

## МОДУЛЬ 2

### ТЕМА 7. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

#### План

- 1) Сутність, загальна характеристика та стилі керівництва.
- 2) Лідерство та вплив.
- 3) Керування індивідуальною поведінкою.

#### 1. Сутність, загальна характеристика та стилі керівництва

Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту, оскільки вона пронизує всі управлінські процеси в організації. Центальною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер-керівник, який керує організацією, конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо.

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

**Керівництво** – це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення через використання комунікацій. В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, влада і вплив.

**Лідерство** – це здатність завдяки особистим якостям здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації. Фактично лідерство надає працівникові неформальні повноваження.

**Повноваження** – являють собою формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

**Влада** – це можливість впливати на поведінку інших людей. Таку можливість створюють, передусім, формальні повноваження, які надає посада.

**Вплив** – це будь-яка поведінка одного працівника (наприклад, керівника), яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого працівника (наприклад, підлеглого).

Керівник має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в питаннях заробітної плати, видачі завдань, просування за службовою ієрархією, задоволення соціальних потреб, надання матеріальної допомоги тощо. Проте часто підлеглі отримують владу над керівником, оскільки останній залежить від них в питаннях інформації, неформальних контактів з людьми, конкретних знань, професійних можливостей тощо. Таким чином, менеджерів слід пам'ятати про те, що керівництво здійснюється за

допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій шляхом прийняття управлінських рішень. Отже, щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати – треба мати владу, а влада базується на зверненні до активних потреб людини.

Розрізняють наступні **стадії процесу керівництва** колективом:

1. Визначення цілей, які повинні бути досягнуті за певний відрізок часу;
2. Інформування колективу про завдання, методи їхнього виконання, ресурси тощо;
3. Проведення аналітичної роботи з метою вивчення резервів підвищення ефективності трудової діяльності колективу.

Важливим в менеджменті є питання про те, як повинен поводитися керівник, які засоби впливу та стилі поведінки показали себе найбільш ефективними при зосередженні зусиль працівників на досягненні цілей організації. Особливості взаємодії членів колективу з приводу прийняття й реалізації рішень формують **стиль керівництва**, який обумовлюється особливостями розпоряджувально-властних взаємин у колективі, в залежності від співвідношення яких він може бути:

**1) Авторитарним (автократичним, директивним)** - для цього стилю характерне усунення підлеглих від участі у виробленні та прийнятті рішень, відсутності в них можливості проявляти власну ініціативу й самостійність. Він базується на тому, що авторитарний керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям (орієнтація йде на потреби нижчого рівня. Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, здійснює психологічний тиск на них, використовує погрози).

**2) Демократичним** – для цього стилю характерна участь членів колективу в обговоренні важливих питань його життєдіяльності, існує інтерес керівника до думки підлеглих. Демократичний керівник вміє залучати до прийняття рішень членів колективу та інтегрувати їхні думки. Цей стиль апелює до потреб вищого рівня, а саме: потреби у причетності, прагнення до високих цілей, автономії і самовираження. Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

Як різновид демократичного стилю виступає **ліберальне керівництво**, яке базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи.

Отже, авторитарний і демократичний стилі керівництва є діаметрально протилежними стилями. Проте, їх поєднання, або так званий континуум, сприятимуть формуванню ефективних стилів керівництва з урахуванням конкретних ситуацій.

**3. Комбінованим (інтегрований)**, який базується на поєднанні авторитарного та демократичного, тобто керівник у певних умовах проявляє

себе більше автократом, а у інших – більше демократом. Це залежить від дисциплінованості працівників, налагодженості їхньої взаємодії, рівня конфліктності у групі, інформаційних обмежень тощо.

В процесі розвитку менеджменту науковці розробили низку комбінованих стилів, які знайшли широке практичне застосування.

Розглянемо найбільш відомі **системи та підходи до керівництва на засадах виділення різних комбінованих стилів**.

**- стилі керівництва на засадах систем Р. Лайкерта.**

Американський дослідник Р. Лайкерт зробив висновок, що стиль керівництва може бути орієнтованим або на роботу, або на людину, причому більш продуктивною є орієнтація на людину. Однак, пізніше було виявлено, що є керівники, які одночасно орієнтуються і на роботу, і на людину, тобто намагаються створити певний інтегральний стиль керівництва. Лайкерт запропонував чотири системи для підбору менеджером стилю керівництва, які базуються на оцінці поведінки керівника.

Таблиця 1

Чотири базові системи Р.Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
<b>Експлуаторсько-авторитарна</b> – керівники мають характеристики автократів.	<b>Доброзичливо-авторитарна</b> – керівники дозволяють підлеглим обмежено брати участь у прийнятті рішень.	<b>Консультативно-демократична</b> – керівники використовують двостороннє спілкування і допускають деяку довіру між керівниками і підлеглими.	Базується <b>на засадах участі працівників</b> – орієнтуються на групові рішення і участь працівників у прийнятті рішень. Базується на максимальній децентралізації, взаємодовірі та двосторонньому спілкуванні.

**- стиль керівництва через структуру та увагу до підлеглих.**

Подальший розвиток стилів керівництва спонукав науковців до розробки положень системи керівництва через структуру і увагу до підлеглих. Хоч авторитарний керівник не може бути одночасно демократичним, він все-таки змушений приділяти увагу не тільки роботі, а також людським стосункам.

Поведінка керівника, класифікована по структурі і увазі до підлеглих

СТРУКТУРА	УВАГА ДО ПІДЛЕГЛИХ
Розподіляє виробничі ролі між підлеглими	Бере участь у двосторонньому спілкуванні
Розписує завдання і пояснює технологію виконання і вимоги до їх виконання	Дозволяє підлеглим приймати участь в прийнятті рішень
Планує і складає графіки роботи	Спілкуються у схвальній і незагрозливій манері
Розробляє підходи до виконання робіт	Дає можливість підлеглим задовольнити свої потреби, пов'язані з роботою
Передає свою турботу про виконання завдання	

- **стилі керівництва на засадах управлінської ґратки Р. Блейка і Дж. Моутон**, які спостерігаючи за діяльністю менеджерів, переконалися, що вона проходить у «силовому полі» між вектором «виробництво» - врахування інтересів виробництва (горизонтальна вісь) і вектором «людина» - врахування інтересів людей (вертикальна вісь).

Між цими векторами існують певні протиріччя:

1) якщо прагнути всіма силами підвищити продуктивність праці, не звертаючи уваги на потреби людини, то результат буде негативним;

2) якщо всю увагу приділити людині, то з цього також нічого доброго не вийде. Р. Блейк і Дж. Моутон розкреслили «силове поле» на дев'ять граф за кожним з векторів і отримали ґратку, яка дає можливість визначити п'ять характерних типів управлінської поведінки, яким відповідають типи менеджерів: диктатор, демократ, песиміст, маніпулятор, організатор. Кожному типу поведінки відповідає цифровий код ґратки. Автори дали відповідні характеристики різним типам менеджерів:

**Диктатор (код 9:1)** визначає стиль управління, який до кінця орієнтований на виробництво. Це жорсткий тип адміністратора, що приділяє мінімум уваги персоналу і сприймає його лише як виконавців власних розпоряджень. Його девіз: «Результат - це все!» Підлеглі намагаються вийти з-під тиску диктатора, а він відповідає тотальним контролем діяльності. Менеджер 9:1 — незадовільний керівник.

**Демократ (код 1:9)** прямо протилежний попередньому типові менеджера. Продуктивність праці його не надто хвилює. Його девіз: «Постійно залишатися самим собою». Перевагу надає демократичному стилю керівництва.

**Маніпулятор (код 5:5)** — орієнтований на створення команди. Проте його прагнення «вполювати двох зайців» часто призводить до посередніх результатів.

**Песиміст (код 1:1)** — яскравий приклад незадовільного керівництва. Лібералізм, мінімум зусиль, безхарактерність чи некомпетентність адміністрації призводять анархії в колективі.

**Організатор (код 9:9)** — це ідеальний і, як правило, недосяжний на практиці стиль керівництва, який дозволяє досягти блискучих результатів. Виконання роботи забезпечується спільними зусиллями всього колективу, розвинута система заохочення, висока продуктивність праці.

Вибираючи конкретні підходи, менеджер перебуває під впливом таких факторів, як характер організації, система цінностей, особистий досвід та наявність випадковостей.

- **ситуаційна модель стилів керівництва Ф. Фідлера.**

Згідно з цією моделлю увага зосереджується на ситуації з урахуванням трьох факторів, які впливають на поведінку керівника:

1. Лояльність підлеглих, довіра до своїх керівників (взаємовідносини між керівником і членами колективу).
2. Чіткість формулювання завдання і структуризація (структура завдання).
3. Обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дозволяє йому використовувати винагороди, а також впливати на формальні організації (посадові повноваження).

За допомогою опитувань Ф. Фідлер ввів поняття найменш бажаного колеги (НБК), тобто такого, з яким працівникам найменше хотілось би працювати. Відповідно до моделі взаємовідносини між керівником і членами колективу можуть бути хорошими і поганими, завдання може бути структуроване і не структуроване, а посадові повноваження можуть бути сильними і слабкими. Зіставлення цих трьох параметрів дає вісім стилів керівництва (8 ситуацій). Вибираючи стиль керівництва слід пам'ятати про те, що стилі, орієнтовані на людські стосунки, найбільш ефективні в помірковано сприятливих для керівника ситуаціях, а стилі, орієнтовані на роботу, найефективніші в умовах найбільш і найменш сприятливих ситуаціях. Фідлер довів важливість взаємодії керівника, виконавців і ситуації. Його підхід має особливо велике значення для підбору, найму та розташування керівних кадрів.

- **ситуаційні стилі керівництва «шлях-ціль» Т. Мітчела і Р.Хауса**

Цей підхід базується на оцінці дії, яку створює поведінка керівника щодо мотивації, задоволення і продуктивності праці підлеглого. Керівник спрямовує підлеглих на досягнення цілей організації через вплив на шляхи досягнення цих цілей. При цьому доцільно застосовувати наступні прийоми впливу на шляхи досягнення цілей: роз'яснення підлеглому того, що від нього вимагається; спрямовування зусиль підлеглих на досягнення цілей; усунення перепон у роботі підлеглих; формування у підлеглих потреб, які може задовольнити керівник; задоволення потреб підлеглих після досягнення цілей тощо. Р. Хаус виділив чотири стилі керівництва:

- 1) **Стиль підтримки** (подібний до стилю, орієнтованого на людину, людські стосунки).

- 2) **Інструментальний стиль** (подібний до стилю, орієнтованого на роботу, завдання).
- 3) **Партисипативний стиль** (заохочує участь підлеглих) – керівник ділиться інформацією і використовує ідеї підлеглих для прийняття рішень групою, застосовуються консультації.
- 4) **Стиль, орієнтований на досягнення успіху**, коли підлеглі отримують напружене завдання, повинні постійно підвищувати рівень своєї індивідуальної продуктивності.

Вибір стилю визначається двома факторами: особистими якостями підлеглих, вимогами і дією з боку зовнішнього середовища.

- **ситуаційні стилі керівництва на засадах врахування життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара.**

Автори вважають, що стилі керівництва залежать від зрілості виконавців (тобто від здатності відповідати за свою поведінку, бажання досягнути цілі, а також від освіти, досвіду, обізнаності у виконанні конкретних завдань). За ідеями П. Херсі та К. Бланшара зрілість є динамічною характеристикою, тобто характеристикою конкретної ситуації. Відповідно до поставленого завдання окремі особи і групи працівників виявляють різний рівень зрілості, а керівник повинен змінювати свою поведінку залежно від відносної зрілості осіб чи груп (підлеглих). Автори виділяють чотири стилі керівництва, які відповідають певному рівню зрілості виконавців:

1. **«Давати вказівки» S1** – керівник найбільше орієнтується на завдання і найменше на людські стосунки. Цей стиль доцільно застосовувати відносно підлеглих з низьким рівнем зрілості, які не хочуть або не можуть відповідати за конкретне завдання, і їм потрібні інструкції, методики, керівництво, жорсткий контроль.
  2. **«Передача» S2** – керівник рівноцінно орієнтований на завдання на людські стосунки. Такий стиль варто використовувати відносно підлеглих із середнім ступенем зрілості, які хочуть нести відповідальність, але не можуть через обмежену зрілість. Керівник дає конкретні інструкції (що і як робити), підтримує бажання і ентузіазм виконувати завдання під відповідальність підлеглих.
  3. **«Участь підлеглих у прийнятті рішень» S3** – керівник орієнтується найменше на завдання і найбільше на людські стосунки. Слід застосовувати відносно підлеглих з помірковано (стримано) високою зрілістю. Керівник разом з підлеглими приймає рішення, допомагає їм, підвищує мотивацію і при цьому не нав'язує своїх вказівок.
  4. **«Делегування» S4** – керівник орієнтований найменше і на завдання і на людські стосунки. Підходить для підлеглих з високою зрілістю. Керівник дозволяє своїм підлеглим діяти самостійно.
- **ситуаційна модель використання стилів керівництва для прийняття рішень керівником В.Врума та Ф. Йеттона** концентрує увагу на процесі прийняття управлінських рішень і має

п'ять стилів керівництва, які керівник може використовувати залежно від участі підлеглих у прийнятті рішень. Це автократичні стилі (AI і AII), консультативні (CI і CII), повної участі (GII).

Використання стилів визначається характеристикою ситуації. В.Врум і Ф.Йеттон виділили 7 характеристик, з яких три стосуються якості рішень, а чотири факторів, які обмежують згоду підлеглих.

Таблиця 3

Стилі прийняття рішень за В.Врумом та Ф. Йеттоном	
Стилі	Характеристика стилів
AI	Керівник сам розв'язує проблему або приймає рішення на основі одержаної інформації
AII	Керівник отримує інформацію від своїх підлеглих, а потім сам розв'язує проблему
CI	Керівник викладає проблему тим підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції і приймає рішення
CII	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, колектив вислуховує пропозиції, а керівник приймає рішення
GII	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативи і знаходить оптимальну. При цьому керівник прагне прийняття його пропозиції.

- **підхід до керівництва на засадах вертикальних попарних зв'язків Гріна.**

Згідно з цією теорією керівники умовно ділять усіх підлеглих на внутрішньо групових та поза групових членів. Перших поєднує спільна система цінностей, традицій та норм, що зближує їх з керівником. Позагрупові члени мають дуже мало спільного між собою та керівником. Відповідно до цього внутрішньо групові члени мають більше шансів отримати цікаве та відповідальне завдання і бути винагородженими. Позагруповим членам організації не делегують виконання складних та відповідальних завдань, не залучають їх до процесу управління, менше прагнуть спілкуватись з ними та часто взагалі їх ігнорують. Отже, підхід до керівництва на засадах попарних зв'язків базується на припущенні, що сприйняття керівником підлеглого впливає на поведінку керівника, що у свою чергу зумовлює поведінку підлеглого. На засадах цього спостережливий та уважний керівник здатний змінювати свій стиль поведінки відповідно до очікувань та потреб підлеглих.

- **узгоджене керівництво.**

Відповідно до цієї концепції керівник допомагає підлеглому визначити, що необхідно зробити, яку мотивацію варто застосувати для того, щоб досягнути бажаних результатів. При цьому керівник дуже уважно ставиться до своїх працівників, вивчаючи їхні потреби та залучаючи до процесу управління. Дослідження показують, що за таких умов підвищується рівень виконавчості та задоволення підлеглих, оскільки вони вірять, що виконання завдань приведе до очікуваної винагороди.

Різні ситуаційні моделі підкреслюють необхідність гнучкого керівництва. Керівник повинен чітко уявляти собі здібності підлеглих, власні можливості, природу завдань, потреби, повноваження, якість інформації, особливості країн. Тобто найефективніший стиль керівництва такий, який дозволить орієнтуватись на реальність, коли керівник підбирає стиль під конкретну ситуацію.

## **2. Лідерство та вплив**

В кожній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, в процесі якого менеджери отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але ще не гарантує ефективності такого впливу. Існують різні способи реалізації такого права: від автократичного до найменшого (ліберального) втручання в діяльність підлеглих. Кожний з цих способів має право на існування і широко використовується на практиці. Вибрати у кожному конкретному випадку кращий з них, при чому так, аби забезпечити здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на найефективніше досягнення цілей організації є одним із найважливіших завдань менеджера.

Сутність лідерства полягає у здатності чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

Виділяють такі основні **форми влади та впливу**:

### **Основні форми влади:**

- 1) Влада, яка базується на примушенні – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість покарати так, що завадить вдоволенню життєвих потреб виконавця.
- 2) Влада, яка базується на винагороді – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість задовольнити його життєві потреби.
- 3) Експертна влада (влада прикладу) – характеристика або властивості того, хто має вплив, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на того, хто впливає.
- 4) Традиційна влада – виконавець вірить, що той, хто має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх.

### **Основні форми впливу:**

1. Переконавання – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється тим, що виконавець повністю розуміє що він робить і навіщо.
2. Вплив через участь – менеджер залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією.

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Результативність управління залежить від способу реалізації менеджером



наданих йому повноважень для досягнення цілей організації. Саме для характеристики таких способів і використовується поняття лідерство.

Лідери мають деякі спільні **рис**и, за якими можна визначитись з лідерською позицією людини.

Перш за все звернемо увагу на **негативні риси лідерів**: гордощі і постійне демонстрування зверхності у спілкуванні, зайва самовпевненість, фаворитизм, а також відсутність особистої культури та вміння поводитися. Проведені соціологічні дослідження показали, що передумовою ефективної діяльності керівників підприємств є формування у кожного з них необхідних професійно-ділових, організаторських і особистих якостей. Встановлено, що різні якості керівників займають неоднакові рангові місця. На першому місці підлеглі ставлять **ввічливість, а далі – справедливість, працьовитість, чесність, принциповість**. Особливо не вистачає таких якостей, як тактовність, обґрунтована сміливість при прийнятті рішень, справедливість при розгляді конфліктних ситуацій, уміння враховувати можливості виконавців.

Важливими є **ділові якості**, які проявляються у плановості, чіткій регламентації діяльності, високій організованості, підприємливості, конкретності і оперативності в роботі, продуманому розпорядництві і гнучкості у розв'язанні поточних питань, умінні правильно маневрувати виробничими ресурсами і швидко перебудовуватися, якщо цього вимагають інтереси справи.

Ділові якості означають деяку практичність, уміння одержувати максимум користі для загальної справи при наявних ресурсах, здатність твердо оцінювати виробничу ситуацію і прогнозувати результати намічених дій. Діловий лідер ставить завдання для підлеглих з чіткими цілями, вміло підбирає виконавців, чітко розмежовує їх обов'язки, права і відповідальність, здійснює систематичний контроль, ефективно стимулює за добру роботу.

Рисою ділового стилю лідерства є професійне здійснення розпорядчої діяльності, наукова обґрунтованість рішень, що ґрунтується на високому рівні знань і розвинутому інтелекті керівника. Високий демократизм управлінського процесу за ринкової економіки не може супроводжуватися створенням багато чисельних рад, комісій, що нерідко веде до бюрократизму в роботі і втрати відповідальності посадових осіб за доручену ділянку роботи. Діловий керівник вміло користується різноманітними методами і прийомами стимулювання за високоякісну роботу і скупий на стягнення. До того ж пам'ятає, що, накладаючи стягнення на людину, не можна її принижувати.

Лідер своєю поведінкою повинен постійно *демонструвати чесність, певну мужність говорити правду підлеглим, колегам на роботі і вищестоячим керівникам, не боятися признатися у здійсненні помилок*.

Соціальна психологія розробила чимало рекомендацій, як перебороти в собі негативні наслідки цього явища. У цьому зв'язку потрібно, насамперед провівши **самоаналіз**, виявити свої сильні і слабкі сторони і, відповідно, сформулювати шанси й перспективні і найближчі цілі, а потім плани і задачі

їх реалізації. При позитивних результатах це стане додатковим мотивом продуктивної роботи, підвищить рейтинг працівника у власних очах, змусить думати про себе лише добре. Якщо ж фактичні результати не відповідають намірам і сподіванням працівника, то це стане сигналом того, що слід внести корективи у його діяльність, замість того, щоб нарікати на свою долю і неповноцінність.

Лідер має постійно розвивати *уміння управляти своїми психічними і біофізіологічними механізмами, властивостями емоційно-вольової сфери, можливостями пам'яті та іншими властивостями організму*. У цьому зв'язку заслуговують на увагу такі психологічні методи, як медитація, рефлексія, уроки релаксації, оволодіння вмінням знімати емоційне, психічне, інтелектуальне, біологічне та інші види навантажень, при необхідності включати компенсаторно-адаптаційний механізм особистості.

Ефективному стилю лідерства притаманний високий рівень *особистої культури керівника* (лідера), знання норм між особового спілкування і дотримання правил службової етики. Такий лідер шанобливий до людей, особливо до жінок і досвідчених працівників, терпляче відноситься до їх потреб, прагнень, запитів, вміє радитися з людьми і довіряє їм, критично оцінює власні досягнення.

В управлінській діяльності велику силу має *особиста привабливість* лідера, складовими якої є:

1. Високі моральні якості і характеристики.
2. Психологічні знання і уміння: комунікабельність і емпатичність, правильний підхід до зіркових і референтних груп, інтуїтивне вловлювання настання конфлікту.
3. Техніка самопрезентації – це вміння себе показати. Крім природного дару, треба мати спеціальні знання, оволодіти певними навичками само презентації, тобто технікою особистої чарівності.

Успішне лідерство вимагає добре знання підлеглих, усього колективу працюючих, що дозволяє вибирати саме ті методи впливу на працівника, які відповідають його психологічній структурі, цінним орієнтаціям, потребам і інтересам. Все вищезазначене дасть змогу підвищити мотивованість підлеглих та здійснювати ефективне лідерство за умов ринкового механізму господарювання.

### **3. Керування індивідуальною поведінкою**

В будь-якому підприємстві працівники перебувають у процесі модифікації своїх взаємовідносин. Для цього вони всі повинні з'ясувати, як узгоджуються їхні потреби та можливості, а ті численні риси, що є унікальними для кожного окремого працівника, впливають на те, як він ставиться до цих змін, формує свою індивідуальну позицію стосовно підприємства, від чого залежить його продуктивність на робочому місці. Такі риси чи характеристики відображають базові елементи індивідуальної поведінки в організаціях.

Для розуміння людської поведінки доцільно спочатку розглянути базову природу взаємозв'язку між людьми та організацією, а також оцінити природу індивідуальних відмінностей.

Базовими уявленнями працівника про його відносини з організацією є психологічна угода, яка являє собою сукупність очікувань особи відповідно до її внеску в організацію, а також те, що організація надає їй взамін. Сутність психологічної угоди відображено на рисунку .

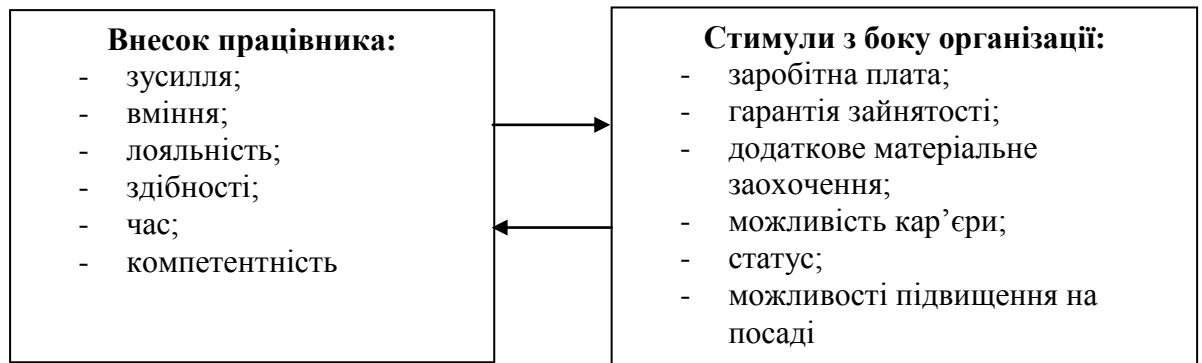


Рис. 1. Психологічна угода.

Коли обидві сторони – особа й організація – усвідомляють, що психологічна угода справедлива, то вони будуть задоволені співпрацею і продовжуватимуть її. В іншому випадку, якщо якась із сторін побачить дисбаланс чи неадекватність у контракті, то ця сторона може бути ініціатором змін. Наприклад, якщо особа вважає свою платню і можливості просування по службі недостатніми, то вона може стати менш старанною, або й взагалі розпочати пошуки нової роботи. Аналогічно, організація може вимагати від працівника розпочати навчання, перевести його на іншу роботу або взагалі звільнити.

Одним із аспектів психологічної угоди є керування відповідністю посаді (ступінь адекватності внеску працівника стимулам організації). Теоретично кожен працівник має конкретні потреби, які він прагне задовольнити, а також певний набір рис, що можуть знадобитись організації. Отже, якщо організація зможе якнайповніше скористатися цими рисами і повністю задовольнити потреби працівника, то відповідність посаді буде забезпечена.

Звичайно, абсолютної відповідності посаді досягти важко з багатьох причин. По-перше, процедура відбору у разі приймання на роботу недосконала – організації можуть лише робити припущення щодо здібності працівника, ухвалюючи рішення, і поліпшити його вміння відповідними навчаннями. Однак навіть прості види діяльності інколи буває важко оцінити об'єктивно і правильно.

По-друге, як персонал, так і організації постійно зазнають змін. Люди, які спочатку вважають нову посаду вигідною і захопливою, через кілька років виконання цієї роботи виявляють, що вона нудна і монотонна. Якщо ж організація впроваджує нові технології, то це потребує від працівника додаткових знань.

По-третє, кожна людина неповторна, визначити її здібності та якість виконання досить важко, а оцінити потреби, погляди і рівень розвитку особистості ще важче. Отже, індивідуальні відмінності ускладнюють цей процес.

При оцінці та вимірюванні індивідуальних рис працівників організація повинна враховувати конкретні умови праці. Особи, які задоволені і досягають високої продуктивності за певних умов, можуть розчаруватись чи зменшити продуктивність за інших обставин. Спроба розглянути як індивідуальні риси, так і внесок залежно від стимулів та умов роботи, - важливе завдання для організації, яка намагається утвердити ефективні психологічні угоди з працівниками і досягти оптимального узгодження людей і посад.

**Індивідуальні риси** – це ознаки, що відрізняються залежно від людини, можуть бути фізичними, психологічними чи емоційними, взяті разом вони створюють особистість.

**Особистість** – це порівняно стабільний набір певних психологічних і поведінкових рис, які відрізняють одну особу від іншої. Менеджери повинні докласти зусиль для того, щоб зрозуміти базові риси особистості і способи їхнього впливу на людську поведінку в різних організаційних ситуаціях, не кажучи вже про їхнє сприйняття ставлення до організації.

Останнім часом розрізняють п'ять фундаментальних індивідуальних рис, які одержали назву «**великої п'ятірки**»:

**1. Поступливість** – це людська здатність уживатися з іншими людьми. Люди, що мають цю рису, лагідні, здатні співпрацювати і вибачати один одному, можуть порозумітись і добре ставляться один до одного. Особи, у яких ця риса особливо розвинута, можуть досягти хороших стосунків зі співробітниками, підлеглими і вищим менеджментом, тоді як люди, не схильні до компромісу, не зможуть мати особливо добрих стосунків на роботі.

**2. Сумлінність** – відображає певну кількість цілей, на які людина звертає свою увагу. Особи, що концентруються на небагатьох цілях одночасно, зазвичай, є організованими, старанними, відповідальними, само дисциплінованими, вони систематично працюють для досягнення визначених цілей. Інші люди, навпаки, схильні ставити перед собою багато різних цілей, унаслідок чого стають неорганізованими, необережними, невідповідальними та менш старанними і само дисциплінованими. Сумлінніші працівники є набагато ліпшими виконавцями роботи, на відміну від несумлінних, і це логічно, оскільки вони до роботи ставляться серйозно і відповідально.

**3. Емоційність**, тобто рівень врівноваженості, спокійності, гнучкості і впевненості. Менш емоційні особи є порівняно врівноваженими, спокійними, життєрадісними, з ними безпечно. Водночас люди, схильні до негативних емоцій, вразливі, непостійні, агресивні, у них постійно змінюється настрій. Менш емоційні особи можуть ліпше витримувати стреси, пов'язані з роботою, тиск і напругу. Їхню сталість можна розцінювати як рису, завдяки

якій на таких людей, на відміну від їхніх емоційних колег, можна покладатись.

**4. Екстраверсійність** відображає рівень комфорту під час формування взаємовідносин. Особи, яких називають екстравертами, дружні, говіркі, впевнені у своїх твердженнях і завжди відкриті для налагодження нових контактів. Водночас інтроверти менш дружні та говіркі і менш напористі, вони не настільки схильні до формування нових взаємовідносин. Екстраверти загалом стають ліпшими працівниками, ніж інтроверти, особливо це стосується робіт, які ґрунтуються на особистих взаємовідносинах (посади у збуті чи маркетингу).

**5. Відкритість** свідчить про вірність людини своїм переконанням та інтересам. Відкриті люди схильні сприймати нові ідеї і змінювати власні переконання після отримання нової інформації. Вони також здатні мати широке коло інтересів, допитливі, творчі, з розвиненою уявою. На противагу їм менш відкриті люди не спроможні сприймати нові ідеї, неохоче змінюють свою думку, коло їхніх інтересів вужче, вони менш допитливі й творчі. Відкритіші люди, як звичайно, є ліпшими працівниками, бо вони гнучкіші і до них ліпше ставляться інші працівники організації. Відкритість також може передбачати здатність людини сприймати зміни, тоді як люди з низьким рівнем більше схильні опиратись змінам.

Потенційна вартість «великої п'ятірки» полягає в тому, що вона охоплює інтегрований набір рис, які, як виявляється, дають змогу зробити надійні прогнози щодо конкретної поведінки за конкретних обставин. Наприклад, менеджери, які зрозуміють таку систему і здатні оцінити ці риси в своїх підлеглих, зможуть зрозуміти, як і чому працівники поведуться так, а не інакше.

Крім «великої п'ятірки», на поведінку в організаціях впливають також і такі індивідуальні риси:

- **локус контролю** відображає, наскільки люди вірять в те, що їхня поведінка реально впливає на все, що з ними відбувається. Наприклад, деякі особи вірять, що важко працюючи, можна досягти успіху, вони також вважають, що людям не вдається досягти мети, якщо їхні здібності чи мотивація недостатні. Ті, які вважають, що можна контролювати події свого життя, мають внутрішній локus контролю. Інші ж переконані: те, що відбувається з ними, багато в чому залежить від долі, шансу, удачі чи ще якихось чинників. Наприклад, якщо працівнику не вдалося просунутись по службі, він може вважати причиною цього упередженість шефа чи просто невдачу, однак не нестачу знань і вмінь чи недостатні успіхи в роботі. Особи, які вважають, що якісь зовнішні сили керують подіями, наділені зовнішнім локusом контролю.

- **упевненість у собі** – це віра людини в те, що вона може виконати поставлене перед нею завдання. Особи, які повністю впевнені в собі, переконані, що можуть добре виконати конкретну роботу, тоді як невпевнені мають сумніви щодо цього. Просто одні люди в більшій мірі наділені впевненістю в собі, ніж інші, ця впевненість, відповідно, приводить до

більшій переконаності в правоті своїх дій і дає змогу ліпше сконцентрувати свою увагу на виконанні робіт.

- **владність**, завдяки якій люди вірять, що відмінності у повноваженнях і статусі потрібні для такої ієрархічної структури, як організація. Наприклад, особа наділена цією рисою, може приймати директиви і накази від іншої особи, наділеної владою, оскільки це її шеф. З іншого боку, людина, не схильна до авторитаризму, може не сприймати наказів шефа, задавати питання, не погоджуватись з ним, або навіть відмовлятися виконати його завдання, якщо вони здаватимуться їй суперечливими. Авторитарний менеджер може бути автократичним та вимогливим і авторитарні підлеглі сприйматимуть це як належне. Водночас, менш авторитарний менеджер може надавати підлеглим більше свободи в ухваленні рішень, і реакція не схильних до авторитаризму підлеглих буде позитивною.

- **макіавеллізм**, названий на честь філософа XVI ст. Нікколо Макіавеллі, - ще одна важлива індивідуальна риса. У творі «Володар» Макіавеллі пояснив, як знать може полегшити процес завоювання і використання влади. Сьогодні макіавеллізм застосовують для характеристики поведінки, спрямованої на здобуття влади і контролю за поведінкою інших. Дослідження свідчать, що макіавеллізм є індивідуальною рисою, а більшість людей, наділених нею, є раціональними і неемоційними, готовими сказати неправду заради досягнення своїх власних цілей, лояльність і дружбу оцінюють невисоко, отримують величезну насолоду від маніпулювання поведінкою інших людей. Особи, не наділені макіавеллізмом, більш емоційні, не схильні обдурювати заради досягнення успіху, цінують дружбу і лояльність.

- **самоповага** – це риса, завдяки якій особа вірить, що вона чогось варта. Люди, яким притаманна самоповага, схильні шукати престижнішу роботу, вони впевнені в своїй здатності досягти вищих рівнів виконання роботи й отримують більше внутрішнього задоволення від її успішного виконання. На противагу їм люди, недостатньо наділені самоповагою, виконують роботи низького рівня, менше вірять у власні знання і вміння, більше уваги приділяють зовнішнім нагородам.

- **схильність ризикувати** свідчить про здатність людини у конкретних випадках ухвалювати ризикові рішення. Менеджер, наділений цією рисою, наприклад, може експериментувати з новими ідеями і займатися новими товарами. Він також здатний спрямувати організацію в новому напрямі і бути каталізатором інновацій. З іншого боку, такий менеджер наражає на ризик майбутній добробут організації в разі хибності ризикових рішень. Менеджер, не схильний ризикувати, може спричинити застій і загальний консерватизм в організації або ж допомогти організації успішно пережити неспокійні часи, забезпечуючи стабільність. Проте потенційні наслідки схильності до ризику багато в чому залежать від зовнішнього середовища.

Елементом індивідуальної поведінки в організаціях є позиція, тобто комплекс переконань і відчуттів щодо певних ідей, ситуацій, інших осіб. Позиція відіграє важливу роль, оскільки вона є механізмом, завдяки якому більшість людей висловлюють свої почуття. Позиція складається з трьох компонентів:

- 1) **Емоційний компонент** відображає відчуття і емоції індивіда стосовно ситуації.
- 2) **Когнітивний (пізнавальний) компонент** є результатом знань індивіда про ситуацію.
- 3) **Уявний компонент** визначає, як індивід поводитиметься в конкретній ситуації.

Люди намагаються дотримуватись послідовності в узгодженості цих трьох компонентів, проте інколи зовнішні обставини призводять до конфліктів.

В процесі формування індивідуальної поведінки у працівників організації виникає певне ставлення до різних речей та явищ, задоволення чи незадоволення роботою та відданість роботі. Працівник, задоволений умовами праці, буде рідше пропускати роботу, допомагатиме організації своїм внеском і працюватиме там. На противагу йому, незадоволений працівник буде пропускати роботу частіше, співпрацівники викликатимуть у нього стрет і він намагатиметься працевлаштуватись в іншому місці. Однак, на відміну від думки більшості менеджерів, задоволення роботою не обов'язково приведе до ліпшого її виконання.

Відданість організації – це позиція, яка відображає прив'язаність особи до організації. Дослідження свідчать, що відданість залежить від віку працівника, терміну роботи в організації, упевненості в збереженні робочого місця і можливості брати участь в ухваленні рішень. Працівники, які віддані організації, мають більш передбачувану поведінку, планують довше працювати в організації і докладають більше зусиль для виконання завдання. Якщо організація ставиться до працівників чесно, винагороджує їх, гарантує працевлаштування, то її працівники мають уся підстави бути задоволеними і відданими. Також сприяє відданості надання працівникові права висловлювати власну думку.

Також необхідно звернути увагу на емоційну складову, яка відображає відчуття та емоції. Якщо менеджери вважають, що людські емоції і відчуття змінюються з дня на день, то сучасні дослідження свідчать: хоча певні тимчасові коливання і трапляються, однак простежується стійка схильність щодо порівняно стабільних і передбачуваних настроїв та емоційних станів.