівня культури управління. У такому випадку доцільно з'ясувати ймовірні причини: незадовільний рівень базової підготовки, відсутність необхідних навичок, досвіду, невміння грамотно організувати роботу, ефективно використовувати знання та можливості помічників і фахівців.

✓ *Варіант 3.* Приймаються своєчасні, але часто необґрунтовані рішення. Третій варіант найчастіше пов'язаний із низьким рівнем компетентності керівника. Певний вплив робить і зайва поспішність у прийнятті рішень. Керівник завжди повинен шукати розумний і, залежно від конкретної ситуації, можливий компроміс між вимогами обґрунтованості і своєчасності прийняття управлінських рішень. Іноді зайва поспішність пов'язана з психологічними характеристиками керівника: підвищена дратівливість, стривоженість ускладнюють зважену, тверезу оцінку ситуації.

✓ *Варіант 4.* Керівник запізнюється з прийняттям необхідних рішень. Тому навіть правильні рішення не дають потрібного ефекту. Варіант 4 зв'язаний або з недостатньою мотивацією (недбалість, безтурботність), або з недостатньою компетентністю, страхом ризику, відповідальності, тобто — з дефіцитом організаторських здібностей.

У повсякденній діяльності керівник стикається із симптомами організаційних проблем, що виявляються у порушеннях виробничого ритму, невиконанні техніко-економічних показників роботи, низькою дисципліною праці, у зростанні числа конфліктних ситуацій тощо. Культура управління полягає в тому, щоб за цими зовнішніми симптомами бачити проблеми удосконалення, що назрівають, механізм функціонування і розвитку організації. Наявний досвід свідчить про те, що це далеко не просте завдання. Багато керівників обмежуються оперативним усуненням конфліктів, ліквідацією тих або інших збоїв у виробництві, не розуміючи того, що це всього лише зовнішні прояви назрілих управлінських проблем.

❖ Організаційні способи прийняття рішень

Прийняття рішення може бути більш ефективним, якщо в нього закласти організаційний механізм його виконання. Ось чому бажано, щоб управлінські рішення перевіряли і оцінювали його безпосередні виконавці. Саме вони краще за все зможуть скорегувати механізм їх реалізації.

Існує, як зазначає в своїй роботі проф. Ю.Д.Красовський, два протилежних способи прийняття управлінських рішень [43]:

Варіант А

- Виїзд на місце.
- Рекогносцировка.
- Прийняття рішення на «горячому місці» (де проблема, там і вирішується).

Варіант Б

- Запрошення прибути з місць.
- Ознайомлення з інформацією ззовні.
- Прийняття рішення замість вищого керівництва (чия проблема, той і вирішує).

У варіанті А керівник знаходиться начебто в ролі підлеглого керівника підрозділу. Разом з тим, приймаючи рішення «вниз», він відчуває «висоту свого становища» головного управлінця (переваги перебування керівника на робочих місцях більш детально розглянуті в підрозділі 4.7).

У другому варіанті керівник підрозділу знаходиться в ролі вищого начальника, відчуваючи «земне тяжіння», і нібито уявляє того замість кого приймає рішення.

Обидва варіанти ефективні у випадках дефіциту інформації і застосовуються керівниками з високим рівнем управлінської культури. Основне при цьому розглядати управлінську діяльність не як просто давання вказівок і спонукання працівників до дії, а як мобілізацію невикористаних можливостей і здібностей кожного співробітника. На схемі 2 показано, як підхід, з огляду на людські можливості, змінює взаємозв'язок між участю в справах і продуктивністю праці. На підприємствах з високим рівнем культури управління підвищується задоволеність працівників роботою, і поліпшується моральний стан [84].

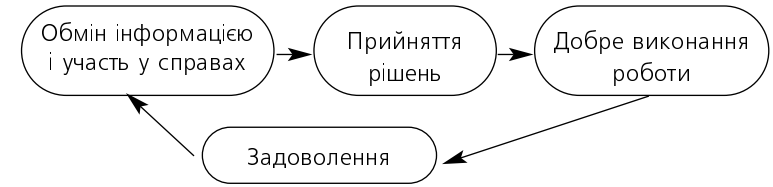


Схема 4.2. Підхід до управління з огляду на людські можливості

4.4. Вибір стимулів і мотивів діяльності

Питання про стимули і мотиви діяльності людини — одне з найцікавіших в управлінні. Справді, чому і заради чого людина працює? Що спонукає її до тих чи інших економічних дій? Чим вона керується, роблячи той чи інший вибір у своїй діяльності? Вияснення суті мотиваційного механізму має важливе теоретичне і практичне значення й тому, що дозволяє, підкреслює в своїх роботах проф. А.С.Афонін, глибше зрозуміти роль керівника в прийнятті правильного управлінського рішення [6].

❖ Види стимулювання

Слово «стимул» має латинське походження і дослівно означає «стрекало» чи просто «батіг». У загальному вигляді стимул можна розглядати як спонукання до дії, він виступає спонукальною силою, яка зацікавлює людину в здійсненні певної економічної діяльності. Стимули формують економічну поведінку працюючих відповідно до завдань реалізації їхніх інтересів та потреб.

Вирішальним для залучення людей до будь-якої діяльності є грошовий стимул. Він буде дієвим лише тоді, коли результати діяльності кожного об'єктивно відображаються і правильно оцінюються ринком. Незароблені гроші не можуть бути стимулом. Пільги і привілеї, які надаються поза грошовими доходами, підривають ринкові стимули і, по суті, виключають матеріальний інтерес.

Поряд з основними і пріоритетними грошовими стимулами мають місце також інші види стимулів: *позаеко-*

номічні, пов'язані, наприклад, з ентузіазмом працюючих, певною групою солідарності (так, в умовах колективної форми власності робітники, при погіршенні фінансового стану підприємства, свідомо погоджуються на зменшення грошового заробітку, щоб тільки не допустити його банкрутства); *моральні*, які безпосередньо не пов'язані з матеріальною винагородою, тощо [46].

Ефективність впливу стимулів залежить від рівня матеріального добробуту індивіда. Людина з наявними розвинутими потребами, але з малим достатком, сприйнятлива до дії матеріальних стимулів, вона намагається більше заробити, а для цього — краще працювати. Навпаки, високий рівень достатку знижує сприйнятливості індивіда до грошових стимулів. Більшого значення для нього набуває, наприклад, сама економічна діяльність як стимул. Мова йде про престижність праці, просування по службі з точки зору кар'єри, можливість скорочення робочого часу, умови праці та її зміст тощо. У системі організації виробництва в розвинутих країнах світу нагромаджено великий досвід комплексного стимулювання на основі систем «гуманізації праці», «якості робочого життя», які передбачають використання різноманітних засобів і форм підвищення ініціативи і трудової активності працівників.

Якщо за якоїсь конкретної ситуації працівник невідкладний одним стимулам управління, це означає, що для цього моменту необхідно шукати інші. Звідси, завдання керівника будь-якого рівня, зазначає проф. В.Д.Лагутін [46]:

а) знайти стимули, що найбільше підходять для конкретного працівника в конкретній ситуації;

б) із обраних стимулів використати той, який дозволить досягти поставленої мети з найменшими витратами.

Ефективність прийнятого управлінського рішення залежить не лише від правильності вибору стимулів, а й від правильності обраної мети і розумної координації зусиль працюючих. Але при цьому, якщо не будуть знайдені необхідні стимули, нічого буде координувати, і мета так і залишиться недосяжною.

Правильно вибрана кінцева мета —
предмет теорії планування

Розумна координація зусиль працюючих —
предмет теорії організації

Правильно підібрані стимули —
предмет культури управління

З точки зору управління найбільш вигідно, щоб люди працювали за внутрішнім переконанням, не на страх чи в погоні за надприбутками, а, як то кажуть, «на совість». Значно вигідніше створити мобілізуючу ідею, ніж ставити біля конвеєра наглядача з нагайкою або безперервно підвищувати робітникам заробітну платню.

Разом з тим, формування необхідних внутрішніх переконань, цінностей, поглядів є далеко не короточасною справою, воно не сумісне з оперативним прийняттям незапрограмованих управлінських рішень. Справжній керівник повинен не лише здійснювати стратегічну програму виховання відповідної організаційної культури, трудової етики й моралі своїх працівників, але й уміти розумно використовувати вже наявні в підлеглих позитивні внутрішні переконання, життєві сенси, ціннісні орієнтації для створення необхідної режимної організації праці тощо. Це дозволить співробітникам самостійно працювати без зайвих контролюючих органів та додаткових команд. Саме в цьому і полягає управлінська культура і саме через це одна хороша ідея інколи врівноважує цілий загін народних контролерів або фонд преміювання.

❖ *Фактори, що впливають на управлінське рішення*

До факторів, що впливають на мотивацію до праці, без сумніву, входить: ставлення керівника до підлеглого, підлеглого до управління і до своєї роботи.

а) ставлення керівника до підлеглого

З одного боку, управлінець розуміє, що підлеглий може, на що він здатен і що той повинен робити все необхідне для організації. З іншого — керівникові треба бачити в ньому особистість, зважати на його почуття, демонструвати працівникові, що з ним рахуються, радяться. Вирі-



шення цієї проблеми можливе лише за наявності відповідної культури управління, етики поведінки керівника стосовно підлеглого. В основі управлінської культури лежить баланс між прагматичним цинізмом, без якого взагалі не може розвиватись теорія і практика управління, та «людським», гуманним ставленням до робітника.

Протягом багатьох століть існували погляди, за якими працівник був ні чим іншим, як *instrumentum vocalis* (засобом, що розмовляє). Яскравим виразом цих поглядів на початку ХХ ст. був «тейлоризм», який вбачав у робітникові придаток до машини. Основи гуманістичної теорії були закладені Е.Мейо. В них відображені такі принципи: людина є «соціальною твариною», яка орієнтована на групову поведінку; жорстка ієрархія підпорядкування несумісна з природою людини; керівник повинен орієнтуватись більше на людей, ніж на продукцію.

На сучасному рівні розвитку суспільства професія керівника все більше вимагає знань, умінь та саме управлінської культури, оскільки інколи ледве відчутні відхилення в засобах та методах досягнення мети можуть різко змінити її напрям. У цьому плані праця керівника все більше професіоналізується, а сучасний менеджмент розглядається більше як «культурологічний», гуманізаційно орієнтований.

б) ставлення підлеглого до керівника

Ще М.Вебер помітив різницю між управлінцем за статусом (бюрократом) і управлінцем-професіоналом. Якщо управлінець-бюрократ створює та координує наявну організаційну культуру орієнтовану на ієрархію, то управлінець-професіонал розвиває у працівників самостійну творчу діяльність.

Для прийняття ефективного управлінського рішення керівнику необхідно враховувати ставлення до нього працюючих. Так, підпорядкування бюрократа базується на ієрархії і виключає добровільність виконання завдань. Підпорядкування професіоналу пов'язане з визначенням його професійного статусу і через це — добровільне виконання. Професіонал і бюрократ — це різні фігури керівника організації і протилежні основи його влади.

в) ставлення працівника до роботи



Особистість стає суб'єктом не лише завдяки оволодінню суспільно-історичними формами діяльності, але й завдяки індивідуальній організації діяльності і власній активності.

Використання суб'єктивно-змістових сторін праці має методологічне значення у вирішенні практичних проблем на місцях. Навіть виконуючи монотонну роботу, людина за рахунок мотиваційно-змістовних перебудов може залишитись активним суб'єктом діяльності. Завдання керівника, не виходячи з рамок вимог жорсткої технології, організувати мотиваційну перебудову монотонної праці, зробити її творчою. Мотиваційні форми боротьби з жорсткістю праці дозволяють зробити висновки щодо принципової можливості подолання для особистості будь-яких жорстких або травмуючих її умов.

Управлінська культура при цьому полягає у забезпеченні працівникам свободи встановлення режиму необхідної активності і послідовності рухів, поєднання творчих і нетворчих видів робіт, перетворенню монотонної праці в творчий процес, що вміщує постановку і рішення виникаючих проблем, інтелектуальну активність і цільове планування.

❖ *Розробка економічних мотивів*

Якщо стимули за своїм економічним змістом — об'єктивна категорія, то мотиви мають більш суб'єктивно-ідеальну основу. Мотиви пов'язані з духовними світоглядними основами особистості, ступенем розвинутої економічної свідомості та культури людини. Гідність особистості, її духовно насичене і наповнене змістом життя — це відправна ланка цивілізованого мотиваційного механізму. По суті мотиви — це не що інше, як стимули, які пройшли через свідомість людини, тобто самостимули. Система стимулів проявляється для людини через її внутрішні особистісні мотиви [43].

Залежать мотиви від моральних якостей людей, їх життєвого досвіду, поглядів і переконань, традицій, звичок тощо. Вони визначаються суспільно-психологічними установками, цінностями суспільства, тієї соціальної групи, до якої належить даний індивід, сім'ї, де він живе

і виховувався, колективу, в якому він працює. Людина з її психологією, особистісними рисами культури і моралі вносить свою специфіку в організаційну поведінку. Один і той же вид діяльності на одному й тому ж місці різні люди виконують по-різному, з різною ефективністю.

Стимули і мотиви діяльності в умовах ринкових відносин — це величезний пласт управлінської культури прийняття рішення. Наскільки добре чи погано буде виконане конкретне завдання, залежить від чотирьох груп факторів. Рівень виконання завдання визначається здібностями, бажанням працівників, координацією, погодженням дій у групі, можливостями організації. Оцінка, відбір, навчання персоналу дозволяють врахувати індивідуальні якості — здібність персоналу якісно виконати завдання. Мотивація, відбір персоналу, система переміщення, планування кар'єри — визначають бажання працівників виконувати роботу і ті зусилля, які треба до цього прикласти.

4.5. Організація виконання

Виконання управлінських рішень дуже важливий і ще недооцінений бік діяльності керівника. Тим часом менеджмент страждає не стільки від дефіциту компетентних рішень, скільки від невміння «запустити» їх виконання. І це не чисто технічна, як здається на перший погляд, проблема.

Потрібен творчий підхід, аналіз конкретної ситуації (характер завдань, терміни, компетентність і трудова мотивація виконавців, врахування різних чинників тощо). Шаблону тут бути не може. Ті фактори, що сприяють успішному виконанню завдання в одному випадку, в іншому — значно утруднюють його реалізацію.

З позиції системного підходу мотивація складається з трьох (п'яти) взаємодіючих і взаємозалежних елементів.

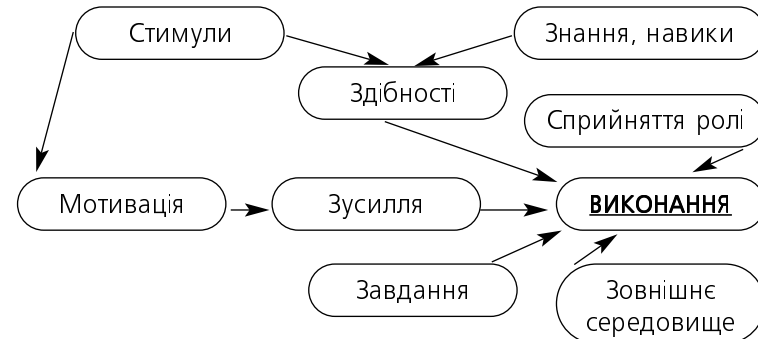


Схема 4.3. Фактори впливу на виконання рішення

❖ Принципи організації виконання

Організація виконання — це начебто створення музичного твору, а керівник — ніби диригент, який повинен управляти оркестром, щоб музика подобалась усім. Організація виконання — це процес встановлення порядку і послідовності погодженої в часі і просторі цілеспрямованої взаємодії частин цілого як системи для досягнення за конкретних умов, у визначений термін поставленої мети відповідно до розроблених для цього методів і наявних засобів з найменшими ресурсними витратами.

У своїх працях А.Файоль наголошував на організаційних аспектах діяльності керівника, зокрема на розподілі праці, владі, дисципліні, єдності розпоряджень, єдиноначальності, підпорядкуванні особистих інтересів загальним, централізації, ієрархії, порядку, стабільності складу кадрів, єдності персоналу, ініціативі, справедливості, винагороді [70]. Цей перелік важливий і сьогодні. Завдання керівника — знайти їм розумні кількісні і якісні змінні, а головне — правильно співвіднести їх між собою, розглядаючи ці принципи як цілісність або систему.



**Функція
«Організація
виконання»**

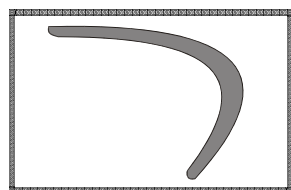
- П** — розподіл завдань між працівниками;
- Р** — доведення завдання до виконавців;
- О** — створення в цілому працездатної організації як системи;
- Ц** — формування стійкої сукупності всіх сторін діяльності підприємства
- Е** (технічної, технологічної, економічної,
- С** фінансової, соціальної тощо).

До культури організації виконання як основної частини культури управління можна віднести: знання бізнесу, наявність високих стандартів діяльності, забезпечення гнучкого лідерства з орієнтацією на особисті контакти, вміння делегувати обов'язки, ступінь підтримки індивідуальної ініціативи, допомога співробітникам у досягненні успіху, рівень посвячення персоналу в справи підприємства.

Розглянемо проблеми, з якими стикається керівник при організації виконання рішень:

◆ *Розподіл завдань між працівниками*

Перша проблема, яку вирішує керівник на етапі «запуску» управлінського рішення — раціональний розподіл завдань між підлеглими. Розподіляючи завдання, керівник повинен враховувати реальні можливості працівників: рівень кваліфікації, компетентність, ступінь завантаженості постійними обов'язками, іншими завданнями, тимчасовими дорученнями. Безумовно, що непосильні завдання для працівників — це передумова постійних збоїв у процесі реалізації управлінських рішень. Недозавантаженість роботою, в свою чергу, розхолоджує, розслаблює навіть хороших працівників, веде до зниження їхнього трудового потенціалу. «Запуск» управлінського рішення — це начебто кидок бумеранга: якщо не влучиш у ціль, то бумеранг ударить тебе самого.



Нерідко керівнику доводиться залучати до виконання завдання одночасно декількох працівників. У такому разі важливо чітко визначити обов'язки, права й міру відпо-



відальності кожного з них за реалізацію визначеної частини завдання. Як свідчить практика, зазначає проф. Ю.Д.Красовський, відсутність чіткості в цьому питанні демобілізує виконавців [43].

Не менше важливо справедливо розподіляти завдання серед підлеглих. Не допускати переобтяженості одних і недовантаження інших працівників. Необхідно також, щоб розходження в якісних характеристиках робіт, що доручаються різним працівникам (ступінь складності, престижність тощо), визначалися розходженнями в реальних здібностях, рівнях кваліфікації працівників, а не якимись іншими розуміннями. Слід враховувати, що працівник суб'єктивно може сприйняти розподіл робіт як несправедливий не тільки в тому випадку, коли він завантажений більше від інших, але нерідко і в протилежній ситуації — коли його завантажують менше ніж інших, не доручаючи відповідальних, складних завдань (навіть, якщо це не «відбивається» на його заробітній платі). Тут все залежить від соціальних характеристик працівника й виконуваної роботи.

При високому рівні організаційної культури керівник передає рішення на виконання згуртованій команді професіоналів, а при низькому — тим, кому довіряє особисто, незалежно від професійної компетенції. Зазначені підходи мають свої позитивні і негативні сторони: команда професіоналів добре виконає завдання, але не зможе вберегти комерційну таємницю, якщо конкуренти заплатять більше, а віддані керівникові особи, хоча й збережуть таємницю, не завжди задовільно зможуть виконати завдання, оскільки в них недостатньо професіоналізму. Це протиріччя самостійно в кожному випадку вирішує керівник невеликої організації, коли ж вона зростає, то команда професіоналів стає необхідною.

◆ *Процес доведення завдання*

Черговий відповідальний етап у процесі організації виконання рішення — доведення виконавцям інформації про доручену їм роботу. Тут можливі декілька варіантів:



А. Керівник обмежується лише постановкою завдання, надаючи підлеглим повну самостійність у виборі способів їх виконання;

Б. Керівник ставить завдання і дає приблизну, орієнтовану схему діяльності, залишаючи підлеглим широкий простір для ініціативи у виборі конкретних прийомів і методів роботи;

В. Керівник ставить завдання і жорстко регламентує основні моменти діяльності підлеглих, залишаючи можливість для ініціативи лише при вирішенні другорядних питань;

Г. Керівник ставить завдання і максимально жорстко регламентує всі етапи роботи підлеглих по його виконанню, що практично виключає можливість якоїсь ініціативи з боку виконавців.

Кожен варіант має свої «плюси» і «мінуси» стосовно до конкретних умов. Ступінь конкретизації завдань повинен бути зв'язаний як з компетентністю працівників, так і з характером рішення завдань. Чим кваліфікованіший працівник, чим добросовісніше він відноситься до справи і чим більш стереотипне, звичне і простіше завдання, тим менш детальним повинно бути управлінське розпорядження. Якщо ж є сумніви в реальній спроможності виконати завдання самостійно (низька кваліфікація, відсутність досвіду, низький рівень ініціатив і відповідальності), ступінь доведення завдання повинен бути значно вище.

❖ *Способи доведення управлінських рішень*

Керівник розробляє рішення, а його втілення в життя, у вирішальному ступені, залежить від виконавців, при цьому велике значення має їх суб'єктивне ставлення до цього рішення. Тому керівникові необхідно направляти свої зусилля не тільки на те, щоб просто змусити підлеглих виконати завдання, скільки на те, щоб зробити їх своїми одностайними. Як пише проф. А.Лей, хороший результат дають такі способи [131]:

«Розширення кола інформації»

Більш сприятливі умови для прояву творчої ініціативи виконавців створюються у тому випадку, коли кожен з



них добре знає не тільки свою задачу, а й чітко усвідомлює свою роль у вирішенні спільного завдання. Тому керівникові доцільно більш широко інформувати виконавців про мету і зміст усього завдання, показати взаємозв'язок, взаємозалежність окремих видів робіт. Тільки в такому випадку очікується конструктивна ініціатива, що корисна для ефективного вирішення загальної проблеми.

«Переконання»

Повідомляючи підлеглим про прийняте рішення, керівникові не можна обмежуватися інформацією лише про те, що треба зробити. Необхідно дати відповідь на питання: навіщо це потрібно робити? Наскільки прийняте рішення відповідає інтересам усього колективу, окремих працівників? Чому потрібна саме ця програма дій, а не якась інша з іншими можливими варіантами?

«Прохання»

Для компетентних і сумлінних працівників кращою формою доведення розпорядження виступає товариське прохання. З урахуванням індивідуальних особливостей працівників (життєві цінності, професіоналізм, мотивація) хороший ефект дають такі варіанти стимулюючого впливу керівника в процесі передачі рішень: підкреслюються ділові якості працівника, висловлюється впевненість в його можливостях, виявляється довіра у виконанні важливих, термінових і складних задач, надається перевага порівняно з іншими працівниками, поважається ініціатива працівника і ретельність виконання завдань, доводиться, що працівник може зробити більше, ніж він думає, оцінюються його попередні успіхи, підкреслюється значимість розвитку професійних якостей.

Якщо ж авторитет керівника в колективі недостатньо високий, а рівень професіоналізму і відповідальності підлеглих низький, то використовується більш категорична форма передачі вказівок, розпоряджень («офіційне» письмове розпорядження, розпорядження з погрозою подальших санкцій і т. п.).

Організаційні здібності керівника можуть бути високі чи не дуже, знання — також, але якщо управлінець спроможний бачити в людях особистість, радитись з ними та



правильно використовувати їхні досвід і енергію, він зможе стати справжнім управлінцем.

Аналізуючи витрату свого часу на вирішення управлінських завдань, що виникають, керівникові необхідно визначитись, що зроблено на достатньо високому рівні і де було допущено помилки. При цьому необхідно переконатися і відзначити, які обов'язки були передані підлеглим.

◆ *Делегування повноважень*

Безумовно, делегування деякою мірою несе в собі визначену долю ризику, але за правильно вибраного режиму організації праці доля ризику стає мінімальною.

Відповідальність, яку несе керівник, і, можливо, не завжди успішне делегування своїх обов'язків підкажуть, врешті-решт, які питання можна делегувати, а які краще вирішувати особисто. При цьому керівникові необхідно:

- вирішити, які з обов'язків можна делегувати;
- визначити, які вимоги ставляться до виконання цих обов'язків;
- вибрати виконавця (групу виконавців), здібності і особові якості якого (яких) відповідали б певним вимогам;
- проінструктувати виконавця і продовжувати робити це до тих пір, доки стане ясно, що зі своїми обов'язками він справляється;
- переконатись, що інші члени колективу проінформовані про нову роль працівника в установі і тим самим попередити можливе неправильне ставлення до нього.

Графік (схема 4.4.) наглядно демонструє часові переваги делегування повноважень, його закономірності [57].

Делегуючи обов'язки групі працівників, керівник мусить передбачити основні правила їх співробітництва і врегулювання спірних питань, виходячи з індивідуальних психологічних особливостей кожного, подолати в собі особисту недовіру чи інше стосовно одного з виконавців.

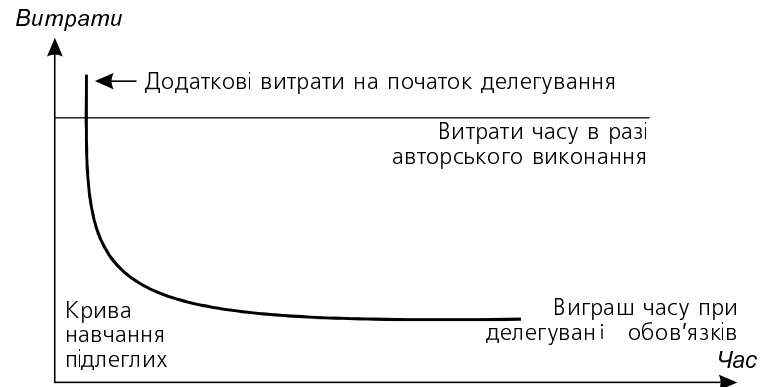


Схема 4.4. Закономірності делегування

Успішне делегування передбачає оволодіння таким ступенем контролю, що дозволяє відчутти потребу делегування своїх обов'язків для досягнення конкретного результату. Тут можливі дві крайності:

- а) керівникові до вподоби певна ділянка роботи, і він не хоче її делегувати;
- б) керівникові хочеться втручатись у справу, делеговану підлеглому, вважаючи, що той не взмоє це виконати.

Основні правила делегування обов'язків:

1. Дозволити працівникові діяти на власний розсуд, даючи тим самим можливість удосконалюватись, проявляти ініціативу.
2. Контролювати дії підлеглого лише в тому разі, коли це необхідно для визначення стабільності роботи підрозділу або щоб не допустити зайвих витрат.
3. Відмовляти від постійного втручання в делеговані ділянки роботи, щоб не стати причиною відмови працівника від виконання завдання, оскільки той буде постійно відчувати свою залежність при прийнятті рішення.
4. Спостерігати за процесом роботи працівника лише за його згодою.
5. Щедро передавати свій досвід, радитись зі співробітниками.



6. Зберегти інтерес до делегування обов'язків, перевіряючи при цьому лише основні моменти.

7. Зміцнювати впевненість працівника в своїх силах, формувати в нього почуття віри в успіх. *Ніщо не надає стільки сили, як успіх.*

У теорії менеджменту делегування повноважень — це загальноновизнане «золоте правило» управління, суть якого в тому, що найважливішою здібністю керівника є отримання результатів через своїх працівників. Від того, як уміло передає він свої повноваження виконавцям, проявляється його культура управління. Чим більше і частіше керівник застосовує цей метод, тим оптимальніше організація виконання в цілому. Делегування повноважень психологічно поєднує довіру і вимогливість — базовий принцип, що працює на формування відповідної організаційної культури. Довіряючи підлеглим, керівник надає їм можливість коригувати організаційну поведінку, максимально використовувати власний досвід, знання і здібності у виконанні завдань, а, ставлячи перед ними певні вимоги, він підвищує відповідальність працівників за якість, обсяги і терміни робіт. Приймаючи рішення, керівник делегує своїм працівникам і відповідальність, формуючи її у них, але ні в якому разі не віддає їм свою. Якщо ж він усю відповідальність покладає лише на виконавців, то перестає бути справжнім керівником, оскільки, в разі невдачі, підставляє їх під удар в силу своєї управлінської некомпетенції. Прийняття на себе відповідальності за працівників морально виправдовує прийняття управлінських рішень за них.

У практиці управління існує два підходи до реалізації управлінських рішень: як краще досягти кінцевих результатів і як краще готувати ці рішення. Методом, що дозволяє поєднати ці протилежні підходи, виступає делегування повноважень працівникам. Делегуючи повноваження, керівник не тільки визначає термін виконання, якість і обсяги робіт, але і кінцеві результати. Обидві сторони домовляються про те, як оформити і подати їх, а також про те, як ці результати будуть винагороджені. Працівникові надається право на ризик і помилку, тобто



право самому вибирати найкращий спосіб досягнення результату.

Якщо працівникові надається право виконання організаційних, фінансових і юридичних обов'язків, то він отримує повну свободу маневру, звільняючи керівника від детального контролю всього управлінського циклу. Керівник же в свою чергу отримує свободу дій у рішенні перспективних і стратегічних проблем.

Метод делегування повноважень базується на подоланні, з одного боку, негативної залежності працівників від виконання вимог керівника, а з іншого — на подоланні залежності керівника безпосередньо від працівника, що повинен відповідати за якість, обсяги і терміни виконання робіт в цілому.

4.6. Контроль реалізації рішень

Оволодіння технікою контролю — найважливіший момент управлінської культури керівника. Керівник, який не вміє вибрати раціональний спосіб контролю залежно від характеру розв'язуваних завдань і соціальних характеристик виконавців, витрачає багато свого робочого часу на цю управлінську функцію, однак не досягає намічених результатів.

Як і інші операції по організації виконання управлінських рішень, контроль — творчий процес, що вимагає від керівника максимального врахування особливостей конкретної ситуації: характеру розв'язуваних завдань (важливість, терміновість, складність і т. д.), організаційної культури в цілому (традиції, рівень соціальної зрілості, морально-психологічний клімат у даний момент тощо) та соціальних характеристик окремих виконавців (кваліфікація, досвід, ставлення до праці).

Основи ефективного контролю закладаються вже на етапі розробки управлінських рішень. Аналізуючи документи, що фіксують управлінські рішення (протоколи нарад, накази, розпорядження), необхідно звернути увагу на те, наскільки чітко визначені цілі, на досягнення яких спрямоване рішення, чи є конкретні показники, за



якими можна оцінити ступінь досягнення цілі, чи досить ясні і зрозумілі для виконавців ці цілі і показники їх досягнення.

❖ *Показники контролю*

Чим конкретніше визначені цілі і показники, чим точніше розроблені планові заходи, тим ефективніше контроль. Важливо при цьому, щоб виконавці, приступаючи до роботи, добре знали основні показники своєї діяльності:

По-перше, це створює умови для самооцінки, самоконтролю кожним працівником підсумків своєї діяльності, для її порівняння з роботою інших, з минулою роботою і в такий спосіб стимулює активність, атмосферу змагання.

По-друге, створює кращі умови для взаєморозуміння керівників і підлеглих, попереджає можливі конфліктні ситуації, пов'язані з оцінкою виконання завдань.

Аналізуючи роботу керівника по організації контролю, насамперед необхідно звернути увагу на його уміння в короткий термін одержати більше інформації щодо «критичних точок».

❖ *Варіанти здійснення контролю*

Залежно від своєї компетентності і конкретних умов керівник може вибрати такі варіанти контролю реалізації прийнятих рішень [43]:

✓ *Варіант 1.* Суцільний постійний контроль діяльності всіх структурних підрозділів і їх керівників. Перший варіант є найменш ефективним. Суцільний контроль займає в керівника досить багато часу. При цьому для одних підрозділів він може бути зайвим, а для інших — недостатнім.

✓ *Варіант 2.* Вибірковий контроль окремих підрозділів. Контроль за «відхиленнями» від наміченої програми, планів, графіків і т. п. Перевагою даного виду контролю є можливість охоплення досить великого числа підрозділів або окремих виконавців. Разом з тим керівник, який обмежується контролем за відхиленнями від плану, не в змозі контролювати ті зовні непомітні глибинні процеси,



що постійно породжують ці відхилення. Як правило, це контроль наслідків (аварії, брак в роботі, затримки виробничого ритму, травми тощо).

✓ *Варіант 3.* Контроль за «критичними точками». Третій варіант є найважливішим елементом повсякденного оперативного управління виробництвом. Знаючи технічні процеси на різних ділянках, стан обладнання та устаткування, характер виробничо-економічних і соціальних зв'язків, можливості кожного свого підлеглого, компетентний керівник періодично контролює «критичні точки» в технічному процесі, в механізмі координації, в стимулюванні праці підлеглих. Зазначений варіант контролю за «критичними точками» з меншими витратами часу дозволяє одержати чітке уявлення про ефективність роботи колективу і його підрозділів.

✓ *Варіант 4.* Комбінований контроль, що ґрунтується на гнучкому використанні різних комбінацій двох попередніх варіантів. Комбінований контроль застосовується для вирішення довгострокових завдань, в яких задіяне велике коло виконавців.

❖ *Вимоги до контролю*

Контроль повинен спонукати підлеглих працювати краще, ефективніше. Виділимо ряд вимог щодо організації, утримання і процедури контролю, що впливають на його стимулюючий ефект:

✎ *Вимога 1.* «Щільність», «жорсткість» контролю

У процесі організації контролю доводиться одночасно враховувати два однаково важливі, але різні варіанти вимог до процедури контролю виконання завдань [76]:

— забезпечити досить повну інформованість керівника про стан справ, що дає йому можливість у будь-який момент належним чином реагувати на конкретну ситуацію;

— не обмежувати самостійність, ініціативу та не припинювати почуття професійної й особистої гідності підлеглих.

Недостатній контроль розхолоджує, знижує ефективність праці підлеглих із недостатньо розвинутим почуттям особистої відповідальності («чим більше контролю для таких працівників, тим краще»). У той же час занадто



жорсткий контроль викликає у відповідальних працівників почуття, що їм не довіряють, сковує їхню ініціативу, може негативно вплинути на ставлення до праці і до самого керівника (для сумлінних працівників «чим менше контролю, тим краще»). Досвідчений керівник повинен знайти розумний компроміс між цими суперечливими варіантами вимог.

Найбільш правильний підхід — диференціація щільності контролю з урахуванням індивідуальних особливостей підлеглих (рівень кваліфікації, досвід, сумлінність, ініціатива і т. п.). Одних працівників необхідно контролювати частіше з педагогічних цілей (навчання, інструктаж, практична допомога «новачкам», недосвідченим майстрам, начальникам ділянок) і для «підстрахування» (попередження помилкових, некомпетентних дій в особливо складних і відповідальних ситуаціях). Інших слід контролювати жорстко у зв'язку з низьким рівнем їх трудової мотивації, третіх бажано контролювати зрідка в процесі вибіркового перевірок.

Вимога 2. Тактовність контролю

Контроль нерозривно пов'язаний із додатковим інструктажем, наданням практичної допомоги в роботі. Керівнику необхідно враховувати як складність доведеного завдання, так і рівень кваліфікації, досвід виконавців. В одних випадках постійна допомога, консультації, поради керівника роблять неоціненну допомогу і сприймаються з вдячністю. В інших — перетворюються у дріб'язкову опіку, що дратує кваліфікованих працівників, які не потребують такої допомоги.

Як правило, керівник уважно сприймає інформацію про хід роботи: він або схвалює дії виконавців, або осуджує, критикує їх. І тут дуже важливо те, як він це робить. Стимулююча функція контролю нічого спільного не має з тими «розгонами», що бездумно влаштовують недалекоглядні керівники після кожної чергової перевірки. Оцінюючи роботу виконавців, керівник мусить бути гранично витриманим і об'єктивним. Справедлива оцінка, почуття міри і такту в спілкуванні з працівниками, повага до їх людської гідності — необхідна умова високої культури управління.



Вимога 3. Самокритичність контролю

Труднощі в реалізації того чи іншого завдання нерідко пов'язані не тільки з недостатньою ретельністю, низьким рівнем компетентності виконавця, але і з якістю самого управлінського рішення. У роботі виконавців часто «матеріалізуються» грубі прорахунки самого керівника, прийняті ще на етапі визначення управлінського рішення. Оскільки прорахунки здебільшого виявляються під час виконавчої діяльності, створюється помилкове враження, ніби виправляються винятково «недоробки» виконавців.

З'ясувавши «провали» в реалізації прийнятих рішень, завдань, керівник може прийняти один із варіантів поведінки:

✓ *Варіант 1.* Відкидає будь-яку думку про свою причетність до «провалу». Вважає, що в усьому винуваті виконавці.

✓ *Варіант 2.* Навіть якщо усвідомлює свою власну провину, робить вигляд, що її немає, і всю відповідальність за «провал» перекладає на підлеглих.

✓ *Варіант 3.* Бере всю відповідальність за «провал» на себе, навіть якщо є частка провини і виконавців.

✓ *Варіант 4.* Привселюдно визнає, що в провалі є і його частка провини, віддаючи належне і недоробкам виконавців.

Найкращим, звичайно, є четвертий варіант. Ефективний у соціально-психологічному плані третій варіант, хоча і несправедливий, тому що залишаються «в тіні» помилки і прорахунки виконавців. Неприйнятними і з професійної, і з етичної точки зору є перший і другий варіанти, до яких частіше усього причетні малокомпетентні фахівці, що бояться визнати низький рівень свого професіоналізму та авторитарні особистості з надмірно розвинутим самолюбством [76].

Як правило, визнання власних помилок не тільки не знижує, а, навпаки, сприяє росту культури управління відповідальної особи. Оскільки багато рішень приймаються в умовах дефіциту інформації і часу, велика ймовірність прийняття неоптимальних рішень. І дуже важливо, щоб керівник був достатньо гнучким, самокритичним і муж-



нім, щоб вчасно виявити й усунути помилки у власній управлінській роботі. Колектив відносно легко прощає керівнику помилки, які можуть бути наявні через відсутність необхідного досвіду, якщо він прислухається до критичних зауважень, порад співробітників, якщо він самокритичний і готовий вчасно відмовитися від прийнятих помилкових рішень. Тим часом твердолоба наполегливість в реалізації помилкових рішень — гарантія того, що такий керівник не зможе користуватися повагою й авторитетом у працюючих.

Як правило, тактика контролю, якою користується керівник на різних етапах роботи з колективом, не може залишатися постійною. Щойно призначеному керівникові доводиться вникати у всі дрібниці, здійснювати суцільний контроль дій підлеглих. Спочатку йому важливо з'ясувати рівень кваліфікації, свідомість і дисциплінованість окремих працівників, ступінь складності і соціальної зрілості первинних колективів (бригад, ділянок, змін), визначити вирішальні ланки і слабкі боки в технології та організації виробництва. Це дозволить йому поступово перейти до вибіркового контролю, за якого особлива увага надається найбільше слабким ланкам виробничого процесу і працівникам, що потребують практичної допомоги або жорсткого контролю.

4.7. Перебування на робочих місцях

Однією із форм контролю, що найбільш широко використовується для одержання інформації «знизу», є перебування керівників на робочих місцях підлеглих.

Значення встановлення і підтримки тісного безпосереднього контакту керівника з трудовим колективом за допомогою обходу робочих місць, щоб на власні очі бачити усе на місці, настільки очевидно, що про це, здавалося б, і не потрібно згадувати. Проте деякі, особливо «кабінетні» керівники, нехтують цим елементом культури управління.

Висловлювання типу: «Наш шеф тут ніколи не буває», «Адже більшу частину часу вона проводить у своєму кабінеті. Навіщо ми їй?»; «Єдиний раз, коли я бачив за-



ступника генерального по персоналу, — це коли влаштувався на роботу. Він нами не цікавиться»; «Скільки часу ми живемо в нашому гуртожитку, директор заводу сюди носа не показував,» — зустрічаються в тих організаціях та підприємствах, де керівники всіх рівнів забувають бути на робочих місцях, не цікавляться умовами праці і побуту працівників, не контролюють ситуацію в робочих колективах.

На якому б рівні ієрархії не знаходився керівник, цьому способі управління немає альтернативи. Управління шляхом обходу означає бачити працівників і розмовляти з ними про їх проблеми, знати те, про що вони думають, чого хочуть, знайомитися з їх «пропозиціями», вислуховувати їхні ідеї, відчувати ритм життя колективу.

Чим більша організація, тим важливішим стає це завдання особливо для тих керівників, що працюють у розгалуженому апараті управління. Заступник директора або керівник середньої ланки управління може основну частину свого часу проводити за робочим столом, погоджуючи необхідні питання з начальниками підрозділів або суміжниками, підрядчиками, занурюватись у поточні справи або займатись перспективою розвитку підприємства, нехтуючи при цьому таким суттєвим важелем управління, як управління за допомогою перебування на робочих місцях.

❖ *Переваги обходу робочих місць*

Не зважаючи на деякі труднощі і незручності, керівник, перебуваючи на місцях, дістає такі переваги [131]:

⇒ *Перевага 1.* Отримана з місць інформація більш об'ємна і конкретна, ніж зведення, передані від самого відданого заступника, вона дає більшу можливість правильно зорієнтуватися в обстановці, що створилася, і вибрати єдино правильне рішення.

⇒ *Перевага 2.* У підлеглих менше можливостей спотворити або прикрасити інформацію про те, що відбувається на місцях (більшості людей властиве бажання показати себе з кращого боку).

⇒ *Перевага 3.* Керівник має можливість набрати додаткові «бали» свого іміджу в працівників, які можуть



безпосередньо переконатися в рівні культури управління свого начальника.

Досвідчений керівник повинен позбутися звички зв'язуватися з підлеглими лише через своїх заступників, навіть якщо кожен з них відповідає своїй посаді і з розумінням ставиться до назрілих проблем розвитку підприємства. Керівникові, особливо першому, потрібно самому бувати на місцях і фіксувати ті чи інші зміни. Як говориться в прислів'ї: «Краще один раз побачити, ніж сто разів почути».

❖ *Тривалість перебування на робочих місцях та якість проведених зустрічей*

Кожному керівникові знайоме почуття прикrostі від усвідомлення того, що він запізнився вчасно втрутитися і усунути незначні недоліки в організації, що з часом переросли в серйозні упущення. Це вимагає від керівника частіше бувати на робочих місцях.

З іншого боку, якщо багато часу проводити на робочих місцях (а деякі некомпетентні керівники використовують це як зручний привід «сховатися» від іншої управлінської роботи), то можна стати «забутим» тими, хто знаходиться на верхніх ешелонах влади і не бачить від керівника реальних перетворень в житті його підрозділу або його конкретних пропозицій щодо цього.

Контакт з підвідомчими підрозділами, контроль за ходом виконання виконавцями намічених планів, добра поінформованість про стан справ на місцях підвищує значимість керівника будь-якого рангу. Чим вище його становище, тим важливіша наявність і якість проведених зустрічей зі своїми співробітниками під час обходів робочих місць. Варто пам'ятати: не можна допускати, щоб відвідування робочих місць перетворювалося в прогулянку по своїх «володіннях», від чого мало користі і підлеглим, і їх керівникам. Начебто і «при справі», а відчутного ефекту від такого перебування немає.

❖ *Підготовка до зустрічей*

Управління в цілому і особливо управління за допомогою обходів — це і наука, і мистецтво, це досить трудно-



містка операція, до якої необхідно серйозно готуватися, продумавши до дрібниць основні її моменти. Насамперед, потрібно запитати себе: «А навіщо йти на робочі місця? Що конкретно необхідно там з'ясувати? Що, кому і коли потрібно сказати?»

Перебуваючи на робочих місцях, керівник не повинен виконувати функції інспектора, наглядача. Основне завдання керівника при обході робочих місць полягає в отриманні достовірної інформації з визначеної проблеми або ряду проблем і надання при необхідності своєчасної допомоги, але без прийняття непродуманих рішень.

Якщо в роботі підрозділу виникають певні проблеми, то передбачливий керівник завжди зможе визначити тих, на кого можна покластися, у кого можна одержати необхідну додаткову інформацію, а також тих, від кого, рано чи пізно слід очікувати прикrostей. В останньому випадку краще вчасно прийняти необхідні заходи, щоб уникнути конфлікту в подальшому. Перебування на робочих місцях значно впливає на моральний стан і продуктивність праці підлеглих. Як показує практика, важлива спрямованість керівника на поліпшення роботи підприємства, створення сприятливої робочої атмосфери в колективі.

❖ *Вимоги до керівника під час обходу*

Під час обходу робочих місць досвідчений керівник може підтримати той чи інший експеримент або пропозицію, поговорити з широким колом працівників про те, що вони хочуть зробити і допомогти їм приймаючи рішення відокремити головне від другорядного. Це не відбувається автоматично, а напрацьовується й удосконалюється керівником у процесі його діяльності, визначає врешті-решт рівень його управлінської культури.

І, навпаки, якщо керівник, відвідавши робочі місця, відразу критично настроюється, починає повчати і «розносити» підлеглих, а ще гірше — якщо «виховує» своїх заступників та керівників підрозділів у присутності членів колективу, він відразу ж втрачає свій авторитет.

Існує багато ефективних способів проведення обходів робочих місць, але саме головне при цьому — мати бажання слухати людей, давати їм можливість висловитися і



поділитися своїми міркуваннями про те, що відбувається. Дуже важливо, щоб підлеглі допомагали керівнику, а не протидіяли йому.

❖ *Психологічні аспекти ділових зустрічей на місцях*

У будь-якому випадку керівник, перебуваючи на робочих місцях, повинен залишатися спокійним і виваженим, бути по-справжньому зацікавленим питаннями виробництва, незважаючи на можливі особисті проблеми, привітно посміхатися людям.

Як підкреслюють психологи, керівникові необхідно мати достатнє почуття ідентифікації й атракції, щоб сформувати в процесі ділового спілкування на місцях стійкий зворотний зв'язок, довідатись про цікаві новини і одержати масу корисної інформації, необхідної для поліпшення роботи підприємства. Бажано, щоб під час обходів відношення часу говорити і слухати для керівника складало 1 до 3.

Спілкуючись з працівником, керівник повинен визначити його стан, його схильності, можливості, особливості поведінки: хто просто привітно посміхається, а хто заглядає в очі, або спостерігає нишком. Треба вміти оцінити помічені зміни і шукати нові підходи для поліпшення якості роботи.

Для заступника керівника по роботі з персоналом є сенс зустрітися з працівниками підрозділу в присутності їхнього безпосереднього начальника. Якщо ж зустріч відбувається без нього, то необхідно дати зрозуміти присутнім, що ви не будете давати прямі або непрямі вказівки, тоді це не підірве авторитет їх лінійного керівника. При зустрічах бажано дати можливість працівникам «відкритися» для спілкування, щоб можна було говорити те, про що іноді важко говорити в кабінеті «шефа».

Під час обходів робочих місць бажано поводитися так, щоб працюючі не подумали, що ви їх використовуєте для вишукування недоліків у роботі. Свої критичні зауваження слід зводити до мінімуму, не ставлячи надто багато прямих запитань, а якщо критикувати, то робити це просто, але спочатку пошукати, за що б можна похвалити.

Бажано поспілкуватися з тими особами, які з задоволенням могли б розповісти все, що робиться, і могли



відверто сказати, що вони думають про хід виробничого процесу. Треба дати їм зрозуміти, що конкретні пропозиції, запропоновані ними для поліпшення стану справ, будуть заохочуватися. Створення клімату відкритості в колективі, загальної ділової обстановки сприяє успіху загальної справи.

Необхідно планувати ті зустрічі, які потрібні і керівникові, і підлеглим, а не приходити в колектив непідготовленим, лише заважаючи робочому процесу. Бажано, щоб підлеглі запрошували керівника, коли в них з'являється щось цікаве або виникли серйозні проблеми, які треба спільно вирішити. До зустрічі з підлеглими бажано ознайомитися з відомостями від кадрової служби про значимі події в особистому житті підлеглих. Така інформація дає гарний привід відзначити заслуги окремих працівників добрими словами або премією. Витрати часу у таких випадках завжди виправдовуються: працівник, та й увесь колектив, отримають додатковий позитивний мотиваційний заряд, а керівник підніме на вищий щобель рівень своєї культури управління.

4.8. Оцінка кінцевих результатів

Управлінський цикл керівника завершується оцінкою кінцевих результатів, які порівнюються з очікуваними. Під кінцевим результатом розуміється не лише досягнення поставленої мети, її вичерпаність, а й моральний продукт, задоволення результатами праці виконавців. Кінцевий результат фіксує також конкретний етап накопичення професійного і життєвого досвіду. Він сигналізує працівникам про необхідність осмислити зроблене, щоб увійти в новий управлінський цикл більш підготовленими до успіхів та невдач.

Ефективність роботи керівника важливо оцінювати за сукупним кінцевим результатом роботи його підлеглих. Такий підхід добре «вписується», як зазначає Ю.Д.Красовський, в ресурсну концепцію управління діловою поведінкою, тому що оцінюється те, які «людські ресурси» зумів розкрити керівник в отриманні кінцевих ре-



зультатів. Цей підхід розкриває концепцію управління за результатами, яка вперше була подана в консультаційній практиці фінських учених [81].

Управління за результатами, підкреслює проф. Красовський — це концентрація інтелектуальних ресурсів керівника після отримання очікуваних результатів, коли він готує собі «новий майданчик» для старту. Зазначене дозволяє закріпити досягнутий успіх і вибрати розумну стратегію в конкурентній боротьбі [43].

Розгорнута оцінка вміщує в собі багато параметрів, але головне — об'єднання інтелектуальних зусиль керівника і підлеглих — відбивається на врівноваженні «плюсів» і «мінусів» кінцевого результату.

❖ Параметри визначення кінцевого результату

⇒ *Параметр 1* дає відповідь на питання, наскільки еластичними були обрані стратегії, особливо та, яка була визначальною в розглянутому періоді.

⇒ *Параметр 2* містить діапазон впливу кінцевого результату, який може мати короткотерміновий ефект, незважаючи на значні зусилля, направлені на його досягнення.

⇒ *Параметр 3* характеризує кінцевий результат за ступенем задоволення інтересів: зовнішніх (партнери, клієнти, замовники) і внутрішніх (керівники підрозділів, служб, провідні спеціалісти). Оцінюється він з точки зору того, чиїх інтересів стосується найбільше, які загрози можливі, де вони враховані, а де — ні.

⇒ *Параметр 4* аналізує задіяні часові ресурси: скільки часу знадобилось на управлінський цикл, чи необхідно було його затягувати, чи навпаки.

⇒ *Параметр 5* називається ще виконавчим потенціалом кінцевого результату. Керівник визначає, що повинні були зробити працівники, але не доробили, які можливості використали, а про які забули, що було бажаним, а що недопустимим у їхній поведінці, на що сподівалися і чого змогли досягнути, що виправдовує їх в разі помилки, а що підлягає осудженню, які організаційні заходи використовувались і наскільки вони були ефективними.



⇒ *Параметр 6* стосується аналізу стимулюючого механізму: наскільки ув'язуються результати роботи працівників підрозділу з результатами роботи організації в цілому, наскільки вони розуміють цей взаємозв'язок, чи здатні вони взяти на себе не тільки успіхи, а й невдачі. Якщо в організації існує досить великий набір різних стимулів (грошові винагороди, комісійні, премії, подарунки тощо), то можна впевнено сказати, що ефективність праці може бути на високому рівні. Якщо ж організація не має такого набору для стимулювання діяльності працівників, вони як ніколи чекають від керівника визнання їх вкладу в кінцевий результат. Через це і відповідальність керівника різко підвищується перед працівником саме після виконання запланованого обсягу робіт.

⇒ *Параметр 7* залежить від індивідуально-психологічної сумісності керівника та працівників. Позитивний кінцевий результат може «прокласти собі дорогу» через подання кризових ситуацій, що повною мірою залежать від зіткнення професійних інтересів, різних посадових управлінських позицій і боротьби за замовника.

Кінцевий результат роботи колективу — створення відповідної організаційної культури завдяки впливу культури управління його керівника. Тут можна виділити шість компонентів, які можуть змінюватись у колективі, що зорієнтований на кінцевий результат [43].

Таблиця 4.1

Компоненти-фактори управління	Настрій колективу				
	Настрій керівника	Початок роботи	Середина роботи	Кінець роботи	Кінцевий результат
Цілеспрямованість	10	10	10	10	+ 10
Демократичність	10	8	8	10	+2
Злагожденість	10	6	8	10	+4
Згуртованість	9	5	7	10	+5
Продуктивність	10	2	5	10	+8
Задоволеність працею	10	1	6	10	+9



Як видно з таблиці 4.1, якщо керівник має бажання створити професійну команду працівників, то кінцевим результатом його управлінської діяльності стають факторні соціально-психологічні ефекти, тобто ті «прирости», які можна зафіксувати як духовний продукт закінченої управлінської праці, як новий рівень організаційної культури, як ступінь злиття культури управління і організаційної культури в єдине ціле.



РОЗДІЛ 5

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ

Коло питань: людина в системі організаційної поведінки, сприйняття і керування враженнями, мотивація поведінки, групова поведінка, конфлікти в організаціях і шляхи їх вирішення, особливості реалізації влади в організації.

Як уже зазначалось, під управлінською культурою слід розуміти певну інтегральну характеристику особливостей роботи керівника, яка є невід'ємною частиною його професіоналізму і визначає таку сукупність індивідуальних рис і якостей, внутрішні і зовнішні прояви яких забезпечують ефективні та суспільно прийнятні результати спільної діяльності підлеглих, активно сприяють успішному виконанню цілей організації, плідному спілкуванню з працівниками різного рівня за будь-яких обставин без зайвих психологічних і моральних ускладнень. Одним із характерних проявів високої управлінської культури керівника є високі виробничі показники на тлі сприятливого психологічного клімату, творчої атмосфери в колективі.

Стосовно сучасних соціально-психологічних вимог до управлінської культури можна зазначити, що певним чином вони вже розглянуті вище, і їх слід тільки дещо систематизувати. *По-перше*, завдяки науково-технічному прогресу значна частина людства досягла певного рівня комфорту праці та побуту, і суспільство очікує від керівника такої культури управління, яка б забезпечувала збереження досягнутого рівня й сприяла його подальшому росту. *По-друге*, людство вже підійшло до межі можливостей зростання, зазначених свого часу Дж. Форестером та Д. Медоузом і підтверджених Римським клубом, тобто, тільки високий професіоналізм та управлінська культура



керівника, від яких залежить прийняття і реалізація відповідних рішень, можуть сприяти вибору доцільних шляхів і засобів подальшого розвитку організації.

По-третє, запобігти екологічній катастрофі можна лише шляхом створення і впровадження високих технологій, орієнтованих на ресурсозбереження і захист довкілля, що в свою чергу неможливо без відповідної управлінської культури. Саме дефіцит професійної культури керівника є основною причиною надмірної ресурсо- та енергоємності вітчизняної продукції, її низької якості та неконкурентоздатності.

Відсутність належної професійної культури веде до численних промислових і навіть природних катастроф з людськими жертвами і великими матеріальними збитками. Справді, навіть більшість природних катаклізмів спричинена здебільшого саме некваліфікованими управлінськими рішеннями, втручанням у навколишнє природне середовище без всебічного попереднього аналізу та прогнозу можливих негативних наслідків. Приклади: Чорнобильська катастрофа, знищення протягом останнього десятиріччя карпатських лісів з його екологічними наслідками, низка аварій на шахтах Донбасу тощо.

Важливого значення набувають психологічні аспекти розглянутих соціальних вимог до управлінської культури. Вони полягають насамперед у збільшенні емоційного навантаження на керівника, що зумовлено великою особистою відповідальністю за прийняття кожного важливого рішення та за можливі наслідки, а також у необхідності погодження різних, інколи суперечливих, навіть протилежних цілей та інтересів окремих суб'єктів з спільною діяльністю різних соціальних груп.

Саме тому якість професійної та управлінської культур є важливою характеристикою зрілості і духовності суспільства. Водночас управлінська культура керівника визначає характер здійснення ним керівних функцій, його стратегію, лінію поведінки та міжособистісного спілкування.

Глибока, тривала морально-духовна і породжена нею соціально-економічна криза, втрата життєвих цінностей і



орієнтирів, поряд із залишками суспільної психології патерналізму і утриманства ускладнюються важкою екологічною ситуацією.

Постійно погіршується демографічна ситуація: протягом тривалого часу зменшується чисельність населення, помітно посилюється його старіння й погіршується стан здоров'я людей — фактично йде очевидне вимирання нації.

Проголошену стратегію інтеграції до європейських і світових структур можна реалізувати лише за умови формування у майбутніх управлінців професійної культури європейського рівня. А вона, в свою чергу, вимагає від кожного підвищення загальної культури, відродження духовності й суспільної моралі, високих життєвих цінностей і орієнтацій, уміння знайти своє місце в розбудові національної економіки.

Ефективне управління сучасною організацією стикається з певними проблемами: скорочення штатів, диверсифікація робочої сили, інформаційний бум, глобальна конкуренція, комплексне управління якістю — усі ці явища характеризують жорстоку реальність сьогодення.

Сьогодні керівнику, як ніколи, треба уміти ефективно управляти людьми, розуміти їх, знати можливості своїх співробітників, варіанти поведінки тих чи інших працівників в організації. Саме цьому аспекту управлінської культури — управлінню організаційною поведінкою і присвячений цей розділ.

5.1. Людина в системі організаційної поведінки

Поведінка — це дзеркало, в якому кожен показує себе. І не лише показує. Існує свого роду талант вдивлятися в це дзеркало і чутко відслідковувати в ньому ставлення оточуючих. У цьому один із секретів створення іміджу ефективного керівника.

❖ Особистість та детермінанти її поведінки

Кожна людина засвоює ті моделі поведінки, які приносять успіх. Чим неупередженіше наше уявлення про



правильність (виправданість) власної поведінки, виходячи з реакції на неї оточуючих, тим вираженіше буде вироблена стратегія і тактика власної поведінки.

Не треба забувати, що, вибираючи модель поведінки, особистість не стільки залежить від самої себе, скільки від зовнішніх обставин. Так, чим нижчий життєвий рівень суспільства, тим більше його члени спонукаються побутовими потребами. У суспільстві з високим рівнем забезпечення споживацького кошика його члени більше уваги приділяють своєму духовному розвитку.

У першому і другому випадках, як підкреслював Декарт, безцінну вартість має духовна активність людей. Духовно бідна людина найбільше залежить від зовнішнього середовища. Чим більше людина перемагає ці слабкості, тим успішніше вона протистоїть життєвим труднощам [23].

Отже, моделі поведінки вибираються нами, але під впливом багатьох обставин, що лежать за порогом людської психіки. Проте це не звільняє нас від персональної відповідальності за свою поведінку. Міра усвідомлення цієї відповідальності прямо пропорційна духовній зрілості людини.

Наявність багатьох індивідів обумовлює багатогранність їх взаємозв'язків. Це основна умова вдосконалення суспільства і конкретної особистості, при цьому дуже важливо, щоб суспільні відносини були звільнені від «соціального демонізму». Свого часу Дж. Міль стверджував, що людством володіє колективна посередність, а особистості необхідна свобода. І лише за умови визнання пріоритету особистості в людській масі можливе її духовне відродження [54].

Чим більше неординарних особистостей у суспільстві, тим сприятливіше внутрішнє середовище і значніший вплив здійснюють такі його механізми, як соціально-психологічна і моральна адаптація. В здоровому середовищі все більше зростає значення методу переконання без насильного використання влади.

Переконання залежить від умілого використання керівником сили впливу свого іміджу, завдяки чому корегується поведінка працівників і забезпечується дотри-



мання ними прийнятих норм. За наявних темпів зростання психічних захворювань не треба ускладнювати взаємовідносини в організації. Будь-які протистояння в колективі можуть призвести до конфлікту, зниження ефективності управління.

Вийти з конфлікту можна лише за допомогою духовно зрілих, з високою культурою управління керівників, які вміють передбачати моделі організаційної поведінки, здатні забезпечити співіснування співробітників, насамперед тих, хто потребує підтримки. Керівник при цьому мусить усвідомити, що:

- ✓ двох однакових людей не буває;
- ✓ люди складніші, ніж будь-який виробничий процес;
- ✓ люди реагують одразу на безліч чинників, визначити які не просто;
- ✓ припущення щодо характеру людини підтверджуються її поведінкою;
- ✓ власний досвід, отриманий методом «спроб і помилок» — лише додаток до теоретичних знань;
- ✓ люди поводяться по-різному в життєвих та виробничих ситуаціях;
- ✓ досягти певних результатів можна тільки зосередивши свою увагу на допомозі своїм підлеглим стати кращими [15].

На поведінку людини в організації впливають такі індивідуальні характеристики особистості, як стать, стан здоров'я, антропометричні показники, ступінь емоційної врівноваженості, інтроверсія-екстраверсія, домінуючий спосіб мислення (логічний чи інтуїтивний), здатність до творчості, минулий досвід, компетентність, тощо.

❖ *Критерії вибору моделі поведінки*

Вибір поведінки людей визначається такими чинниками:

◎ **Відповідність чинним правилам і законам.** Поведінка повинна відповідати закону і ні в якому разі не протистояти встановленому в суспільстві правопорядку. Законотворчість і правопочитання — атрибутивні ознаки цивілізованих взаємовідносин. У Римському праві зна-

читься: «Людина — це святе. Будь-яке посягання на неї неприпустиме» [48].

☉ **Моральна бездоганність.** За всієї нашої схильності до суб'єктивного трактування моралі необхідно визнати існування загальноприйнятих підходів до пояснення таких її основних понять як чесність, справедливість і порядність.

☉ **Враховання конкретної ситуації.** Необхідно знати обставини, за яких особистість діє або опинилась в силу певних причин.

☉ **Наявність певної мети.** Чим значиміша власна мета, тим більше ступінь її впливу на особистість.

☉ **Самокритичність.** Оцінка власних можливостей використання тієї чи іншої моделі поведінки залежно від ситуації.

☉ **Майстерне використання управлінських технологій.** Індивідуальна робота з персоналом, конструювання організаційної культури, стимулювання організаційної поведінки, мотивація особистості і т.п.

☉ **Знання гендерних характеристик поведінки.** Щоб не порушити сталі стереотипи, треба проявляти очікувані і бажані особисті якості. Так, чоловіки цінують в партнерші її зовнішню привабливість і еротичність. Жінки, знаючи таку запрограмованість чоловіків, повинні це враховувати. Прекрасній половині людства, в свою чергу, імponує чоловіча незаурядність, мужність і благородство. Уміле використання гендерних особливостей дає індивіду можливість нестандартного вибору власної моделі поведінки за тих чи інших обставин, вносити в спілкування специфіку свого природного колориту та унікальних психологічних якостей [58].

Індивідуальний рівень моделі поведінки особистості можна відобразити схемою, що зображена на схемі 5.1.

❖ Особливості входження в роль

Знання критеріїв вибору поведінки, а звідси і відповідної моделі поведінки дозволяє визначити роль суб'єкта спілкування, яка виступає як корегуючий фактор його поведінки.

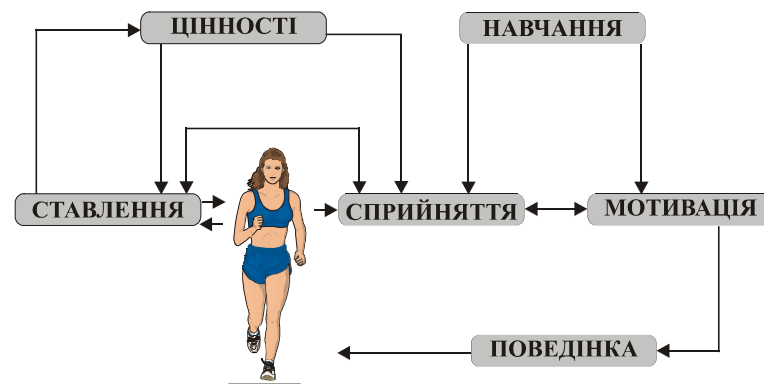


Схема 5.1. Індивідуальний рівень моделі організаційної поведінки

Свідомий вибір конкретної ролі допомагає індивіду персоніфікувати свою поведінку, надає їй конкретно особистісного характеру, дисциплінує, забезпечуючи дотримання певних меж, наприклад правил етикету, диктує умови поведінки за реальних обставин.

Не можна розраховувати на особистий імідж без вміння використовувати критерії вибору моделі поведінки в поєднанні з мистецтвом входження в роль. Як артист, монотонно виконуючий свою роль, не заслуговує на симпатії глядачів, так і партнер по спілкуванню, який діє як манекен, навряд чи зацікавить когось.

Як би там не було, моделювання рольової поведінки можна вважати як розуміння своїх дій у процесі спілкування. Якщо вони будуть вчасно продумані, спілкування буде здійснюватись з меншими витратами з обох боків. Вибір моделі поведінки з урахуванням наявного темпераменту, мислення, неадекватності дії дозволяють особистості бути привабливою, комунікабельною.

Входженню в роль сприяє розуміння свого внутрішнього «Я» — як унікального продукту взаємодії різних компонентів. Це внутрішнє «Я» особливо важливе для виявлення таких понять, як самоповага і самоефективність.

Самоповага визначає, якою особистість сприймає власну компетентність і власний образ. Як показують дослід-



ження, співробітники з високою самоповагою відчувають себе більш компетентними, незамінними, впевненими у собі і наділеними певною владою [15].

Самоефективність визначається тим, як особистість оцінює свою здатність справлятися із щоденними проблемами в міру їх виникнення. Люди, які володіють високою самоефективністю, відчувають здібності справитися з будь-якою проблемою і впевнені у своїх силах.

Різницею між названими поняттями є те, що самоповага є більш загальним поняттям, тоді як самоефективність залежить від ситуації і безпосередньо стосується успіху індивіда в його виробничій діяльності [50].

Для успішного входження в роль нових співробітників, їх соціалізації керівникові необхідно:

- ввести в колектив із сприятливим кліматом;
- вибрати на початку непросту, але цікаву роботу;
- організувати їм необхідне навчання;
- забезпечити безперервний зворотний зв'язок;
- призначити хороших наставників;
- розробити програму професійного росту.

❖ *Природа настанов*

Тим часом як поняття «особистість» може бути віднесено до людини в цілому, *настанова* являє собою деяку тенденцію випробувати певні почуття і вести себе певним чином стосовно якогось об'єкта. Настанови характеризуються стійкістю до тих пір, поки їх не змінять. За ступенем виразності настанови можуть мати деякий діапазон і бути направлені на об'єкт, відносно якого людина відчуває визначені почуття, афекти. Настанови мають три складові: *емоційну, інформаційну і поведінкову*.

Настанови допомагають працівникам адаптуватись до свого оточення і виконують такі чотири функції:

- допомогти співробітникам пристосуватись до нового оточення;
- допомогти працівникам захищати своє представлення самих себе;
- надати підстави для виразу своїх переконань;
- сприяти розробці норм та стандартів поведінки.



До основних способів змінити настанову вчені відносять: надання нової інформації про задоволення працею, використання страху, зняття можливих неспівпадань між настановою і поведінкою, докази товаришів, ровесників і т. п. [50].

Задоволення працею — прийнятний або позитивний стан, який витікає з оцінки роботи людини або її виробничого досвіду. На задоволення працею впливає природа самої роботи, заробітна плата, рух по службовій драбині, відносини з керівництвом, робоча група та умови праці. Незадоволення працею призводить до конфліктів, збільшення плинності, травматизму.

❖ *Практичні поради керівнику*

Вивчення індивідуальних властивостей особистості допомагає керівникові зрозуміти загальні тенденції людської поведінки. При цьому йому слід мати на увазі, що самі люди не завжди добре усвідомлюють власні імпульси і потяги й нерідко не можуть докладно пояснити причини своєї поведінки.

Основним інструментом на шляху до того, щоб збагнути й скорегувати поведінку підлеглого, є зворотний зв'язок та вміння подивитися на проблему очима іншої людини збоку.

Розуміючи, що індивідуально-психологічні властивості особистості мають стійкий характер, керівник повинен відшукати можливості для того, щоб змінити середовище чи ситуацію, у якій перебуває людина, котра створює проблеми своєю поведінкою, змінити свій стиль спілкування, а іноді й правила, що діють в організації.

Керівник повинен з повагою ставитися до індивідуальних цінностей виконавців і допомагати їм формувати позиції відповідно до пріоритетних цінностей організації в цілому. Знаючи індивідуальні характеристики своїх працівників, керівник зможе знайти кожному певне місце в процесі виконання роботи, щоб об'єднати спроможності індивіда з цілями організації.

Усе це вимагає від особистості керівника таких індивідуальних рис, як активність, відвертість, гнучкість, толерантність, тактовність і товариськість.

5.2. Сприйняття і управління враженням

Індивідуальні відмінності кожної людини здебільшого це результат когнітивних (*cognition* — пізнання) процесів. *Пізнання* — це акт отримання якоїсь інформації, який передує поведінці і являє собою певний внесок у спосіб мислення людини, процеси обробки інформації і вирішення завдань [64]. Серед існуючих когнітивних процесів (таких як уявлення, сприйняття, мислення) саме процес сприйняття є одним з найбільш важливих.

❖ Суть сприйняття

Ключ до розуміння процесу сприйняття полягає у визнанні того факту, що воно є унікальною інтерпретацією ситуації, хоча й не точним її відображенням. Завдяки сприйняттю особистість в змозі сформувати власну унікальну картину світу, яка тим часом, може значно відрізнитись від реальності.

За допомогою процесу сприйняття можна краще зрозуміти і пояснити обставини виникнення тієї чи іншої ситуації і поведінку особистості в організації, обробити наявну інформацію і перевести її в рішення чи в дію.

Визнання різниці між сприймаємим і існуючим оточенням важливе для розуміння законів організаційної поведінки. Так сприйняття керівником реального стану речей в організації інколи значно відрізняється від того, як сприймають його підлеглі, і справа тут не лише в інтелектуальних, вікових чи статевих відмінностях.

❖ Взаємозв'язок сприйняття і відчуття

Відчуття — це відображення властивостей предметів об'єктивного світу, що виникає при їх безпосередньому впливі на органи чуття. Фізіологічною основою відчуттів є нервовий процес, який приходить під час дії подразників на адекватний йому аналізатор.

До фізичних органів чуття відносяться зір, слух, нюх, дотик і смак. За допомогою органів чуття людина сприймає колір, світло і форму, силу звуку і висоту тону, тепло і холод, різноманітність запахів і смак їжі тощо. Органи чуття постійно відчувають вплив різноманітних подразників як зовнішніх (світлові і звукові хвилі, механічний



тиск, хімічна енергія), так і внутрішніх, що зв'язані з фізіологічними особливостями (відчуття голоду, спраги, змін у діяльності серця, статика і рівновага тіла, його положення в просторі, відчуття рухів і положення частин власного тіла). Для того, щоб в результаті дії подразника на органи чуття виникло відчуття, необхідно, щоб стимул, який його викликає, досягнув певної величини.

Знаходяться відчуття в нас самих, а властивості предметів, що сприймаються, їх образи, локалізовані в просторі. До основних властивостей образу, що створюється в процесі сприйняття належить його предметність, цілісність, константність і категоріальність [64].

Сприйняття — це складна взаємодія процесів отримання, відбору, систематизації й інтерпретації отриманих відчуттів. І хоча сприйняття здебільшого залежить від органів відчуття, які є джерелом отримання «сирої» інформації, пізнання забезпечує фільтрацію, модифікацію і навіть їх видозміну.

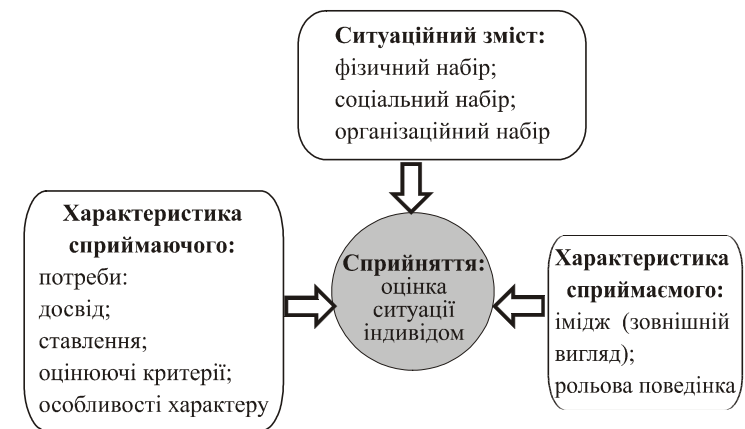


Схема 5.2. Фактори, що впливають на сприйняття

На процес сприйняття впливають [15]:

Характеристика сприймаючого

Особисті фактори визначають, чому або кому в даній ситуації приділяється увага і яким чином інтерпретується сприйнята інформація, що є основою для прийняття рішень та відповідних дій.

Характеристика об'єкта сприйняття

Впливає на сприйняття однієї людини іншою, на ситуацію, у якій вони перебувають.

Характеристика ситуації

Фізичний, соціальний, організаційний набір даних про ситуацію, що склалась.

Складність сприйняття підтверджується цілим рядом підпроцесів, першим з яких є дія відповідного стимулу або ситуації. Починається сприйняття з того моменту, коли особистість стикається зі стимулом або ситуацією. Таке зіткнення може відбутись як з безпосереднім сенсорним подразником, так і з соціокультурним середовищем в цілому. За іншою класифікацією сприйняття може бути таких видів: *сприйняття простору, сприйняття часу і сприйняття руху.*

В організації інформації існують такі тенденції:

— «**Figure and group**» (Розподіл та визначення) — тенденція виокремлення основного об'єкта з його оточення.

— «**Настанова**» — тенденція до реагування на очікувану реально неіснуючу ситуацію.

— «**Yastall**» (форма, образ, вид) — тенденція до уникнення дискомфорту від неорганізованої (не структурованої) інформації шляхом визначення її загального значення.

— «**Приписування**» — тенденція до пояснення поведінки чи події інтерпретації їх як певних факторів [15].

Складається сприйняття з підпроцесів реєстрації, інтерпретації і зворотного зв'язку.

◆ *В підпроцесі реєстрації* приймають участь фізіологічні механізми (як сенсорні, так і центральної нервової системи); при цьому на результат сприйняття буде впливати здатність чути і бачити.

◆ *Підпроцес інтерпретації* є найбільш значним когнітивним процесом і залежить від рівня освіти, мотивації і особливостей структури особистості.

◆ *Підпроцес зворотного зв'язку* допомагає правильній оцінці сприйняття в цілому. Наприклад, своє розпорядження керівник доповнює підвищенням інтонації голосу, припідняттям вказівного пальця, брови, тощо.

Завершенням процесу сприйняття може бути реакція або явна чи завуальована поведінка, яка необхідна, щоб сприйняття розглядалось як подія і в цій якості — як важлива складова організаційної поведінки.

◆ *Вибірковість сприйняття*

На вибірковість сприйняття діють як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх чинників сприйняття належать [50]:

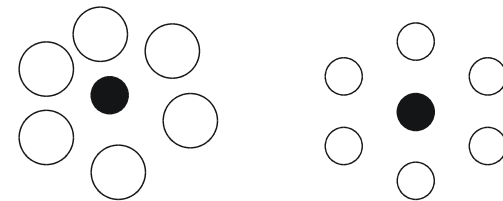
○ *Інтенсивність впливу.* Прикладом може бути яскрава упаковка, гучна мелодія, неприємний запах.

○ *Розміри.* Чим більший предмет тим легше його знайти. Рекламний проспект на всю сторінку ефективніший, ніж маленький і невиразний на декілька рядків.

○ *Повторювальність.* Повторювальний подразник більшою мірою приверне увагу, ніж одиничний. Якщо декілька разів в одній і тій же газеті на тому ж самому місці постійно розмішувати свою рекламу, це буде краще сприйматись її читачами. Щоб прохання майстра було краще сприйнято його працівниками, бажано декілька разів його повторити і роз'яснити суть.

○ *Контрастність.* Принцип контрасту показує, що зовнішній подразник більше вирізняється на фоні інших своєю неоднаковістю або несподіваністю.

Так, на наведеному нижче малюнку: чорне коло, що зліва, буде здаватись більшим ніж те, що справа.





Так само більше привернуть увагу знаки безпеки, якщо вони написані чорним на жовтому фоні, або білим на червоному.



○ *Рух*. Принцип руху полягає в тому, що предмет, який рухається легше помітити серед непорушних. Рекламний щит з рухомими вогнями приваблює більше, ніж щит із постійно ввімкнутими вогнями.

○ *Новизна і пізнання*. Зазначений принцип вказує, що привернути увагу можуть як незвична ситуація, так і почута рідна мова при перебуванні за кордоном.

Схема процесу сприйняття вказана на схемі 5.3.

У зовнішньому середовищі чи в середині організації люди вибирають ті подразники чи стимули, які їм більше імпонують і сумісні з їх навчанням, мотивацією і фізіологією особистості [50].

Так, *навчання*, впливаючи на наявний стереотип сприйняття, формує очікування сприйняти конкретне явище в певному ракурсі. Тобто, кожен з нас хоче бачити і чути те, чого очікує. В людини вироблюються певні стереотипи сприйняття того чи іншого об'єкта.

Від *мотивації*, тобто на що налаштована людина, залежить її поведінка і сприйняття наявних подразників. Наприклад, студент наприкінці занять вже більше орієнтований на відпочинок, ніж на сприйняття навчального матеріалу того чи іншого предмета.

Залежно від *фізіологічних особливостей* (стать, вік, темперамент) людина намагається обрати саме таку поведінку, яка їй більше до вподоби і яка краще сприймається іншими.

До специфічних характеристик особистості, як спостерігача зовнішнього середовища, вчені відносять:

а) розуміння самого себе, що полегшує розуміння поведінки оточуючих;



б) власні манери поведінки впливають на сприйняття подібних серед оточуючих;

в) люди, які задоволені собою, більше бачать позитивного і в оточуючих;

г) точність сприйняття обумовлюється виробленими багатифакторними навичками [50].

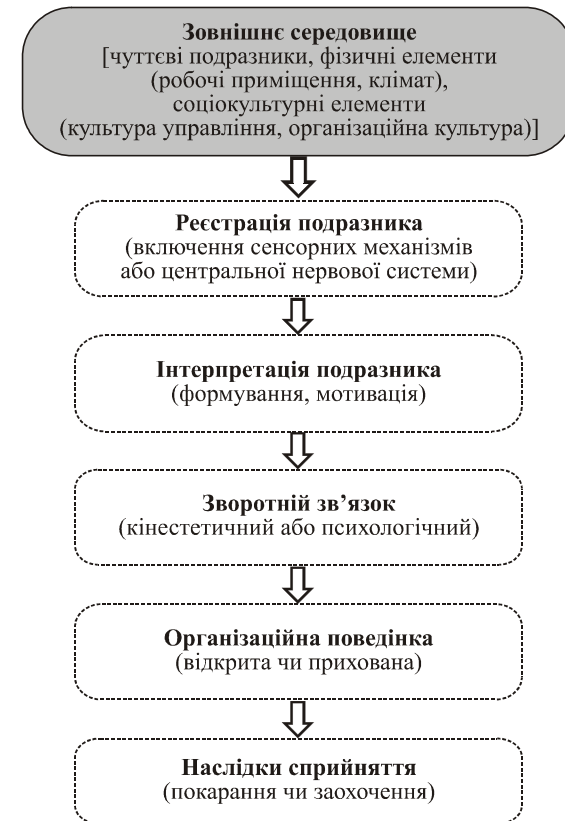


Схема 5.3. Схема процесу сприйняття



Уявлення про складність соціального сприйняття спостерігаемого індивіда дають такі характеристики:

а) Статус спостерігаемого індивіда певною мірою впливає на сприйняття його оточуючими.

б) Для поліпшення процесу сприйняття особистість, за якою ведеться спостереження, визначається залежно від статусу і виконуваної нею ролі.

в) На сприйняття спостерігаемого індивіда в першу чергу впливають його видимі риси [50].

До можливих варіантів викривленого сприйняття ситуації керівником відносяться:

□ **Стереотип.** Це сприйняття має місце тоді, коли кандидатура, що обговорюється, асоціюється з групою за відповідною приналежністю (молодь, жінки, інваліди, студенти тощо). Проблема сприйняття полягає тому, що риси, характерні тій чи іншій групі в цілому, можуть і не відповідати окремим її членам.

□ **Ефект «hallo».** Має місце тоді, коли за неповною характеристикою людини чи ситуації складається загальне враження про неї.

□ **Селективність** — сприйняття, коли з ситуації або характеристики особистості вичленовується та інформація, яка відповідає конкретним потребам управління.

□ **Проекція** — перенесення власних якостей та інтересів на інших. Відоме прислів'я «Поводься з іншими так, як би ти хотів, щоб поводитися з тобою» в управлінні часто призводить до небажаних наслідків.

□ **Ефект очікування** — полягає у пошуку в ситуації чи в людині того, що бажалося б знайти в першу чергу [15].

✦ *Керування враженням*

У процесі соціального сприйняття одна особистість оцінює інших. Керування враженнями — це процес, завдяки якому індивід намагається керувати сприйняттям себе іншими, контролюючи свою поведінку, тобто створюючи власний імідж.

Як правило люди, намагаються подати себе в більш привабливому світлі. Через це керування враженням, або самоімідж повинні стати прикладним інструментом кожного [50].



До основних складових сприйняття належать *мотивація враження* і його *формування* [136]. Так, під час вступу до інституту на співбесіді абітурієнт буде намагатися створити про себе хороше враження у членів приймальної комісії і контролювати, як вони його оцінюють. *Ступінь мотивації* буде залежати від сили бажання отримати диплом, цінності поставленої задачі (навчатись в престижному ВНЗ), а також наявними розходженнями між бажаним враженням і враженнями, які члени комісії, на думку абітурієнта, отримали.

Формування враження — процес, що визначає яке саме враження людина хоче здійснити на інших і що вона робить для цього з урахуванням свого фізичного стану, інтересів і цінностей. На характер формування враження впливають п'ять основних факторів: самоідентифікація, бажаний і небажаний імідж, ролі обмеження, кінцеві цінності і наявний соціальний образ.

Розглянемо два стратегічних напрями управління враженнями [148]:

— Стратегія недопущення пониження за посадою.

— Стратегія прагнення підвищення за посадою.

✓ Стратегія недопущення пониження за посадою характеризується використанням таких дій:

• *Виправдання* — дії, до яких належать спроби працівника знайти виправдання своїм вчинкам (наявність більш важливого завдання, серйозної перепони його виконання, проблеми зі здоров'ям тощо).

• *Вибачення* — за відсутності виправдального фактора працівник широко просить вибачення за невчасне чи неякісне виконання завдання, шкодує про вчинене, обіцяючи виправити становище. Може скластися враження, що працівник насправді зможе розв'язати проблему і не допускати її повторного виникнення в майбутньому.

• *Відсторонення* — намагання вийти із групи, що прийняла необ'єктивне рішення, зняти з себе відповідальність за його негативні наслідки тощо.

✓ Стратегія прагнення підвищення за посадою характеризується такими діями:

• *Приписування заслуг* — застосовується у випадках, коли працівники відчувають, що їх діяльність не оцінена від-



повідним чином. Вони намагаються пояснити свою роль, висвітлити її якомога краще в присутності керівництва чи впливової особи.

- *Нарощування досягнень* — працівник підкреслює, що саме завдяки його діям не тільки досягнуто певний результат, а й робота зроблена якісно, в короткий термін і з меншими трудовими витратами, ніж планувалось.

- *Конкретизація перепон* — у цьому випадку працівник намагається створити враження, що незважаючи на наявні труднощі (недолік матеріалів, техніки, незадовільний стан здоров'я тощо) робота виконана в установленний термін.

- *Вдале асоціювання з хорошим* — працівник прагне зробити так, щоб його бачили в потрібний час і з потрібними людьми. Створюється враження наявності в нього певних зв'язків з високопосадовими особами і відповідних, завдяки цьому, заслуг [148].

Досліджуючи прийоми керування враженнями, американський учений Вільям Гарднер дає такі рекомендації:

- ✓ будьте завжди наготові щодо застосованих стратегій управління враженнями, які можуть часто повторюватися;

- ✓ прагніть до мінімізації особистісних, ситуаційних і організаційних факторів, що можуть активізувати небажане управління;

- ✓ виділяйте потаємні мотиви управління враженнями.

Учений також радить: «Вибираючи імідж, ніколи не намагайтесь бути не тим, ким ви є. Люди рано чи пізно дізнаються істину. Формуйте найкращі якості, але ніколи не робіть цього за рахунок своєї самобутності або цілісності особистості» [117].

❖ *Шляхи створення враження*

Бізнес — це необхідність постійно тримати себе в руках, завжди бути готовим до несподіванок, обережно вибираючи шляхи створення враження [33].

◎ *Будьте спостережливим*

Люди досить часто розкривають найбільш приховані риси свого характеру в самих буденних ситуаціях. При цьому — чим менш офіційна зустріч, тим більше вірогідно, що партнер втратить свою пильність і зможе «викрити себе».



Як за вечерею партнер буде замовляти собі меню, як буде реагувати на випадок, коли запропонують дещо незвичайне, йти на поступки за наявності певних перепон, наскільки він терпляче дочікується замовленої страви, чи швидко змінює своє рішення — усі ці спостереження за поведінкою партнера, його звичками, рисами розкриють образ партнера і стануть у нагоді в ділових переговорах, значно полегшать їх проведення.

Офіційні ділові зустрічі, чітко розписані та структуровані, дають незначні шанси додатково дізнатись про людину, кожен партнер «веде свою гру», налаштований на свій діловий стиль.

Для кращого розуміння партнера бажано використовувати будь-які можливості, зосередивши увагу на перших хвилинах переговорів. Саме тут треба бути найбільш зібраним, оскільки вони можуть розповісти про партнера більше ніж 90 відсотків решти часу. Треба бути максимально спостережливим під час перерви між переговорами: обміні думками за чашкою кави, на фуршеті, діловому прийомі, прогулянці тощо.

Розпізнанню характерних рис партнера може допомогти ненав'язливе запрошення до участі в улюбленій спортивній грі, екскурсії по місту, до музею, інших місць, де можна було б поспілкуватися без протоколу.

◎ *Використовуйте всі можливі засоби.*

Незалежно від того, чи гарна пам'ять на імена у вас і у вашого партнера, якщо ви не впевнені, що він знає ваше і'мя, буде краще відрекомендуватись ще раз, наприклад: «Я — Юрій Палеха». Це незначний штрих, але він забезпечує створення певного враження.

Стиль одягу, манери поведінки, слова вітання, ділова розмова по телефону, листування — все це забезпечує відповідне враження на людей, вони сприймуть вас таким, яким ви себе представите. Люди не завжди роблять так як їм цього хочеться, проте контролюючи, як вони вас сприймають, можна змусити їх виконувати ваші бажання.

За будь-яких ділових обставин у діловому спілкуванні завжди має місце взаємооцінка партнерів. Кожен намагається якимось непомітно вплинути на іншого. Той, хто



краще зможе контролювати сприйняття себе іншою стороною, піде далі, досягнувши необхідного результату за менший термін часу і мінімумі зусиль.

Безумовно не знайдеться людей, які хочуть щоб ними маніпулювали та контролювали їх поведінку. Враження на партнера необхідно створювати широко, ненав'язливо. Інколи це просто незначний жест, вчинок, який, можливо, не залишиться непоміченим, треба, щоб він став вражаючим!

Нерідко, особливо під час переговорів, спосіб формулювання речень може повністю змінити динаміку певних взаємовідносин. Досить додати чи не вживати якесь слово щоб змінити певне формулювання. Наприклад, використання виразу «я згоден, що...» «хоча ви не згодні...» з доданням слів «але», «разом з тим» і т.д.

Як, приклад, що можна сказати про людину, яка скаже: «Я радий ще раз привітати вас»? Разом з тим ви впевнені, що не бачили її раніше. Або чи зможете ви не сприймати всерйоз жінку, що залюбки замовляє собі міцний напій і часто палить?



Тонкощі процесу створення враження на партнера вимагають чітко усвідомити, яке саме враження необхідно. Досить часто буває, що людина хоче створити якнайкраще, а виходить — як завжди... Якщо керівник, дізнавшись, що у підлеглого є проблеми з виконанням якогось завдання, виходячи з себе відчитує його, то це кращий шлях створити собі ворога на все життя. Якщо у Вас і є сказати щось цікаве, але будете говорити це в принизливому й зневажливому тоні, вас ніхто слухати не буде.

Майте на увазі, що кожного дня є незначна можливість створити в оточуючих позитивне враження про себе і багато інших можливостей — створити негативне. Це теж саме, коли відноситись до людей так, як хочете щоб вони ставилися до вас, або відноситись до них так, як би не хотілось, щоб вони ставилися до вас.



Створене хороше враження, є тим фактором, який дозволяє бути майже бездоганним. Треба добитись, щоб вас вважали компетентним, зрілим, розумним та виваженим керівником, з яким можна мати справу, тоді підлегли не помітять можливих неявних зривів. Вони вибачать певну невідповідність, що виходить за рамки вашого характеру, якщо загальне враження буде позитивним.

© *Застосуйте неочікувану форму поведінки*

Якщо зайняти творчу позицію і неухильно дотримуватись її, то навіть незначна поступка партнеру стане хорошим початком досягнення взаєморозуміння. Якщо партнер вважає, що ви хочете щось отримати від нього, то станете ухилистись від цієї лінії поведінки так, щоб йому здалося, що вам цього не хочеться. В такому разі краще трохи розповісти про себе і більше говорити про переваги характеру партнера, можливості розширення сфери його бізнесу і ненароком про те, що будучи на його місці, ви б обов'язково скористались наявною можливістю. Партнер можливо зацікавиться, чого ви не робите це більш енергійно і стане сам прагнути до цього.

Якщо маєте сказати якісь важливі цікаві відомості і в перші ж хвилини зустрічі будете говорити про них, невдовзі може виникнути пауза й ви станете начебто обеззброєним. Чим менш обізнаним будете здаватись партнеру спочатку, тим більше відвертим буде він. Якщо ж у процесі діалогу зробите декілька «незначних» зауважень щодо суті справи, цим самим дасте партнеру зрозуміти, що знаєте трохи більше, ніж він вважає.

На міжнародних переговорах іноземні партнери інколи ефективно використовують термін «Я не розумію, повторіть...», щоб людина ще раз більш докладніше прояснила суть справи, що зацікавила. Не менш важливим є правильне використання культурних традицій як на міжнародних переговорах, так і зустрічах з вітчизняними партнерами. Особливо відчувається контраст між представниками ділових кіл столиці і невеликого містечка, людьми, що народилися в місті чи селі, поведінкою християн і прихильників Магомета.

Сприяє підвищенню власного іміджу і якості вихідної кореспонденції. По-перше, це папір, красиво оформлений бланк з чітким кольоровим логотипом, охайно набраний без помилок текст листа, застосування необхідних виразів ввічливості тощо. Необхідно ухилитись від підготовки стандартних листів, що набрані для «всіх» з написанням від руки прізвища адресата. Ореол значимості можуть мати листи з поміткою «конфіденційно» або листи-телеграми.

Бажано також вести облік адресатів ділових поздоровчих листівок та щорічних ділових подарунків.

☉ *Підбирайте справного секретаря*

Не менш важливим моментом, що характеризує імідж керівника, є його секретар. Те, як він виконує свої функції і справляється з поставленими завданнями є дзеркальним відображенням того, як бачать його оточуючі. Якщо це невихована жінка, то й керівника будуть вважати неввічливою людиною. Якщо вона розповідає конфіденційну інформацію, то й його будуть сприймати як людину, якій не можна довіряти. Якщо вона нав'язлива і безцеремонна, то таким будуть вважати і її начальника.

Деякі секретарі нерідко бувають схожі на старших сержантів, їх керівникам подобаються різкі манери, здатність створити надійний захист від зайвих або непрошених відвідувачів. Таким керівникам здається, що грубість секретаря робить їх більш значимими в очах оточуючих.

Вищезазначене відноситься до всієї команди підлеглих. Наскільки виховані вони, як вміють поводити себе, сторонні судять про керівника і відповідно сприймають його людей.

☉ *Одягайтесь бездоганно*

Від того, як одягається керівник, одягнені його співробітники, залежить імідж всієї організації. Якщо, наприклад, всі працівники магазину носять фірмовий однаковий одяг, то створюється враження його стабільності. Можливо, є справді сенс носити певний консервативний службовий одяг. Якщо ж вважаєте, що можете багато сказати про людину по тому, як вона одягнута, можна допустити, що вона це ж зробить й стосовно до вас.



Чим більш консервативним буде ваш одяг, тим оточуючим буде важче вас «розпізнати». Партнери, які з'являються на зустріч у напівзастібнутих сорочках, без краваток завжди дещо втрачатимуть у створеному про себе враженні.

Якщо жінка погано одягнена, то звертають увагу на її одяг, якщо одягнена бездоганно — на жінку.

Загальне правило для чоловіків і жінок: одяг на ділових зустрічах, повинен говорити лише про те, що ви виглядаєте бездоганно.

☉ *Бережіть свій і чужий час*

Якщо обіцяєте, що виконаєте роботу на певний термін, то незважаючи на будь-які перепони дотримайте слово. Якщо пообіцяли бути о 9 годині, то будьте пунктуальні — «точність — ввічливість королів!». Якщо партнери побачать, що ви дотримуетесь своїх слів і обіцянок, то так само суворо будуть дотримуватись своїх.

Бережіть час інших так, як бережете свій. Кращий спосіб створити негативне враження — це не рахуватися з чужим часом, безцеремонно використовувати його або забирати більше ніж це необхідно. Якщо немає про що говорити, не призначайте зустріч лише для того, щоб просто встановити контакт.

Не примушуйте людей чекати в приймальні, це може призвести до озлоблення. Дратує людей вислуховування довгої розмови керівника по телефону, коли просто можна сказати: «Перепрошую, зараз у мене зустріч». Якщо ж дійсно є необхідність відповісти на дзвінок, то вибачтесь і дайте коротку відповідь.

Існує три винятки для продовження розмови по телефону в присутності іншої людини:

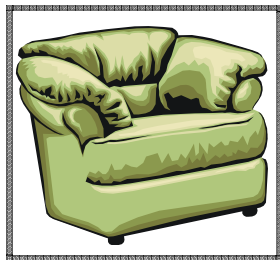
✓ Коли навчаєте підлеглого і хочете, щоб він слухав як треба вести телефонну розмову.

✓ Коли вважаєте, що даний дзвінок є доречним доповненням до справи, яку розглядаєте саме в цей час з партнером.

✓ Коли той, хто телефонує, може створити хороше враження на особу, з якою ви спілкуєтесь віч-на-віч.

☉ *Вибирайте місце зустрічі*

Якщо є можливість вибору місця зустрічі, то краще запропонувати провести її у себе в офісі. Перш за все це власна «територія — сцена», де можна показати, що справи йдуть добре і все знаходиться під контролем. Запрошена людина буде вважати себе в гостях, і відчуватиме напруженість, якою б незначною не була зустріч. Лише господарю під силу розвіяти цю напруженість і посягати певну довіру перед початком зустрічі просто за рахунок ввічливої поведінки, надання партнеру можливості зручно почувати себе і т. п.



☉ *Дотримуйтесь своїх обіцянок*

Ділові обіцянки деякі посадові особи роздають постійно. І, майже, так само постійно їх не виконують. Перед тим, як щось обіцяти краще все-таки подумати, наскільки реально це виконати, які можуть бути неприємності в разі невиконання обіцяного.

Бажано уникати виразу «Я намагатимусь це зробити». В кращому випадку друга сторона подумає, що були лише одні безрезультатні намагання. Виконання справи через тиждень, замість обіцяної протягом дня теж не додасть хорошого іміджу.

Якщо від людини не вимагають обов'язково зателефонувати наступного дня, не потрібно обіцяти цього. Невиконана обіцянка сприйметься як вираз невічливості і лише негативно вплине на подальші взаємостосунки.

Нерозумно також щось обіцяти від імені свого керівництва, якщо існує навіть невелика вірогідність того, що обіцяне може бути не виконано.

☉ *Робіть хороші послуги*

Ділові послуги — це дії, що виконуються на прохання конкретної особи і накладають певні зообов'язання. Вам може подобатись діловий партнер і щиро хочеться йому допомогти: одна справа щиро допомогти партнеру, який

з тих чи інших причин подобається, інша — виконувати послугу за послугу. Є, на жаль, керівники, які ведуть облік подібним діям.

Ділові послуги можна поділити на три категорії: *послуги, які швидко забуваються, послуги, які оцінюються зразу ж, і послуги, які оцінюються з часом.*

Перший вид послуг — послуги, що залишаються непоміченими чи направлені проти існуючих звичаїв, наприклад, зателефонувати від імені впливової особи або допомогти одному зі своїх партнерів, про що інша сторона може й не знати. Не треба чекати вдячності від людини, яка не знає, за що вона повинна бути вдячна. Якщо ж послуга виконана, то краще начебто ненароком поставити до відома цю людину, що саме зроблено. Наприклад, сказати «нам сповістили, про вашу безцінну допомогу у виконанні замовлення».

Щирозердно виконана послуга не вимагає обов'язковості виконання зворотної дії «послуга — за послугу!» Буває, виконана з найкращими намірами послуга партнерові не зовсім сподобалась і не співпадає з його намірами. Наприклад, ви купили квитки на поїзд в купейному вагоні, замість квитків на міжміський автобус. Окрім роздратування це нічого не викличе у того, для кого це було зроблено.

Другий вид послуг — це послуги, наприклад, коли ви, не рахуючись зі своїм часом запрошуєте для вирішення певного питання знайому людину на сніданок чи вечеру, хоча це ж питання можна було б вирішити по-телефону чи інформаційним листом. Цим ви проявляєте певну повагу до партнера, щиро бажаючи допомогти йому чи застерегти від необережних дій.

До довгострокових послуг можна віднести, наприклад, виконання посередницьких дій по улагодженню справ між сторонами, до яких не має безпосередньої зацікавленості.

У будь-якому разі, роблячи незначну чи велику довготермінову послугу, важливо виконати обіцяне, навіть якщо це загрожує фінансовими витратами. Керівник, який намагається виконати кожну свою обіцянку дуже швидко навчиться докладно усе зважити перед тим, як обіцяти.



Він швидко навчиться робити якомога менше помилок, щоб не розпрощатись з керівною посадою. Коли ж щось, на жаль, не виходить, треба якомога швидше поставити до відома свого партнера про причину невиконання. Потрібно не зволікати, а навчитися економити не лише свій власний час, а й час своїх партнерів.

Саме в таких напівділових відносинах люди проявляють кращу пам'ять і невиконана або проігнорована обіцянка дуже добре запам'ятовується. Мине декілька років, а людину, яку ви дещо засмутили чи чимось завдали клопоту, згадаєте начебто все було вчора.

І навпаки, про безкорисні вчинки і дії, що були визнані, будуть пам'ятати протягом довшого часу і з вдячністю.

☉ *Не забувайте дітей своїх партнерів*

Якщо ви хочете справити на партнера приємне враження, зробіть щось приємне для його дітей. Щиро надана допомога дитині чи члену сім'ї буде завжди тепло згадуватись.

Треба краще знати про сім'ї своїх партнерів, скільки дітей, де вчаться, які вони, що люблять, — отримані відомості варті того.

☉ *Будьте виважені*

Інколи, як вже згадувалось, людина щось пообіцяє, а потім через різні причини не може виконати обіцяне — можуть змінитись обставини, нові відомості стануть на перешкоді, можуть втрутитись вищі особи тощо.

Подивившись на це в перспективі взаємовідносин, все зваживши, може, доречно змінити свою думку і краще відкласти виконання обіцяного. Намагайтесь перебороти сліпе бажання сказати: «Обіцяв — виконуй!»

☉ *Не вимагайте забагато*

Підтримувати існуючі ділові зв'язки завжди легше, ніж укласти нові. Створюючи хороше враження про себе, ви примушуєте людей мати з вами найліпшу угоду для себе, не вимагаючи забагато, і зберегти добрі відносини для укладання угод. Запросивши більше, можна отримати бажане, але втратити партнера.



☉ *Схвалюйте обачно*

Фальшиві лестощі одразу видно і легко можуть бути викриті. Але правдиві лестощі — це справжнє мистецтво. Якщо ви вважаєте, що партнер розумний і корисний для вас, скажіть йому, якої ви про нього високої думки

☉ *Підтримуйте товариські стосунки*

У бізнесі важливо, підтримуючи ділові стосунки, час від часу нагадувати про себе телефонним дзвінком, листом-вітанням чи, можливо, запрошенням на зустріч за чашечкою кави. Можна просто поцікавитись як справи, як сім'я, згадати про минуле, поділитись планами на майбутнє.

☉ *Підбирайте порадників*

Існує певна категорія людей, які люблять повчати. Час від часу необхідні люди, яким можна довірити особисті думки, поділитись своїми планами на майбутнє, попросити поради щодо виконання якоїсь справи.

☉ *Не будьте безпечні*

Деяким людям може подобатись те, про що їм розповідає, хоча на більш тонкому рівні — рівні довіри — їм може не подобатись той факт, що ви про це говорите. Якщо ви порушите конфіденційність розмови, це може повернутися проти вас. Необережність і втрата довіри завжди ведуть до створення проблем, внаслідок чого вам буде важко повторити, що вони створені помилково і необачно.

☉ *Майте почуття гумору*

Окрім здорового глузду, в бізнесі треба мати почуття здорового гумору, здатність посміхнутись над собою чи з приводу обставин, що склалися.

Гумор завжди був найбільш сильною, конструктивною формою пом'якшення ділової напруги. Якщо Ви в змозі за певних обставин вказати на те, що смішно або абсурдно, вмієте зняти напруженість в складних ділових переговорах, то обов'язково досягнете повагу і взаєморозуміння.

Це одна із істин бізнесу. Невеличка гумористична репліка, анекдот допоможе створити хорошу атмосферу ділового спілкування. Гумор — це те, що відновлює ба-



чення перспективи, яку, так само як і прибуток, дуже легко згубити.

❖ *Практичні поради керівнику*

Одна й та сама ситуація не однаково сприймається різними людьми. Виходячи з власного досвіду, уявлень, прагнень, потреб, кожен приймає своє рішення. Керівник, який прагне управляти процесом сприйняття, повинен брати до уваги конкретні фактори та тенденції, яким підвладна людина, приймаючи рішення в даній ситуації.

Приймаючи управлінське рішення, необхідно насамперед визначити фактори, що мають найбільший вплив на ситуацію, яка склалась. Тут слід уникати таких двох протилежних тенденцій:

1. Недооцінка впливу ситуаційних чинників та переоцінка індивідуальних, особистісних факторів під час аналізу чієїсь поведінки — атрибутивна помилка.

2. Оголошення персональної відповідальності за успішне вирішення наявних проблем.

Стереотипні узагальнення або, навпаки, вибіркоче сприйняття, проєкціювання певних якостей, інтересів на інших та тенденція до пошуку в ситуації (людині) того, що очікуєте насамперед, призводить до отримання хибної інформації про ситуацію, тобто до «викривленого сприйняття». Для того, щоб уникнути помилок у сприйнятті, керівник повинен уміти отримувати додаткову інформацію з різних джерел, яка може підтвердити чи спростувати його первинну оцінку ситуації [15].

5.3. Мотивація поведінки працівника

Вибір стимулів та мотивів діяльності працівника як технологічного аспекту культури управління було вже розглянуто в підрозділі 4.4. У цьому розділі більш детально розглянемо фактори впливу на мотивацію поведінки працівника в організації.



❖ *Фактори впливу на мотивацію*

Організаційна поведінка, як зазначалось, — це форма економічного буття людини. Визначається вона всією сукупністю соціальних факторів, які, відбиваючись у свідомості людини самим фантастичним і складним чином, інтегруються в її вчинках і визначають конкретний спосіб входження особистості в процес праці.

Основними факторами, які впливають на формування загальної поведінки, є:

— *демографічні* — визначають поведінку залежно від статі і віку людей, міграційних процесів;

— *культурологічні* — визначають поведінку залежно від характерних тому чи іншому суспільству елементів культури;

— *біопсихічні* — визначають поведінку залежно від індивідуальних особистостей людини;

— *соціально-психологічні* — визначають поведінку залежно від взаємовідносин членів групи чи організації.

На поведінку індивіда окрім законів загальної поведінки впливають також закони взаємозв'язку з навколишнім середовищем та закони інертності людських систем (див. схему 5.4).

Побудувати повну і чітку картину усіх факторів, що визначають поведінку людини, певно, неможливо, оскільки важко знайти більш складне і багатогранне явище, ніж людське «Я», кожне з яких не тільки неповторне, а й у багатьох істотних аспектах практично невизначене.

У створенні ефективних систем мотивації варто спиратися не стільки на аналіз статистичної інформації (хоча і це необхідно), скільки на глибоке пізнання і використання законів організаційної поведінки людини. «Де на поверхні відбувається гра випадку, — писав Ф.Енгельс, — там сама ця випадковість виявляється підлеглою внутрішнім, схованим законам. Уся проблема лише в тому, щоб відкрити ці закони» [21]. На схемі 5.5 графічно відображені чотири теоретичні напрями в галузі трудової мотивації.

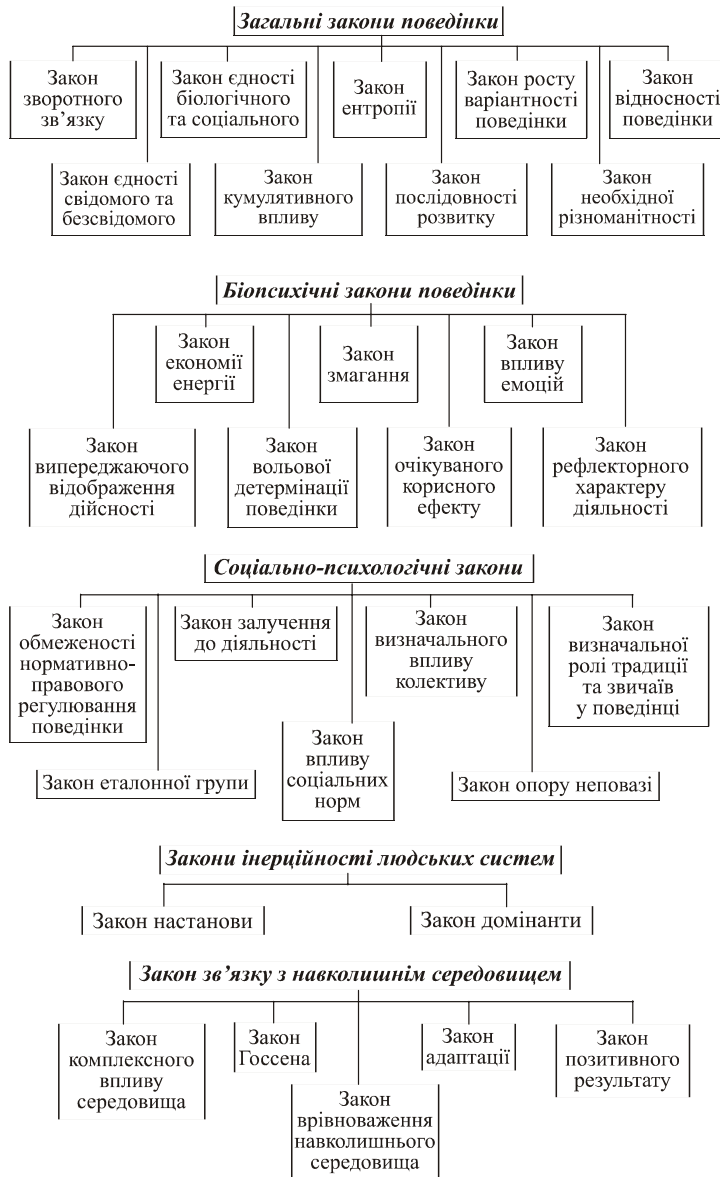


Схема 5.4. Закони поведінки індивіда

Змістові теорії мотивації тісно зв'язані з представниками школи наукового менеджменту такими як: Фредерік У. Тейлор, Френк Гілбрет та Гаррі Л. Грант, які запропонували досконало розроблені моделі прогресивної зарплати для мотивації працюючих. Вслід за ними з'явилась школа людських стосунків А. Мейо, а згодом теорії Абрахама Маслоу, Девіда Макклеланда, Фредеріка Герцберга, Клейтона Алдерфера та інших.

За змістовими з'явилися процесні теорії, розроблені на основі когнітивного очікування. Процесні теорії пов'язані з іменами Курта Левіна, Едварда Толмена і Віктора Врума, Лаймена Портера та Еда Лоулера. Пізніше вималювались сучасні теорії справедливості Джона Стейсі Адамса та теорія атрибуції Хайдера де Шарте, Гарольда Келлі і Роттера. До новітніх теорій можна віднести теорію контролю та теорію представництва [50].

Разом з цим узагальнюючої теорії мотивації поки що не розроблено.

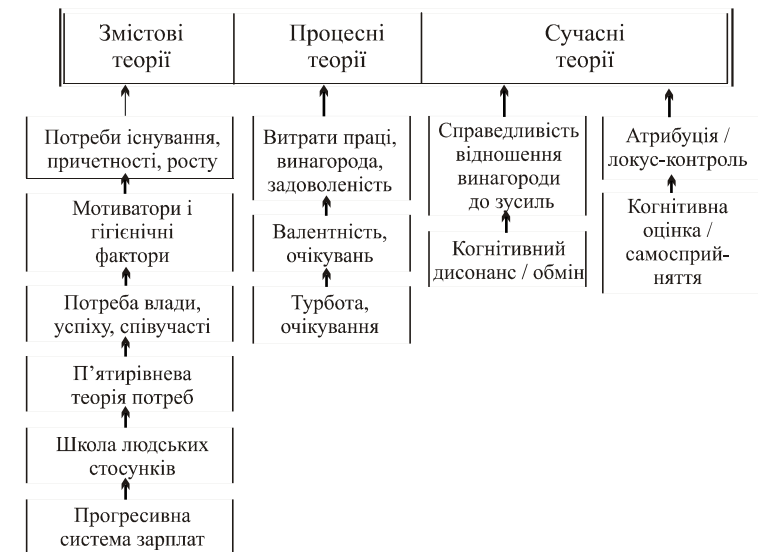


Схема 5.5. Розвиток теорій мотивації трудової діяльності

❖ *Полісистемний характер законів мотивації*

Якщо необхідність обліку загальних і економічних законів в управлінні і практичній діяльності керівників сьогодні ні в кого не викликає заперечень, то в застосуванні біопсихічних і соціально-психологічних законів усе ще багато труднощів. Більшість економістів цей аспект проблеми мотивації, власне кажучи, і не розглядає. Така традиція, звичайно, повинна бути переборена, відомі зразки робіт видатних економістів, вільних від такої «однобокості» [6].

Хочемо ми того чи ні, однак треба погодитися з тим, що закони природи і суспільства, закони навколишнього середовища і закони, що управляють фізичним і духовним буттям людини, складають два класи законів, які ми можемо відокремлювати один від іншого якнайбільше в нашій уяві, але аж ніяк не в дійсності.

У такий спосіб організаційна поведінка людини і мотиваційний вплив на неї рівною мірою мають полісистемний характер. Тобто закони, що детермінують поведінку людей (загальні, економічні, соціальні, психологічні, біопсихологічні), діють і виявляються в нерозривній єдності, доповнюючи і змінюючи один одного.

Ігнорування одного з законів знижує дієвість усієї системи заходів для забезпечення умов повного прояву дій інших законів. Тому одними економічними методами, без повного обліку загальних законів, без врахування соціально-психологічних і біопсихічних особливостей людей, управляти їх організаційною поведінкою і забезпечувати корінне підвищення ефективності систем мотивації неможливо. Аналіз проблем мотивації, розроблення шляхів їх розв'язання у відриві від соціальних аспектів та людини безперспективні і не можуть дати ефективних практичних рекомендацій.

Найбільше складним питанням у цій проблемі, зазначає професор А.Афонін, є подолання різноманітності і суперечливості особистісного і соціального в організаційній поведінці, відокремлення в ній випадкового від необхідного, індивідуального від загального, виділення об'єктивних основ організаційної поведінки [6].

Зробити це не просто, тому що взаємодія й інтеграція об'єктивних стійких відносин у поведінці людини не з'являється і не може бути механічною сумою різнорівневих детермінант поведінки. Помилковим є і уявлення про можливість виділення деякої специфічної системи законів, що визначають закони організаційної поведінки, принципово відмінної від існуючої системи соціально-економічних законів [6].

Така позиція, так само як і будь-яка інша, що протиставляє соціальні закони і закони організаційної поведінки, неправомірна, тому що означає виведення людських стосунків з-під дії об'єктивних законів суспільного розвитку. А з цього випливає явно помилковий висновок, начебто зовнішній світ, у тому числі і суспільство, розвивається за одними законами, а людина з його поведінкою — за іншими, що суперечить діалектичному розумінню соціального прогресу і розвитку соціальних систем.

❖ *Управління звичаями і традиціями*

Розглянемо у зв'язку з цим вплив на організаційну поведінку людини звичаїв, традицій, соціальних і групових норм як складових елементів організаційної культури. Під звичаєм, як вже зазначалось у підрозділі 1.5, розуміємо історично сформовані і передані з покоління в покоління норми та правила поведінки. Їх значення полягає в тому, що вони цілком чи частково зберігають суспільні відносини при переході суспільства з одного стану в інший. На практиці це проявляється у впливі минулого, що визначає сьогодення та майбутнє.

Сила традицій настільки значна, що вже древні називали звичай (традицію) «царем і володарем світу», що, на жаль, не прискорює, а гальмує його розвиток [5].

«Традиції — це велике гальмо, велика консервативна сила. Вони тяжіють, як кошмар, над розумами живих» — відзначало не одне покоління економістів і підприємців.

Така позиція зрозуміла: розпорядження, установку можна при удачі побороти, хоча й не відразу, але звичку — ніколи. Тому сила звичаю, традиції, що можуть бути переборені тільки зі зміною поколінь, завжди залишається могутньою, часто руйнівною силою.

Традиції, як і звичаї, виникають як побічний, непрямий, незапланований результат суб'єктивної діяльності (стихийні традиції) чи як підсумок свідомої цілеспрямованої діяльності суб'єктів (свідомі традиції). І ті й інші виконують однакові функції, зокрема [6]:

— функцію «соціального орієнтиру», тобто об'єкта орієнтованих дій, відносин, організаційної поведінки особистості чи групи людей;

— функцію еталону, зразків поведінки і взаємостосунків людей. Ці зразки вибираються особистістю як готова формула чи модель організаційної поведінки;

— стимулюючу функцію, що полягає в здатності традиції захоплювати, спонукати до дії, бути мотивом, установкою, потребою;

— функцію соціального контролю за поведінкою особистості (групи), коли реальна поведінка співставляється з існуючою, традиційною і на цій підставі робиться висновок про її правомірність;

— функцію самоврядування, що полягає в тому, що під впливом прогресивних традицій соціальна система розвивається і піднімається на все вищі рівні, під впливом застарілих традицій повертається до раніше зафіксованого стану. Під застарілими розуміються ті традиції, що гальмують розвиток системи, не відповідають вимогам поточного моменту. Саме вони являють собою інтерес для керівника, оскільки діють автоматично, спонтанно і самі по собі зникнути не можуть, тобто з ними треба цілеспрямовано боротися.

Мотивація повинна бути орієнтована на існуючі, чинні позитивні (прогресивні) традиції в силу спонтанного характеру їх дії. Однак використовувати їх в умовах України складно, оскільки на нинішньому етапі розвитку суспільства число застарілих традицій, що гальмують його розвиток, ще достатнє, і прогресивні традиції з ними поки ще ефективно конкурувати не можуть, внаслідок недостатньої їх масовості і недостатнього рівня розвитку.

Мотивація на основі традицій є власне кажучи управління системою зсередини її самої, через саму себе і за допомогою самої себе. Тому цей підхід до освоєння систем мотивації відрізняється потужністю, мас-

штабністю, тотальністю. Його дія поширюється на усі види і типи організацій і, у порівнянні з нормативно-правовими системами, які, як правило, є неповними, й не уловлюють і не можуть вловити усіх тонкощів реального життя, будучи часто міцніше чинних законів.

Методи контролю за традиціями включають корегування, нормалізацію, систематизацію, санкціонування й кодифікацію [6]. Розглянемо їх детальніше:

Корегування — уточнення тлумачення традицій, їх правильна формалізація, значеннєве уточнення і закріплення.

Нормалізація — об'єктивна фіксація традицій у часі й у просторі з метою усунення невизначеності, додання їм необхідної ясності, чіткості.

Систематизація — зведення традицій у систему відповідно до тієї чи іншої визначеної ознаки.

Санкціонування — ствердження традицій в офіційному чи неофіційному порядку, їх визнання, зведення в ранг законів.

Кодифікація — розроблення чіткої системи правил, норм, розпоряджень про порядок використання і розвиток традицій.

Люди наслідують звичаї і традиції навіть усупереч нормативно закріпленим актам і розпорядженням. І якщо такі акти і розпорядження можна скасувати наказом, виданням нових розпоряджень чи постанов, то традиції таким чином позбутися не можна.

❖ *Встановлення соціальних і групових норм*

Звичаї і традиції тісно зв'язані з соціальними нормами, під якими, як правило, розуміють чинні правила та вимоги суспільства до особистості, де визначена мета, обсяг, характер, межі можливої і припустимої поведінки у найбільш важливих для суспільства (організації) сферах життя.

Соціальні норми варто розглядати як зразки, моделі чи еталони реальної поведінки людей, програми їх практичної діяльності за тих чи інших реальних обставин. Вони несуть характер припису, закріплюючи таку організаційну поведінку, що виражає типові соціальні зв'язки і



відносини, характерні для більшості представників даної соціальної групи, схвалюються ними і зустрічаються найбільше часто, тобто відображають ціннісні уявлення людей — членів організацій і груп.

Кожна соціальна норма виконує два типи основних функцій: функцію забезпечення членів спільності і суспільства еталонами, зразками, шаблонами організаційної поведінки, відносин; і функцію стабілізації чи упорядкування, врівноваження відносин у соціумі. Іншими функціями є заборонні, що наказують, упорядковують, наставляють, регламентують [18].

Для мотиваційного управління істотним є те, що всяка соціальна норма характеризується її *корисністю* (суспільна необхідність), *обов'язковістю*, закріпленою моральними чи правовими розпорядженнями, і фактичною *реалізацією* в організаційній поведінці. Тільки наявність зазначених умов роблять соціальну норму ефективним засобом мотиваційного впливу. За відсутності одного з них — результат дії норми буде негативним чи нейтральним.

Поряд із соціальними нормами, властивими суспільству в цілому, у колективах людей встановлюються і функціонують *групові норми*. Ці норми, багато в чому визначаються офіційними і неофіційними лідерами груп, й самі активно впливають на поведінку членів груп, обрану ними мету і способи її досягнення. Якраз групові норми разом з морально-психологічними особливостями, властивими саме конкретному колективу, майже на 55% визначають поведінку особистості і напрям її думок [57].

Особливості підпорядкування організаційної поведінки впливу соціальних і групових норм полягають в наступному:

1. У процесі виховання і життєдіяльності в суспільстві (соціалізації) особистість, постійно знаходячись під впливом оточуючих людей, усвідомлює соціальні норми і свідомо чи несвідомо виробляє систему своїх індивідуальних особистісних норм, індивідуальні особистісні оцінки, ідеали і ставлення до явищ навколишнього буття, конкретну модель (еталон) своєї поведінки.



2. Оцінки, що сформували в особистості норми, взаємовідносини, моделі поведінки незалежно від їхнього усвідомлення, виступають як еталони, що визначають і регулюють мету, стратегічні і тактичні плани, конкретні ситуаційні форми поведінки. Вони також служать людині зразками для наслідування. З ними особистість зіставляє, порівнює свої і чужі вчинки, самого себе й інших людей, дає відповідні оцінки і, спираючись на них, регулює свою поведінку в напрямі максимального наближення до визначених еталонів.

3. Соціальні норми засвоюються особистістю і стають компонентом внутрішньої детермінації у вигляді особистісних норм і еталонів за наявності таких факторів:

✓ якщо вони усвідомлюються особистістю як необхідні і корисні для суспільства і колективу, в якому вона працює;

✓ якщо вони усвідомлюються як корисні і доцільні для неї самої;

✓ якщо усвідомлюється, що будь-яке відхилення від норми спричиняє невідворотне застосування відповідних санкцій; якщо людина має можливість контролювати свої дії і результати цих дій. Ступінь засвоєння соціальних норм, рівень їхньої трансформації в особистісні норми залежить також від минулого досвіду, соціального стану, особливостей психіки людини, конкретних ситуативних обставин, реальних спроможностей, переконань і установок, вольових якостей.

4. Особистісні норми істотно визначають організаційну поведінку людини. Вона не може не відчувати цих норм, оскільки будь-який відступ від них веде до розщеплення й порушення особистості. Сформована в людині структура й ієрархія особистісних норм і орієнтацій стійко відтворюється в ній протягом досить тривалих періодів життя, в будь-яких сферах діяльності й за будь-яких ситуацій [58].

Таким чином, на прикладі впливу на організаційну поведінку елементів культури: традицій, звичаїв, соціальних і групових норм можна переконливо показати, що закони зовнішнього світу — суть закони доцільної діяльності людини. Людина у своїй практичній діяльності має



перед собою об'єктивний світ, залежить від нього і визначає свою поведінку.

Закони організаційної поведінки як система включають закони сприйняття і керування враженням, закони поведінки великих і малих груп, закони взаємодії людей з цими групами. Уся ця безліч законів інтегрується і виявляється в поведінці людини, не як проста сума, а як діалектична єдність, сплав, у якому в силу взаємних зв'язків і взаємних залежностей виникають якісно нові зв'язки і закономірності [6].

Усе вище наведене переконливо підтверджує, що дослідження проблем управління організаційною поведінкою вимагає полісистемного підходу, що припускає:

- комплексне охоплення основних детермінант організаційної поведінки;
- подолання протиставлення один одному різнорівневих факторів, так само як і їх об'єднання;
- виявлення інтеграційної цілісності, за якої ціле більше суми його складових частин, оскільки усяке ціле виявляє деякий приріст якостей і закономірностей порівняно з вихідними — ефект синергії.

❖ *Взаємодія причини і наслідку*

При полісистемному підході поведінка особистості і, відповідно, система управління її мотивацією, повинні розглядатись відразу, як ціле, схоплене в самих загальних уявленнях. Розгляд окремих частин допускає знання цілого, хоча б гіпотетичне, оскільки загальна картина поведінки і всієї системи мотивації складається не з окремих зв'язків і відносин, а розвивається з загального контуру, перетворюючись в струнку конструкцію, що володіє власною структурою і рівнями в єдності своїх функцій і взаємодій.

У системі відносин, що визначають поведінку людини, усі елементи не тільки залежать один від одного, але й взаєморозвиваються, а структурно-функціональні зв'язки і причинно-наслідкові зв'язки існують тут у взаємовираженні.

У реальній економіці, а значить і в поведінці суб'єктів економічних відносин, немає незалежних «стерильних»



явищ, відсутня ізольована, «очищена» дія окремих законів. Усе взаємозалежне й усе взаємодіє. «Чистих» явищ ні в природі, ні в суспільстві немає і бути не може, і саме цьому вчить діалектика, яка показує, що саме поняття чистоти є деяка вузькість, односторонність людського пізнання, що не охоплює предмет до кінця у всій його складності [6].

У полісистемному аналізі саму взаємодію не можна розуміти механістично — (ось причина — а ось наслідок!). Таке розмежування антинаукове. У будь-якій соціальній системі, зокрема на підприємстві, в управлінні, у мотивації і т. д., кожен стан є разом з тим і передумовою. Кожна система містить усередині себе передумови свого власного розвитку. Розвиток як би замикається на себе, виникає кільце причинної взаємодії, у якому наслідок виступає причиною власної причини, завдяки чому виникає безупинно повторюваний цикл.

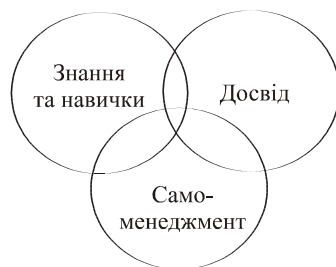
Подібний взаємозв'язок причини і наслідку є їхньою загальною характеристикою. Причина і наслідок у системах з людьми є прикладом, що має значення тільки в застосуванні до кожного конкретного випадку. Але як тільки цей окремий випадок буде розглядатись у загальному зв'язку з іншими і з його конкретними умовами, ці представлення сходяться і переплітаються в уявленні універсальної взаємодії, де причини і наслідки постійно міняються місцями.

У такий спосіб в мотивації розмежування причин і наслідків може бути здійснене дуже-таки умовно. Без деякого їхнього змішування в дослідженні не обійтись. У своїй взаємодії причина і наслідок будь-яких явищ втрачають свої виразні відмітні ознаки.

Те, що у визначеному відношенні є умовою, в іншому — може бути причиною, поділ — ось передумова, а ось результат, наслідок — це спрощення, абстракція, що не полегшує, а ускладнює вивчення проблем мотивації. Щоб уникнути подібного спрощення, треба перебороти повсякденне уявлення про обмежене визначення поведінки декількома факторами і визнати їхнє нескінченне різноманіття при визначальному значенні певних вузлових моментів.

Трифакторна модель індивідуального виконання роботи наведена на схемі 5.6.

ВИКОНАННЯ = МАЙСТЕРНІСТЬ · МОЖЛИВОСТІ ·
МОТИВАЦІЯ · СЕРЕДОВИЩЕ



Знання та навички — офіційна освіта та підготовка.

Досвід — практика, що її пройшов індивід як на роботі, так і за її межами.

Самоменеджмент — здатність особистості сконцентрувати свою енергію, знання та досвід для виконання роботи; це послідовне й цілеспрямоване використання власних можливостей і раціональних методів свідомого управління власною виконавською діяльністю та подолання зовнішніх обставин [15].

Схема 5.6. Трифакторна модель індивідуального виконання роботи

❖ *Практичні поради керівнику:*

Керівник має не тільки чітко усвідомлювати свої сподівання щодо виконання і виконавців, але й уміти спілкуватися з підлеглими, корегувати їхню поведінку, пояснюючи особливості виконання поставлених перед ними завдань та критерії оцінки результатів.

Розуміння внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на процес виконання роботи, є дуже важли-

вим для прогнозування керівником поведінки індивіда в організації. Звичайно, люди не працюють тільки заради самої роботи. Вони чекають на визнання, об'єктивну оцінку своїх власних досягнень, заохочення, соціальні контакти, просування по службі тощо.

Якщо робітники не впевнені, що витрачені зусилля приведуть до оцінки, що їх задовольнить, вони починають працювати нижче за свої можливості, а їхня поведінка стає дисфункціональною [15].

Керівник повинен уміти докладно пояснити кожному виконавцю, що саме від нього чекають, чітко ставити цілі та диференційно, адекватно оцінити результати роботи. Від керівника також залежить створення атмосфери взаємоповаги, що допомагає виконавцю отримати шанс реалізувати свої можливості. У зв'язку з цим керівник має бути відкритим для нових ідей, мусить ламати існуючі стереотипи сприйняття.

5.4. Групова поведінка

❖ *Визначення поняття група*

Існує безліч визначень цього поняття [20]:

«Група — це дві або більше осіб між якими існує виразний соціальний зв'язок; іншими словами — група існує тоді, коли її члени тісно пов'язані один з одним на соціальній основі».

«Соціальна група — це щонайменше три особи, які зв'язані між собою врегульованими, інституціональними зв'язками, які відрізняються від інших спільними рисами та спільними цінностями» [20].

«Щоб про двох або більше осіб можна було сказати, що вони є групою, необхідні: наявність тісного соціального зв'язку; визначеність якоїсь соціальної мети; дотримання відповідних спільних норм, правил; об'єднання в чітко визначену структуру; усвідомлення, що вони таки є групою, а не конгломератом індивідів».



«Група — це певна кількість людей, які з певною періодичністю контактують одне з одним на основі виконання спільної задачі чи роботи за однакових умов».

«Група — це сукупність індивідів, які спільно діють у вирішенні якихось спільних проблем, завдань і які пов'язані між собою раціонально і емоційно».

Разом з тим більшість учених сходяться на тому, що групою можна назвати певну кількість взаємозалежних людей, яка відрізняється від інших характерними для неї соціальними ознаками.

Для ефективної роботи групи необхідна наявність семи компонентів [15]:

⇒ чітка уява про цілі — розподіл завдань, розуміння групових цінностей та переваг;

⇒ здібності членів групи — увесь набір компетенції, знань, досвіду, талантів, що використовуються в ході групової роботи;

⇒ чіткий розподіл відповідальності — лідер та кожен член групи розуміють важливість та значення свого внеску в загальну справу;

⇒ раціональний та ефективний робочий процес — планування завдань та процесів їх реалізації, проведення нарад, постановка та розв'язання проблем, прийняття рішень, організація виконання, контроль;

⇒ конструктивні взаємовідносини — система заходів захисту групи, врегулювання конфліктів, товариська підтримка та компенсації;

⇒ ефективна система винагород — винагороди як на групу в цілому, так і для кожного члена окремо;

⇒ конструктивні робочі взаємовідносини з іншими групами.

❖ Класифікація груп

Відомий американський соціолог Гріффін Ріккі на основі аналізу характеру діяльності різних груп в організаціях запропонував таку їх класифікацію [173]:

• *Функціональна група.* Це група, яка формується з метою реалізації конкретних завдань в організації. Вона може існувати місяць, рік, два, а іноді і значно довший час.



Наприклад, група викладачів кафедри банківського обліку у складі двох-трьох осіб працює над розробкою методики застосування комп'ютерної технології «1-С» у навчальному процесі. Коли методика розроблена, діяльність групи практично припиняється, тим часом діяльність групи, яка займається підготовкою аспірантів та пошукувачів до складання іспиту з кандидатського мінімуму діє стільки, скільки цього вимагають потреби організації.

• *Дорадча група.* Це група, яка створюється організацією для реалізації певних завдань, які виникли несподівано.

Наприклад, на кафедрі менеджменту прийшов офіційний лист з проханням дати рецензію на щойно виданий підручник. Створюється група, з трьох-чотирьох найбільше кваліфікованих фахівців кафедри, яка рецензує працю та подає її на розгляд кафедри. На цьому діяльність групи припиняється.

• *Тимчасова група.* На виробництві, зазначає Гріффін Ріккі, час від часу виникають якісь одні й ті ж проблеми. Формується на визначений час група спеціалістів, які розв'язують конкретну проблему, проте через деякий час остання в тому ж або трохи модифікованому вигляді виникає знову. Ця ж група знову приступає до її вирішення. Практично група діє на тимчасово-постійній основі, але оскільки проблеми виникають час від часу її можна класифікувати як тимчасову.

• *Група за інтересами.* Наприклад, 3–4 особи під час обідньої перерви сидять за одним і тим же столом. Спочатку окрім розмов про якість страв їх нічого не об'єднує, але через деякий час вони починають обговорювати питання пов'язані з зарплатою, порядками на фірмі, етикою поведінки і т. д. У людей виникають не тільки якісь спільні інтереси, а й бажання їх реалізувати. Навіть якщо пізніше тих обідів за спільним столом вже й не буде, наприклад, кафе закрилось на ремонт, члени групи продовжують тісно контактувати один з одним. Це може відбуватись на роботі, під час перерви чи після роботи, по телефону. Вони обмінюються новинами, виробляють якісь спільні плани, визначають способи їх реалізації тощо.

Групи за інтересами в організації можуть бути значною силою, яку слід враховувати керівництву. Так, Р. Гріффін подає приклад, як на одній із фірм, що виготовляла меблі, керівництво, не погодивши своїх намірів з членами організації вирішило підняти рівень продуктивності праці, скоротивши час фізпаузи на декілька хвилин. Не висловлюючи відкрито свого незадоволення групи за інтересами повністю заблокували виробничий цикл: одні групи закінчували фізпаузу на 2–3 хвилини раніше, інші — на 1–2 пізніше. Ритм праці був порушений, продуктивність праці знизилася. Цікаво, що «нововведення» адміністрації майже всі члени організації у своїх виступах на зборах підтримували [173].

Групи можна також поділити на формальні, що створені для забезпечення організаційного процесу і неформальні [15]. Механізм створення таких груп наведено на схемі 5.7.

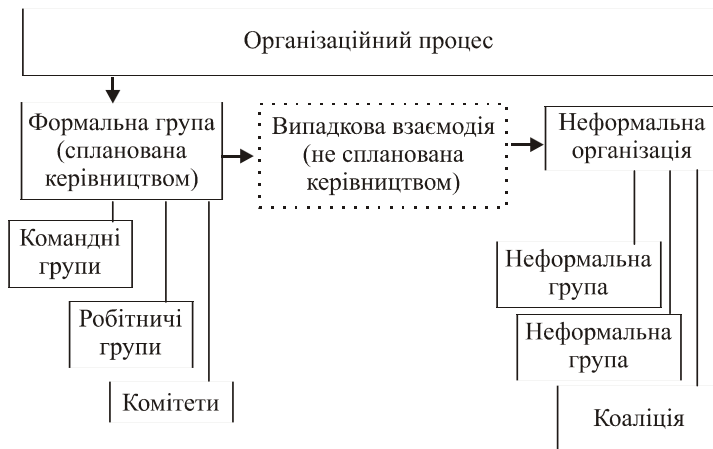


Схема 5.7. Механізм створення формальних та неформальних груп

Кожна мала група проходить ряд етапів свого розвитку. Такими етапами розвитку є:

а) *Взаємне ознайомлення.* Декілька осіб в організації привидляються один до одного, схвалюють погляди, дії.

б) *Комунікативний етап.* Якщо виникає потреба порадитись, висловити свої сумніви, просто поговорити, ці люди контактують між собою.

в) *Етап вибухової активності.* Члени групи беззастережно підтримують один одного, відчують єдність в думках і розраховують на підтримку своїх вчинків.

г) *Етап становлення.* Певний час група діє як єдиний організм, про неї говорить керівництво, з нею намагаються утримувати добрі стосунки інші члени організації. Але проходить певний час. Учасники групи починають критично аналізувати не тільки дії групи в цілому, а й дії кожного її члена зокрема. У процесі такого аналізу члени групи можуть ще більше «зцементуватись», але таке явище у житті груп зустрічається рідко.

д) *Етап розпаду.* Як правило, з часом виникають непорозуміння, суперечки, незгоди, приховування інформації і т. п. Це руйнує структуру групи, вона практично розпадається. Хоча, коли виникає якась нова ситуація, члени колишньої групи швидко об'єднуються: їм непотрібно витрачати час на вивчення один одного. Зміна може наступити лише в модифікації структури і, звичайно, у визначенні способів досягнення нової мети [173].

На ефективність роботи групи впливає цілий ряд факторів, що зазначені на схемі 5.8.

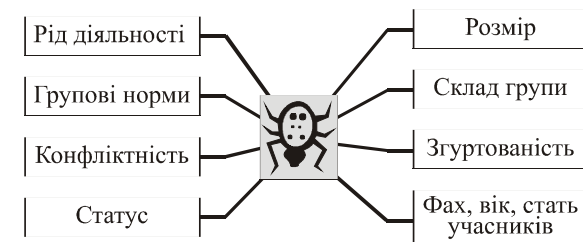


Схема 5.8. Фактори, що впливають на ефективність роботи груп

До хибних думок про ефективність групової роботи фахівці відносять:

- кожен повинен виконувати будь-яку роботу;
- у групі не буває конфліктів;
- у групі немає місця індивідуалізму;
- лідер в малій групі непотрібен;
- у групі кожен відповідає за всі напрями роботи [15].

❖ *Первинні та вторинні групи, фактори об'єднання, коаліції*

Групи можуть різнитись також за кількістю учасників. *Первинною групою* називається група із п'яти-шести осіб. Більші за кількістю членів групи прийнято називати *вторинними*.

В основу поділу груп американські вчені Н. Гудман і Дженігс поклали форму зв'язків між членами групи. У первинних групах встановлюються міцні особисті зв'язки на соціально-емоційних засадах, тоді як у вторинних, великих групах домінують зв'язки, що базуються здебільшого на раціональних принципах [172].

Різниця між малою і первинною групами, як вважає Ф. Лютенс, все ж таки існує. Первинній групі недостатньо бути малою, її членів повинно об'єднувати почуття відданості загальним інтересам. Таким чином, усі первинні групи є малими, хоча не всі малі групи є первинними [50].

Аналізуючи роль первинних груп у житті організації, Георг Зіммель дійшов висновку, що чим більше таких груп в організації, тим результат діяльності організації в цілому вищий [175]. Це теоретичне положення знайшло своє практичне підтвердження в сучасному економічному житті суспільства.

Чому саме первинні групи так відчутно впливають на ситуацію в суспільстві? Це обумовлено тим, пише соціолог Ян Туровський, що активність учасників первинних груп набагато вища, ніж у великих, вторинних групах. Це явище дістало назву «закон Ольсона», за іменем автора, який уперше виявив і емпірично його описав [188].

Звичайно, коли говоримо про активність учасників первинних груп, то мусимо зробити застереження — все залежить від роду діяльності, фаху, віку і т. д. учасників цих груп. Учасники первинних груп окрім зв'язків між

собою, в своїй організації мають цілу гаму зв'язків із соціальним оточенням поза організацією. Інтерперсональні зв'язки групи з оточенням, визначаються за формулою [188]:

$$\frac{p(p-1)}{2}, \text{ де «}p\text{» означає кількість членів групи.}$$

Чим менше зв'язків учасників групи з оточенням (умовно, звичайно), тим більше людина концентрує свою увагу на житті своєї організації і своєї групи особливо. Людина, яка багато часу присвячує зв'язкам з іншими організаціями має, як правило, досить велику інформацію про різні грані життя в суспільстві, але при цьому вона якби «розсіює» свої сили, енергію, можливості по різних організаціях. «Своя» організація в уяві такої людини є однією серед багатьох. Це ж стосується, тільки вже в іншій формі, порівняння зв'язків у вторинній групі.

Вторинна група тримається на певних приписах, статутах, програмах і т. д. Співробітники, спираючись на засади раціональності, легко в них входять і з такою ж легкістю виходять. Щоб показати значимість зв'язків у первинній і вторинній групах, Дженігс наводить такий приклад. У малій фірмі працюють кілька чоловік, яких з часом об'єднує товариська симпатія. Мала група, стверджує він, не може існувати саме як первинна група, коли там панує ворожнеча між її учасниками. Коли така ситуація виникає у вторинній групі, вона попри все може функціонувати.

Візьмемо політичну організацію. Між окремими її учасниками може мати місце не лише ворожнеча, а й ненависть. Але є статут, програмні зобов'язання, де почуття «симпатія — антипатія» не враховуються. Того, хто не симпатичний, в житті вторинної групи можна з успіхом уникати, що цілком виключено у первинній. Звичайно, зазначає Н. Гудман, що члени вторинної групи не можуть так тісно взаємодіяти, як це має місце в первинній. «Деякі вторинні групи, — пише він, — з часом набирають



змісту первинних. Члени таких груп входять у сферу особистих стосунків, спільно обідають, організують спільні екскурсії, інші заходи, які не зв'язані з роботою, зустрічаються сім'ями тощо» [172].

❖ Фактори об'єднання в групи

Прагнення людей об'єднуватись у первинні групи не обмежується тільки почуттям «симпатії — антипатії», виробничими чи економічними причинами, їх місцем розташуванням. Вивчаючи діяльність малих груп, американський соціолог С. Робінс дійшов висновку, що окрім зазначених причин, поведінку людей визначають фактори, що викладені в таблиці 5.1:

Таблиця 5.1

Фактори об'єднання в групи

Необхідність отримати соціальний захист	Завдяки належності до певної групи людей не пригнічує явище самотності. Вони більше впевнені у собі- відчують дійову підтримку учасників групи- особливо- коли щось загрожує як в межах організації- так і поза нею.
Бажання зміцнити свою соціальну позицію	Належність до групи дає можливість проявити себе спочатку в групі- потім в організації- а через організацію — і в суспільстві. Саме група забезпечує своїм учасникам почуття власної гідності- дбає про їхній престиж (адже якщо хтось користується авторитетом у групі- то це як би автоматично переноситься на всю організацію).
Бажання ідентифікуватись з групою	Причетність до групи- яка вже завойовувала авторитет в організації- а тим паче в суспільстві- наповнює гордістю кожного її учасника- адже досягнення «моєї» групи це і мої досягнення.



ПРОДОВЖЕННЯ ТАБЛИЦІ 5.1

Намагання об'єднати зусилля- енергію	Те- чого не можеш вирішити сам- можеш вирішити спільно із учасниками своєї групи. Група — організм багатофункціональних зв'язків. Кожен із її учасників має свій "вихід" у різні сфери економічного- політичного і культурного життя- що дає змогу полегшити вирішення необхідних питань.
Необхідність вирішення особистих питань	Людина хоче вирішити якийсь важливе особисте життєве питання. В умовах загальної бюрократизації суспільного життя- це не завжди зробити легко. І зовсім інша справа- коли ти приходиш до певної інституції від імені організації- групи чи її представника.

Кожна людина, яка ідентифікує себе з діяльністю первинної групи, як правило, очікує від неї і захисту, і зміцнення своєї позиції в суспільстві, і безпосередньої допомоги у вирішенні якоїсь конкретної проблеми тощо. Але є люди, які використовують групу лише як засіб отримання вигоди «на сьогодні». Якщо таких людей у групі двоє чи троє, вона, підкреслює вчений, функціонувати не зможе, тому що на решту учасників групи, а це декілька осіб, багатократно зменшується психологічний тиск, якого, зрозуміло, невелика група витримати не в змозі. Група розпадається, її об'єднання в майбутньому, навіть за наявності якихось нових спільних цілей, стає малоімовірним [50].

❖ Коаліції

В організаціях окрім первинних груп можливе виникнення і коаліцій. Коаліціям властива наявність:

- ✓ взаємодіючої групи індивідів;
- ✓ створення самими учасниками певного наміру;
- ✓ незалежності від формальної організації;
- ✓ неформальна структура;
- ✓ орієнтації на досягнення конкретних цілей;

- ✓ зовнішньої форми;
- ✓ погодження групової дії.

Хоча деякі перераховані характеристики можна віднести й до інших типів груп, коаліції є особливими, як правило, дуже впливовими і ефективними утвореннями в організації. Так, проведені дослідження показують, що службовці у великих бюрократичних організаціях нерідко створюють коаліції для вирішення незначних конфліктів і розв'язання проблем неефективного управління [50].

✦ *Групи нормативного і відносного співставлення*

Кожна особа, приєднуючись до якоїсь групи, намагається визначити: а) кого і що презентує ця група? б) ким вона буде у цій групі? У західній соціології вчені визначають два типи груп: *нормативного і відносного співставлення*.

Уперше термін «групи співставлення» в соціологічну літературу ввів у 1942 р. Х. Ньюмен. Він прийшов до висновку, що кожна людина, будучи учасником групи, час від часу задає собі питання: Який статус нашої групи? Хто я тут? Ким ми були раніше? Ким можемо стати?

Згідно з результатами дослідження Р. Мертона, Л. Фестінгера, С.А. Штройффера та ін., *групою нормативного співставлення* є така група, в якій її учасники визначають свій статус відповідно до походження, рівня освіти, економічної позиції в суспільстві, в політичному і урядовому бомонді тощо. Наприклад, вітчизняний інтелігент, який добре знав, ким були його предки, був ще якихось 70–80 років тому готовий працювати на низько оплачуваній розумовій роботі, але ні в якому разі не займався торгівлею, а тим паче фізичною працею [20].

Інший приклад. Ще недалеко ті часи, коли радянські люди розмірковували подібним чином: маю хліб, щось до хліба, вбрання на свято і будні, в сім'ї порядок, війни немає. Що ще потрібно? Для більшості людей у нашій державі ще й сьогодні це є досягненням, але не є таємницею й те, що нормою для власника кількох фірм є володіння кількома добре умебльованими квартирами, будинком-маєтком, найпрестижнішими іномарками автомобіля, можливість відпочивати за кордоном.

Відповідний статус (і не обов'язково матеріальний) хочуть мати професорсько-викладацький склад вищої школи, державні службовці, офіцери армії, дипломати та ін.

Група відносного співставлення — це така група, в якій люди порівнюють свій колишній статус і сьогоdnішній. Американський учений Теодор М. Ньюком, розкриваючи зміст порівняльного співставлення, пише, що людина, яка вийшла із сільського середовища і ввійшла в ряди інтелігенції, весь час в своїй щоденній поведінці буде не тільки стверджувати свій сьогоdnішній, але намагатися якнайменше згадувати свій колишній статус [20].

Відомо, що вже в 30-і роки ХХ століття, американські негри відчували на собі відголоси колишнього расистського ставлення до них значної частини білого населення. Але ситуація кардинально змінювалася, коли негр потрапив до американської армії. Тут він нічим не відрізнявся від своїх білошкірих колег по взводу, роті, батальйону і т. д. Навіть найзапекліший расист не міг дозволити собі якись чином образити чорношкірого солдата і тільки тому, що той носив мундир захисника держави, яка проголосила найдемократичніші права і свободи.

Деякі вчені окрім груп нормативного та порівняльного співставлення виділяють ще і *групи сукупного співставлення*. Так, Н. Гудман намагався довести, що деякі групи співставлення виконують не одну, а більше функцій. Наприклад, сім'я, вважає він, є сукупністю трьох співставлень: батьки вчать дітей, формують у них відповідальність перед Богом і законом (нормативне співставлення), вони ж служать їм взірцем (порівняльне співставлення), висловлюють своє схвалення чи незадоволення стосовно поведінки дітей [172].

Навіть у зовсім невеликих групах починають проявлятися риси людської психіки, малопомітні в окремої людини. Починають виникати її соціально-біологічні потреби, більшого значення набуває уніформа, боротьба за лідерство, виникає поняття «ми» і «не ми», які набувають значної сили у великих групах. Як система взаємодіючих груп організація зображена на схемі 5.9.

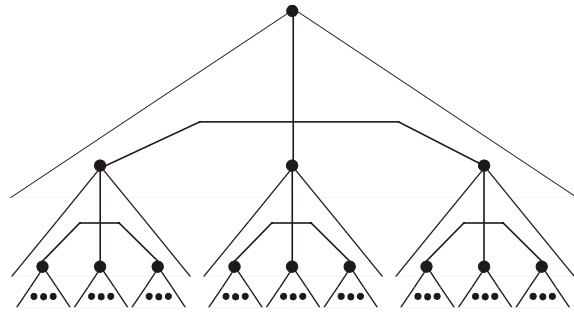


Схема 5.9. Організація як система взаємодіючих груп

❖ *Групи добровільної, примусової та іншої участі*

Аналізуючи різний склад груп в організаціях, Джона-тан Тарнер дійшов висновку, що стосовно участі людей у групах їх можна поділити на три типи: добровільні, примусові й утилітарні [187].

Добровільні — це групи, учасниками яких є люди, котрі, з різних причин, вступили до них добровільно. Прикладом можуть послужити різного плану місіонерські організації, спортивні товариства, релігійні об'єднання тощо.

Примусові — це групи, учасниками яких є люди, котрі відбувають службу в армії. Правда, є підрозділи, де служать на добровільній, контрактній основі, проте більшість солдат — це люди строкової служби, для яких перебування деякий час в армії є обов'язком.

Прикладом примусових груп можуть бути також групи в'язнів. Як зазначає Тарнер, явище примусовості тут носить особливий характер. З одного боку, в'язень це людина, яка порушила право, норми суспільного життя і за це несе відповідну кару, визначену правовими органами, з іншого боку, у в'язниці діють неписані норми, які, наперекір праву, примушують людину діяти відповідно до цих норм.

Утилітарні — це групи, до яких люди входять з практичних причин. Прикладом утилітарних груп мо-

жуть бути невеликі приватні фірми, профспілки, курси з вивчення іноземної мови, секції з вивчення таємниць східної боротьби тощо.

Звичайно, така типологія умовна. Як зазначають соціологи, більшість груп носить змішаний характер. Наприклад, у 60-70-і роки минулого сторіччя широко діяла система студентських загонів, які виїжджали на будови різних об'єктів. В окремих навчальних закладах навіть існувала конкуренція: бажаючих стати учасниками студентського будівельного загону було дуже багато, але поруч з романтикою, піснями біля багат, вечорами тощо переважна більшість студентів їхала щось заробити. І ті заробітки були дуже вагомим додатком до студентської стипендії.

І зовсім не вписується у вище подану типологію сім'я. Не є вона об'єднанням ні добровільним (хіба що в сім'ю приходить невістка чи зять), ні примусовим, ні утилітарним, проте вона є первинною групою [187].

Залежно від участі є поділ груп на «зовнішні» і «внутрішні». Цей поділ має виключно суб'єктивний характер. Ті групи, до яких належимо ми, вважаємо нашими, «внутрішніми», а чужі групи — «зовнішніми». Для ілюстрації наведемо такий приклад. На міському стадіоні грають дві футбольні команди. Ми «уболіваємо», звичайно, за «нашу» команду. Але виграли не «наші». Кращих декількох «не наших» гравців взяли до обласної команди. Наші оцінки змінилися. Тепер група цих гравців теж є «нашими». Ми щиро радіємо їх успіху, переживаємо їх невдачу і т. д.

❖ *Етноцентризм*

Для внутрішніх груп властиво виникнення етноцентризму. У основі зазначеного явища є: а) схильність до загального осудження «чужих»; б) упевненість, що всяке зло йде ззовні — «це вони винні в наших бідах-нещастях» і т. д.; в) підтримка всіма способами авторитарної влади, якщо вона «свої» дії спрямовує проти «чужих» (якщо, звичайно, ці «чужі» відповідають уяві етноцентриста).

Етноцентризм не обмежується, звичайно, групою чи навіть організацією. Він сягає в обсязі цілих народів і



навіть континентів, але саме в малій групі воно найбільше проявляється в неприкритій психологічній формі. Це не випадково.

Мала група для кожної людини є своєрідною фортецею, де вона психологічно почуває себе значно краще ніж у розбурханому протиріччями суспільстві. І вона і «її» група є частиною суспільства, але суб'єктивно визначені межі малої групи зміцнюють віру людини, додають їй упевненості в тому, що «моя група» є здатною вирішити важливі питання як в інтересах кожного її учасника, так і допомогти організації в цілому.

Кожна соціальна група виконує певну систему ролей у житті організації, значимість яких залежить від значимості кожного її учасника. А остання може бути як перебільшена так і применшена. Це залежить від характеру людини, середовища, з якого вона прийшла в групу, рівня її інтересів тощо. Людина, приєднуючись до групи, повинна чітко і реально (принаймні для себе) окреслити свої наміри, права і обов'язки стосовно інших учасників. Проте, як зазначає американський соціолог Д. Тарнер, якщо навіть та чи інша особа і визначить «своє» місце у цій групі, це ще не означає, що їй буде легше вирішувати свої питання в контексті життєдіяльності інших учасників. Необхідно, щоб місце і функції окремої особи зрозуміли інші учасники групи, хоч кількість їх буде визначатись кількома [187].

❖ *Типи поведінки в групах*

Кожен із нас виконує безліч ролей у житті і відповідно до них, має багато «облич» і видів поведінки. Наприклад, ми поводимо себе зовсім інакше на роботі, ніж у сім'ї, ще по-іншому з коханою, у колі друзів і т. д. Поведінка людини в малій групі може сказати дуже багато: чи має вона гідність, чи ні; чи сердечна і ввічлива, чи хамовита; чи схильна до компромісу чи такий «правдолюб», що доводить інших до інфаркту і т. д. Саме в малій групі визначається суть особистості.

Наприклад, якоюсь конкретною людиною — учасником малої групи, захоплюється керівництво організації, воно всюди її подає як приклад для наслідування, відзна-



чає нагородами і т. д., але в малій групі про «передовика» зовсім іншої думки, і там не можуть зрозуміти, як цього не можуть помітити «нагорі». Дослідження показують, пише Д. Тарнер, що з часом людина з «подвійним», а іноді і «потрійним» обличчям терпить життєву невдачу, тому що необхідність «тримати лінію» без зривів вимагає величезних нервових зусиль [187].

Може іноді виникнути питання, де є справжньою така людина — в малій групі чи в кабінеті директора фірми, в сім'ї чи десь ще? Вона завжди є сама собою, вважає Тарнер, і в першому, і в другому, і в третьому випадках. Людина суспільна істота, вона акумулює в собі все те, що є в суспільстві. Але якщо більшість людей під впливом сім'ї, школи, літератури, мистецтва, релігії і т. д. формують в собі все краще, гуманніше, справедливе, то інша частина — гірші риси суспільного життя.

Є ще і третій тип людей, пише Тарнер. Цих є найменше, і саме вони, при виявленні їх суті, викликають огиду (принаймні зовні) і осуд не тільки першої, але і другої частини суспільства [187].

Представники такого типу людей часом цілком широко переконані, що їм немає чого приховувати свою поведінку. Таким є життя, і люди, вважають вони, повинні пристосовуватись до різних життєвих ситуацій. «Життя — це океан, твоє народження кидає тебе в нього, як і куди впливаєш — твоя справа».

Коли людина приходиться в конкретну групу, вона зустрічає тут вже встановлену більш-менш систему цінностей, які можуть іноді істотно відрізнитись від тих, які є в організації в цілому. Щоб стати повноправним учасником групи, людина повинна прийняти «правила гри» інших її учасників. Звичайно, буває і так, що одні цінності приймаються навіть з задоволенням, а з іншими — не можливо погодитись. У такому разі людина має зробити вибір: або «переламати» себе і підпорядкуватись загальним цінностям групи або вийти з неї. Можна, звичайно, жити в групі і з різними «обличчями», про що зазначалось вище, але то є не під силу чесній, порядній людині.

Модель групової поведінки Д. Хоменса [15] приведена на схемі 5.10.

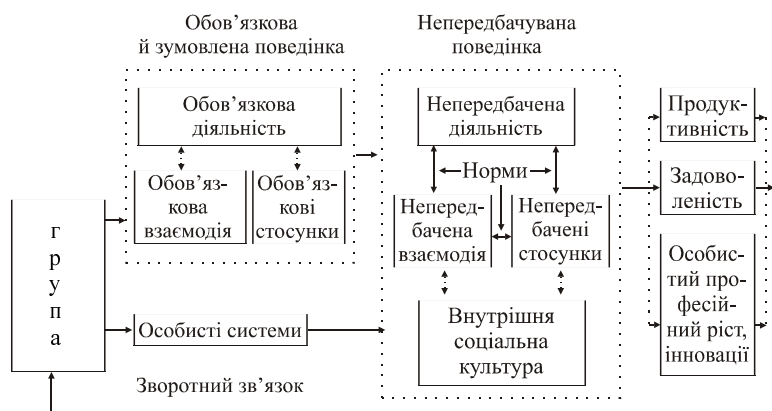


Схема 5.10. Модель групової поведінки.

❖ Поведінка натовпу

При спілкуванні з великою масою людей необхідно виявляти надобережність. За необережної поведінки величезні сили, як зазначає російський учений А.М. Зімічев, можуть бути витрачені даремно, і, інколи, навіть маленьке зусилля викличе великі зміни. До особливостей психології великих мас людей, вчений відносить [32]:

1. У натовпі проходить порівняння індивідуальних особливостей між людьми, знімаються перепони, що стримують у повсякденному житті.
2. Виникають передумови виникнення уніформи, навіть якщо її не введуть, вона з'явиться сама.
3. Підвищується схильність до емоційних хвилювань. У натовпі легко народжуються почуття: сміх, ажіотаж, гнів, страх, захоплення, радість. Одне може переходити в інше, при цьому їхня сила, примножена потужністю натовпу, стає руйнівною.
4. Підвищується роль прикладу оточуючих, як фактора мотивації. Якщо всі навколо будуть виконувати щось одне, то окрема особа буде робити те ж саме, навіть якщо одна, вона цього б ніколи не робила.
5. З'являється здатність активізуватись і йти за лідером.

6. Зростає можливість орієнтації на виконання найнеможливішого завдання. Натовп можна підняти на будівництво якоїсь споруди, хоча більш дійовими стають заклики що-небудь зруйнувати; тут не існує межі неможливого.

7. З'являється несприйняття доказів, логіки і здорового глузду. Якщо натовп підняти на штурм мерії, то декілька охоронців його не зупинять. Члени натовпу готові розбити собі голову, і добре, якби тільки собі.

❖ Практичні поради керівнику

Завданням керівника, який прагне домогтися ефективної роботи групи, має бути постійний вплив на процеси входження та адаптацію нових працівників у групі.

Процес формування і розвитку групових форм має проходити при безпосередній участі або під контролем керівника з тим, щоб домогтися сприйняття норм, які мають справляти позитивний вплив на групову поведінку і ефективність діяльності групи.

Згуртованість групи є фактором, який має як позитивні, так і негативні наслідки щодо ефективності її діяльності. Завданням керівника є уміти об'єктивно оцінити ситуацію й здійснити певні дії, спрямовані на посилення згуртованості чи на послаблення або руйнування групи.

Прийняття групового рішення є важливим елементом групової динаміки. Ефективність рішення, яке приймається, залежить від здатності керівника ретельно проаналізувати й оцінити ситуацію, обговорену проблему і залежно від цього обрати відповідну процедуру прийняття рішення.

5.5. Конфлікти та шляхи їх вирішення

Управлінський процес складний і багатогранний, оскільки в ньому зайняті сотні, тисячі людей з різними характерами, досвідом, прагненнями і метою. В процесі управління стикаються найрізноманітніші інтереси і цілі,



перетинаються або стають неприйнятно непримиренними плани, наміри, сподівання.

Людей може об'єднувати спільна справа, діяльність, хоча може й роз'єднувати в силу багатьох причин, нерідко особистого плану. Саме тоді і виникає конфлікт, як граничний випадок загострення суперечностей.

Суперечності носять двоякий характер: *антагоністичний* і *неантагоністичний*. Перші можуть підніматися до рівня непримиренності у боротьбі точок зору, поглядів, підходів у вирішенні чогось, тоді це призводить до розриву або розгортання боротьби сторін, одна з яких рано чи пізно може потерпіти поразку. Щоб не загострювати антагонізму до такої міри, потрібно зрозуміти логіку розвитку самої суперечності, її підстави.

В управлінні у разі подібної ситуації, слід завжди шукати прийнятливий вихід, не доводячи справу до повного розвалу. Не забувати, що антагонізм — одна з найгостріших форм суперечностей, яка нерідко вирішується лише боротьбою сторін, або в сфері суспільних суперечностей шляхом революційних перетворень, фізичного чи силового зіткнення.

✦ *Визначення поняття «конфлікт», класифікація*

Слово «конфлікт» (лат.— зіткнення) означає зіткнення двох або декількох соціальних груп, організацій, осіб і т. д. з метою однієї із сторін реалізувати свої матеріальні або духовні інтереси за рахунок іншої. Це боротьба, де використовуються будь-які засоби, щоб тільки здобути перемогу.

Американський соціолог Л.Козер у праці «Функції соціального конфлікту» зазначав: «Соціальний конфлікт — це боротьба людей, які дотримуються різних точок зору на отримання статусу, влади, нових благ. Метою цієї боротьби є не тільки досягнення так омріяних цінностей, але і нейтралізація, обмеження дії, а то і повне виключення противника із гри» [111].

Кожна соціальна система, писав італійський економіст і соціолог Вільфредо Паретто, є гетерогенною, неоднорідною. Між її окремими елементами постійно виникають якісь протиріччя, суперечки, в основі яких лежать



конкретні інтереси. Звичайно, не обов'язково, щоб наявність цих протиріч викликала конфлікт, але за певних обставин можливість вибуху конфлікту завжди існує [142]. В основі кожного конфлікту завжди є його об'єкт, причина.

Конфлікти і конфліктні ситуації є супутниками людини в різних сферах її життєдіяльності. За обсягом вони охоплюють різні соціальні структури суспільства.

Кожен тип конфлікту має різні сфери прояву, найзагальнішими з яких є:

- Суспільно-політична.
- Класово-антагоністична.
- Національна.
- Підприємницька.
- Виробнича.
- Науково-дослідницька.
- Освіта, медицина, виховання, спорт.
- Сімейно-побутова.

Будь-який конфлікт — це завжди глибоке переживання, страждання людини. Правда, сама глибина цього почуття, як і ставлення до нього у різних людей неоднакові.

До ознак класифікації конфліктів можна також віднести:

- обсяги конфліктів (локальний або широкий);
- тривалість перебігу (короткочасний або тривалий);
- сила впливу на учасників (наскільки зачіпає статус особистості);
- наслідки (позитивні чи негативні).

Оскільки конфлікти виникають у певному людському середовищі, колективі, групі людей, їх можна звести до таких переважаючих типів:

Керівник — підлеглий, начальник — працівник

Керівник — керівник, підприємець — підприємець.

Підприємець — клієнт, продавець — покупець.

Між соціальними групами в певному колективі.

Управлінець — колектив, група підлеглих.

Зіткнення окремих осіб у колективі.

Поклавши в основу кількісні характеристики К.Болд-рінг виділяє такі типи конфліктів [65]:

- між особами;
- між групами;

- між організаціями;
- між особами і групами;
- між особами і організаціями;
- між групами і організаціями.

○ *Виробничі конфлікти* за Н.В.Гришиною можна поділити на [64]:

- конфлікти, що виникають як реакція на перепону в досягненні основних цілей трудової діяльності;
- конфлікти, що виникають як реакція на перепону в досягненні особистих цілей у спільній роботі;
- конфлікти, що виникають як реакція на поведінку, яка не відповідає загально визнаним нормам стосунків і поведінці людей, зайнятих спільною діяльністю;
- конфлікти, що виникають через індивідуальні особливості учасників трудового колективу.

Критерієм типології виробничих конфліктів може бути *зміст протиріч*, що призводять до конфлікту. Це протиріччя:

пошуку (новаторства)	морального характеру
групових інтересів	нездійснених очікувань

○ *Сімейно-побутові конфлікти*. В свою чергу ці конфлікти діляться на:

- батьки / діти;
- чоловік / дружина. Цей конфлікт може охоплювати такі життєві аспекти: на основі духовних, культурних суперечок; на основі різних підходів до виховання дитини; ревності; матеріальні нестатки; на ґрунті сексуальної несумісності;
- сутички з сусідами;
- непорозуміння зі знайомими.

✦ *Типи конфліктів з точки зору їх проявів*

З точки зору прояву конфлікти можна поділити на такі типи:

Об'єктивний. Це такий конфлікт, який виник на основі об'єктивних причин і вже існує.

Частково об'єктивний. Це група конфліктів, в основі яких лежать як об'єктивні причини, де об'єктом є боротьба за матеріальні і духовні цінності, так і ілюзорні, об'єктом яких є явища зневаги, неподібності характерів, особиста ненависть тощо.

Суб'єктивний. Це такий тип конфліктів, які виникають на основі світоглядних, ідеологічних або політичних протиріч, що ненароком чи цілеспрямовано переносяться суб'єктом на об'єкт.

Складний. Це ситуація, коли конфлікт має декілька об'єктів і є настільки складним, що, на перший погляд, виглядає невирішуваним. У цьому випадку, вважає спеціаліст в галузі теорії і практики конфлікту Г.Бялишевський, слід чітко визначити, що було об'єктом першого вибуху конфлікту, і нейтралізувати його, потім переходити до наступного і т. д. Проте коли конфлікт вибухнув одноразово, треба вирішувати його комплексно і робити це слід енергійно і негайно [169].

Прихований. Це конфлікт, який має об'єктивну основу, але вона настільки покрита різного роду нашаруваннями, що їх важко, на перший погляд, виявити. Труднощі їх вирішення в тому, що за справжній об'єкт конфлікту можна помилково прийняти одне з його нашарувань. Вирішується одне, а тут вже виникає інше і т. д. Тому приховані конфлікти, стверджують дослідники, на відміну від інших типів, «розтягнені» в часі і вимагають неймовірно великих зусиль для їх нейтралізації. Складність вирішення прихованого конфлікту ще й у тому, що він буває «роздріблений» на частини, тобто коли його об'єкт знаходиться не тільки в межах даної організації, а й поза нею.

Фальшивий. Це конфлікт, який майже не має об'єктивних підстав, а єдиною його причиною є психологічна нетерпимість, яка досить часто буває не обґрунтована («Не можу його переносити і не знаю чого», «Якийсь він такий, ну не такий як усі... І слів не знаходжу...» — ось «аргументи» однієї з конфліктуючих сторін).

❖ Типи конфліктів з точки зору взаємодії людей

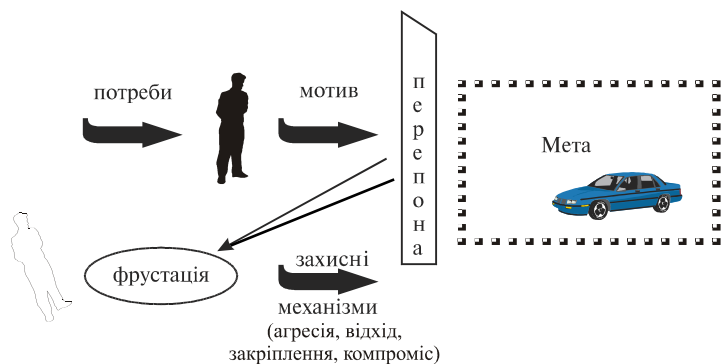
Поведінка людей при їх взаємодії може проявлятися на *внутрішньоособистому, міжособовому, груповому і організаційному рівнях*. Досить часто на всіх цих рівнях, як зазначає Фред Лютенс [50], вона веде до виникнення конфліктів.

○ **Внутрішньоособистий конфлікт**

У кожному з нас можуть поєднуватися конкуруючі потреби і ролі, способи виразу спонукаючих мотивів, негативні чи позитивні емоції на шляху до бажаної цілі.

- *Внутрішньоособистий конфлікт, викликаний фрустрацією.*

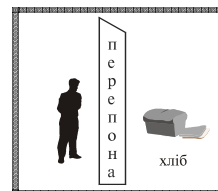
Якщо на шляху досягнення мети виникає несподівана перепона, що блокує спонукаючий мотив, у людини спрацьовує захисний механізм, що викликає відповідну реакцію: стратегію, відхід, закріплення або компроміс. При виникненні фрустрації як особливого психічного стану людина фізично чи символічно намагається подолати перепону.



Так, наприклад, вам необхідно відчинити гараж, де стоїть автомобіль, а замок заклинило. Ви можливо: а) будете виламувати замок, проклинаючи той день, коли придбали автомобіль, б) можете просто кинути це заняття і зайнятися чимось іншим, в) будете намагатись відчинити двері іншими ключами чи, може, без кінця змазувати замок, г) візьмете напрокат іншу машину.

Сила бажання подолати перепону залежить від значимості очікуваної мети. До біологічних цілей життєдіяльності людини як підкреслює проф. А.Зімічев належать: *самозбереження, продовження роду та збереження виду* [32].

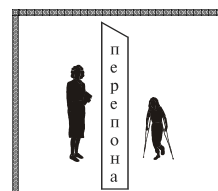
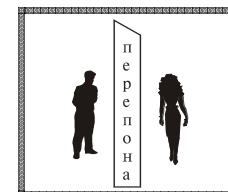
Так, для підтримання свого існування людині необхідна їжа. На шляху до досягнення цієї мети може виникнути перепона, наприклад пустеля. Якщо перепона буде досить складною, людина може припинити боротьбу і померти.



Інстинкт продовження роду більш сильне бажання ніж самозбереження, потенціал людських

можливостей подолати бар'єр тут збільшується.

Функція збереження виду ще більш важлива, якщо дитина знаходиться в небезпеці, її мати зробить все можливе, щоб прийти на допомогу, жертвуючи всім заради цього.



Знання моделі фрустрації корисна не лише для аналізу поведінки людини в цілому, але й для в'яснення механізмів організаційної поведінки людини.

Як приклад, розглянемо захисну реакцію працівника, якого з певних невідомих йому причин, керівництво організації перевело на іншу роботу.

Можливою реакцією на фрустрацію в цьому випадку може бути:

а) бунт або ненависть до керівництва, агресивний настрій, розбій, крадіжка, активний чи пасивний опір діям безпосереднього керівника — *агресія*;

б) апатія до виконання нових функцій, відмова від будь-яких контактів з оточуючими, бажання сховатись від реалій свого нового становища, розірвання трудової угоди, звільнення з посади за власним бажанням, — *відхід*;

в) намагання відстояти необхідність і раціональність збереження своєї роботи в організації, навести докази і переваги залишитися на своїй посаді, розкрити свої кращі здібності і наміри щодо підвищення якості виконання посадових функцій — *закріплення*;

г) визначення нової мети або напряму, бажання краще освоїти запропоновану роботу, компенсація відчуття реальної або уявної невідповідності вимогам за рахунок життя поза роботою, захоплення спортом, хобі — *компроміс*.

У наведених випадках фрустрація носить як негативний, так і позитивний характер. Прикладом позитивного характеру фрустрації може бути поведінка працівника, який має достатні потреби до отримання високої компетентності, досягнень і впевненості в своїй здатності виконувати будь-яку запропоновану роботу [50].

Захисні механізми відіграють важливу роль у процесі психологічного пристосування людини і можуть нанести шкоду людині у випадку, коли вони домінують над її особистістю. Більш того, ті хто в минулому успішно переборов фрустрацію і знайшов нові напрями досягнення своїх цілей більш виважено відносяться до фрустрації ніж ті, які не витримали випробування або спробували його з надлишком.

Головним завданням керівника, що відповідає рівню його управлінської культури, є зменшення кількості реальних, потенційних чи уявних перепон, які можуть викликати стан фрустрації в підлеглих.

• *Конфлікт цілей всередині особистості*

Джерелом конфлікту, що виникає всередині особистості, є мета, що має як позитивні, так і негативні (неприємні) характеристики, або конкуруючі між собою дві чи більше цілей. Якщо при фрустрації спонукаючий мотив блокується ще до досягнення цілі, то при конфлікті цілей вони блокують одна одну.

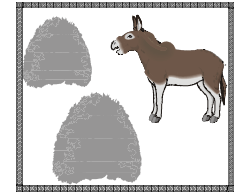
В процесі управління варто звернути увагу на три види такого конфлікту:

Вибір одного з двох звичних варіантів життєвої ситуації (гнатися за двома зайцями — жодного не впіймати).

Вибір між двома приблизно однаковими за значимістю неприємними можливостями.

Вибір між приємним і неприємним варіантом життєвої ситуації.

У першому варіанті згадується відома грецька притча про «буриданового осла», який стояв між двома стіжками запашного сіна і ніяк не міг вирішити, з якого першого усмикнути сіно; врешті-решт так і впав посеред стогів, знесилений від голоду.



Коли ж говорити серйозно, то в таких випадках людина обирає такий варіант, який принесе найменшої шкоди іншим людям і одночасно задовольнить власні бажання. Зазначений конфлікт ще кваліфікують як «намагання — намагання» і розглядають з позиції когнітивного дисонансу. Дисонанс у цьому випадку — це стан психологічного дискомфорту, що виникає у людини в разі необхідності зробити вибір між двома приємними можливостями (піти ввечері в театр чи в кафе). Відчуваючи дисонанс, людина буде намагатись знизити його або ж звільнитись від нього, прийнявши певне рішення. В цьому варіанті спрацьовує моральна вихованість, почуття поваги до інших людей, зрештою, розуміння справедливості.

Другий варіант значно складніший. Скажімо, для прикладу, близька довгими роками дружба людина просить виступити з неправдою на загальних зборах колективу. У разі відмови — втрачаєш друга. У цій ситуації на місці друга може бути постать безпосереднього начальника і, якщо не виконати його прохання, стосунки по службі будуть зіпсовані, стане важко нормально працювати, оскільки завжди знайдеться якийсь звинувачувальний привід.

У цьому неприємному конфлікті постають вирішальними власна сила волі і, особливо, совість. Конфлікт може завершитися поразкою в галузі службових, трудових взаємин, дружки, але перемогою моральною, торжеством вашої людської гідності. Конфлікт «уникнення — уникнення» може відбуватися в сучасних організаціях у випадках, коли працівники недолюблюють свого керівника, але до-

силь горді, щоб не стати безробітними. Вказані обставини можуть призвести до високого рівня незадоволеності виконуваною роботою, оскільки лише тимчасова відсутність робочих місць стримує цих працівників.

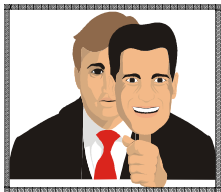
Третій варіант — найскладніший вид конфлікту, бо він близький до другого з тією лише різницею, що перед індивідом стає більш чіткий вибір між порядністю і підлістю, добром і злом, моральністю і аморальністю. До речі, з такого виду конфліктом стикається (звичайно по-своєму) і тварина; у неї проте перемагає інстинкт. У людини інстинкт як раз не кращий порадник, головним мірилом у подібного роду конфлікті виступають розум, воля та висока моральність. У конфлікті «намагання — уникнення» людині надзвичайно важко прийняти рішення, особливо коли сила намагання дорівнює силі уникнення.

Коли говорити про систему управління, яка здійснюється конкретними людьми, то при всіх трьох видах конфлікту чимало залежить від самосвідомості керівника. Саме самосвідомість зумовлює міру якості поведінки, діяльності, самопочуття.

Не можна успішно керувати іншими, не навчившись керувати собою. Не випадково мудрий Конфуцій стверджував: «Коли людина керує собою, людям не наказують, бо вони самі виконують свою справу; коли ж людина собою не керує, хоча і наказує іншим, то вони не будуть їй підкорятись» [47].

• *Рольовий конфлікт в особистості*

Роль тісно пов'язана з нормами поведінки. Кожен із нас протягом свого життя виконує цілий ряд ролей: дитини, учня, студента, приятеля, дружини чи чоловіка, батька, пенсіонера. Зазначені ролі базуються на визнанні конкретних очікувань і розігруються начебто ролі в спектаклі.



Крім виконання зазначених послідовних ролей одна й та ж людина може виконувати декілька найрізноманітніших ролей: менеджера, сім'янина, автолюбителя, спортсмена, дачника. Хоча всі виконувані ролі визначають

поведінку людини, найбільш важливою для неї є та роль, яка постійно виконується на виробництві і визначає її організаційну поведінку. Вченими розрізняються три типи конфлікту ролей [112]:

Перший — конфлікт між людиною і конкретною роллю. Наприклад, хороший робітник не завжди в змозі стати хорошим майстром, йому може не доставати жорсткості, вимогливості, яких очікує від нього вище керівництво.

Другий — внутрішньо рольовий конфлікт, що визначається різними уявленнями про модель поведінки, наприклад, керівника: яким він повинен бути більше демократом чи лібералом, автократом чи партнером.

Третій — міжрольовий конфлікт, що, з одного боку, обумовлений виробничими, а з іншого — громадянськими обов'язками.

Подібних прикладів можна навести досить багато, конфлікти і невизначеність пов'язаної з ними поведінки неминучі. Головне при цьому керівникові необхідно з'ясувати, яким чином рольові конфлікти можуть бути вирішені і яким чином ними можна керувати.

Життєво-кризовий конфлікт особистості

Поряд з названими видами конфліктів існує ще внутрішній конфлікт, зумовлений складною життєвою ситуацією, або так званий суто особистий конфлікт, на який сьогодні психологи і соціологи звертають значно більше уваги. Життєво-кризовий конфлікт охоплює дві можливі ситуації:

а) неможливість реалізувати запланований найзначніший задум у житті. Це своєрідне невдоволення собою, критика себе, яка може завершитися депресивним станом, а у особливо складних ситуаціях, навіть трагічно;

б) неможливість допомогти іншій людині, знаючи, що вона цього потребує. В соціальному плані людина переживає подібне повсякденно, що наносить їй чимало душевних травм, переживань. Трапляються люди байдужі, але байдужість — це душевна підлість [65].

Суто особистий конфлікт несе в собі чимало таємничого, прихованого і незрозумілого. Психологи, фізіологи

визначають такий конфлікт наявністю додаткових чинників:

□ Поява критичних днів у процесі фізичного розвитку через кожні 23 дні; емоційний — через кожні 28 днів; інтелектуальний — через кожні 33 дні. Обчислення ведуться від дня народження конкретно кожної людини.

□ Починаючи з 10-річного віку установлюються періоди розвитку з кульмінацією у хлопчиків кожні 3 роки, у дівчаток — кожні 2 роки. (Вченими доведено, що у цей час досягаються найвищі спортивні результати).

□ Психологічні ритми кожні 7 років з «повертними пунктами», починаючи з 6–7-річного віку. (За деякими даними відбувається протягом цього періоду повна заміна клітин в організмі, крім нервових та мозкових).

Прямого відношення ці чинники особливо до того, що стосується так званого «особистого конфлікту» та інших видів конфліктів, про які йшлося, немає. Проте, не можна виключати «співпадання» піку «особистого конфлікту» з соціальними та більш глобальними масштабу конфліктами. За таких умов навіть звичайний конфлікт може посилюватися і набувати виняткової загостреності.

○ Міжособовий конфлікт

До причин міжособового конфлікту, на думку американських учених Девіда Веттена і Кіма Камерона, належать такі [113]:

- *Індивідуальні відмінності.* Кожна людина народжується в окремій сім'ї, отримує ту чи іншу освіту, має різні ціннісні орієнтації, володіє малим чи великим досвідом, знає іноземну мову.

- *Дефіцит інформації.* Учасники конфлікту можуть мати правильну, неправильну чи просто недостатню інформацію.

- *Несумісність ролей.* Особисті ролі у багатьох співробітників однієї організації можуть бути різні. Так, завдання майстра цеху підтримувати певний запас готової продукції, завдання постачальника реалізувати її якомога більше.

- *Стрес, обумовлений оточенням.* В умовах дефіциту ресурсів, скорочення штату, недобросовісної конкуренції,

повального безробіття конфлікти відбуваються значно частіше. Людина попадає в стан стресу.

Як підкреслює американський дослідник Г. Сельє, стрес — це неспецифічна реакція організму, викликана наявними вимогами щодо подолання труднощів [15]. Природа стресів в організації наочно показана на схемі 5.11.

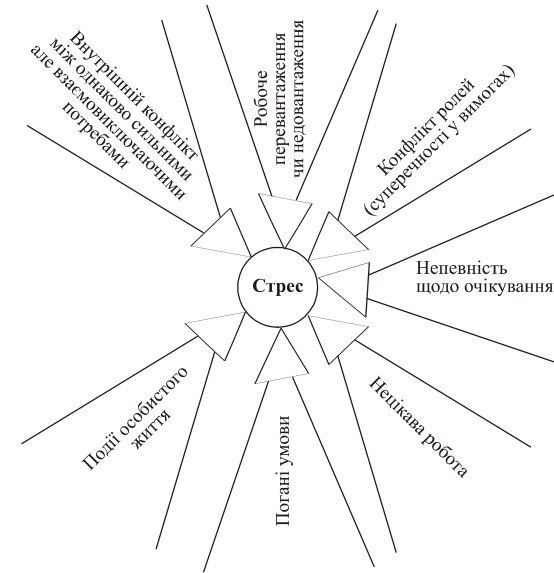


Схема 5.11. Природа стресів в організації

Для аналізу міжособового конфлікту можна використати «вікно Джохаррі». Це модель запропонована Джозефом Лафтом і Харрі Інгером допомагає виділити декілька стилів міжособової поведінки, дає їм характеристики, а також пропонує стилі інтерпретації конфліктів [50].

В основу моделі покладено власні спроможності про які індивід знає чи не знає, теж саме стосується і спроможностей інших людей, про які людина знає чи ні. Зазначені відносини зведені в чотирьох квадратах «вікна Джохаррі».

Індивід знає про інших	Індивід не знає про інших	Індивід знає себе
відкрите «Я»	приховане «Я»	
сліпе «Я»	невідоме «Я»	Індивід не знає себе

а) *Відкрите «Я»*. За такою формою взаємодії індивід знає свої можливості та можливості інших, він відкритий у спілкуванні і йому немає підстав займати захисну позицію. Конфлікт, якщо і відбувається, то незначний.

б) *Приховане «Я»*. У цьому випадку індивід, не знаючи можливостей іншої людини, намагається сховатись від неї, бережеться зворотної реакції, приховує свої справжні почуття. Конфлікт можливий.

в) *Сліпе «Я»*. Людина яка недостатньо знає себе, здатна постійно дратувати оточуючих. Вони можуть їй сказати про це, але не кажуть, боячись образити її, принизити почуття власної гідності. Конфлікт вірогідний.

г) *Невідоме «Я»*. Індивід не знає ні себе, ні інших. Досить глибокий рівень непорозуміння, що обов'язково призведе до конфлікту [50].

Вікно «Джохаррі» дозволяє аналізувати можливість виникнення міжособових конфліктів. Одним із шляхів уникнення конфліктів є зменшення кількості прихованого «Я» і збільшення кількості відкритого «Я», тобто необхідний процес саморозкриття, хоча наявний при цьому певний ризик. Потрібно, щоб і партнери по спілкуванню теж розкрили себе.

○ *Міжгруповий конфлікт*

Міжгруповий конфлікт виникає тоді, коли індивідуми, що належать до однієї групи, взаємодіють колективно чи індивідуально з іншою групою або її членами відповідно до того, що їм диктує групова приналежність.

Найбільш відомою реалістичною теорією групового конфлікту (РТГК) є теорія, розроблена соціальним пси-

хологом Музафром Шеріфом [125]. Зазначена теорія розглядає груповий конфлікт з цілісної точки зору, виходячи за межі особистості, групової психології і міжособових відносин. Головна теза РТГК полягає в тому, що міжгрупова ворожнеча породжується наявністю конфліктуючих цілей (конкуренцією) і знижується, коли існують цілі вищого ґатунку, досягнення яких необхідно всім і можливе лише за умови відновлення міжгрупового співробітництва. Відповідно до цієї теорії конкуренція між командами може призвести до дисфункціонального конфлікту, тоді як співробітництво здатне його пом'якшити і сприяти досягненню спільних цілей.

Кожен член організації має якесь певне уявлення про ролі членів інших груп, знає роль власної групи. Найбільш реалістичним є уявлення про організацію як систему, що складається з учасників частково перекриваючих один одного ролями.

До причин міжгрупового конфлікту відносяться [118]:

а) *Боротьба за ресурси*. Групи в організації можуть конкурувати між собою за виділення бюджетних коштів, пом'якшення тиску, кращі поставки, зменшення наявних перепон тощо.

б) *Взаємозалежність завдань*. Якщо групи в організації взаємозалежать або одна залежить від іншої, можливість виникнення конфлікту значно більша ніж коли групи і завдання, які вони виконують, незалежні.

в) *Невизначеність повноважень*. Такий конфлікт можливий коли одна з груп намагається взяти на себе більші повноваження і отримати можливість більшого впливу на роботу організації.

г) *Боротьба за статус*. Виникає вказаний конфлікт тоді, коли одна група намагається підвищити свій статус за рахунок іншої.

Найбільш характерними рисами конфліктуючих груп, зазначає Річард Дафт, є такі [147]:

— чітке розмежування на «Ми» і «Вони», протистояння груп;

— група, яка відчуває, що знаходиться в конфлікті з іншою, намагається згуртуватись і виступати єдиним цілим;



— позитивні відчуття і згуртованість не розповсюджуються на людей, які не є учасниками групи;

— учасники групи, які відчують загрозу, вважають себе кращими від інших — переоцінюють свої сили і недооцінюють можливості учасників інших груп.

— рівень спілкування між конфлікуючими групами зменшується, супроводжуючись образами і проявами ворожнечі.

— якщо група програє в конфлікті, єдність між її учасниками послаблюється, в стосунках відчувається все більше наростаюча напруга, ведуться пошуки «крайнього», на якого можна було б списати невдачу.

— міжгруповий конфлікт і ворожнеча, що при цьому виникає — це не наслідок невротичних відхилень, а продукт групової взаємодії навіть для цілком врівноважених людей.

○ *Організаційний, або структурний конфлікт*

У класичній організації вчені розрізняють чотири основних типи структурних конфліктів:

□ *Конфлікт по вертикалі.* Це може бути конфлікт між начальником цеху і директором заводу, між майстром та робітником і т.п.

□ *Функціональний конфлікт.* Класичний приклад — конфлікт між виробничим відділом і відділом збуту.

□ *Конфлікт між формальною і неформальною владою.* Наприклад, неформальні взаємостосунки можуть бути несумісні з формальними.

□ *Конфлікт між штабним і лінійним персоналом.* Хороший приклад цього конфлікту подає дослідження Мелвіла Далтона. Одним із основних його висновків є те, що лінійні керівники здебільшого сприймають поради штабних працівників як загрозу для себе. Найбільш простим способом пом'якшити такий конфлікт — використання штабним працівником принципу «спочатку переконай, а потім наказуй» [133].

❖ *Класифікація форм боротьби у конфліктах*

Конфлікти бувають економічного, політичного, психологічного, соціально-етичного і т. д. характеру. Серед



значної кількості цих форм, учені схиляються до того, що основними з них є:

Бойкот. Це свідомо відкрите ігнорування участі у виробничих процесах, інших формах життєдіяльності організації. Особливістю цієї форми конфлікту є її гострота, наприклад, страйк.

Саботаж. Це скрита форма конфлікту, метою якої є нанесення всебічної шкоди інтересам іншої сторони. Соціолог В.Ф.Лайт подає приклад, як в одній із фірм досвідчений і авторитетний серед своїх колег робітник на ім'я Рей отримав від адміністрації завдання: довести, що можна збільшити випуск продукції, збільшивши оберти верстатів і відповідно посилити ритм на робочих місцях. Рей налаштував верстат на більші оберти, але так наладив його роботу, що при збільшенні обертів продукція повністю псувалась. Мало того, Рей мав виняткову здатність робити вигляд старанно працюючої людини. Він міг так володіти собою, що через декілька хвилин роботи за верстатом, який робив шалені оберти, Рей покривався потом, на обличчі з'являлися гримаси болю. Декілька разів в присутності членів адміністрації Рей робив «спроби» збільшити темп роботи і кожен раз повторювалась та ж сама ситуація — зіпсована продукція, а за верстатом повністю психологічно знівечена людина. Це робило величезне враження на представників адміністрації. Врешті-решт керівництво відмовилось від новацій. Правда, пише Лайт, через рік керівництво з'ясувало причину псування продукції, але покарати робітника не наважилось: на фабриці діяла сильна, впливова профспілка [20].

Переслідування (травля). Змістом цієї форми боротьби є ігнорування досягнень противника, спроби поставити його в незручну ситуацію, довести, що все що він робить не варте ніякої уваги тощо. Переслідування, як форма боротьби, часто використовується керівництвом популістської організації. Часті перевірки роботи людини, роздмухування незначних її промахів, помилок і підведення їх до розряду кримінальних порушень, організація «пустоти» навколо людини — ось ті форми і методи, які можуть використовуватись у цій боротьбі.

Вербальна агресія. У цій формі боротьби широко використовуються різноманітні звинувачення (часто надумані), приниження, поширення пліток про людину, негативні оцінки її характеру — ось (не весь) арсенал вербальної агресії.

Фізична агресія. Це форма боротьби, в основі якої лежить насильство (побиття, бійка, вбивство, терористичні замахы, знищення майна, обладнання тощо), з допомогою якої одна сторона (або декілька) хоче досягти перемоги над іншою. Метою фізичної агресії, є знищення людини фізичними методами.

❖ Особливості конфліктних ситуацій

Конфлікт слід відрізнити від конфліктної ситуації. Остання може тривати днями, місяцями і навіть роками не переростаючи в конфлікт. Якщо така ситуація виникає в організації, зазначають широко відомі на Заході консультанти консалтингових фірм Рені Фрітш і Мелькольн Лері, життя її співробітників стає подібне до страшного сну [174]. Кожен із них постійно знаходиться в напрузі, перш ніж сказати невинну в спокійній ситуації фразу, людина повинна декілька разів помислити чи слід це робити.

Дії учасників організації уповільнюються, на обличчях з'являється зосередженість і тривога. Продуктивність праці знижується на 7–10%. Після закінчення робочого дня, людина йде додому повністю вичерпана й психологічно розбита.

Конфліктна ситуація виникає у тих випадках, коли працівники переконуються в тому, що в зв'язку з певними діями керівника створюються обставини, за яких не можуть бути задоволені їх потреби і прагнення. Конфліктна ситуація виникає також за умов несумісності здібностей, мотивів і мети діяльності окремих співробітників. На схемі 5.12 показана модель конфлікту як процесу.

З часом напруга в конфліктній ситуації між антагоністичними сторонами може дещо спадати, але незадоволення жевріє постійно то розгортаючись, то затухаючи. І так безкінечно. Прикладом такого стану, пишуть спеціалісти з соціальної психології С.Хелпа і Т.Вітковський, можуть бути взаємостосунки в окремих сім'ях [170].

Є такі сім'ї, пишуть вони, де конфліктна ситуація триває роками, десятиріччями. Так, двоє дорослих людей живуть під одним дахом, давно вже виростили і роз'їхалися їх діти, але немає цьому подружжю нічого доброго згадати окрім постійних суперечок та образ.

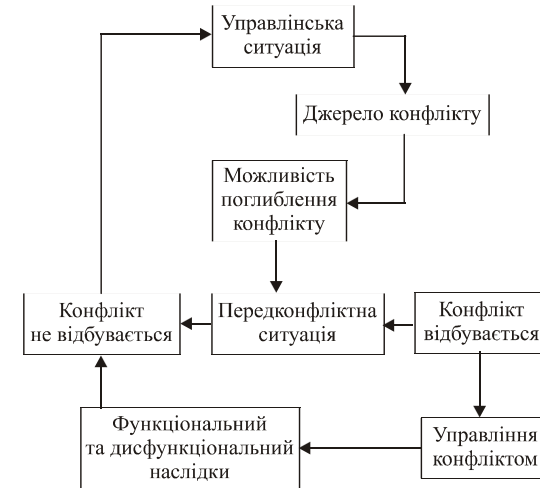


Схема 5.12. Модель конфлікту як процесу.

Криза життя — своєрідне випробування людини на її соціальну і психологічну зрілість. Порушення контактів, самотність супроводжується виникненням суперечностей між потребою в увазі, розумінні, теплоті з боку інших людей і неотриманні цього всього з боку оточуючих та й поступовій втраті власної можливості на подібне відношення стосовно інших.

Це винятково гостро відчувається людьми пенсійного віку, у яких число контактів з оточуючими скорочується, а попередні звичні трудові контакти взагалі припиняються. Характерно, що цю втрату, особливо соціальних зв'язків, чоловіки відчувають набагато гостріше, ніж жінки. Подібне відчувають і люди допенсійного віку, втрачаючи роботу і стаючи безробітними. Наступає криза втрати смислу життя, особливо гостра і болюча для так званого



нестійкого психологічного типу. Хоча криза втрати сенсу життя з більшою чи меншою глибиною може торкатись кожної людини.

Саме втратою смислу життя можна пояснити дещо збільшену кількість самогубств після розвалу Радянського Союзу в усіх нинішніх країнах Співдружності.

Чим пасивніші емоції, атрофія почуттів, чим глибше занурення в себе, тим болючіше і трагічніше буття людини, тим різкіше виростає небезпека її життєвої драми.

Головними причинами переживання цієї життєвої колізії є:

- Заниження самооцінки. Це призводить до невпевненості у собі, неможливості спілкування з оточуючими, замкнутості і, нерідко, до фатального самознищення.
- Попадання у середовище із збідненим спілкуванням або в ускладнену ситуацію, з якої людина не бачить і не прагне знайти вихід.
- Послаблене почуття співпереживання, значне його зниження, що породжується егоцентризмом, підвищеною агресивністю, заздрістю, недобррозичливістю, загальним притупленням почуттів і емоцій, які переживаються особистістю [65].

Керівникові потрібно вміти формувати культуру внутрішнього психічного життя, щоб можна було успішніше долати життєві труднощі, реально аналізувати себе, свої можливості і поведінку.

Відомо, що «логіка» життя не знає прямих шляхів, а кращим пророком майбутнього завжди було минуле. Відомо і те, що життя — боротьба, а психічні почуття і переживання не можуть бути застиглою поверхнею цієї боротьби. У маси людей немає людини, якій би були незнайомі страждання, уміння глибоко переживати чуже горе, небайдужість до всього, що відбувається. Саме тому, так чи інакше, людина «втягується» у життєві конфлікти або сама, вільно чи невільно, стає причиною їх виникнення.

❖ Чинники впливу на розвиток конфлікту

С.Хелпа і Т.Вітковський зазначають, що динаміка конфліктів детермінована декількома чинниками [170]:



рівнозначністю конфліктуючих сторін. Це така ситуація, при якій і одна і друга сторони однаковою мірою несуть відповідальність за конфлікт, який виник. Такий конфлікт, як правило, розвивається бурхливо, і його дуже важко зупинити;

неадекватністю конфліктуючих сторін. Часто в конфліктах одна зі сторін бере на себе ініціативу і намагається будь-якою ціною досягти переваги відносно більш пасивної сторони. Звичайно, це не означає, що пасивність є виразом поступливості. Іноді, це просто засіб вичікування, виграшу часу. Динаміка такого конфлікту сповільнена, але вирішення його значно результативніше ніж у першому випадку; співробітникам організації достатньо нейтралізувати активно конфліктуючу сторону (шляхом умовлянь, зниження значущості об'єкта конфлікту, врешті-решт адміністративного тиску), і конфлікт гальмується, звичайно, на деякий період. Для повного його розв'язання необхідний час або конкретні посередницькі дії відповідних осіб, про що мова піде далі;

непримиримістю конфліктуючих сторін. Учасниками конфліктів є люди, які і за таких неприємних для них ситуацій як конфлікт, намагаються зберегти своє «обличчя». Дії таких учасників конфлікту визначаються зовнішньою пасивністю, глибоко прихованою ненавистю. Такі конфлікти характеризуються невисокою динамікою, яка час від часу дещо зростає, але знову непомітно переходить в перманентний режим свого розвитку.

❖ Конфлікт і організаційна структура

Динаміка конфліктів тісно пов'язана зі структурою міжособистісних відносин в організації. Чим більша мережа таких відносин, тим більша їх взаємна залежність, тим більша небезпека появи конфліктів і апріорі можна сказати, що якщо вони виникнуть, то будуть мати дуже гострий характер.

Л.А. Козер писав: «У групах, де стосунки функціонально специфічні і активно нейтральні, конфлікти мають менш гострий і вибуховий характер ніж у групах, де зв'язки дифузійні і запальні» [111]. З Л.Козером погоджується і І.Лайт, який на основі своїх досліджень, прий-



шов до висновку, що особливо сильне почуття ворожості в конфліктах спостерігається в тих організаціях, де люди якимось чином залежні один від одного. Підсвідомо вони відчувають, що конфлікт створює певну можливість частково зняти цю залежність [50].

Результати досліджень Лайта знайшли підтвердження в дослідженнях інших американських соціологів Брітта і Галле, які, проаналізувавши психологічні причини страйків, зробили висновок, що схильність до страйкування, а також гостроти боротьби значно більша у малих підприємствах, де існує велика взаємозалежність людей один від одного, тоді як у великих організаціях гострота страйку і бажання людей страйкувати значно нижчі [184].

Слід зазначити, що інтенсивність конфлікту залежить не тільки від кількості об'єктів конфлікту, а й від ієрархії управління цими об'єктами. Неясність ситуації з ієрархією об'єктів дуже часто переносить конфлікт з об'єкта на особисті стосунки, і тут «у гру» входять емоційні чинники [169]. Цілком зрозуміло, що емоції в кожному конфлікті посідають неабияке місце, але коли об'єкти конфлікту чітко не визначені його учасниками, він носить довгий, затяжний і важковирішувальний характер.

❖ Фази конфлікту

Кожен конфлікт проходить певні фази свого розвитку. Правда, часом, як зазначають С.Хелпа і Т.Вітковський, не кожен конфлікт проходить якусь певну схему свого розвитку; іноді фази начебто поєднуються, а буває, що конфлікт розвивається так бурхливо, що перебігу тих фаз можна і не помітити [170].

Аналізуючи розвиток конфліктів, вчені прийшли до висновку, що вони мають, здебільшого, п'ять фаз.

Фаза 1. Це період виникнення протиріччя і поява конкуренції між співробітниками організації, об'єктом виникнення чого є різного роду обмежені блага, пільги тощо.

Фаза 2. Період, коли відбувається усвідомлення протиріч.

Фаза 3. Персоналізація конфлікту, тобто час формування уяви про «винуватця», який хоче начебто «відібрати» блага.



Фаза 4. Продумане, свідоме атакування противника, спроби перешкодити йому взяти перевагу, залучення до боротьби інших співробітників організації, впливових осіб.

Фаза 5. Поступове згасання конфлікту і перехід його в фазу завершення. На цьому етапі вже є можливість спокійно, не торкаючись рани, визначити спільні інтереси, накреслити шляхи подальшої співпраці.

Рені Фрітш і Мелькольн Лери визначають три фази розвитку конфлікту, але кожна фаза в їх класифікації має ще по три рівні, що показані в таблиці 5.2.

ТАБЛИЦЯ 5.2

№	Фази	Рівні
1	Переживання	Дискусія Дебати Дії (слова розсудку вже майже не мають ніякого значення)
2	Психування- невроз	Упевненість у правильності своїх думок. "Втрата обличчя" Стратегія погроз
3	Патологічна поведінка	Тиск на нервову систему противника. Неможливість повороту назад. Втрата всього людського- озвіріння.

Визнаючи, що безконфліктне життя в організації практично неможливе, англійські вчені, на відміну від Л.Козера, який в конфліктах вбачав і деякі позитивні грані [111], вважають, що вони сприяють деградації духовного світу її членів, знижують темпи виробництва.

В стосунках співробітників організації, пишуть Рені Фрітш і Мелькольн Лери, можна визначити два періоди: до і після конфлікту. Період до конфлікту — звичайне, буденне життя людей в колективі: осторонь, і не зовсім, вирази сміху і жарти, певна увага один до одного. Період



після конфлікту — замкнутість, нещирість, підкреслений формалізм у спілкуванні. Конфлікт — це зло, появи якого слід запобігати всіма силами і всім без винятку співробітникам організації — такий висновок цих учених [174].

❖ *Особливості виробничих конфліктів*

Конфлікти на робочих місцях, як і всілякі інші конфлікти взагалі, виникають на основі певних об'єктивних та суб'єктивних умов.

Об'єктивні умови виникнення конфліктів.

Згідно з висновками Рені Фрітш, Мелькольн Лері, Я.Штумського та інших соціологів, об'єктивними умовами виникнення виробничих конфліктів є [20]:

- місце і характер роботи;
- соціально-демографічні особливості;
- організація праці;
- технічне забезпечення і стан робочих місць;
- система винагород (заробітна плата, премії, додаткові дні до відпусток, бонуси і т. ін.).

Конкретними прикладами об'єктивних умов виникнення конфлікту на робочих місцях можуть бути: протиріччя, які виникають між сучасними технологічними вимогами і застарілим устаткуванням, знаряддями і процесами праці; новими вимогами до кількісно-якісних показників продукції і необґрунтованими виробничими нормами тощо.

Суб'єктивні умови виникнення конфліктів.

На робочих місцях до таких умов належать:

- рівень соціально-психологічного стану в організації;
- рівень свідомості людей, їх моральні принципи, уміння і бажання співпрацювати;
- рівень фаху членів організації;
- життєвий досвід за наявних умов праці;
- психологічні риси характеру.

Суб'єктивні умови виникнення конфліктів, зазначають соціологи, слід розглядати в динаміці, тому що вони можуть кардинально змінюватись залежно від умов як всередині організації, так і поза нею.



Часто дисципліновані і відповідальні працівники організації, підприємства чи навчального закладу можуть бути обурені непродуманим рішенням керівництва і такого, яке стосується навіть не основної, а другорядної проблеми. Слід пам'ятати й про різку зміну настроїв і хитань людських почуттів стосовно різних подій. Навіть та група, де домінують високі моральні засади, може на певний час повірити фальшивим аргументам демагогів і вслід за ними кинутись у круговерть конфліктних подій.

Як зазначають дослідники, помилковою є думка, що високоморальні люди завжди поведуть себе гідно і достойно, а ті, у яких моральні засади не на висоті — погано. Поведінка одних і других може бути кардинально, пише Я.Штумський, модифікована різними чинниками, які мають місце за конкретних ситуацій, в яких знаходяться люди [186].

Виробничі конфлікти на робочих місцях виникають внаслідок задоволення чи незадоволення роботою, яку виконує той чи інший учасник організації. Але, як свідчать дослідження, конфлікти не є результатом тільки незадоволення роботою. Навіть в умовах високого рівня безробіття, зазначає американський соціолог Д.Катц, людина через деякий час може поміняти роботу. Економічно розвинене суспільство створює такі можливості для своїх людей, де кожен може змінити свій фах чи декілька разів — місце роботи.

Справа в тому, стверджує вчений, що іноді людина «внутрішньо» не сприймає тієї роботи, яку повинна виконувати. Може бути і так, що вона не сприймає і другий, і третій вид роботи і т. д. І не тому, що вона лінива чи неорганізована, а тому, що немає в неї покликання до тих видів роботи, які їй пропонують. А до якої є, пише Д.Катц, вона і сама ще не знає [50].

Інші співробітники організації, не вдаючись у глибини психологічного аналізу, бачать перед собою людину, яка просто недбало ставиться до своїх обов'язків. І в такому разі, з точки зору необхідності реалізації виробничого процесу, їх оцінка цілком слушна. Виникає конфліктна ситуація, яка може перерости в конфлікт. І багато тут залежить від характеру людини. Якщо вона має спокій-



ну і урівноважену вдачу, то події за межі конфліктної ситуації не вийдуть, якщо ж вона агресивна — конфлікту не уникнути. Агресивна людина в організації — це нещастя для всіх її учасників. Незалежно від того, як вона ставиться до праці, вона завжди є джерелом конфліктів і конфліктних ситуацій.

○ *Типові характеристики агресивних представників*

Як правило, конфлікт виникає внаслідок нерозуміння характеру і поведінки іншої людини, співробітника, який від природи є агресивним.

Польський соціолог Хенрік Бялишевський в одній із своїх праць подає типові характеристики агресивних працівників, які спричиняють конфлікти в організаціях [169]:

«Дуже нахабний і грубий, особливо в стосунках з керівництвом, вважає себе достойнішим за інших. Має запальний характер, що стає причиною різного роду непорозумінь»,

«Є конфліктним, з яким неможливо співпрацювати, намагається «нацькувати» людей один на одного, а сам залишитись збоку».

«Є нервовим, запальним, впертим, що відштовхує від нього як колег, так і керівників».

«Дуже скандальний, імпульсивний; постійно, де він з'являється, виникає стан неспокою і напруження».

Особливо схильні до агресії, стверджує А.Стор, так звані агресивні психопати, тобто люди, в яких проявляються риси параної, які погано контролюють свою імпульсивність. «Агресивні психопати,— стверджує вчений,— проявляють... аномальне відношення як до людей з найближчого оточення, так і суспільства в цілому. Найбільш виразною рисою тієї аномальності є їх абсолютне ігнорування почуттів іншої людини. Самовпевнені, егоїстичні і імпульсивні, агресивні психопати виражають свої бажання зовсім не рахуючись з іншими людьми» [159].

Цілком зрозуміло, що якщо такі люди є в організації, то співробітники завжди вимушені бути в постійній напрузі й дискомфорті. Американський учений вважає, що єдиним засобом знешкодження таких людей буде застосування до них відповідних санкцій економічного і правового характеру.



✦ *Психологічні аспекти конфліктів*

Приклади з людьми, які спричиняють конфліктні ситуації і конфлікти, серед ряду інших чинників є винятком. Людина може нервувати, але це ще не означає, що вона доведе себе до такого стану, щоб викликати конфлікт, тим паче, що і опонент повинен стримуватися і в певну хвилину запобігти напрузі в розмові. Коли дискусія переходить в фазу конфліктної ситуації, слід робити все можливе, радить Д.Робінсон, щоб запобігти конфлікту. «Можеш, звичайно,— пише він,— бути добрим знавцем якоїсь справи і мати міцну, аргументовану позицію. Але якщо втратиш контроль над собою, твоя поведінка стане ірраціональною. Безліч добре встановлених контактів, ділових зустрічей буде безповоротно зіпсовано через слова, сказані згорячу. Правда деякі люди навмисно застосовують агресивні і деструктивні методи, щоб здобути над кимсь перевагу. Від тебе залежить, чи надаси їм цю можливість!» [180].

Слід поводити себе, вказує Д. Робінсон, так: «Уважно слідкуй за тоном розмови опонента. Коли твій партнер стане тебе, наприклад, називати «пане Симаков» замість нормального «Василь Сергійович», буде старатись запросити до розмови ще когось, почервоніє, час від часу ховаючи очі, — усе це свідчить про певну напругу в зустрічі. В таких випадках треба дуже уважно спостерігати за своїм опонентом, зважуючи кожне своє слово. Якщо опонент почне підвищувати голос, кричати чи сипати прокльони, під час його крику треба говорити ще тихіше і спокійніше». І додає: «Не давайте себе втягти у взаємне перекрикування. Якщо розмова надто «гаряча» спробуй негайно закінчити приблизно так: «Дуже мені прикро, що ти так нервуєш, Василю. Давай ще раз зустрінемося, подумаємо, добре? І не звертай уваги на особисті звинувачення. Пам'ятай, що дискусія йде не між двома особами, а між організаціями» [180].

На конфлікт, який виник, властивості людського характеру, темпераменту реагують досить помітно. *Холерик*, як правило, вирішує усе нахрапом, згорячу. *Меланхолік*, навпаки, довго зважує, роздумує, порівнює. *Флегматик*



досить спокійно реагує на подію і нерідко дивується, чого люди не можуть примиритися один з одним. *Сангвінік*, при всій швидкості реакції на певну подію, оперативно аналізує, прагне знайти розумний вихід, запропонувати прийнятний для обох сторін компроміс. Маючи сильний характер, який є результатом непрямолинійно-безперешкодного шляху розвитку, йому властиве почуття виваженості, відповідальності.

Зважаючи на сказане, варто звернути увагу на дисгармонійний розвиток конфлікту стосовно внутрішніх переживань і властивостей певного психічного людського типу саме з цієї точки зору [64]:

Легко збуджуваний тип — найбільш образливий, конфліктний. За характером холерик, злопам'ятний, ніколи не прощає образ.

Нестійкий тип — споживацькі принципи. Йде за тим, хто вигідний чи корисний, відсутня стабільність, постійне невдоволення, живе сьогодишнім днем. За характером може бути меланхоліком.

Гіпертимний — з постійно підвищеним настроєм, оптиміст. Для нього усе добре, ніяких проблем. Постійне прагнення пригод, легковажне ставлення до помилок, непослідовність у вчинках і діях. Добре влаштовує неформальні стосунки, високої думки про себе.

Демонстративний тип. Прагнення будь-що і за будь-яку ціну звернути на себе увагу. Женеться за показним, претензія на оригінальність за внутрішньої порожнечі. Тип поверховий, хоча на деякого спочатку справляє певне враження.

Сензитивний тип. Людина з підвищеною чуттєвістю, легко ранима, безкінця страждає від почуття власної неповноцінності. Світ сприймає з постійною тривогою і настороженістю. У ставленні до людей буває глибоко відданим, вірним і надійним товаришем.

Замкнутий тип. Утруднені контакти, важкий у спілкуванні, прагне до самотності і постійно занурений тільки в себе. Характер — флегматично-холеричний. Ставлення до оточуючих — неадекватно-насторожене, мінімальна готовність до значних життєвих вчинків.



Астенічний тип. Підвищена втомленість, дисгармонійно розвивається, роздратований, підозрілий, тривожний. Розумове навантаження сприймає важко, воно його втомлює. Оточуюче середовище сприймає як постійні труднощі.

Нарешті, наш час з розповсюдженням сучасних засобів масової інформації, особливо телебачення, яке створює у свідомості мільйонів фіктивну реальність, породило тип психопата, нігіліста з постійною нудьгою. Американський письменник Норман Майлер зазначав, що «можливо цей тип є спотвореним і небезпечним провісником особи, котра може стати головним виразником людської природи» [65].

❖ *Шляхи подолання конфлікту*

Які б не були складні психологічні особливості, життєві ситуації і перепони, людина повинна постійно формувати культуру внутрішнього психічного життя, що завжди допомагає успішно долати певні конфліктні ситуації, відповідні життєві перепони, встановлювати тісніші контакти з оточуючими людьми, не говорячи вже про дружні, товариські стосунки з однодумцями. Це потрібно хоча б для того, як говорить народна мудрість, що «*поділене горе — це половина горя, а поділена радість — це подвійна радість*».

Яким же чином можна розумно вирішувати конфлікти, коли вони уже виникли?

По-перше, за будь-яким конфліктом відкрито чи приховано знаходяться інтереси людей, ось чому завжди необхідно з'ясувати, чи є щось спільного в інтересах конфліктуючих, незважаючи на наявність конфліктної ситуації. Необхідно, проаналізувавши, зрозуміти, які існують розбіжності в особистих інтересах сторін стосовно спільного інтересу. Розібратися в суті інтересів партнера і пояснити йому свої бажання, нарешті, обговорити, які можуть бути взаємні спільні кроки, аби можна було спільно подолати конфлікт.

По-друге, прагнути такої згоди, яка б могла максимально задовольняти інтереси кожної із сторін, при цьо-

му вести розмови чи переговори без образ, тим більше без ультимативних вимог.

По-третє, користуватися максимально об'єктивними і справедливими критеріями, показувати, що не бажаєте ущемити чи заперечити бажання партнера, але тим часом, переконати його, що існує межа поступок, за яку не можна відступити, не втративши власної гідності.

✦ Метод Томаса-Кілмана

Є п'ять основних стилів розв'язання конфлікту, в основу яких покладена система, котру називають методом Томаса-Кілмана, розробленого ще в 1972 році.

Система дозволяє створити для кожної людини свій власний стиль розв'язання конфлікту. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації пов'язані із спільним джерелом будь-якого конфлікту — розбіжністю інтересів двох чи кількох сторін.

Стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тією мірою, якою індивід прагне задовольнити власні інтереси (діючи пасивно чи активно) та інтереси іншої сторони (діючи спільно чи індивідуально).

Якщо оформити це графічно, то матимемо сітку Томаса-Кілмана, яка дозволяє визначити місце і назву кожного із п'яти основних стилів розв'язання конфлікту [60].

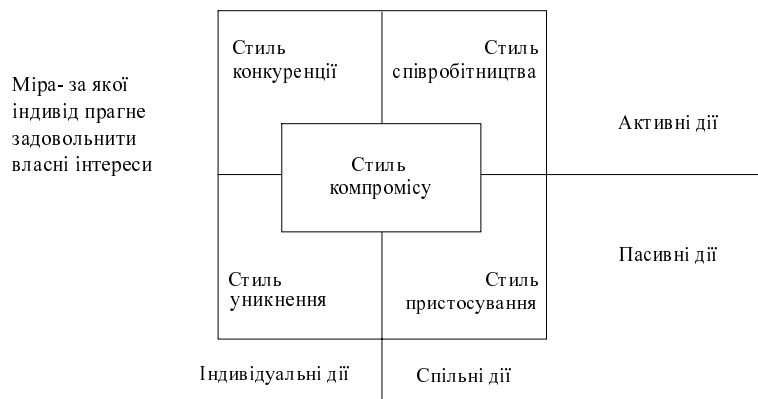


Схема 5.13. Сітка Томаса-Кілмана

Кожна людина деякою мірою використовує всі ці стилі, але, звичайно, має пріоритетні. Крім того, деякі стилі можуть бути найефективнішими для розв'язання конфліктів певного типу.

☉ *Стиль конкуренції*. Він може бути ефективним тоді, коли керівник наділений певною владою; знає, що його рішення чи підхід у даній ситуації правильний, і має можливість наполягати на них.

Проте це не той стиль, який варто використовувати при особистих стосунках; якщо ви хочете ладити з людьми, то стиль конкуренції викликати в них відчуження.

☉ *Стиль уникнення*. Його можна використовувати тоді, коли спірна проблема, не важлива для вас, коли ви не хочете витратити сили на її розв'язання або коли відчуваєте, що перебуваєте у безнадійному стані.

Цей стиль також рекомендують у тих випадках, коли ви відчуваєте себе неправим і передчуваєте правоту іншої людини, або коли ця людина наділена більшою владою.

Стиль уникнення може стати придатним у спілкуванні із «тяжкою» людиною і в разі відсутності серйозних підстав далі контактувати з нею.

Цей підхід може бути корисним також, коли прагнете прийняти рішення, але не знаєте, як вчинити, або прийняти це рішення одразу нема потреби. Він годиться також для тих випадків, коли відчуваєте, що для правильного розв'язання конкретної проблеми не володієте достатньою інформацією.

Дехто вважає стиль уникнення «втечею» від проблем і відповідальності, неефективним підходом до розв'язання конфлікту. Насправді ухилення або відстрочка можуть бути цілком придатною і конструктивною реакцією на конфлікт.

☉ *Стиль пристосування*. Його можна використати, коли результат справи надзвичайно важливий для іншої людини і не суттєвий для вас.

Цей стиль корисний також і в тих ситуаціях, коли ви не можете отримати верх, оскільки інша людина наділена більшою владою; таким чином ви йдете на поступки і погоджується з тим, чого хоче опонент.

Якщо відчуваєте, що поступаєте у чомусь важливо-му для себе і відчуваєте в зв'язку з цим невдоволеність, то стиль пристосування в цьому випадку неприйнятний.

Він може виявитися непридатним і в тій ситуації, коли відчуваєте, що інша людина не збирається, в свою чергу, поступатися чимось або коли ця людина не оцінить зробленого вами.

Цей стиль необхідно використовувати тоді, коли ви відчуваєте, що, трохи поступившись, можете вдатися до цієї стратегії, якщо на даний момент потрібно пом'якшити ситуацію, а надалі повернетесь до цього питання і зможете відстояти свою позицію.

Стиль пристосування дещо нагадує стиль уникнення, оскільки його можна використати для отримання відстрочки у вирішенні проблеми. Проте основна відмінність полягає в тому, що ви дієте разом з іншою людиною; погоджуєтесь робити те, чого хоче інший. Коли ж застосовуєте стиль уникнення, ви не робите нічого для задоволення інтересів іншої людини, а, просто, відштовхуєте від себе проблему.

☉ *Стиль співробітництва* вимагає певних зусиль. Обидві сторони повинні затратити на це час, повинні вміти пояснити свої бажання, висловити свої потреби, вислухати один одного, а потім виробити альтернативні варіанти розв'язання проблеми. Відсутність хоча б одного з цих елементів робить такий підхід неефективним.

Стиль співробітництва серед інших стилів є найважчим, зате він допомагає знайти рішення, яке найбільше задовольняє обидві сторони в складних конфліктних ситуаціях.

☉ *Стиль компромісу*. Компроміс досягається на більш поверховому рівні відносно співробітництва; індивід поступається у чомусь, інша людина теж у чомусь поступається, і в результаті сторони зможуть дійти згоди.

Стиль компромісу найефективніший у тих випадках, коли обидві сторони мають однакові бажання, вимоги, але знають, що тим часом це є для них нездійсненним.

Виходячи із важливості проблеми, можна обрати стратегію поведінки в конфліктній ситуації:

- знайти спосіб уникнення конфлікту;
- розробити компромісне рішення;
- заспокоїтися і змиритися з тим, що хоче робити партнер;
- зачекати, щоб знайти підходяще вирішення;
- продовжувати робити те, що робите, поки не знайдеться спосіб підвищити комфортність іншої людини в цій ситуації.

Наведена схема 5.14 допоможе вибрати певний підхід до розв'язання конфліктної ситуації.

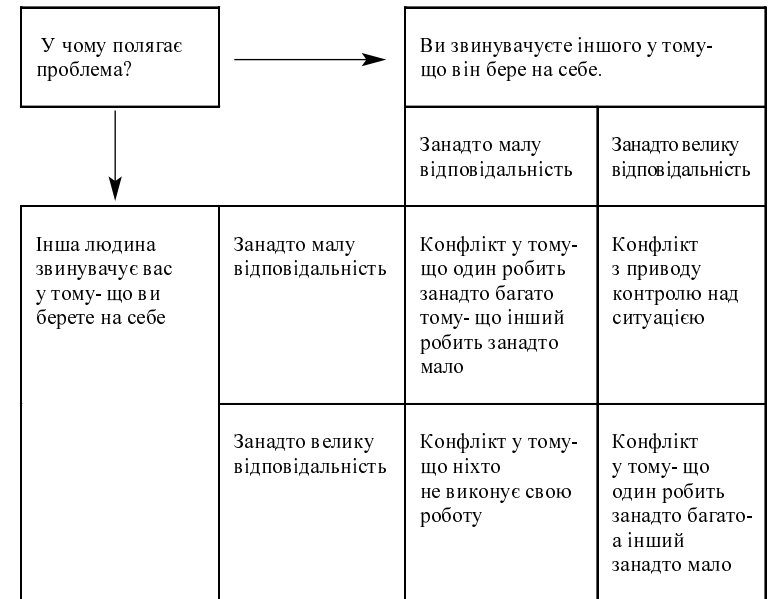


Схема 5.14. Підходи розв'язання конфліктної ситуації

Сучасний бізнес весь час змінюється, він змушений пристосовуватись до ситуації, аби вижити, тим більше добитися успіху. Змінюються і конфліктні ситуації. Назвемо найхарактерніші з них та можливість їх ймовірного подолання [60]:



Виграти — виграти. Слід запитати самого себе, чи бажаєте Ви сприятливого для обох виходу, а уже тоді докладати усі зусилля, щоб цього досягти.

Творчий підхід. Осмислити суть конфлікту, відповісти на запитання, як і чому стався цей конфлікт, що він собою являє стосовно вас, вашої справи, підприємства тощо.

Емпатія. Замислитися, як би ви почували себе, коли б були на місці того, хто розпочав конфлікт, як би ви поступили у такій ситуації?

Прагнення зміни. Подумати, яку позицію ви займете у конфлікті, наскільки толерантним чи твердим слід бути стосовно людей і проблем, яких торкнувся цей конфлікт.

Влада. Чи не зловживали ви владою, що призвело до конфлікту, як скористатися наданими владними обов'язками, аби конфлікт пригасити, а потім повністю зупинити, розв'язавши проблему.

Емоції. Чи не є конфлікт результатом нестримних емоцій, певного неконтрольованого емоційного стану? Як керувати емоціями, що слід зробити, щоб повністю володіти ними?

Готовність, бажання. Добре осмислити суть конфлікту і з'ясувати для самого себе, наскільки Ви готові його врегулювати і чи є щире бажання це робити.

Картографія конфлікту. Надзвичайно важливо розібратися:

- У чому суть проблеми, яка породила конфлікт?
- Хто є головними учасниками і зачинщиками конфлікту?
- Які потреби висуває кожен з конфліктуючих?
- В чому раціональне зерно тих чи інших пропозицій, висловлених під час конфлікту?
- Які занепокоєння висловлює кожен учасник, як вони впливають на поведінку конфліктуючих?

Альтернатива. Чи здатні Ви її зробити і що можете запропонувати:

- які існують можливості не піддавати їх передчасній оцінці;
- що на перший погляд здається неможливим, а з часом може породити корисні ідеї врегулювання конфлікту;



➤ які альтернативні пропозиції здатні задовольнити потреби більшої частини конфліктуючих.

Посередництво. Подумати, наскільки ви можете його запропонувати, проаналізувавши конфліктну ситуацію і замислитись:

➤ чи зможуть рано чи пізно конфліктуючі вирішити проблему самі, чи їм потрібна допомога третьої сторони, нейтральної особи і хто міг би нею бути;

➤ чи підходить роль посередника у даній конфліктній ситуації; як запропонувати цю роль учасникам конфлікту;

➤ чи спроможні ви створити таку атмосферу взаєморозуміння, у якій конфліктуючі могли б розкритися, що може вам допомогти в цьому.

Пильніше ознайомлення з конфліктною ситуацією. Чи бачите ви суть конфлікту всебічно, чи лише з власної точки зору? Які наслідки може мати ваше втручання у вирішення конфлікту для вас та вашої справи?

Питання виникнення та подолання конфліктних ситуацій в управлінні стали особливо гострими в наш час, коли відбувається прискорений процес суспільного розвитку з його непередбачуваними змінами і переминами.

❖ Роль фахівця з нейтралізації конфлікту

Перспективна стратегія вирішення конфліктів вимагає рішучої дії, спрямованої на покращення ситуації, а також відповідальності всіх співробітників організації. Необхідно зробити все для того, щоб конфліктуючі сторони дійшли згоди.

Стосовно висловлених фаз розвитку конфлікту, англійські соціологи пропонують використати знання, досвід, уміння спеціально підготовлених до врегулювання конфліктів фахівців: «узгоджувача», «координатора», «терапевта», «арбітра» і допомогу «третіх сторін». Розглянемо роль цих фахівців [174]:

◎ Узгоджувач

На рівні «дискусій» і «дебатів» найкраще слід використовувати узгоджувача — людину, яка б допомагала конфліктуючим сторонам зрозуміти свої помилки, використовуючи відповідну мову і поведінку. Вмілим прове-

денням розмови, узгоджувач запобігає перетворенню вербальних виразів в словесні баталії. Узгоджувач так веде розмову, що обидві сторони через деякий час стають його співбесідниками, начебто допомагаючи йому, хоча то саме він їх «підвів» до такого стилю ведення розмови.

Ось один з прикладів промови узгоджувача:

«Мені здається, що ми ходимо по колу, зовсім не наближаючись до суті проблеми. Хотів би впевнитись, чи насправді ми всі хочемо її розв'язати?» Питання узгоджувача має простий розрахунок. Ніхто ж, звичайно, не скаже, що не хоче розв'язувати проблему.»

Перш ніж розпочати розмову з учасниками конфлікту, узгоджувач повинен:

— провести декілька особистих зустрічей з представниками протилежних сторін;

— попросити про необхідність зборів усіх співробітників. Перед учасниками зробити коротке вступне слово, наголосити, для чого тут усі зібралися, нагадати про певні загальнолюдські цінності, моральні засади і т. д.;

— на усілякі репліки з місця, краще всього реагувати усмішкою або відповідати короткою метафорою.

Узгоджувач, стверджують англійські вчені, найкраще може виконати свою роль на першій стадії конфлікту. Пізніше встановити позитивні зв'язки з конфліктуючими сторонами буде майже неможливо.

© Координатор

Це людина, яка делікатно з'ясовує причини конфлікту, примирливими словами нейтралізує непримиренних, просить ще раз підтвердити (чи заперечити) найбільш гостро висловлені в процесі конфлікту думки. Уважно розмірковує, чому та чи інша людина сказала так, а не інакше.

Під час зустрічі, координатор тактовно просить учасників конфлікту стати на його точку зору. Коли ті не погоджуються, погоджується з ними, кажучи: «Правильно, правильно, це суто ваша справа». Але якщо знову координатор не зміг переконати конфліктуючих, і йому не вдалося нав'язати їм свою позицію, його роль як координатора — вичерпана; необхідно усе знову починати спочатку, краще через 2–3 дні.

Для координатора дуже важливим є вміння триматися нібито збоку. «Стоїть він збоку — пишуть Рені Фрітш і Мелькольм Лері — на певній дистанції від конфліктуючих, а за це вони можуть довірити йому частину своїх повноважень і компетенцій». І якщо така довіра з'явиться, координатор може бути впевненим: вони вже «дозріли» і готові прийняти його пропозиції [174].

© Терапевт

Як і роль координатора, роль терапевта може виконувати хтось із менеджерів або експертів організації чи фірми. Термін «терапевт» як правило, пов'язують з працівниками медичних установ, але як зазначають Рені Фрітш і Мелькольм Лері, немає кращого слова для визначення цієї ролі: як у лікарні терапевт уважно з'ясовує, на що жаліється хвора людина, так і в конфлікті слід уважно вислухати обидві сторони. Роль «терапевта» — зняти психологічну напругу, а слідом за цим поступово знизиться і поріг упертості, гніву і гордині конфліктуючих.

© Арбітр

Роль арбітра необхідна особливо тоді, коли конфлікт досяг третьої фази розвитку. Найкраще на цю роль підходить людина з іншої фірми, яку учасники конфлікту добре знають і шанують. Арбітр не розв'язує конфлікт, він лише його «розчиняє», «розмагнічує». У процесі розмови він повинен ненав'язливо скорегувати так думку, щоб виділити насамперед те, що об'єднує, а не роз'єднує.

Арбітр вивчає інформацію про перебіг конфлікту, уважно спостерігає, як сприймають його рекомендації учасники конфліктуючих сторін. Якщо неохоче — негайно слід відступити і запропонувати інший варіант рішення. Цей варіант не сприймається — спробувати ще інший і так декілька раз. Люди, які вже і так стомилися від конфліктних баталій, психологічно не можуть безкінечно відкидати запропоновану їм арбітром допомогу. І коли все ж таки арбітр досягне свого, його роль практично виконана, ворожі сторони (вже навіть не такі й ворожі) здатні самі спокійно розв'язати раніше не розв'язану, здавалося б, проблему.

Треті особи

У вирішенні конфліктних проблем досить вагома роль може відводитись «третім особам» (родичі, сусіди, друзі, знайомі). Чим вища фаза розвитку конфлікту, зазначають соціологи, тим активнішою повинна бути їх діяльність. Слід мати на увазі, що узгоджувач, координатор, терапевт, арбітр — це люди, які залагоджують конфлікт з формального боку, тоді як «треті особи» — це близькі люди учасників конфлікту. Саме «треті особи» в період, коли конфліктує зрозуміли безплідність і шкідливість конфлікту, начебто беруть на свої плечі частину відповідальності за те, що сталося, і те, що буде після цього. Тож разом з узгоджувачем, координатором, терапевтом і арбітром вони здатні допомогти вийти з конфлікту, налагодити ритм життя організації в спокійному руслі.

Практичні поради керівнику

Комунікація в організації здійснюється за допомогою різних засобів, а тому керівник повинен володіти знаннями і навичками щодо передачі й сприйняття вербальних та невербальних повідомлень.

Керівнику необхідно уміти переконливо говорити, уважно і активно слухати, без цього він не зможе формулювати чіткі розпорядження та накази, впливати на підлеглих, підтримувати їх.

Особливе місце в діяльності керівника посідають міжособові комунікації, слід бути уважним не тільки до вербальної інформації, а й пам'ятати, що поведінка підлеглих, їхнє справжнє ставлення до ситуації значною мірою визначається елементами невербальної комунікації.

Наслідком перекручення інформації, розбіжності особистих та групових інтересів нерідко буває конфлікт. У процесі конфлікту керівнику слід сконцентрувати увагу на усуненні причин, що викликали суперечності; використати активну критику (якщо потрібно — самокритику) щодо осіб, які проявляють відхилення від нормальної поведінки.

Залежно від ситуації, причин виникнення, соціально-психологічних властивостей підлеглих керівник повинен використати певний стиль розв'язання конфлікту (ухи-

лення, пристосування сторін, приневолення, компроміс, співробітництво), аби забезпечити покращення стосунків та результатів виконання роботи групи.

За сучасних умов спільної діяльності люди нерідко потрапляють у стресові ситуації, які можуть призвести до виснаження організму та соматичних захворювань. Керівник має усвідомлювати, що основним чинником, який впливає на стійкість організм людини до стресу, є її активна пошукова поведінка. Керівникові слід уважно стежити за станом підлеглих і допомагати їм у пошуці виходу зі складної ситуації, вміти створювати комфортний соціально-психологічний клімат у колективі.

5.6. Влада в організації

Теоретичний підхід до розуміння влади

У широкому розумінні поняття «влада» означає право і можливість одних керувати, розпоряджатися і управляти іншими; здатність і можливість одних здійснювати свою волю стосовно до інших, робити визначальний вплив на їх поведінку і діяльність, використовуючи при цьому авторитет, право, насильство та інші засоби [11].

Теорії влади приділяли значну увагу ще древні мислителі — Платон, Арістотель та інші. Нею цікавились Макіавеллі і Т.Гоббс, Дж.Локк і І.Кант, а також багато інших філософів середньовіччя. Суттєвий внесок у розробку теорії влади внесли В.Парето, Г.Моска, Р.Міхельс та інші вчені.

Новий розділ у соціологічному аналізі влади відкрив М.Вебер, який під владою розумів можливість серед конкретних соціальних відносин проводити власну волю, навіть незважаючи на опір та незалежно від підстав, на яких вона ґрунтується [11].

Підкреслюючи ключове значення влади Т.Парсонс стверджував, що вона в аналізі політичних систем займає місце подібне тому, що в економічних системах займають гроші.

Теоретик з організаційної поведінки Пфедфер, ім'я якого тісно пов'язане з дослідженням влади, визначає її

просто як потенційну силу, а точніше — «як потенційну здатність впливати на поведінку, замінювати хід подій, переборювати опір і заставляти людей робити те, чого б вони не стали робити за інших обставин» [20].

Найважливішим аспектом влади є те, стверджує П.Робінс, що основною її функцією є залежність. Чим більшою є залежність А від Б, тим більшою є влада Б. Людина, пише американський вчений [180], може над нами мати владу тоді і тільки тоді, коли ми чогось хочемо, і те «щось» є в її руках.

Учений наводить такий приклад. Людина хоче отримати диплом про закінчення вищого навчального закладу. Цілком зрозуміло, що для цього слід вступити до конкретного навчального закладу, сумлінно провчитися п'ять років, складаючи при цьому чимало екзаменів і заліків. Кожен з викладачів того чи іншого предмета буде мати над студентами певну владу, яка фактично зникає після складання іспиту чи заліку (хіба необхідно перескладати предмет на кращу оцінку, тоді влада викладача продовжується). Згодом до викладача залишається тільки пошана. І її викладач (якщо він, звичайно, таку повагу має у студентів) може використовувати дуже довго, навіть після закінчення студентом навчального закладу.

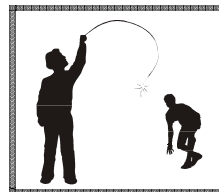
Декан же має владу над студентом упродовж всього процесу навчання. Пошана як етична засада в цьому випадку теж має значну роль, але в свідомості студента, наголошує П.Робінс, декан є втіленням влади впродовж усіх п'яти років навчання незалежно від того, які іспити і заліки, з яких предметів студент повинен складати. Пошана до декана з боку студентів ґрунтується не на знаннях того чи іншого предмета та його викладанні доцентами чи професорами, а на ставленні керівника факультету до студентів як до рівних.

❖ *Класифікація влади*

Соціальні психологи Дж.Френч і Б.Рейвен запропонували п'ять типів влади [129].

○ *Влада заснована на примушенні*

Керівник організації наділений владою примусу має можливість накладати стягнення на співробітника або

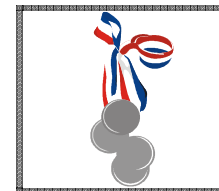


погрожувати йому так, що той вірить у можливість покарання або небажаного для нього результату (догани чи звільнення) в разі невиконання поставленого завдання. Пануючий в організації страх покарання примушує людину вчасно приходити на роботу, повертатись з обідньої перерви, зображати сумлінну роботу, коли керівник знаходиться поруч, очікувати суворого стягнення (батога) за невчасно чи неякісно виконану роботу.

○ *Влада заснована на винагороді*

Керівник організації має широкий спектр можливостей вибору заохочень: підвищення заробітної плати, просування по службі, новий кабінет, секретар, автомобіль, просто похвала на зборах колективу. Форми винагород за виконання роботи, які може використовувати керівник, наведені на схемі 5.15. Ключовою функцією в такій організації є той, ким керують. Якщо працівник не сприймає запропонованої винагороди (мають місце більш важливі обставини) — це означає, що в керівника немає влади заснованої на винагороді.

Влада, заснована на винагороді, може мати місце в разі максимального використання керівником свого часу для зустрічі з працівниками на робочому місці, уважного вислуховування їх скарг чи прохань, незважаючи на свою зайнятість.



Керівник невеликого підрозділу організації теж може мати владу, засновану на винагороді, якщо він в змозі реально сприяти підвищенню заробітної плати чи преміюванню підлеглих перед вищим керівництвом.

Рівень задоволеності винагородою залежить від її виду (зовнішня чи внутрішня), скільки працівник отримав таких нагород і сподівається отримати, наскільки вони відрізняються від винагород інших працівників, наявної можливості подальших заохочень.

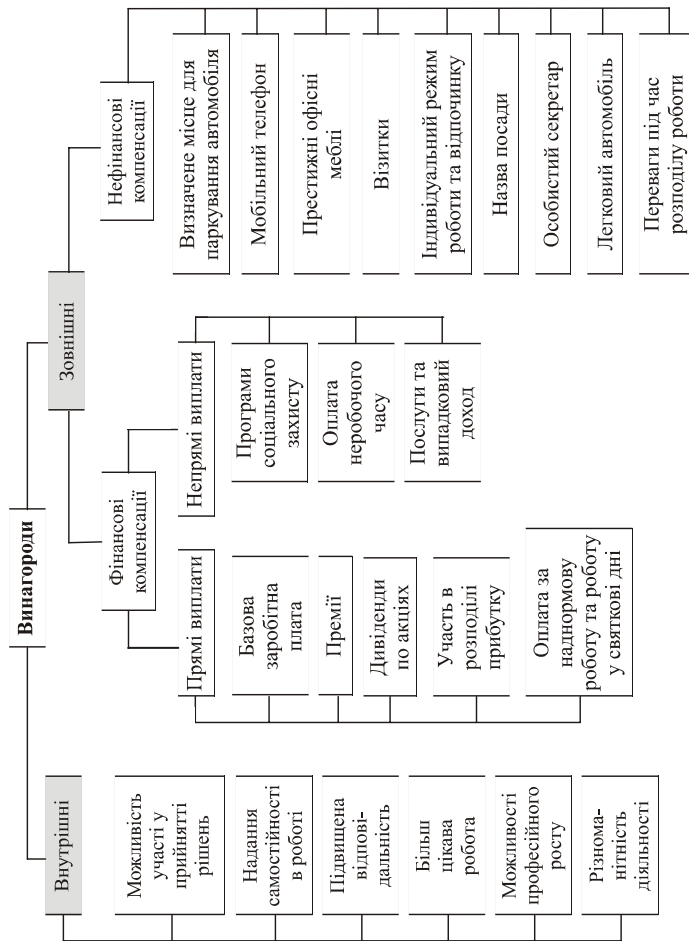


Схема 5.15. Форми винагород

○ *Легітимна влада*

Зазначений тип влади ґрунтується на інтерналізованих цінностях людей, які передають легітимне право управляти іншим людям. Вона практично ідентична повноваженням і тісно зв'язана з владою, заснованою на винагороді чи примушенні, оскільки людина, що отримала легітимну владу має право карати і винагороджувати.

Разом з тим легітимна влада залежить не стільки від характеру стосунків з іншими людьми, скільки від наділеного статусу чи виконуваної ролі. Наприклад, в армії офіцер має легітимну владу завдяки отриманому званню, в сім'ї — це батько завдяки його статусу, в організації — керівник, який може бути призначений на цю посаду без згоди підлеглих.

Джерелами легітимної влади можуть бути [50]:

Культурні цінності. Легітимність влади визначається культурними цінностями суспільства, наприклад, вірою в цінність приватної власності, ієрархію, старшинство тощо.

Загальновизнана структура. Влада припускає взаємне очікування: той, хто наказує, чекає, що йому будуть підкорятись, а той, хто підкоряється — що наказ буде законним, справедливим і загальновизнаним.

Наймані працівники, укладаючи трудовий договір, в той же час визнають ієрархічну структуру і наділяють своїх керівників певною легітимною владою.

Призначення. Прикладом такого типу легітимної влади може бути призначена на посаду обрана посадова особа, голова профспілкового комітету, народний депутат, управляючий ради директорів, голова піклувальної чи спостережної ради, президент асоціації тощо.

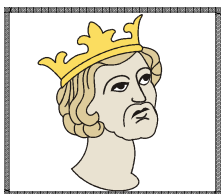
За характером джерел легітимна влада може бути легальною, патріархальною та харизматичною. За *легальним* характером працівник підпорядковується не особі, а чинним правовим законам. Формально-правовий початок — принцип, що лежить в основі легального панування.

Другим типом легітимного панування, що обумовлене натурою і звичаями є *патріархальне*. Традиційне панування обумовлене не тільки вірою в законність, але й в святість існуючих порядків. За своєю структурою патріар-



хальний тип панування багато в чому споріднений зі структурою сім'ї, що робить його досить міцним і стійким.

Третім типом, за М.Вебером, є *харизматичне* панування. Харизма (від грецької — «божий дар») — певна екстраординарна здатність, що виділяє одного індивіда від інших, не стільки здобута ним, скільки дарована природою. До харизматичних якостей Вебер відносив магічні здібності, пророчий дар, силу духа і силу слова [11].



Харизматичний тип панування на відміну від традиційного, що базується на звичаях і традиціях, спирається на афективне, незвичайне, ніколи раніш не існуюче. Загальним же для традиційного і харизматичного панування є опирання на особисті взаємовідносини між керівником і підлеглим, а не формальні закони легальної влади. Харизматичний принцип легітимності, на відміну від формально-правового, є авторитарним.

Кожен із наведених типів легітимної влади, як вже зазначалось, породжує зобов'язання визнавати її і підкорятись, але до певної межі. В реальному житті нерідко виникають проблеми, складності і розходження щодо її розуміння. Так, командир дивізіону має право очікувати, що бійці за його наказом підуть в атаку на смерть, але наскільки він в змозі заставити цих бійців розстрілювати малолітніх дітей? Керівник організації справедливо може вимагати якісного виконання завдання, але наскільки він може втручатись в особисті взаємовідносини працюючих, домашні справи? Влада може не сприйматись у період тривалих конфліктів, коли невраховані певні ситуаційні аспекти.

О *Референтна влада*

Цим типом влади наділяються люди, якими цікавляться, які знаходяться на виду, мають зовнішню привабливість, відповідні фізіологічні якості (відомі актори, супермоделі, ведучі телепрограм і т. п.). Докази і аргументи, особливо емоційні, більш ефективні, коли наводяться людьми з привабливою зовнішністю.

Так, покупець у супермаркеті залюбки наділить референтною владою відносно отримання поради зовнішньо



привабливу особу, в першу чергу чарівну жінку. Наділений референтною владою керівник теж може бути особисто привабливим для своїх підлеглих [20].

О *Експертна влада*

Значений тип влади залежить від того, наскільки оточуючі цінять знання та досвід людини, що претендує на владу. Вважається що експерти — це люди, які мають певні знання та навички в якійсь вузькій галузі, вміють і можуть їх продемонструвати.

Експертна влада має високу ступінь селективності, її носій повинен викликати не тільки довіру, але й бути надійним і відповідати обійманій посаді, мати репутацію чесної і порядної людини, приносити користь людям.

З перерахованих п'яти типів влади — експертна влада найбільш слабка, але керівники підрозділів і фахівці, котрим рідко бувають доступні інші форми влади, в більшості покладаються саме на свої знання як основне джерело влади і відповідно отримання грошей.

Проблема влади в суспільстві на його найвищих рівнях є цариною більше політології, ніж соціології. Правда, такі видатні вчені як М.Вебер, Ф.Знанецький, Р.Дарендорф, Є.Вятер, А.Боднар намагалися спроектувати відносини вищих ешелонів управління на владу в середніх та малих організаціях, навчальних закладах, релігійних об'єднаннях тощо. Не завжди така проекція була коректною — якщо в діяльності уряду, політичних партій, економічних структур домінують засади раціональності, то на рівні малих груп, наприклад, у взаємодії керівників і рядових членів значною мірою на перебіг подій впливають психологічні, етичні чинники тощо.

❖ *Еліта та її види*

Існування в кожній соціальній системі фундаментального поділу на провідну більшість і меншість, що йде за нею — безперечний соціальний закон. При цьому єдиною можливістю ефективною діяльності будь-якого суспільства, що має визначену мету, є еліта, яка виступає в тій чи іншій формі ієрархічного управління.

Зарубіжні вчені (П.Робінс, Д.Тарнер, К.Морган, Є.Вятер) вважають, що коли питання заходить про визна-



чення, що таке влада і які її механізми дії, то до нього слід підходити через розкриття поняття еліти (від французького elite — «краще, відбірне»). За В. Парето, еліта — це люди, що отримали владу. Г. Моска стверджував, що це найбільш активні в політичному відношенні особистості, орієнтовані на владу, організована меншість суспільства; іспанський соціолог Х. Ортега-і-Гасет зазначав, що еліта — це ті, які користуються в суспільстві найвищим престижем, статусом, багатством, мають інтелектуальну і моральну вищість над масою, володіють чуттям відповідальності [20].

А. Тойнбі вважає, що еліта — це люди, які користуються формальною владою в організаціях і соціальних інститутах; «натхненні Богом» харизматичні особистості; послідовники «елітного плюралізму»; порівняно невеликі групи, які складаються з осіб, що займають провідне становище в житті суспільства. Послідовники «технічного детермінізму» вважають елітою найбільш кваліфікованих фахівців.

До суб'єктів еліти належать ті, хто бере участь у процесі формування і прийняття рішень на різних рівнях управління державних, недержавних і соціальних структур. Їх влада виражається в тому, що вони можуть безпосередньо впливати на вирішення різного роду проблем суспільного життя. З точки зору форми діяльності, еліту влади, вважає вчений, можна поділяти на «еліту, яка приймає рішення» і «еліту впливів».

До «еліти впливів» зараховуються ті кола і групи, які часом хоч і не мають формального політичного статусу, але завдяки різного роду засобам впливу можуть робити тиск на урядову еліту (*еліту рішень*). Часом цей вплив настільки сильний, що має визначальний характер на процес діяльності урядових чиновників.

Цілком зрозуміло, що і урядова еліта може виступати в ролі еліти впливу. В уряді перехрещуються різного роду інтереси політичних партій, лоббістські інтереси, інтереси груп підтримки тощо. Уряд — це не лише осередок ухвали програм, сформованих і поданих ззовні через членів еліти впливів. Він і сам є осередком формування полі-



тичної, економічної і культурної програми життя країни чи окремих її регіонів.

Отже, еліту в найбільш загальному розумінні цього терміна складають ті люди, які відповідно до свого статусу в політичній структурі приймають рішення державної ваги або безпосередньо впливають на прийняття цих рішень.

Може виникнути питання: чи поняття *еліти влади* можна ототожнювати з поняттям *політична еліта*? Значна частина учених вважає, що на це питання можна відповісти таким чином: «Поняття політична еліта» ширше, ніж поняття «еліта влади» [20].

У суспільно-політичному житті маємо багато прикладів, коли представники окремих політичних еліт не мали і не мають майже ніякого відношення до діяльності чинної еліти влади, хоча члени еліти влади майже завжди є членами якоїсь партії. Звичайно, ці політичні еліти існують не просто, щоб існувати і час від часу заявляти про себе у вуличних демонстраціях, виступах по радіо і телебаченню, у пресі тощо. Навіть не маючи реальних шансів взяти владу сьогодні або в найближчому майбутньому, тобто стати елітою влади, вони мріють про зайняття державних посад або про можливість бути обраними до парламенту, місцевих органів влади тощо. І не тільки мріють, а всілякими доступними їм засобами намагаються реалізувати це, де тільки можна, маніпулюючи гаслами, роблять все для того, щоб зайняти відповідні урядові посади або впливати на зміст діяльності уряду.

Окрім політичної еліти і еліти влади, європейські і американські соціологи та політологи виділяють ще й *економічну еліту*. Це власники великих фірм, торговельних об'єднань, концернів і т. д., які займають ключові пости в економічному житті суспільства. Деякі з них активно діють на політичній арені, але більшість намагається поєднувати свою діяльність у сфері політики, урядових структур, економіки тощо. Таких прикладів у житті економічних еліт України, Росії та інших пострадянських республік більше ніж достатньо.

❖ *Влада та управління*

Сьогодні вчені багатьох країн активно працюють над проблемою пояснення суті, спільності змісту і відмінності понять «управління» і «влада». Таке пояснення має не тільки теоретичне, а й практичне значення у житті сучасної організації.

Будь-яка влада, окрім морального задоволення, дає людині ще й величезний доступ до отримання певних матеріальних і духовних благ. Разом з тим, як зазначав Анрі Файоль, вона вимагає від її суб'єкта великої відповідальності. Саме остання в багатьох випадках, вважав він, детермінує небажання окремих людей займати певні керівні посади.

Влада та управління людьми — це складний і багатогранний процес взаємодії різних факторів, соціальних сил і конкретних особистостей.

Влада має глибокі підсвідомі і емоційно-вольові сили, які закладені в біологічних, природних і соціальних початках психічного життя людини. Управління в його різних формах є принципом влади, що вимагає наявності іншого принципу — підпорядкування, підлеглості. Управління і виконання, керівництво і підлеглисть, владність і покірність — нерозривні принципи влади, що вимагають наявності керівника і виконавця, який добровільно чи вимушено сприймає цю владу.

Слід розрізнити поняття управління і влади. Владі не завжди потрібна згода на вирішення того чи іншого питання. Вона ставить питання просто і прямо: треба зробити те і те, в такому-то місці, в такий-то час, тоді як керівник повинен «підняти» людей, зацікавити, «запалити».

У вирішенні організаційних проблем керівник начебто попадає в залежність від підлеглих, яку свого часу чудово розкрив Гегель на прикладі відносин слуги і пана.

Першим і найбільш важливим елементом у системі контролю і влади, за допомогою яких здійснюється управління організацією, є її структура.

Організаційна структура створює формальну владу і повноваження, визначаючи, хто конкретно буде виконувати завдання, приймати певні рішення, а також пород-

жу неформальну владу, впливаючи на інформаційні структури всередині організації.

Показником влади є позиція працівника в організації. Ті працівники, які належать до вищого керівництва, мають такі джерела влади, як статус, ресурси і контроль за підготовкою рішень, в той час як керівники підрозділів більш зосереджують свою увагу на фізичному розташуванні робочого місця, інформаційному потоці, тактичних рішеннях.

Окрім організаційної структури на владу впливають формальні позиції деяких керівників всередині організації. Так, наприклад, хоча керівники кафедр навчального закладу начебто знаходяться на одному рівні, влада буде більшою в завідуючих випускними кафедрами.

Владні відносини в управлінні краще зрозуміти, проаналізувавши особливості об'єкта влади. Підвладність об'єкта влади обумовлюється такими чинниками [50]:

⊙ *Ступінь залежності*. Чим більше діяльність підлеглого залежить від взаємовідносин з керівником, тим сильніший вплив той здійснює на його поведінку.

⊙ *Упевненість*. Чим більше у підлеглого впевненості в правильності і доречності своєї поведінки, тим менше у керівника можливостей посилити вплив на нього.

⊙ *Характер особистості*. Більше підвладні люди зі слабкою нервовою системою і несприйняттям невизначеності.

⊙ *Інтелект*. Працівники з високим рівнем інтелекту, з одного боку, можуть уважніше вислухати і зрозуміти свого керівника, а з іншого — здійснювати йому опір, вимагаючи більшої до себе уваги.

⊙ *Стать*. Традиційно, завдяки вихованню, жінка більше піддається впливу зі сторони сили, хоча останнім часом в міру соціальних змін, ця підвладність слабшає.

⊙ *Вік*. Ступінь підвладності в дітей росте до 9 років, після чого зменшується до 16 і залишається такою майже без змін все подальше життя.

⊙ *Культурні цінності*. Національні культури Заходу більш налаштовані на індивідуалізм, а Сходу — на колективізм, який неможливий без підвладності.

❖ Загальна ситуаційна модель влади

Для структуризації загальної ситуаційної моделі влади можна використовувати модель Г.Келмана [121], яка об'єднує вищевказані джерела влади Френча і Рейвена.

Відповідно до зазначеної моделі об'єкт влади повинен *підпорядковуватись*, щоб досягти бажаної реакції або уникнути покарання збоку носія влади. Керівник в свою чергу повинен мати можливість карати, преміювати і контролювати роботу підлеглих.

Працівники *ідентифікують* себе з організацією не для того, щоб отримати бажану реакцію носія влади, а тому що їм подобається їхня робота. Для вдалої ідентифікації керівник повинен мати референтну владу, бути привабливим в очах працівників, виділятися серед інших

Працівники сприймають, або *інтерналізують*, цінності влади, якщо ті сумісні з їх власною структурою цінностей. Для інтернаціоналізації, як показано на схемі 5.16, необхідно щоб носій влади мав експертну або легітимну владу (довіру) і, окрім цього, був релевантним.

Дослідження Келмана показало, що інтерналізація здійснює найбільш дієвий вплив і не вимагає ні нагляду, ні необхідності постійно бути на виду. Лідерство — це не стільки наявність підлеглих, скільки їх ідентифікація з лідером, а ще краще — інтерналізація того, що лідер намагається реалізувати. Саме інтерналізація особливо бажана в сучасних автономних організаціях та підприємствах.

В останні 50 років, учені багатьох країн приділяють багато уваги вивченню моделей влади на рівні середніх і малих фірм, спілок тощо. На жаль, ще й сьогодні не має дефініції, яка б чітко визначила ознаки сфери влади в організації.

Вивчаючи моделі влади Р.Дала, дійшов висновку, що влада є засобом реалізації вказівок, спрямованих на раціоналізацію діяльності організації та її структур. Вона є засобом, спрямованим на раціоналізацію і прагматизацію життя організації. Вона характеризується турботою про спільні цілі, пошуком шляхів, що надихають людей на розробку творчих задумів надають працюючим відчуття сили і компетентності [50] — позитивний бік.

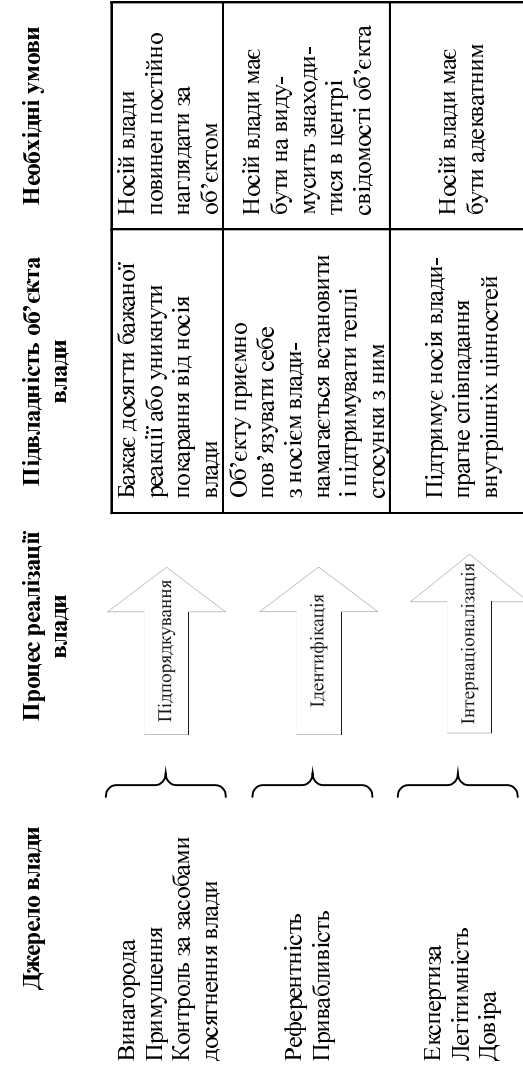


Схема 5.16. Цілісна ситуаційна модель влади Г. Келмана.

Разом з тим особливо у малих організаціях той, хто має владу, прагне, іноді підсвідомо, до отримання в залежності від ситуації певних переваг, підкреслення свого «Я» над іншими — негативний бік.

Зазначені обидва боки влади примушують керівника знаходитись у ризиковій ситуації, коли лише невидима межа відділяє демонстрацію особистих переваг від більш соціально необхідного використання влади.

У деяких випадках, як зазначає Д.Мак-Клеланд, ефективна для організації рольова влада вступає в протиріччя з гуманістичною точкою зору, коли підкреслюється важливість демократичних цінностей і бажання працівників самостійно приймати управлінські рішення [114].

При вивченні влади доцільно використовувати ситуаційні підходи, оскільки в більшості випадків вона приходить до людей, що з'являються на «правильному» місці у «правильний» час [20]. Для керівника «правильним» буде місце, таке його положення, коли він матиме формальні повноваження, контроль над пріоритетними засобами реалізації влади, можливість використання відведеної ролі, встановлених приписів і норм, достатнє забезпечення, технічне озброєння, буде володіти суміжним простором і зможе дезорганізувати представників противників своєї влади.

Наявність формальних повноважень

Бажання управляти іншими, відчувати задоволення, що тебе шанують і визнають ті, хто з тобою співпрацює, властиве майже всім людям. Вивчаючи феномен «бажання мати владу», американські соціологи Давіс і Мур, прийшли до висновку, що часто в малих групах (закладах освіти, конструкторських бюро тощо) є люди, які просто марять бути керівниками, мати владу. В окремих випадках, зазначають учені, є люди, які, не отримують ніяких матеріальних благ, але сам факт, що вони керують, мають підлеглих, образно кажучи, «гріє їм душу», відсуває на другорядний план ті клопоти, які необхідністю пов'язані з управлінням людьми [20].

Аналізуючи таке прагнення до влади через призму вербівської типізації, можна відзначити, що такий керів-

ник, не задовольняючись раціонально-легальною (правовою) владою, завжди буде прагнути до харизматичного її формування, щоб стати для членів організації таким собі обожнюваним, якщо не ідолом, то принаймні «ідоличком» у позитивному значенні цього слова.

У багатьох організаціях існує тип формальної, бюрократичної влади (раціонально-легальної). Людина обіймає якусь посаду (майстер, маркетолог, менеджер, бухгалтер і т. д.) відповідно до штатного розпису. Її діяльність, в основному, обмежена переліком обов'язків, які визначені в цьому розписі. Майстрові надається «право» контролювати підлеглих йому робітників, маркетолог визначає динаміку продажу товарів, менеджер організовує роботу, бухгалтер контролює фінансові справи і т. д.

Піраміда влади в середніх і малих організаціях побудована і діє таким чином, що хоча керівники представляють владу, але успіх їх «володарювання» багато в чому залежить від роботи підлеглих. Це явище часто використовують профсоюзні спілки, і якщо підлеглі невдоволені діяльністю керівництва організацією, і якщо прояви цього невдоволення не виходять за рамки чинного законодавства, профспілки часто-густо стають на бік рядових співробітників. Як свідчить досвід країн з розвиненим ринковим господарюванням, керівництво в такому разі поступається вимогам працівників, навіть якщо це фірма приватна, а не державна.

Контроль над засобами реалізації влади

Діяльність кожної організації залежить від багатьох засобів досягнення влади і, особливо, пріоритетних, до яких належать гроші, сировина, техніка, наявна документація, а також кількість споживачів, забезпечення ресурсами, зв'язки з директивними органами міста, району, області і т. д. Контроль певних людей над вищевказаними та іншими засобами дає неабияку владу. Всім відома, наприклад, роль головного бухгалтера в організації, хоч формально не він є найвищою посадовою особою в підприємстві, фірмі, навчальному закладі тощо.

Деякі фахівці, не маючи авторитету у своєму підрозділі, можуть активно впливати на діяльність формально



незалежних від них інших відділів. Особливо значну владу мають ті люди, які контролюють забезпечення фірми сировиною, товарами тощо. Не втрачаючи особисто нічого, вони можуть загальмувати виробничий процес і, навпаки, можуть його прискорити.

Не випадково кожна організація намагається забезпечити себе зайвими засобами (сировинними, фінансовими, технічними і т. д.) «на всякий випадок», що негативно відображається не тільки на їхній діяльності, але й на тих, хто з ними співпрацює: порушується ритм роботи між організаціями-партнерами [191].

Щоб запобігти подібним явищам, вибити ґрунт з під ніг людей, які контролюють пріоритетні засоби, результати їх діяльності (і відповідно зарплату) тісно пов'язують з кінцевим результатом виробничого процесу. Керівник організації, уважно відслідковуючи весь технологічний цикл, робить відповідні висновки стосовно діяльності кожного працівника, відповідаючого за ритмічне надходження тих чи інших матеріалів, устаткування тощо.

❖ Використання становища, приписів і норм

В умовах ринкового господарювання, часто виникає ситуація, коли, наприклад, президентові чи генеральному директорові відводиться роль, подібно до тієї, яку має англійська королева. Влада знаходиться безпосередньо в руках начальників виробництв, керівників департаментів, завідуючих відділами і т. д., а генеральний директор виконує лише презентаційну роль.

Подібна ситуація, як зазначає професор А.Герасимчук, склалася у багатьох навчальних закладах країн Європи і Америки, де важливі освітянські справи (формування навчальних планів, співпраця з іншими навчальними закладами, проведення студентських практик і т. д.) вирішують проректори. Ректор чи канцеляр тільки затверджує те, що було сплановано на «нижчих» щабелях влади [20].

Особливо це характерно для приватних вищих навчальних закладів, де вирішальна роль належить не ректорові, а засновникові, власникові закладу. Звичайно, це не стосується тих випадків, коли в одній особі поєднана функція ректора і засновника, фундатора. Як приклад —



Європейський університет, ректором і засновником якого є професор І.Тимошенко, перший проректор — професор З.Тимошенко і проректор з заочної освіти — О.Тимошенко.

В таких навчальних закладах ректором є людина, яка впливова в освітянській сфері, має наукові досягнення. Його обов'язок — правильно визначити наукову царину навчального закладу, дбати про забезпечення навчального процесу, розбудову приміщень і проведення наукової діяльності високопрофесійними кадрами. Виходячи з особливостей структури управління, інші сфери його діяльності носять рекомендаційний характер.

Відомо, що ритмічний характер організації тісно пов'язаний зі встановленими *приписами і нормами*. Але останні мають позитивний зміст лише в тому випадку, коли вони не обтяжені ідеологічними, політичними, психологічними та іншими мотивами.

Згадаймо недалеко наше минуле, коли блискучі наукові досягнення радянських учених, інженерів, впроваджувались у виробництво (окрім військової сфери) через 8–10 років, тоді як на капіталістичному Заході — за 2–3 роки.

Щоб реалізувати якусь ідею, яка пройшла лабораторні умови дослідження, необхідно було отримати безліч підписів посадових осіб, які іноді не мали навіть чіткого уявлення про суть справи. І все визначалося приписами і вимогами, згідно з якими, необхідний документ не був вірогідним, якщо не був підписаний посадовою особою А і не затверджений посадовою особою Б. Підпис був виразом влади людини і тому ті, хто був причетний до цього, намагалися зберегти діючий статус-кво.

Але ж відомо, пише соціолог Ч.Перов з Іельського університету, що приписи і норми змінюються. Отже, нинішні норми, це порушені норми минулого, їх порушили не тому, що люди стали налаштовані антиправно, а тому, що вони не відповідали новим правилам. І перші люди, які зважилися на порушення встановленого статус-кво, дуже ризикували, тому що попадали під вогонь критики або ще гірше — кримінального права. Але відмова від застарілих норм і приписів — необхідність, в іншому випадку — суспільство впаде в стан стагнації [50].

Звичайно, це не означає, що необхідно приписи і норми ламати тільки тому, що вони встановлені давно, ні, просто потрібно уважно стежити за розвитком організаційних процесів. Коли вже неозброєним оком стає видно, що регулятивні засоби (а приписи й норми є одними з них) є гальмом розвитку економічної, суспільно-політичної, культурної сфери, їх необхідно змінювати, рішуче вводити нові, більше придатні для життєдіяльності організації.

Часто можна почути думку, пише Ч.Перов, що *нормативні документи* складаються таким чином, щоб владним структурам було легше контролювати підлеглих. Проте, зазначає він, можна навести безліч прикладів, коли саме керівництво ставало заручником своїх же настанов, чим успішно користувались підлегли та профспілки [50]. Чітко встановлені приписи і норми стають важливим засобом влади і не тільки для керівництва організацій, а й для рядових її членів.

Контроль як реалізація влади

У кожній організації виникає ситуація, коли необхідно швидко прийняти певне рішення. Коли мова йде про вид влади, функції якої реалізуються при прийнятті рішень, важливо, наголошує Ч.Перов, врахувати: а) що є передумовою цього рішення; б) як повинен проходити процес вирішення того чи іншого питання; в) що повинно бути кінцевою метою даного рішення [181].

Учений зробив висновок, що той, хто має владу в організації, завжди будь-що-будь намагатиметься, аби вирішення кожної справи прямо чи опосередковано сприяло зміцненню його авторитету. Бувають випадки, коли керівник відчуває, що зміст обговорення питання йде в іншому, не вигідному для нього руслі. Тоді він застосовує тактику затягування розмови чи інші тактичні прийоми, намагаючись ненав'язливо переконати членів організації, що це питання несуттєве, а спроби вирішення його малоперспективні і нічого істотного в роботі фірми не змінять.

Згодом, через деякий час керівник пропонує інший підхід, в якому вже апріорі закладено вигідне для нього

рішення. Знову йде процес обговорення, і рішення приймається саме таке, яке відповідає задумам цього керівника.

Важливість інформаційного забезпечення

Американський учений в галузі соціальної психології В.Томас висловив думку, що якщо люди визначають ситуацію, спираючись на реальні факти, то і результати вони мають реальні [184].

Керівники багатьох організацій на Заході сприймають це положення як аксіому. Маючи доступ до інформації, вони, залежно від ситуації, відкривають і закривають доступ до неї. Ці люди, саме завдяки наявності тільки їм відомої інформації, мають неабияку владу.

Нова комп'ютерна інформаційна техніка дає можливість не тільки децентралізувати певні види діяльності організації, але одночасно і централізувати постійний контроль за членами цієї організації. Сучасна система нагляду дозволяє керівництву контролювати кожен рух працівника.

В економічно розвинених країнах керівники, які контролюють роботу централізованих комп'ютерних систем, намагаються всіма силами і засобами не допускати у своє середовище сторонніх людей, якщо мають підозру, що ті зможуть якимось чином розкрити закриті для інших інформацію, зосереджену в їхніх комп'ютерних системах.

Багато організацій мають посаду експерта з моніторингу інформації. Спочатку ці фахівці повністю залежать від керівництва організації, але в міру зростання інформації, за короткий час вони отримують фактичну владу.

Експерт-аналітик інформації стає практично недоторканим. З його звільненням розривається величезна кількість зв'язків, уже встановлених організацією за його участю, і тих, які автоматично були б встановлені завтра.

Експерт, пише К.Морган, часто навколо себе створює таку атмосферу авторитету і влади, що може істотно впливати на зміну рішення, навіть якщо воно вже прийняте і затверджене вищим керівництвом організації [178].

Щоб уникнути випадків такої залежності, керівник фірми посаду експерта доручає особливо довіреним і надійним, з його погляду, людям. Але й довірливість і



надійність — це явища суб'єктивного порядку. Тому керівництву необхідно дублювати інформацію, яка надходить до фірми, і хоча це вимагає додаткових коштів, проте значно вигідніше, ніж бути повністю залежним від інформаційних «експертів».

❖ *Володіння «суміжним простором»*

«Суміжним простором» К.Морган називає сферу діяльності організації, яка включає в себе зв'язки з її оточенням або з окремими підрозділами інших організацій [178].

Багато керівників міцно утримують владу завдяки тому, що контролюють діяльність у сфері «суміжного простору». Всередині організації, вважають вони і, часом, це цілком слушно, тримати належний порядок, здійснювати виробничий процес можуть майстри, бригадири, які майже не мають впливу на ситуації в «суміжному просторі».

Звичайно той, хто має владу над «суміжним простором», має безмежну владу і в самій організації. І не завжди владу над «суміжним простором» має вище керівництво організації. Все залежить від типу організації, профілю чи специфіки її діяльності тощо.

Якщо, як приклад, взяти фабрику, яка шиє костюми, виготовляє взуття, музикальні інструменти і т. д. Її «суміжний простір» повністю знаходиться в полі зору директора з маркетингу, який безпосередньо домовляється про збут продукції (наприклад, з магазинами, музикальними училищами тощо).

У навчальному закладі «суміжний простір» може бути контрольований проректором чи завідуючими кафедр, які, з метою забезпечення своєї незалежності, можуть блокувати вплив ректора. Часом завідуючі кафедри не усвідомлюючи існування «суміжного простору» (зв'язків з завідуючими інших кафедр, проректорами, вченими з інших вузів тощо), але використовуючи його, можуть частково проводити «свою» політику в стінах навчального закладу.

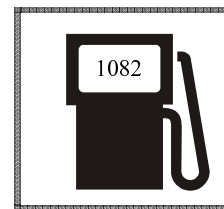


❖ *Значимість технічного озброєння*

Володіння технікою вже з часів сивої давнини було засобом контролю або й завоювання влади.

Кожна організація має якісь технічні засоби. Фахівець, який обслуговує автомобілі, відповідає за їхній технічний стан. Навіть той, хто дозаряджає акумулятори, вже має владу над своїм оточенням, хоча часом є звичайним робітником. Всім відомо, яку владу мав комірник у колишньому колгоспі, який ще за сумісництвом видавав і пальне.

Візьмемо приклад з іншої галузі. Впровадження конвеєрних ліній на фабриках і заводах стало причиною залежності керівництва не тільки від тих, хто стояв за ними, але і робітників, які обслуговували ці лінії. Страйк на якійсь дільниці лінії блокував роботу сотень, а навіть і тисяч людей.



Таким чином, влада, завдяки технічному озброєнню, може застосовуватись не тільки по вертикалі, й по горизонталі (група робітників диктує умови керівництву, а одночасно й іншим групам робітників).

❖ *Використання атрибутів влади*

Вирази, символи, мова, ритуали та інші складові культури організації мають велике значення у зміцненні влади того чи іншого керівника. Багато менеджерів значну увагу надають вивченню свого тембру голосу, спостереженню за впливом мови на підлеглих, жестам, які відповідають діловій розмові, а які ні, впливу ритуалів на загальну атмосферу в організації і т. д. Співробітники теж добре знають, як веде себе їх керівник у різних ситуаціях.



Кожен із нас так чи інакше бував у кабінетах директорів найвишого рівня, в яких влада «відчувається» вже від порогу. Кабінет такого директора — це сцена, стверджують західні соціологи, на якій керівник творить, реалізує свої повноваження, а простіше — «владарює». В середині кабінету стоїть



величний стіл, поруч — приставний стіл з телефонами та комп'ютером. Крісло директора подібне до трону; недалеко від столу невеличкий столик з м'якими кріслами. Під стінами кабінету ряд кріселець. Від того, де людині директор запропонує присісти, можна визначити і рівень розмови і ставлення до неї [187].

Деякі керівники, щоб підкреслити свою значущість, в процесі розмови час від часу хватаються за телефонну трубку і комусь терміново телефонують (хоч у цьому на даний час немає ніякої потреби). Ще добре, коли такий керівник перепрошує відвідувача (хоч і це «перепрошую» є додатковим символом влади — «Я тебе шаную, але що поробиш, така у мене важка робота, треба вирішувати безліч справ»).

Дивним, якщо не диким символом влади, є манера окремого керівника навмисне спізнюватись на важливі для організації зібрання. Напруження з кожною хвилиною зростає, а керівника все немає і немає. Нарешті він з заклопотаним виглядом (і саме таким) з'являється. Кілька таких спізнень і в підлеглих підсвідомо формується образ вкрай завантаженої й неорганізованої людини, яка попри все, таки «ошасливила» їх своєю появою [20].

❖ *Дезорганізація протипаги влади*

Вагомий вплив на владні структури різного рівня управління у другій половині ХХ ст. отримали профспілки. Вони, як виразився американський економіст і соціолог Д.Гелбрейт, виступили як протипага владі на фабриках, заводах, залізницях, у вугільній і сталеплавильній промисловостях [183].

Основне завдання керівництво профспілок вбачає у захисті прав працівників певної галузі, а також у контролі діяльності в правовому полі управління даною галуззю.

Протипагу владі керівників підприємств, фірм, асоціацій і малих підприємств складають також державні структури і їх окремі підрозділи, в першу чергу податкові служби, санстанції, пожежники і т. п.

Сутністю «протипаги владі», таким чином, стає спосіб впливу на владу керівника організації, не будучи суб'єктом цієї влади. Іноді представники «протипаги владі» до-



сягають таких успіхів, яких би вони ніколи не змогли досягнути, просто працюючи в тій чи іншій організації, яку «вимушені» контролювати як захисники прав працюючих.

Сьогодні більшість журналістів, працівників податкових служб, прокурорів, глибоко переконані, що той, хто критикує, завжди має більшу владу, ніж той, хто працює в організації, яка за своєю специфікою діяльності завжди може бути об'єктом для критики.

Відомий американський представник захисту прав споживачів Р.Нейдер твердо переконаний, що в кожній організації, яка, здавалося б, функціонує ідеально, завжди можна знайти недоопрацювання, порушення тощо. При вмілій інтерпретації останнім можна надати вираз злочину.

Представники «протипаги владі», підкреслює Р.Нейдер, вишуковуючи негаразди, нічим не ризикують. Часто вони свою діяльність мотивують бажанням начебто покращити добробут працівників, підняти продуктивність їх праці, встановити соціальну справедливість в отриманні заробітної плати тощо [50].

Звичайно, якщо в роботі підприємства є суттєві недоопрацювання, недоліки, діяльність представників «протипаги владі» дає позитивні наслідки, але часто буває, що ця перевіряюча діяльність, яка прикрита шляхетними фразами, лихоманить усе підприємство, сковає його владні структури, образно кажучи, по руках і ногах, гальмує творчість. Іноді це призводить до банкрутства фірми, або, в кращому випадку, заміни її керівництва «своїми» людьми, що підспудно і планувалося представниками «протипаги владі» [190].

❖ *Розширення меж влади в організації*

Іноді керівники різного рівня управління жаліються, що у них «недостатньо влади», щоб вирішити якесь питання. Такі керівники, щоб виправдати свою недолугість, намагаються довести, що їм «заважають». Заважають окремі члени своєї ж організації, заважають обставини, інші підприємства, заважає керівництво вищого рівня і так далі. З іншого боку, людина може бути справді хорошим керівником, але сформована структура орга-



нізації є такою, що не дає необхідних можливостей для свободи вибору дій у межах цієї структури.

Щоб полегшити вихід з бюрократично встановлених норм деякі керівники, усупереч законодавству намагаються вирішити питання через неофіційні структури, але тут на них вже «чекають» представники «противаги владі». Чи справді маємо тут безвихідну ситуацію?

Зовсім ні, вважає Р.Нейдер. У межах чинного законодавства керівникові слід лише сумлінно попрацювати і вихід обов'язково буде знайдений. Це і отримання консультацій в правових органах, поради фахівців, колег, які були в подібних ситуаціях, запрошення аудиторів, зрештою критичний аналіз своєї ж діяльності [184].

Для більшості тих, хто має владу, остання розглядається як трамплін для досягнення ще вищого її рівня. Тож лицемірно звучать слова окремих керівників, зазначають зарубіжні соціологи Дж.Стонер, Е.Фріман, Д.Гільберт, хто стверджує: «я за це крісло не тримаюсь».

Дійсно, зауважує Е.Фріман, для деяких людей влада є тягарем, особливо для тих, хто заангажований, наприклад, в науці. Але, з іншого боку, пише він, влада — це можливість управляти фінансовими потоками, а наука сьогодні вимагає значних капіталовкладень [184].

Влада на різних рівнях управління дає великі можливості для вирішення багатьох проблем, навіть там, де безсила влада грошей. Особа на керівній посаді, пише К.Морган, може використати свою владу для підтримки X в його боротьбі з Y, очікуючи, що коли X виграє, від нього можна зажадати подібної, навіть і більшої, підтримки: «Пригадай, як то було на виборах в липні минулого року. Твоє майбутнє висіло на волосинці, а я, ризикуючи всім, прийшов тобі на допомогу. Тепер твоя черга трохи допомогти». Часто це «трохи» багатократно перевищує допомогу надану X, але тут входять в гру моральні засади.

Кожен вищий ступінь влади розширює коло можливостей для вирішення різних питань, навіть таких, які далекі від виду діяльності того, хто завдяки цій владі займає відповідну посаду [50].

Для розширення існуючих меж влади можуть бути використані різноманітні стратегії, зокрема звернення за



порадою, підтримка маневру, збереження обмеженого доступу, прояв упевненості, контроль за доступом інформації до співробітників, перетворення своєї діяльності в основну й незамінну, створення відносин «покровитель-протезе», стимулювання конкуренції між честолюбними працівниками, нейтралізація можливої опозиції, здійснення стратегічних змін, наполегливість у досягненні на перший погляд нереальних цілей, створення виграшної коаліції, постійний розвиток знань і навичок, робота над особистим іміджем, використання поступок, використання результатів дослідження для підтвердження своєї думки, обмеження інформації про свої дійсні наміри, відхід від дрібних суперечок.

❖ *Практичні поради керівнику*

Наведена нижче стратегія розширення меж влади належить Дю Брину [107]. Розглянемо її основні принципи:

а) *Підтримання альянсу з впливовими людьми.* Природними можуть бути коаліції з представниками вищої ланки управління або приближеними до державних осіб.

□ *Розділай і володарюй.* Ця досить відома військова і політична стратегія також може бути застосована в сучасних організаціях. Основне припущення полягає в тому, що ті, які розділені, не в змозі створити справжню коаліцію.

□ *Маніпулювання інформацією.* Той, хто володіє досить значною і структурованою інформацією, має більшу владу.

□ *Демонстрація кращих сторін.* Ця стратегія направлена на скорішу демонстрацію себе з кращого боку в якомусь проекті для привернення загальної уваги. Якщо позитивна увага досягнута, можна переходити до здійснення більш складних проектів.

□ *Ухилення від рішучих дій.* Не привертаючи до себе зайвої уваги, повільно, але цілеспрямовано, закріплювати своє становище і завойовувати довіру оточуючих. Стратегія направлена на поступове просування до цілі, замість спроб зразу ж здійснити намічене. Одна невеличка поступка при цьому може стати значним підґрунтям для досягнення в подальшому стратегічної переваги.



□ *Своєчасна реакція на новини.* Саме новини, зазвичай, знаходяться у центрі уваги за прислів'ям «відсутність новин — вже новина».

□ *Обмежене консультування.* Зміст стратегії полягає в тому, що керівник, який дозволяє підлеглим брати участь у прийнятті управлінських рішень, повинен проводити їх обмежене консультування [107].

Перераховані стратегії розширення кордонів влади не вичерпують всієї множини існуючих стратегій, якими керівник може користуватись у межах своєї управлінської культури.



ЛІТЕРАТУРА

1. *Абульханова К.А.- Васина Н.В.- Лаптева Л.Г.- Сластенина В.А.* Психология и педагогика — М.: Совершенство- 1998.— 153 с.
2. *Агеев В.С.* Психология межгрупповых отношений.— М.- 1988.— 143 с.
3. *Алпеева Т.М.* Введение в культурологию.— Минск: ЗАО «Веды»- 1997.— 49 с.
4. *Ансофф И.* Стратегическое управление.— М.- 1989.— 519 с.
5. *Аристотель.* Сочинения в 4-х т.— Т.4.— М.- 1983.— 601 с.
6. *Афонін А.С.* Організація і мотивація праці.— К.- 1998.— 210 с.
7. *Богданов А.А.* Тектология: Всеобщая организационная наука.— М.- 1989.— 215 с.
8. *Бодаев Л.А.* Личность и общение.— М.- 1995.— 272 с.
9. *Боднар А.* Наука и политика.— К.: Наукова думка- 1991.— 102 с.
10. *Браков А.Е.* и др. Можно ли управлять предприятием вместе.— М.- 1998 — 178 с.
11. *Вебер М.* Избранное. Образ общества.— М.- 1994.— 704 с.
12. *Вейлл П.* Искусство менеджмента.— М.- 1993.— 224 с.
13. *Вілков В.Ю.- Салтовський О.І.* Людина і світ.— К.- 1987.— 216 с.
14. *Виханский О.С.- Наумов А.И.* Менеджмент.— М.: Изд-во МГУ- 1995.— 415 с.
15. *Власова А.М.- Савчук Л.М.- Савінова В.Б.* Організаційна поведінка: Навч. посібник.—К.: КНЕУ- 1998.—96 с.
16. *Гаєвський Б.А.* Основи науки управління.— К.- 1996.— 204 с.
17. *Гегель Г.Ф.* Философия права.— М.- 1990.— 524 с.
18. *Гельвецій Клод Андріан.* Про людину- її розумові здібності та виховання.— К.: Основи- 1994.— 415 с.
19. *Герасимчук А.А.- Тимошенко З.І.* Філософські основи менеджменту і бізнесу.— К.: УФІМБ- 1999.— 111 с.
20. *Герасимчук А.А.- Палеха Ю.І.- Шиян О.М.* Соціологія.— К.: ЄУФІМБ.— 2002.— 237 с.
21. *Гуревич П.С.* Философия культуры.— М.- 1994.— С.35.
22. *Давыдов Ю.Н.* Культура — природа — традиция.— М.- 1978.— С.51.
23. *Декарт Р.* Сочинения в 2-х т.— М.- 1989.
24. *Демидов Н.В.* Деловой протокол и этикет.— М.- 1994.— 184 с.
25. *Діденко В.Ф.* Людина і світ.— К.: Педагогіка- 1996.— 168 с.
26. *Дидро Д.* Сочинения в 2-х т.— М.- 1991.
27. *Дмитренко Г.А.- Дорошенко Е.А.* Оценка уровня культуры персонала. Ч. 4.— Пособие.— К. 1998.— 88 с.
28. *Добрович А.Б.* Общение: наука и искусство.— М.- 1986.— 143 с.
29. *Дробноход М.І.- Вольвач Ф.М.* Екологія як навчальна дисципліна // Освіта і управління.— 1997.— № 1 — С.13.
30. *Зязюн І.А.* Педагогіка добра: ідеали і реалії.— К. 2000.— 312 с.



31. Жаліло Я.А.- Лупацій В.С.- Сменковський А.Ю. Корпоративні інтереси.— К.: НІСД- 1999.— 60 с.
32. Зимичев А.М. Психология политической борьбы.— К.- 1992.— 182 с.
33. Еропкин А.М. Организационное поведение.— М.- 1998.— 89с.
34. Еременко В.Г. Основи соціальної економіки.— К.- 1997.— 58с.
35. Карташова Л.В.- Никонова Т.В.- Соломанидина Т.О. Поведение в организации: Учебник.— М.: Инфра-М- 1999.—220 с.
36. Кадзума Татенси. Вечный дух предпринимательства: практическая философия бизнесмена.— К.- 1992.— С.200.
37. Казмиренко В.П. Социальная психология организации.— К. 1993.— С.384.
38. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей.— К.- 1989.— С.354.
39. Капица В.Ф.- Мокряк В.П.- Родин В.Е. Культура управления персоналом.— Кр. Рог- 1997.— 264 с.
40. Конфуций. Изречения / Пер.- предисл. И.И.Семеняко /.— М.- 1994.— С.128.
41. Коган Л.Н. Методические рекомендации к определению культуры.— Челябинск. 1997 — С.89.
42. Кремінь В.Г.- Ткаченко В. Україна: Шлях до себе. Проблеми суспільної трансформації.— К.: ВЦ «Друк»- 1998.— 445 с.
43. Красовский Ю.Д. Организационное поведение.— М.: ЮНИТИ- 1999.— 472 с.
44. Кузьмин М. Самоорганизация и социореволюция // Философская и социологическая мысль.— М.- 1994.— № 9–10.— С.99–135.
45. Курочкин А.С. Организация управления предприятием.— К.- 1996.— 132 с.
46. Лагутін В.Д. Людина і економіка.— К.: Просвіта- 1996.— С.78–84.
47. Ладанов И.Д. Практический менеджмент.— М.- 1995.— 492 с.
48. Лосев А.Ф. Философия. Мифология. Культура.— М.- 1991.—535 с.
49. Лукашевич Н.П. Социология труда.— К.- 1996.— С.280.
50. Лютенс Фред. Организационное поведение. Пер. с англ. 7^{го} изд.— М.: ИНФРА-М- 1999.— 692 с.
51. Маланюк Є. Т. Нариси з історії нашої культури.— К.: АТ «Обереги»- 1998.— С.18.
52. Маркс К. Письмо Кугельману // Маркс К.- Энгельс Ф. Соч.— Т.33.— С.175.
53. Маркарян Е.С. Теория культуры и современная наука.— М.- 1991.— С.60.
54. Межуев В.М. Культура и история.— М.- 1987.— С.60.
55. Мескон М. Х.- Альберт М.- Хедоури Ф. Основы менеджмента.— М.- 1993.— 702 с.
56. Мерсер Д.- ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира.— М.: Прогресс- 1991.— 124 с.



57. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение.— М.- 1998.— 155с.
58. Ньютром Дж. В.- Дэвис К. Организационное поведение: Перевод с англ.— СПб.: Изд-во «Интер»- 2000.— 448 с.
59. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений.— К.: Лыбидь- 1990.— С.112.
60. Палеха Ю.І. Менеджмент для початківців.— К: Вид-во Європ. ун-ту- 2001.— 187 с.
61. Палеха Ю.І.- Водерацький Ю.В. Етика ділового спілкування.— К.: УФІМБ- 1999.— 220 с.
62. Палеха Ю.І.- Гавський Б.А. Управління та організаційна культура // Освіта і управління.— К. 1998.— С.57.
63. Палеха Ю.І. Организация современной деловой коммуникации.— К.- 1995.— 164 с.
64. Палеха Ю.І.- Герасимчук В.І.- Шиян О.М. Основы психології та педагогії.— К.: ЄУФІМБ- 1999.— 154 с.
65. Палеха Ю.І.- Кудін В.О. Культура управління та підприємництва.— К.- 1998.— С.74.
66. Палеха Ю.І. Документаційне забезпечення управління: Підручник.— К.- 1998.— 412 с.
67. Петров М.К. Язык- знак- культура.— М.- 1991.— С.134.
68. Питерс Т.- Уотерман Р. В поисках эффективного управления.— М.- 1988.— С.123.
69. Платон. Собрание сочинений в 4-х т.— М.- 1994.
70. Плутарх. Застольные беседы.— Л.- 1990.— С.592.
71. Пономарьов О.С. Інженерам — управлінням — культуру європейського рівня. // Педагогіка толерантності.— К.: ЄУФІМБ- 2001- №3–4.— С.168
72. Пригожин А.П. Организации: системы и люди.— М.: Мир- 1996.— С.621.
73. Пригожин И.- Стенгерс П. Порядок из хаоса.— М.- 1986.— С.247.
74. Радугин А.А. Основы менеджмента.— М.: Центр- 1997.— С.132.
75. Рей С. Пізнавальні бесіди // Наука і життя.— К.- 1992.— № 10.
76. Радченко Я.И. Организационная культура руководителя // Проблемы теории и практики управления.— М.- 1992.— № 1.— С.107—112.
77. Романовський О.Г. Підготовка майбутніх менеджерів до управлінської діяльності.— Харків- 2001.— 312 с.
78. Рерих Н.К. Обитель света.— М.- 1992.— С.124.
79. Руткевич Е.Д. Типология социального характера. // Социологические исследования.— М.- 1993.— № 3.— С.23–129.
80. Ручка А.А.- Танчер В.В. Курс історії теоретичної соціології.— К.- 1995.— 223 с.
81. Санталайнен Т.- Воуталайнен С.- Поренне П.- Ніссен М. Управление по результатам.— М.- 1998.— С.132.



82. *Сорокин П.* Человек. Цивилизация. Общество.— М.- 1992.— С.191.
83. Соціологія: Короткий енциклопедичний словник. За ред. В.І.Воловича.— К.: Укр. центр дух. культури- 1998.— С.736.
84. *Стонер Дж.-Долан С.* Вступ у бізнес.— К.: ЄУФІМБ- 2000.— С.406.
85. *Судаков В.И.* Социологическое познание.— Днепропетровск- 1995.— 129 с.
86. *Сэлэкьюз Ч.* Секреты заключения международных сделок.— М.- 1993.— 189 с.
87. *Тарасенко Н.Ф.* Природа- технология- культура.— К.- 1985.— 209 с.
88. *Тимошенко И.И.- Соснин А.С.* Менеджер организации.— К.: ЕУФІМБ- 1999.— 230 с.
89. *Уедерспан Г.* Изящное искусство ведения международных переговоров.— HR News- 1993.— С.24–28.
90. *Ульрих Х.-Егоров И.Б.-Новицкий В.Г.* Брокер и товарная биржа.— К.- 1992.— С.221.
91. *Фишер Р.- Юри У.* Путь к согласию- или Переговоры без поражения.— М.- 1990.— 412 с.
92. *Фрейд З.* Психология бессознательного.— М.- 1990.— 448 с.
93. *Фромм Э.* Иметь или быть? — 2-е изд.- доп.— М.- 1990.— 336 с.
94. *Фуллер Дон.* Управляй или подчиняйся.— М.- 1992.— 224 с.
95. *Хайдеггер М.* Время и бытие: Статьи и выступления.— М.- 1993.— 447 с.
96. *Хлыпов В.И.* Японские «секреты» управления персоналом. // Информационный бюллетень.— М.- 1995.— № 9.
97. *Ходаківська О.І.* Осмислення духовності українського народу у творчій спадщині українського вченого Г.Ващенко // Молодь- культура.— К.: УФІМБ- 1999.— С.150.
98. *Хофстеде Г.* Культура бізнесу // Кур'єр ЮНЕСКО.— К.- 1994.— Червень— С.12–16.
99. *Чернявский А.Д.* Организация управления в условиях рыночных отношений.— К.- 1994.— С.116.
100. *Шпенглер О.* Закат Европы.— Т.1.— М.-1993.— 345 с.
101. *Шеремета П. М.- Канищенко Л.Г.* Кейс-метод.— К.: Центр інновацій та розвитку- 1999.— С.3.
102. *Щекин Г.В.* Теория социального управления.— К.- 1996.— 408 с.
103. *Щекин Г.В.* Социальная философия истории.— К.- 1995.— 211 с.
104. *Эрхард Л.* Благосостояние для всех.— К.- 1994.— 405 с.
105. *Юнг К.Г.* Воспоминания- сновидения- размышления.— К.- 1994.— 405 с.
106. *Adorno Th.W.* The authoritarian personality.— N. Y.- 1950.
107. *Andrew J. Du Brin.* Winning Office Politics- Prentice-Hall- Englewood Cliffs- N. J.- 1990- Chap. 8.
108. *Bell D.* The end of ideology.— N. Y.- 1965.
109. *Benedickt R.F.* Patterns of culture.— Boston- 1934.



110. *Burnhom J.* The managerial revolution.— N. Y.- 1950.
111. *Coser L.A.* The Functions of Social Conflict — Glencoe.— Illinois- 1956.— 118 p.
112. *David G. Myers-* Social Psychology- 3d ed.- McGraw—Hill- New York- 1990. P. 178.
113. *David A. Whetten and Kim S. Cameron.* Developing management Skills- 2d ed.- Harper-Collins- New York- 1991- pp. 397—399.
114. *David C. McClelland-* «The Two Faces of Power». Journal of International Affairs- vol. 24 nol- 1970- p. 36.
115. *Drucker P.* The unseen revolution.— N. Y.- 1976.
116. *Eisenstadt S.N.* Social differentiation and stratification.— Illionois- 1971.
117. *Gardner W.* Lesson in Organizational Drama- murgy: The Art of Impression Management. Orgnizational Dynamics- Summer 1992- p. 44.
118. *Gary Yukl.* Skill for Managers and Leaders- Prentice-Hall- Englewood Cliffs- New York- 1990- pp. 283—285.
119. *Habermas J.* Theory of Communicative action. In 2 vol. Life World and System.— P. 152
120. *Harris P.R.- Moran R.T.* Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company.— L.- 1991.
121. *Herbert C. Kelman.* Compliance- Identification and Internalization: Three Processes of Attitude Change. Journal of Conflict Resolution.— March- 1958- pp. 51–60.
122. *Herminia Ibarra and Steven B. Andrews.* Power- Social Influence- and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions.— Administrative Science Quarterly.— June 1993.— P. 277.
123. *Hofstede G.* Cultures and Organization.— London: Harper Collins Business- 1994.— P.218
124. *Hofstede G.* Cultural Constraints in Management Theories.— Academy of Management Executive.— 1993- vol.7.
125. *Jay W. Jackson.* Realistic Group Conflict Theory: A Review and Evaluation of the Theoretical and Empirical Literature- The Psychological Record- Summer 1993- p. 397.
126. *Jeanne M. Brett- Stephen B. Goldberg and William L. Ury-* Designing Systems for Resolving Disputes in Organizations- American Psychologist- 1990- pp. 162—190.
127. *Jeffrey Pfeffer-* Managing with Power- Harvard Business School Press- Boston- 1992- p. 30.
128. *John B. Miner.* Organizational Behavior. Randow House.— New York- 1988.— P. 84.
129. *John R.P. French- Ir.- Bertram Raven-* — The Bases of Social Power in D. Cartwright (ed.)- Studies in Social Power- University of Michigan- Institute for Social Research- Ann Arbor- 1959.
130. *Lane H.W. Distefano J.J.* International Management Behavior.— Nelson- 1998.



131. *Leigh A.* Effective change. 20 ways to make it happen. Institute of Personnel Management. JPM House — L.- 1988.— P.220.
132. *Maine H.* Ancient law.— N.Y.- 1985.
133. *Melville Dalton-* Men Who Manage- Wiley- New York- 1959.— P.75.
134. *Mannheim K.* Ideology and Utopia.— L.— N.Y.- 1936.
135. *Margerison C.* Conversation Control for Managers.— Mercury Books Division. W.H.Allen and Co- 1987.
136. *Mark R. Leary and Robin M. Lowalski.* Impression Management: A literature Review and Two-Component Model. Psychological Bulletin- vol. 107- no. 1- 1990.— P.34.
137. *Martin Pand Nichols J.* Creating a Committed Workforce- Institute of Personnel Management.— L.- 1987.
138. *May E.* The human problems of an industrial civilization.— N.Y.- 1933.
139. *Merill F.* Society and culture.— N.Y.- 1961.
140. *Nelson-Jones R.* Human Relationship Skills. Cassell Educational Ltd.— East Sussex- 1986.— P.106.
141. *Nisbet R.* The sociological tradition.— N.Y.- 1936.
142. *Pareto W.* Trattato di sociologia generale.— V.1-2.— Mil.- 1964.— P.87.
143. *Parsons T.* Social system and the evolution of action theory.— N.Y.— L.- 1977.— P. 112.
144. *Parsons T.* Action theory and the human condition.— N.Y.- 1978.— P.204.
145. *Pisman D.- Glaser N.* Lonely crowd. The study of american character.— N.Y.- 1950.
146. *Raymond A. Katzell and Donna E. Thompson.* Work Motivation- American Psychologist.— February.— 1990.— 146 p.
147. *Richard L. Daft-* Organization Theory and Design- West- St. Paul- Minn.- 1983- pp. 424—425.
148. *Robert A. Giacalone-* Image Control. The Strategies of Impression Management- Rersonnel- May 1989- p. 56.
149. *Ropke W.* Die Gesellschaftskrise der Gegenwart.— Zbrich- 1992.— 184 p.
150. *Ronald E. Riggio.* Introduction to Industrial / Organizational Psychology- Scott Foresman / Little- Brown- Glenview.— 1990.— 175 p.
151. *Roy J. Blitzer- Collen Petersen- and Linda Rogers.* How to Build Self-Esteem. Training and Development- February 1993.— P. 59.
152. *Sathe V.* Cultura and Related Corporate Realities.— Richard. D.Yrvin.- 1985.
153. *Schawrtz H.- Davis S.* Matching Corporate Culture and Business Strategy. «Organizational Dynamics». Summer- 1981.
154. *Sim B. Sitkin and Robert I. Bies.* Social Accounts in Conflict Situations: Using Explanations to Manage Conflict: Human Relations.— March.— 1993.— 370 p.
155. *Sheldon S. Zalking and Timomthy W. Costello* Perception: Some Recent Research and Implications for Administration. Administrative Science Quarterly. 1962.— P. 229.



156. *Smelser N.* Theoretical of scope and problems.— Chicago- 1975.— P.48.
157. *Spelser G.* The principles of sociology.—L.- 1896.
158. *Spenser A. Rathus-* Psychology- 4th ed.- Holt- Rinehart and Winston- Fort Worth- Tex.- 1990- 437 p.
159. *Storr A.* Human Aggression.— Baltimore- 1972.—139 p.
160. *Taylor F.* Scientific management — N.Y.- 1947.
161. *Torrington D.* Face to Face in Management. Prentice Hall. International Inc.—L.- 1982.
162. *Trompenaars Fons- Hampden-Turner Charles.* Riding the Waves of Culture.— London: Nicholas Brealey Publishing- 1997.
163. *Waterman I.* The Renewal Factor- Bantan Press.— L.- 1988.— P. 183.
164. *White W.* «Models for Building and Changing organizations» in The Management of Change and Conflict by Thomas M.I. and Bennis W.G.— Penquin- 1972.— P. 238.
165. *White W.* The organization man.— L.- 1963.
166. *Woodcock M.- Franscis D.* Organisation Development Through Team Building.— Gower Publishing- 1981.
167. *Aronson Elliot.* Człowiek istota społeczna.1.— Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN- 1998.— 572 s.
168. *Bateson G.* Umysł i natura.— Warszawa- 1995.— 292 s.
169. *Białykowski Henryk.* Teoretyczne problemy sprzeczności i konfliktów społecznych.— Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe- 1983.— 305 s.
170. *Cheipa Stanisław- Witkowski Tomasz.* Psychologia społeczna.— Warszawa: Wydawnictwo szkolne i Pedagogiczne- 1995.— 268 s.
171. *Druker Peter F.* Praktyka zarządzania.— Kraków- 1994.— 432 s.
172. *Coodman Norman.* Wstęp do socjologii.— Poznań- 1997.— 339 s.
173. *Criffin W.Ricky.* Podstawy zarządzania organizacjami.— Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe- 1998.— 827 s.
174. *Fritchic Renni- Malcolm Leary.* Konflikty w przedsiębiorstwie.— Warszawa: Wydawnictwo Petit- 1999.— 200 s.
175. *Jablonska-Koźmider E.- Koźmider R.* Rola małych i średnich przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarczej w Polsce // Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej.— Z. 5.— 1999.— S. 222—224.
176. *Karnej Janina E.* Człowiek i praca. Wybrane zagadnienie z psychologii i pedagogiki pracy.— Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe- 1998.— 218 s.
177. *Kosiński Stanisław.* Socjologia ogólna.— Warszawa: PWN- 1998.— 272 s.
178. *Morgan Gareth.* Obrazy organizacji.— Warszawa- 1997.— 491 s.
179. *Pawlak Zdzisław.* O konfliktach.— Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe- 1983.— 73 s.



180. *Robinson David*. Etykieta w biznesie.— Warszawa: Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne- 1996.— 116 s.

181. *Robbins P. Stephen*. Zachowania organizacji.— Warszawa- 1998.— 485 s.

182. *Rossiter A.* Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie.— Warszawa: ACDI- 2000.— 372 s.

183. *Scott W.E.* Zachowanie człowieka w organizacji.— Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.— T2- 1983.— 518 s.

184. *Stoner James A.F.- Freeman R.Edward- Gilbert Daniel R.* Kierowanie.— Warszawa- 1997.— 656 s.

185. *Szacki Jerzy*. Historia myśli socjologicznej. Cz. II druga.— Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe- 1981.— 920 s.

186. *Sztumski Janusz*. Konflikt w miejscu pracy.— Warszawa: Instytut wydawniczy CRZZ- 1989.— 175 s.

187. *Turner Jonathan H.* Socjologia. Podstawowe pojęcia i ich zastosowanie.— Poznań: Wydawnictwo Zysk i Spółka- 1999.— S. 50–54.

188. *Turowski Jan*. Socjologia. Małe struktury społeczne.— Lublin: Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego- 1993.— 165 s.

189. *Weseliowski W.* Klasy- warstwa i władza.— Warszawa- 1980 — 276 s.

190. *Wiatr J.Jerzy*. Społeczeństwo. Wstęp do socjologii systematycznej. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe-1981.— 543 s.

191. *Zarządzania*. Teoria i praktyka. Pod red. A. Koźmickiego i W. Piotrowskiego.— Warszawa- 1998.— 797 s.

192. *Zelieniewski Jan*. Organizacja zespołów ludzkich.— Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe- 1995.— 606 s.

193. *Griffin Ricky W.* Podstawy zarządzania organizacjami.— Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe- 1998.— S. 527–532.

194. *Goodman Norman*. Wstęp do socjologii.— Poznań- 1997.— S. 67.

195. *Jablowska-Koźmider E.- Kosmider R.* Rola małych i średnich przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarczej w Polsce // Zeszyty Naukowe Politechniki Warszawskiej.— Z.5.— 1999.— S. 222–224.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Культура як категорія науки і механізм існування суспільства та особистості	
1.1. Визначення поняття «культура»	9
1.2. Основні концепції культури	13
1.3. Взаємозв'язок культури, діяльності і практики	16
<i>Культура і діяльність</i>	16
<i>Культура і практика</i>	19
1.4. Підсистеми культури, її історичність.....	21
<i>Матеріальна культура</i>	22
<i>Духовна культура</i>	23
<i>Екологічна культура</i>	25
<i>Історичність культури</i>	27
<i>Історичність української культури</i>	28
1.5. Складові елементи культури, їх функції	30
<i>Складові культури</i>	30
<i>Функції культури</i>	35
1.6. Цінності та їх вплив на розвиток суспільства	37
<i>Форми існування цінностей</i>	37
<i>Категорії цінностей</i>	38
<i>Вплив цінностей на рівень етносу</i>	40
1.7. Інноваційно-акмеологічна культура	44
1.8. Взаємозв'язок культури суспільства, соціальної групи і особистості	46

Розділ 2. Культура організації як частина культури суспільства

2.1. Визначення організаційної культури	50
<i>Ознаки поняття організація</i>	50
<i>Організація як культурний простір</i>	52
<i>Організаційна культура як мета діяльності</i>	53
<i>Концепція організаційної культури</i>	54
2.2. Атрибути організаційної культури	56
<i>Організаційні цінності</i>	56
<i>Рівні організаційної культури</i>	60
<i>Сторони організаційної культури</i>	61
<i>Фактори впливу на організаційну культуру</i>	61
<i>«Сила» організаційної культури</i>	62
<i>Принципи і чинники організаційної культури</i>	63
<i>Характеристики організаційної культури</i>	64
2.3. Формування організаційної культури	66
<i>Процеси зовнішньої адаптації</i>	68
<i>Процеси внутрішньої адаптації</i>	71
2.4. Моделі впливу культури організації на її діяльність	73
<i>Модель І. Сатє</i>	73
<i>Модель Т. Пітерса і Р. Уотермана</i>	74
<i>Модель Т. Парсонса</i>	75
<i>Модель Д. Квіна і Дж. Рорбарха</i>	76
2.5. Національне в організаційній культурі	78
<i>Національна культура як поєднання загальнолюдського та національного</i>	79
<i>Підходи до аналізу культур</i>	80
<i>Класифікаційні схеми поділу національних культур</i>	81
2.6. Типології національних культур	83
<i>Типологія Г. Хофстеде</i>	84
<i>Типологія С. Юшімуре</i>	89
<i>Типологія І. Ноймана</i>	90
<i>Типологія Р. Блейка і Ж. Мутона</i>	90
<i>Типологія У. Оучі</i>	91
<i>Типологія Г. Лейн і Дж. Дістефано</i>	95
<i>Типологія С. Ханді</i>	97
<i>Взаємозалежність культури і еволюції організації</i>	101

2.7. Вітчизняна організаційна культура	102
<i>Характеристика показників національної організаційної культури</i>	103
<i>Заходи щодо формування організаційної культури</i>	105

Розділ 3. Культура управління як система знань керівника

3.1. Методологічні основи культури управління	109
<i>Визначення поняття «культура управління»</i>	110
<i>Чинники, що впливають на культуру управління</i>	112
<i>Культура управління як гармонія знань</i>	113
3.2. Складові культури управління	116
<i>Професійна культура як складова культури управління</i>	117
3.3. Гуманізація управління	123
<i>Пізнання основ загальної культури</i>	123
<i>Формування економічної культури</i>	125
<i>Розвиток правової культури і свідомості</i>	127
<i>Виховання сучасного рівня політичної культури</i>	128
<i>Вдосконалення психолого-педагогічної культури</i>	128
3.4. Вплив культури управління на організаційну поведінку	130
<i>Моделі організаційної поведінки</i>	130
<i>Основний управлінський закон</i>	133
<i>Способи видозміни організаційної поведінки</i>	134
<i>Методи підтримки організаційної культури</i>	135
<i>Взаємозв'язок організаційної культури і поведінки</i>	139
3.5. Взаємозв'язок культури та стилю управління	141
<i>Типологія організації за стилем управління</i>	141
<i>Стиль управління та вид організаційної культури</i>	143
<i>Залежність системи управління від його стилю</i>	146
<i>Концепція «саморозвинутої» організації</i>	147
3.6. Необхідність створення режимної організації праці (РОП)	149
<i>Сфера матеріального виробництва</i>	151
<i>Духовна сфера</i>	153
<i>Політична сфера</i>	154

Розділ 4. Технологічні аспекти культури управління

4.1. Розробка стратегії розвитку організації.....	157
<i>Визначення стратегії розвитку підприємства</i>	157
<i>Взаємозв'язок стратегічного плану і тактичних завдань</i>	159
<i>Збір і аналіз інформації</i>	161
<i>Визначення кінцевої мети</i>	162
<i>Оцінка альтернатив</i>	162
<i>Розробка плану</i>	163
<i>Врахування особливостей перехідного періоду</i>	165
<i>Контроль і коригування стратегічного плану</i>	165
<i>Вплив стратегії на організаційну культуру</i>	165
4.2. Підготовка управлінських рішень.....	166
<i>Підхід до розробки управлінських рішень</i>	167
<i>Спрощення управлінських завдань</i>	168
4.3. Прийняття управлінського рішення.....	172
<i>Варіанти прийняття рішень</i>	172
<i>Організаційні способи прийняття рішень</i>	174
4.4. Вибір стимулів і мотивів діяльності.....	175
<i>Види стимулювання</i>	175
<i>Фактори, що впливають на управлінське рішення</i>	177
<i>Розробка економічних мотивів</i>	179
4.5. Організація виконання.....	180
<i>Принципи організації виконання</i>	181
<i>Розподіл завдань між працівниками</i>	182
<i>Процес доведення завдання</i>	183
<i>Способи доведення управлінських рішень</i>	184
<i>Делегування повноважень</i>	186
4.6. Контроль реалізації рішень.....	189
<i>Показники контролю</i>	190
<i>Варіанти здійснення контролю</i>	190
<i>Вимоги до контролю</i>	191
4.7. Перебування на робочих місцях.....	194
<i>Переваги обходу робочих місць</i>	195
<i>Тривалість та якість проведення зустрічей</i>	196
<i>Підготовка до зустрічей</i>	196
<i>Вимоги до керівника під час обходу</i>	197
<i>Психологічний аспект ділових зустрічей</i>	198
4.8. Оцінка кінцевих результатів.....	199
<i>Параметри визначення кінцевого результату</i>	200

Розділ 5. Управління організаційною поведінкою

5.1. Людина в системі організаційної поведінки.....	205
<i>Особистість та детермінанти її поведінки</i>	205
<i>Критерії вибору моделі поведінки</i>	207
<i>Особливості входження в роль</i>	208
<i>Природа настанов</i>	210
<i>Практичні поради керівнику</i>	211
5.2. Сприйняття і управління враженням.....	212
<i>Суть сприйняття</i>	212
<i>Взаємозв'язок сприйняття і відчуття</i>	212
<i>Вибірковість сприйняття</i>	215
<i>Керування враженням</i>	218
<i>Шляхи створення враження</i>	220
<i>Практичні поради керівнику</i>	230
5.3. Мотивація поведінки працівника.....	230
<i>Фактори впливу на мотивацію</i>	231
<i>Полісистемний характер законів мотивації</i>	234
<i>Управління звичаями і традиціями</i>	235
<i>Встановлення соціальних і групових норм</i>	237
<i>Взаємодія причини і наслідку</i>	240
<i>Практичні поради керівнику</i>	243
5.4. Групова поведінка.....	243
<i>Визначення поняття група</i>	243
<i>Класифікація груп</i>	244
<i>Первинні та вторинні групи, фактори об'єднання, коаліції</i>	248
<i>Фактори об'єднання в групи</i>	250
<i>Коаліції</i>	251
<i>Групи нормативного і відносного співставлення</i>	252
<i>Групи добровільної, примусової та іншої участі</i>	254
<i>Етноцентризм</i>	255
<i>Типи поведінки в групах</i>	256
<i>Поведінка натовпу</i>	258
<i>Практичні поради керівнику</i>	259
5.5. Конфлікти та шляхи їх вирішення.....	259
<i>Визначення поняття «конфлікт», класифікація</i>	260
<i>Типи конфліктів з точки зору їх проявів</i>	262
<i>Типи конфліктів з точки зору взаємодії людей</i>	264
<i>Класифікація форм боротьби в конфліктах</i>	274

Особливості конфліктних ситуацій	276
Чинники впливу на розвиток конфлікту	278
Конфлікт і організаційна структура.....	279
Фази конфлікту.....	280
Особливості виробничих конфліктів.....	282
Психологічні аспекти конфліктів	285
Шляхи подолання конфлікту.....	287
Метод Томаса-Кілмана	288
Роль фахівця з нейтралізації конфлікту.....	293
Практичні поради керівнику.....	296
5.6. Влада в організації.....	297
Теоретичний підхід до розуміння влади	297
Класифікація влади.....	298
Еліта та її види.....	303
Влада та управління.....	306
Загальна ситуаційна модель влади	308
Наявність формальних повноважень	310
Контроль над засобами реалізації влади.....	311
Використання становища, приписів і норм.....	312
Контроль як реалізація влади.....	314
Властивість інформаційного забезпечення	315
Володіння «суміжним простором».....	316
Значимість технічного озброєння	317
Використання атрибутів влади.....	317
Дезорганізація противаги влади.....	318
Розширення меж влади в організації.....	319
Практичні поради керівнику.....	321

Навчальне видання

Юрій Іванович ПАЛЕХА

проректор, професор Європейського університету

**КЛЮЧІ ДО УСПІХУ,
АБО ОРГАНІЗАЦІЙНА
ТА УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРИ**

Редактор

В.Я.Пипченко

Комп'ютерна верстка та дизайн

І.В.Соболевої

Обкладинка

М.С.Єропунової

Підписано до друку 00.00.02 Формат 84х108^{1/32}.

Папір офсетний. Гарнітура Академія.

Ум. друк. арк. 00,00. Обл.-вид. арк. 00,00.

Тираж 1000 прим. Замов. №

Видання надруковано з оригінала-макета,
підготовленого Видавництвом Європейського університету.
03179, Україна, Київ-179, вул. М.Ушакова, 8а.

Реєстраційне свідоцтво ДК №603 від 19.09.2001.

